



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Sarita Jääskeläinen

---

## Franchising-yritysmalli

Myynnin johtaminen ja tavoitteiden seuranta

Opinnäytetyö  
Syksy 2022 SeAMK  
Liiketoiminta ja kulttuuri  
Liiketalous (AMK, Tradenomi)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Tekijä: Sarita Jääskeläinen

Työn nimi: Franchising-yritysmalli: Myynnin johtaminen ja tavoitteiden seuranta

Ohjaaja: Miia Koski

Vuosi: 2022

Sivumäärä: 50

Liitteiden lukumäärä: 1

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia suomalaista case-yritystä, joka harjoittaa franchising-toimintaa. Opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään tutkimuksen avulla, millaisia myynnin johtamisen työkaluja tukiorganisaatio tarjoaa yrittäjilleen ja miten yrittäjät toteuttavat myynnin johtamista ja tavoitteiden seuranta käytännössä. Tutkimuksessa on ensin tutustuttu case-yrityksen toimintaan ja tutkimuksesta saatujen tietojen perusteella on luotu kysely organisaation yrittäjille sekä toimipisteissä toimiville esimiehille. Kyselyn tavoitteena oli ottaa selvää, mitkä myynnin johtamisen työkalut koettiin parhaina ja missä asioissa yrittäjät toivoivat saavansa vielä enemmän apua.

Opinnäytetyön teoriaosuus on jaettu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa avataan franchising-yritysmallia hyödyntämällä mahdollisimman paljon suomalaisia lähteitä. Teorian toisessa osassa avataan modernia myynnin johtamista ja tutkitaan tavoitteiden asettamista ja seuranta. Lähteinä on käytetty monipuolisesti suomalaisten myynnin ammattilaisten kirjoittamaa kirjallisuutta.

Opinnäytetyön tutkimusosio koostuu case-yrityksen tutkimuksesta ja kyselyn rakentamisesta. Aluksi on otettu selvää case-yrityksen kaikista saatavilla olevista myynnin johtamisen työkaluista sekä tutustuttu yrityksen strategiaan. Tavoitteiden asettamista ja niiden seuranta on tutkittu ennen kyselyn rakentamista. Kyselyyn on valikoitunut kysymyksiä, joiden avulla on pyritty selvittämään, millaisia myynnin johtajia yrittäjät ovat ja kuinka tärkeinä he pitävät tavoitteita päivittäisessä työskentelyssään.

Tutkimuksessa havaittiin, että case-yrityksellä oli käytössään useita myynnin johtamisen välineitä. Kyselyn perusteella niistä kaikkia ei kuitenkaan pidetty yhtä tärkeinä, vaan yrittäjät arvostivat niitä välineitä, jotka olivat helpoiten saatavilla. Yrittäjät toivoivat tulevaisuudessa saavansa tukiorganisaatiolta enemmän koulutusta liittyen tiimin palkitsemiseen, motivointiin ja palautteen antamiseen. Paljon apua kaivattiin myös kehityskeskusteluiden pitämiseen, ja siihen toivottiin saatavan jokin keskustelupohja tukiorganisaation toimesta. Kyselyssä ylivoimaisesti toiveeksi nousi myyjille suunnatut koulutukset, joita toivoi suurin osa vastaajista.

<sup>1</sup> Asiasanat: Franchising, myynnin johtaminen, tavoitteiden asettaminen, tavoitteiden seuranta

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Specialisation: Business Management

Author: Sarita Jääskeläinen

Title of thesis: Franchising business model: Sales management and goal tracking

Supervisor: Miia Koski

Year: 2022

Number of pages: 50

Number of appendices: 1

---

The aim of this thesis was to find out how a Finnish franchising organization works. The thesis aimed to find out, through a study, what sales management tools the franchising organization offers to their entrepreneurs and how the entrepreneurs implement sales management and goal tracking in practice. The first goal was to become familiar with the operations of the case company and, based on the information obtained from that research, a questionnaire was created for the entrepreneurs of the organization and for the managers working at the shops. The goal of the survey was to find out what sales management tools were the most frequently used and for what areas of sales management the entrepreneurs hoped to get more instructions.

The theoretical part is divided into two different parts. In the first part, the franchising business model is presented by utilizing as many Finnish sources as possible. In the second section of the theory part, modern sales management is dealt with, together with goal tracking and goal setting. The theoretical text of sales management and goal tracking was written by using literature by Finnish sales professionals.

The research part of the thesis consists of a study on the case company and the construction of a survey. At the beginning, we found out about all the sales management tools available to the case company and became familiar with the company's strategy. Questions were selected for the survey with the aim to find out what kind of sales managers the entrepreneurs were, and how important they considered the goals set in their daily work.

With exploring the case company, it was found out that they already had several sales management tools at their disposal. However, not all of them were considered equally important; instead, the entrepreneurs valued those tools that were the most easily available. In the future, the entrepreneurs hoped to receive more training from the support organization in rewarding and motivating the team and giving them feedback. The entrepreneurs were also in need of more help with holding performance appraisals, and they also hoped that the support organization would create a template for those discussions. The overwhelming wish in the survey consisted of increasing the training aimed at the salespersons, agreed on by most of the respondents.

<sup>1</sup> Keywords: Franchising, sales management, target setting, goal tracking

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä .....	1
Thesis abstract .....	2
SISÄLTÖ .....	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo .....	5
1 JOHDANTO .....	6
1.1 Työn eteneminen.....	6
1.2 Aiemmat tutkimukset aiheesta.....	7
1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	8
2 FRANCHISING-MÄÄRITELMÄ .....	9
2.1 Franchising-toiminta pähkinänkuoressa .....	9
2.2 Franchising-toiminta ja -sopimukset.....	10
2.3 Franchising-toiminta maailmalta Suomeen .....	12
2.4 Johtaminen ja yrittäminen franchising-yrityksessä .....	13
2.5 Franchising-yrittäjyyden uhat ja mahdollisuudet.....	14
3 MYYNNIN JOHTAMINEN JA TAVOITTEIDEN SEURANTA.....	16
3.1 Myynnin johtaminen .....	16
3.1.1 Myynnin johtamisen haasteita ja mahdollisuuksia.....	17
3.1.2 Myyntitiimin moderni johtaminen.....	19
3.1.3 Erilaisia palkitsemismuotoja.....	23
3.2 Tavoitteiden asettaminen ja seuranta.....	27
3.2.1 Hyvän tavoitteen anatomia.....	28
3.2.2 Kehityskeskustelut osana tavoitteiden seurantaa .....	31
3.2.3 Tavoitteiden mittaaminen.....	33
4 TUTKIMUS FRANCHISING-YRITYKSELLE.....	35
4.1 Case-yrityksen esittely .....	35
4.2 Tutkimusmenetelmät .....	36
4.3 Tutkimusprosessi .....	37
4.4 Tutkimustulokset ja kehitysehdotukset .....	40

4.5 Tutkimuksen johtopäätökset.....	42
4.6 Jatkotutkimusmahdollisuudet .....	43
5 TYÖN YHTEENVETO .....	45
LÄHTEET .....	47
LIITTEET .....	50

## Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo

Kuvio 1 Myynnin ohjaamisen hierarkia.....	17
Kuvio 2 Modernin johtajan ominaisuudet .....	21
Kuvio 3 Palkitsemismuotojen jakautuminen.....	26
Kuvio 4 SMART, hyvän tavoitteen kriteerit.....	30
Kuvio 5 Tutkimusprosessi .....	38

# 1 JOHDANTO

Franchising-yritysmalli on yleistynyt viimevuosina Suomessa ja se saattaa kiinnostaa monia, jotka haaveilevat omasta yrityksestään. Koronakriisin aikaan franchising-yrittäminen koettiin turvalliseksi sekä vakaaksi, sillä jokaisen yrittäjän takana on suuri organisaatio, joka pyrkii löytämään ratkaisuja nykyajan myynnillisiin haasteisiin. Tämä opinnäytetyö avaa franchising-yritysmallia sekä myynnin johtamista ja tavoitteiden seurantaan. Tämä opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantajalle, joka pysyy omasta tahdostaan anonyyminä. Työssä perehdytään erityisesti myynnin johtamiseen ja tavoitteiden seurantaan franchising-yrityksessä.

## 1.1 Työn eteneminen

Aluksi opinnäytetyössä avataan franchising-yritysmallia, siihen liittyviä sopimuksia ja toimintatapoja. Työssä selvitetään, mitkä ovat franchising-yrittäjyyden hyviä ja huonoja puolia. Työssä on pyritty tiivistämään franchising-yritysmalli mahdollisimman tiiviiksi, mutta samalla avaamaan sitä tarpeeksi, jotta jokainen työtä lukeva tietää, mitä franchising-toiminta tarkoittaa. Kun franchising-yritysmallia on avattu, niin pureudutaan myynnin johtamiseen sekä tavoitteiden seurantaan mahdollisimman monipuolisesti käyttäen kirjallisuutta sekä erilaisia kirjoituksia hyväksi. Työssä tuodaan esiin modernille myynnin johtajalle ominaisia piirteitä sekä toimintatapoja. Työssä käydään läpi millaisia tavoitteita olisi hyvä asettaa ja miten myynnin johtaja tai esimies pystyy valvomaan niiden toteutumista. Kun myynnin johtaminen ja tavoitteiden seuranta on avattu ja niiden tärkeyttä on painotettu monien lähteiden siivittämänä, onkin aika ryhtyä viralliseen tutkimukseen.

Tutkimusosuuden tarkoituksena on selvittää, miten myynnin johtamista ja tavoitteiden seuranta toteutetaan case-yrityksessä. Aluksi tarkastellaan case-yritystä ja nostetaan muutamia faktoja esille, jotta saataisiin yleiskäsitys case-yrityksen toiminnasta. Tämän jälkeen pohditaan, miten määrällinen ja laadullinen tutkimus eroavat toisistaan sekä kerrotaan, millaista tutkimusmenetelmää tässä tutkimuksessa tullaan käyttämään. Jotta saadaan mahdollisimman hyvä perusta tutkimukselle, niin otetaan selvää, millaisia työkaluja case-yritys tarjoaa yrittäjilleen tällä hetkellä. Saatujen tietojen perusteella luodaan kysely, jossa tutkitaan myynnin johtamista ja tavoitteiden seurantaan. Tutkimustuloksia avataan ja

niistä tehdään johtopäätöksiä sekä pyritään suunnittelemaan uusia toimintatapoja case-yritykselle. Tutkimuksen lopussa nostetaan esille, miten case-yritys voisi tulevaisuudessa hyödyntää tutkimusta ja mihin asioihin heidän tulisi panostaa enemmän.

Opinnäytetyön lopussa kootaan työn pääkohtia yhteen yhteenvedossa ja samalla tuodaan esille erilaisia havaintoja, joita on syntynyt työtä tehdessä sekä case-yritystä tutkiessa. Yhteenvedossa pohditaan, mitä merkitystä tällä työllä on ollut yleisesti franchising-yrittäjille ja nostetaan esille sen mahdolliset vaikutukset kyseisellä alalla. Yhteenvedossa pyritään kiteyttämään koko työn pääkohdat ja mieleen painuvimmat opit tiiviiseen pakettiin.

## **1.2 Aiemmat tutkimukset aiheesta**

Tämän opinnäytetyön aihe on melko laaja, mutta tarkka, joten toista täysin samanlaista tutkimusta ei ole ennen toteutettu. Jokaista tämän opinnäytetyön aihetta on kuitenkin jo tutkittu useissa erilaisissa töissä. Kähönen (2017) on tutkinut myynnin johtamista ja luonut siitä oppaan esimiehille. Hänen työnsä on helppolukuinen pikaopas, jonka avulla aloittava esimies tai myynnin johtaja pääsee varmasti käsiksi myynnin johtamiseen ja oppii ymmärtämään tavoitteiden tärkeyden myynnin johtamisen rinnalla. Hän tuo työssään esille erilaisia tapoja, joilla esimies pystyy tuomaan myyntiluvut osaksi työpaikan arkea ja muokkaamaan ne helppolukuisiksi. Hän nostaa esille laskukaavoja, jotka ovat tärkeitä kaupanalalla ja kertoo, miten katetaan esimerkiksi hävikistä tulevat kulut. Hän painottaa myös asiakaskokemuksen tärkeyttä ja pohtii, miten asiakkaan saa ostamaan enemmän sekä palaamaan uudelleen.

Pasanen (2014) on tutkinut työssään erilaisten tavoitteiden asettamista ja nostanut esille, millaisia mittaristoja tulisi rakentaa, jotta tavoitteita voidaan seurata mahdollisimman todenmukaisesti. Hän tutkii, miten työn kohdeyritys asettaa tavoitteita ja miten myynnin johtajat seuraavat niiden täyttymistä. Lopuksi hän luo uuden tuloskortin kohdeyritykselle ja mainitsee, että yritykselle on jo aiemmin tehty tuloskortteja. Työn pääpointtina on kertoa kuinka tavoitteellisella johtamisella päästään tulostavoitteisiin.

Hatakka ja Konttinen (2015) ovat tutkineet työssään franchising-yrittäjyyttä ja koonneet kattavasti tietoa eri lähteistä. Heidän työssään tarkastellaan franchising-yrittäjyyttä monelta



eri kantilta. Työssä tuodaan hyvin esille, mitä franchising-yrittäjyys on parhaimmillaan, mutta samalla pohditaan sen varjopuolia. Työssään he ovat haastatelleet eri yritysten franchising-yrittäjiä ja ovat onnistuneet keräämään kattavan materiaalin franchising-yrittäjyyden eri osa-alueista. Työssä selviää hyvin, millaisia palveluita tukiorganisaatio antaa eri franchising-ketjuissa.

### **1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Opinnäytetyössä tutkitaan case-yritystä, joka on Suomessa toimiva franchising-yritys, ja sen tapoja toteuttaa myynnin johtamista sekä tavoitteiden seuranta. Tutkimuksen tarkoituksena on pureutua erityisesti franchising-yrittäjien näkökulmaan ja selvittää, kuinka he johtavat omaa tiimiään kohti tavoitteita. Tutkimuksella pyritään saamaan mahdollisimman laaja käsitys siitä, miten yrittäjät toteuttavat myynnin johtamista, millaisia työkaluja heillä on tällä hetkellä käytössä ja millaisia työkaluja he toivoisivat tulevaisuudessa saavansa käyttöönsä, jotta myynnin johtaminen olisi helppoa toteuttaa.

Opinnäytetyön keskeisimmät tutkimuskysymykset ovat, miten yrittäjät toteuttavat myynnin johtamista ja mitkä työkalut he mieltävät parhaimmiksi sen toteuttamisessa. Samalla otetaan selvää, missä myynnin johtamisen osa-alueissa he toivoisivat saavansa lisää apua ja millaista apua he kaipaavat. Myös tavoitteiden seuranta tutkitaan kysymällä, millaisia tavoitteita yrittäjät antavat työntekijöilleen, miten he seuraavat niiden täyttymistä ja miten he palkitsevat työntekijää hyvästä suorituksesta.

Opinnäytetyössä pyritään siis karkottamaan koko case-yrityksen nykytilaa myynnin johtamisessa ja samalla löytämään uusia keinoja myynnin johtamiseen ja tavoitteiden seurantaan liittyen. Opinnäytetyön keskeisin tavoite on löytää uusia toimintatapoja, joiden avulla myynnin johtaminen ja tavoitteiden seuranta saataisiin osaksi jokaisen yrittäjän arkea. Samalla pohditaan, miten yrittäjät pystyisivät johtamaan myyntiä ja varmistamaan, että kaikki tietävät yhteiset tavoitteet ja toimivat niiden hyväksi, vaikkei yrittäjä tai esimies olisi itse paikalla opastamassa ja neuvomassa joka päivä.

## 2 FRANCHISING-MÄÄRITELMÄ

Tämä kappale käsittelee franchising-yrittysmallia ja sen erilaisia toimintamuotoja. Franchising-yrittysmalli ja yrittäjäyys eroaa muista yrittysmalleista, eikä se ole välttämättä kaikille tuttu. Ymmärtääkseen tätä opinnäytetyötä ja siinä käsiteltäviä asioita, on tärkeää tutustua ensin franchising-toimintaan ruohonjuuritasolta. Kappaleessa avataan franchising-toimintaan liittyviä seikkoja sekä tutustutaan franchising-yrittysmallin historiaan.

### 2.1 Franchising-toiminta pähkinänkuoressa

Franchising on nimitys yrityksen toimintamuodolle, jossa kaksi toimijaa solmii sopimuksen yhteistyöstä. Franchising-ketjun toiminta perustuu sopimuksiin, joita luodaan ketjun ja yrittäjien välille. Franchising-sopimus on kahden osapuolen tekemä sopimus, jossa franchising-antaja luovuttaa franchising-ottajalle valmiin yritys-konseptin. Sopimuksen nojalla franchising-yrittäjä saa käyttöönsä muun muassa franchising-ketjun omat merkit sekä tukea ketjulta useissa asioissa, mutta samalla sopimus velvoittaa franchising-yrittäjää noudattamaan franchising-ketjun sääntöjä sekä sen laatimia ohjeistuksia. (Yrittäjät, 2022).

Suomen Yrittäjä liitto kuvailee franchising-yrittäjäyden olevan hyvä ratkaisu niille ihmisille, jotka haluavat aloittaa oman yrityksensä, mutta eivät ole varmoja, millaisen yrityksen haluaisivat. He kuvaavat, että franchising-antaja tarjoaa valmiin liikeidean sekä konseptin, jonka perusteella yrityksen tulee toimia. Franchising-yrittäjäyden hyväksi puoleksi he listaavat hyvän tuen tukioorganisaatiolta sekä avustuksen markkinointiin ja hankintoihin. Suomen Yrittäjä liitto kertoo kuitenkin, että franchising-toiminnan varjopuolena voi olla, ettei yrittäjällä ole niin paljon vapauksia kuin yksityisyrittäjällä olisi. He mainitsevat myös, että osa yrityksen tuloista peritään franchising-antaja yritykselle franchising-maksuina. (Yrittäjät, 2022.)

Laakson (2005, 34–35) sanoin ja kansainvälisen franchising-yhdistyksen IFA:n (International Franchise Associationin) mukaan franchising-toiminta jaetaan kolmeen eri toiminnanmuotoon, joita ovat tuotejakelufanchising (Product Distribution Franchising), liiketoimintafanchising (Business Format Franchising) sekä tavaramerkkifanchising (Trade Name Franchising). Suomen Franchising-Yhdistyksen (2017) mukaan franchising jaetaan

kuitenkin vain kahteen eri osaan, joita ovat tuotejakelu- ja tavaramerkkifranchising (Product Distribution and Tradename Franchising) sekä liiketoimintamallifranchising (Business Format Franchising).

Suomen Franchising-Yhdistys (2017) kuvailee tuotejakelu- ja tavaramerkkifranchisingin olevan ominaista yrityksille, joissa tiettyä tavaramerkkiä myydään useassa paikassa, kuten polttoaineenjaketijut, merkkiautoliikkeet sekä virvoitusjuomapullottajat. Yhdistyksen mukaan tuotejakelu- ja tavaramerkkifranchisingia ei kuitenkaan pidetä Euroopan tasolla poikkeavana tavallisesta franchising-liiketoiminnasta, mutta Suomessa se on haluttu erottaa omaksi osa-alueekseen. Laakso (2005, 35) kertoo tuotejakelufranchisingin olevan yleistä myös vaatekauppa-alalla ja kuvailee, että sopimuksessa franchising-antaja luovuttaa franchising-ottajalle oikeudet käyttää ja myydä valmistamiaan tuotteita, kuten tietyn brändin vaatteita. Tässä mallissa toimijat eivät välttämättä tee niin aktiivista yhteistyötä, vaan yhteistyö koostuu lähinnä tavaran jakelusta sekä erilaisista koulutuksista liittyen tuotteisiin ja niiden esillepanoon.

## **2.2 Franchising-toiminta ja -sopimukset**

Laakso (2005, 29) kuvaa, että franchising-sopimus on kahden taloudellisesti ja juridisesti erillisen yrityksen yhteistoimintamalli, jossa franchising-antaja antaa franchising-ottajalle käyttöönsä hyvin kehitetyn liiketoiminnan. Solmimalla sopimuksen franchising-ottaja saa franchising-maksua vastaan käyttöönsä brändin, valmiin liiketoiminnan ja kaiken mitä yrittämiseen tarvitaan. Kun franchising-ottajia on useampia, niin muodostuu franchising-ketju. Laakson (2005, 33) mukaan franchising-antaja myy liiketoimintansa käyttöoikeuden tiettyjä ehtoja vastaan ja sillä on oikeus muokata konseptia sekä kehittää sitä vastaamaan sen ajan kysyntää. Franchising-ottajalla on velvollisuus toimia sille määrätyillä ehdoilla. Laakso lisää, että useasti franchising-yrittäjä ei sisällä yhtä paljon riskejä kuin yksityisyrittäjä, mutta muistuttaa, että yhtä lailla franchising-ottaja on vastuussa yrityksensä taloudesta kuin yksityinen yrittäjäkin.

Franchising-sopimuksesta tulee ilmentyä tietyt asiat ja ennen allekirjoittamista franchising-ottajan tulisi perehtyä siihen mahdollisimman tarkkaan. Sopimuksesta tulisi löytyä selvästi kummankin osapuolen oikeudet sekä velvollisuudet. Sopimuksen yhteydessä on hyvä olla

liitteenä franchising-yrittäjyyteen liittyviä asioita, kuten Suomen Franchising-Yhdistyksen eettiset säännöt, toimipaikkoihin liittyvät ehdot ja muut oleelliset sopimukset, jotka vaikuttavat liiketoimintaan. Sopimusta allekirjoittaessa on hyvä kiinnittää huomiota myös, että sopimuksessa on selvästi määritetty seuraavat asiat.

Franchising-sopimuksen sisältöä (Krook, Tie Franchising yrittäjyyteen opas, 34)

- Millaisia maksuja franchising-ottaja maksaa ketjulle ja mitä niihin sisältyy
- Käyttöoikeudet ja rajaukset, esimerkiksi tuotevalikoiman rajaukset
- Franchising-antajan velvollisuudet koskien koulutuksia sekä muita toimia
- Franchising-ottajan velvollisuudet konseptin noudattamisesta
- Käsikirja liitteenä, jossa on kaikki konseptin keskeiset toimintatavat sekä säännöt
- Kilpailukielttoon ja salassapitoon liittyvät määräykset sekä niiden voimassaoloaika
- Sopimuksen voimassaoloaika ja tieto uuden sopimuksen sopimisesta tai vanhan sopimuksen jatkumisesta, mikäli sitä ei irtisanota
- Tieto liiketoiminnan ja franchising-oikeuden myynnistä tai siirrosta kolmannelle osapuolelle
- Sopimuksen purkuun tai ennenaikaiseen irtisanomiseen liittyvät oikeudet sekä syyt, joiden takia sopimus voidaan purkaa.

Suomessa ei ole lakia, jolla säädeltäisiin franchising-toimintaa, vaan franchising-yritysten toimintaan sovelletaan olemassa olevia lakeja. Vaikkei virallista lakia franchising-toiminnalle olekaan, niin sille on asetettu eettiset säännöt, jotka ovat samoja koko Euroopassa ja kaikki Suomen Franchising-Yhdistyksen jäsenet sitoutuvat noudattamaan niitä. Tämän takia Krook on maininnut eettiset säännöt listatessaan franchising-sopimuksesta tarkistettavia kohtia. Suomen Franchising-Yhdistyksen eettisissä säännöissä määritellään franchising-toimintaa ja kerrotaan, millaista sen tulisi olla. Säännöissä on määriteltynä franchising-antajalla ja franchising-ottajalle velvollisuudet, joita heidän tulee noudattaa toiminnassaan. Säännöissä on kerrottu, millaista tietoa ketjun sekä yrittäjä ehdokkaan tulee antaa itsestään ennen sopimuksen kirjoittamista. Lisäksi säännöissä kerrotaan, millaisia yrittäjä ehdokkaista voidaan valita yrittäjäksi osaksi franchising-ketjua. Eettisiin sääntöihin on kirjattu, mitä franchising-sopimuksen tulisi pitää sisällään ja lopuksi muistutetaan, että sääntöjä sovelletaan franchising-antajan ja franchising-ottajan välisissä suhteissa. (Suomen Franchising-Yhdistys ry, 16–23.)

### 2.3 Franchising-toiminta maailmalta Suomeen

Ensimmäistä kertaa franchising-mallia on käytetty jo ennen 1800-lukua, jolloin franchising-toiminta on lähinnä kuvannu taloudellista vapautta. Franchising-toiminta on liittynyt aatelisten sekä virkamiesten myöntämiin oikeuksiin toteuttaa kauppaa. Henkilöt, jotka toteuttivat liiketoimintaa, joutuivat maksamaan tuotoistaan tietyn osan virkamiehille, mutta samalla saivat vapaasti toteuttaa liiketoimintaansa. Franchising-toimintamallia on virallisesti alettu käyttämään 1800–1900-luvuilla, kun panimoiden, autotehtaiden ja ompelukonetehtaiden omistajat myönsivät oikeuksia myydä tai valmistaa heidän tuotteitaan, heidän asettamien säädösten mukaan tiettyä maksua vastaan. Esimerkiksi ompelukone valmistaja Singer on 1800-luvulla toiminut franchising-mallin mukaisesti tekemällä lisenssisopimuksia ympäri Amerikkaa ja lopuksi ympäri maailmaa. Tämän jälkeen franchising-mallin hyödyntäminen on lisääntynyt ja varsinaisen piikin se koki 1950–1970-luvuilla, kun useat ravintola-, kahvila-, hotelli- sekä kauppaketjut ottivat sen käyttöönsä. Ensimmäisiä laajalti tunnettuja franchising-yrityksiä ovat olleet pikaruokaravintolaketju McDonald's, hotelliketju Holiday Inn sekä kauppaketju 7-Eleven. (Herman, 2021). (Franchising Suomessa 2022, 42–44).

Suomeen franchising-toimintamalli on rantautunut 1970-luvulla, jolloin useat ravintolaketjut sekä hotellit avasivat oviaan suurimmissa kaupungeissa. Yleisimpiä franchising-toimintamallia toteuttavia liikkeitä Suomessa olivat muun muassa Yves Rocher sekä Body Shop. Huhujen mukaan ensimmäinen suomalainen yritys, joka on aloittanut yrityksensä laajentamisen franchising-toimintaa hyväksi käyttäen, on ollut vaateliike Seppälä. He eivät kuitenkaan jatkaneet tätä kauan, vaan luopuivat siitä hyvin nopeasti. 1980-luvulla franchising-ketjut alkoivat yleistymään Suomessa vauhdikkaasti ja franchising-yrittäjien tueksi perustettiin Suomen Franchising-Yhdistys vuonna 1988. Tänä päivänä yhdistyksen jäsenenä on noin 130 Suomessa toimivaa franchising-ketjua. Suomen Franchising-Yhdistyksen tietopakettissa, vuodelta 2021 kerrotaan, että Suomessa toimii 250–300 franchising-ketjua, joista noin 75 % on suomalaista alkuperää ja noin 25 % ulkomaaliasta alkuperää. Kaikkien ketjujen yhdistetty liikevaihto Suomessa vuonna 2021 oli yli 6 miljardia euroa ja yhdessä ne työllistävät yli 75 000 työntekijää. (Franchising Suomessa 2022, 44–45).

Franchising-toiminta on merkittävää Suomessa ja franchising-yrityksiä löytyy lähes jokaiselta paikkakunnalta. Franchising-ketjuja on monilla eri aloilla, kuten ravintola-alalla, kaupanalalla sekä uudempana toimijana yrityspalvelualoilla. (Tie Franchising yrittäjyyteen opas, 7). Oppaassa on listattu Suomessa toimivia franchising-ketjuja, niiden joukossa ovat ravintolaketju Pancho Villa, pikaruokaketju Subway, kahvilaketju Arnolds, suomalainen pizzaketju Kotipizza, suomalainen sisustusliikeketju Pentik, kioskiketju R-kioski, vaatekauppojen Esprit, Zizzi ja Vila, autovuokraamo Avis, kuntosaliketju Easy Fit sekä kiinteistövälitysketju Kiinteistömaailma. (Tie Franchising yrittäjyyteen opas, 5).

Vuonna 2020 tehdyssä tutkimuksessa on todistettu, että koronakriisistä huolimatta franchising-toiminta kasvaa Suomessa. Suomen Franchising-Yhdistyksen tekemässä artikkelissa kerrotaan, että koronakriisistä huolimatta franchising-ketjut ovat rekrytoineet uusia yrittäjiä samaan tahtiin kuin aina ennenkin, artikkelin mukaan osa ketjuista ovat jopa lisänneet rekrytointia. Artikkelissa kerrotaan, että suurin osa ketjuista olivat reagoineet kriisiin nopeasti sekä auttaneet yrittäjiään kehittämällä toimintaansa vastaamaan kriisiajan tarpeita. (Suomen Franchising-Yhdistys, 2020).

## **2.4 Johtaminen ja yrittäminen franchising-yrityksessä**

Franchising-yrittäjyys on ohjeistettua ja yrittäjän tulee noudattaa tiettyjä normeja aina toiminnassaan. Franchising-yrittäjän on tärkeää osata johtaa itseään sekä tiimiään, sillä vaikka hän toimiikin osana ketjua, niin yrittäjä vastaa itse oman yrityksensä tuottavuudesta, tuloksesta, työntekijöiden rekrytoinnista sekä heidän perehdytyksestään. Franchising-yrittäjällä on enemmän tukea kuin yksityisyrittäjällä, eikä hänen tarvitse murehtia niin paljoa hallinnollisista asioista, vaan franchising-antajalla on useasti esimerkiksi palkanmaksuun ja mainontaan erikoistuneet osastot. Franchising-yrittäjällä on takanaan suuri tukiverkosto, joka osaa ohjata yrittäjää tekemään oikeita päätöksiä. Franchising-antajalla on velvollisuus kouluttaa yrittäjiään, jotta he pystyisivät pitämään mahdollisimman hyvää huoltaan omista tiimeistään ja ohjaamaan työntekijöitään toimimaan oikein. Franchising-antajat ovat hyvin tietoisia siitä, että jokainen yksittäinen tekijä on tärkeä ja tämän takia kaikille tarjotaan saman verran apua ja koulutusta ja kaikkia kannustetaan tekemään tulosta, sillä ketju on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki. (Franchising Suomessa 2022, 66–68.)

Vaikka franchising-yrittäminen on pitkälti konseptin noudattamista, niin yrittäjän on hyvä muistaa olevansa itse vastuussa oman yrityksensä taloudesta ja toimivuudesta. Yrittäjän olisi hyvä luoda yritykselleen liiketoimintasuunnitelma ja suunnitella, miten hänen oma yrityksensä pystyy toteuttamaan konseptia mahdollisimman tuottavasti. Liiketoimintasuunnitelmasta tulisi selvittää yrityksen lähtötilanne, tavoitteet tietylle ajan jaksolle, toimintasuunnitelma, jonka avulla tavoitteet saavutetaan sekä tulosenuste, jota toiminnalla lähdetään tavoittelemaan. Liiketoimintasuunnitelmaan olisi hyvä kirjata oman yrityksen mahdollisuuksia tulevaisuudessa ja siihen olisi hyvä palata silloin tällöin, jotta yrittäjyyden punainen lanka pysyy toiminnan perustana. (Tie Franchising yrittäjäksi -opas, 35–36.)

Franchising-yrittäjän alkusijoitukset voivat olla jopa satojatuhansia, mutta myös halvemmalla pystyy oman yrityksen perustamaan. Olisi hyvä, jos yrittäjä pystyisi maksamaan 20–30 % alkuinvestoinnista itse ja loppu sijoitus voidaan hakea ulkopuoliselta rahoittajalta tai hankkia realisoimalla jo olemassa olevaa omaa omaisuutta. Aloitusmaksujen suuruuksiin vaikuttavat yrityksen toimiala sekä sen suuruus. Alkuinvestointi koostuu useasti investointikuluista, yrityksen käyttöpääomasta, ketjun liittymismaksusta sekä yrittäjän omasta käyttöpääomasta. Franchising-yrittäjä ei ole oikeutettu starttirahaan, ja tämän takia alkuinvestointiin on hyvä laskea yrittäjälle palkka ensimmäisille kuukausille. Useat franchising-antajat auttavat lainan hankinnassa ja joillain ketjuilla on jo valmiiksi neuvoteltuna lainatarjoukset uusille yrittäjille. (Tie Franchising yrittäjäksi -opas, 36, 40–41)

## **2.5 Franchising-yrittäjyyden uhat ja mahdollisuudet**

Franchising-yrittäjyys on hyvä mahdollisuus työskennellä tietyllä alalla ja samalla vaikuttaa omaan työympäristöönsä sekä työpanokseensa. Useasti franchising-yrittäjät saavat parempaa palkkaa ja he pystyvät järjestämään itselleen paremmin vapaa-aikaa kuin yksityisyrittäjät. On kuitenkin hyvä muistaa, ettei franchising-yrittäjäkään voi nostaa loputtomiin palkkaa, ellei yritys tee tulosta. Vaikka takana onkin suuret tekijät ja tunnetut brändit, niin menestys on paljon kiinni yrittäjän omasta tekemisestä. Suuri ja tunnettu brändi ei takaa loputonta kassavirtaa. Franchising-antajan tarjoaman tuen avulla yrittäjän ei tarvitse kuitenkaan ratkoa yksin ongelmia, vaan saa tukea aina tarvittaessa. Kun yrittäjä osaa hyödyntää tukioorganisaation tukea ja toteuttaa valmista konseptia uskollisesti, niin harvemmin hän epäonnistuu. (Tie franchising yrittäjyyteen opas, 8–9).

Suomen Yrittäjät kertovat nettisivuillaan, että franchising-yrittäjyyden hyviä puolia ovat valmis liikeidea, jota on kehitetty jo vuosia sekä hyväksi todettu konsepti, jonka pohjalta on helppo toteuttaa liiketoimintaa. Heidän mukaansa suuri etu on tukiorganisaatiolta helposti saatavilla oleva tuki sekä yhteiset hankinnat, joille tukiorganisaatio saa neuvoteltua paremman hinnan. Franchising-yrittäjyyden etuina ovat myös koko franchising-ketjun yhteinen markkinointi, johon yrittäjän ei tarvitse käyttää paljoa aikaa tai rahaa. Franchising-yrittäjyyden varjopuolena on, ettei yrittäjällä ole niin paljoa vapauksia toteuttaa yritystoimintaansa, vaan konseptia tulee noudattaa. Myös yrityksen tuloksesta peritään osa franchising-antajalle, tämä maksu on jo aiemmin työssä mainittu franchising-maksu. (Yrittäjät, ei päiväystä).

Franchising-yrittäjille ominaisia piirteitä (Tie Franchising yrittäjyyteen -opas, 9–10.)

- Tuntevat franchising-toiminnan ja haluavat keskittyä enemmän ammatin harjoittamiseen
- Ovat valmiita maksamaan valmiista konseptista ja brändistä
- Pystyvät toimimaan konseptin rajojen mukaisesti
- Uskovat brändin voimaan ja haluavat edustaa sitä ylpeästi
- Ovat yhteistyöhaluisia ja -kykyisiä
- Ymmärtävät, että päätökset tehdään koko ketjua tarkastellen
- Pystyvät vastaanottamaan ohjeita sekä neuvoja liiketoimintaan liittyen
- Hyväksyvät, että taloudelliset tiedot ovat julkisia ja niitä verrataan keskenään
- Ovat valmiita työskentelemään menestyksen eteen
- Haluavat sitoutua ketjun toimintaan pidemmäksi aikaa.

Franchising-yrittäjyys ei kuitenkaan sovi kaikille, vaan siihen ryhtyvien yrittäjien olisi hyvä pohtia, että yllä luetellut kohdat sopivat heidän ajatusmaailmaansa. Mikäli yllä listatuista asioista suurin osa sopii henkilöille, heille on luontevaa aloittaa franchising-yrittäjyys. Franchising-yrittäjyyteen liittyy paljon ohjeistuksia konseptin noudattamiseen, mutta toisaalta sen aloittaminen on useasti paljon vaivattomampaa, riskittömämpää ja nopeampaa. Franchising-antaja antaa työkalut menestykseen ja pitää huolta, että yrittäjälle on aina tarjolla koulutuksia sekä liiketoiminnallista ohjausta. Franchising-yrittäjän menestys on loppupeleissä kiinni omata tekemisestä, toki oikeita työkaluja käyttämällä menestyminen on helpompaa. (Tie Franchising yrittäjyyteen opas, 8–10.)



### 3 MYYNIN JOHTAMINEN JA TAVOITTEIDEN SEURANTA

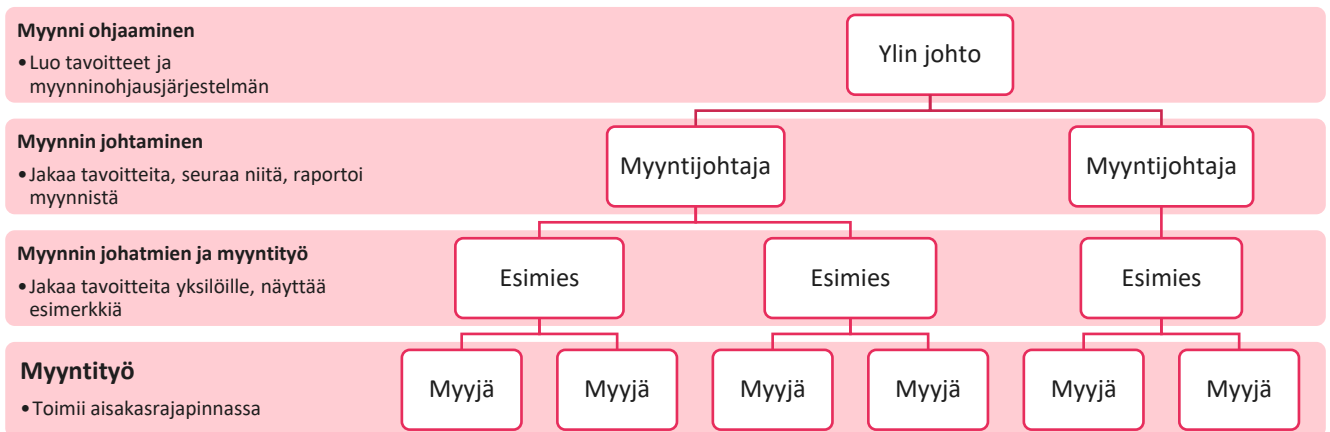
Tämä kappale käsittelee myynnin johtamista sekä tavoitteiden seuranta. Kappaleessa pureudutaan moderniin myynninjohtamiseen ja sen haasteisiin. Lisäksi kappaleessa käsitellään tavoitteita sekä niiden seurantaan liittyviä seikkoja. Kappaleessa käydään läpi, miten tavoitteita voidaan asettaa ja kuinka ne tuodaan osaksi yrityksen arkipäivää.

#### 3.1 Myynnin johtaminen

Rubanovitsch (2020, 28–31) avaa myynnin johtamisen historiaa ja kertoo kirjassaan sen saaneen alkunsa jo ennen ajanlaskun alkua, kun maatalouden vallankumous starttasi. Hänen mukaansa 1700–2000-luvuilla myynnin johtaminen on kehittynyt, kun teollinen vallankumous on ollut käynnissä. Hän kertoo kuitenkin, että ratkaisevin vaihe myynnin johtamisessa alkoi vasta vuonna 2000, kun informaatio vallankumous sai alkunsa. Tämän jälkeen on jo edetty vuonna 2020 alkaneeseen inhimilliseen vallankumoukseen. Rubanovitchin mukaan myynnin johtamisessa on tärkeää pohtia, missä kohtaa yritys on sen elinkaarta, ja mitä sen asiakkaat tarvitsevat juuri nyt.

Myynninjohtamisen olennainen osa on myynnin ohjaaminen, joka Rubanovitschin ja Valorinnan (2009, 28–30) mukaan on myynnin avaintoimintojen ensimmäinen taso. Heidän mukaansa myynnin ohjaaminen on koko liiketoiminnan perusta ja lähtökohta, joka ohjaa myyntiä ja tukee tavoitteiden tavoittelussa. He listaavat, että myynnin ohjauksesta vastaa yrityksen ylin johto, eli toimitusjohtaja sekä myynnin johtotiimi. Lisäksi he toteavat, että myynnin ohjaaminen on jatkuvaa ja strategista, sillä se antaa suunnan myynnille ja yrityksen toiminnalle. Myynnin ohjaamisen jälkeen heidän mukaansa tulee myynnin johtaminen, jota toteuttavat myyjien esimiehet. Heidän mukaansa yrityksen johtotiimi asettaa koko organisaatiolle tavoitteita ja jakaa niitä myynnin johtajille. Myynnin johtajat, eli myyntipäälliköt jakavat tavoitteet myyntitiimien esimiehille, jotka jakavat niitä yksittäisille myyjille. Esimiesten tehtävänä on seurata myyntiä ja ohjata myyjiä saavuttamaan tavoitteet, kun taas myyntipäälliköt useasti kehittävät työkaluja myynnin seurantaan ja raportoivat myynnistä johtotiimille. Heidän mukaansa yritysten tulisi rakentaa älykäs myynninohjausjärjestelmä, jonka avulla pystytään ohjaamaan myyntitiimiä toteuttamaan yrityksen strategian mukaista myyntiä ja heidän tavoitteinaan olisi tehdä parempaa tulosta

sekä kasvattaa yrityksen arvoa. He toteavat, että usein yritysten ongelmana on myynnin johtamisen puute tai sen epätasalaatuinen toteutus, He muistuttavat, että myynnin johtajat kaipaavat ylimmän johdon tukea sekä selkeitä tavoitteita.



Kuvio 1 Myynnin ohjauksen hierarkia (Rubanovitsch ja Valorinta 2009, 28–30)

Määttä kertoo, että myynnin johtaminen on välttämätöntä yritykselle, joka tavoittelee kasvua ja hänen mukaansa kasvavan myynnin suurin vaikutustekijä on onnistunut myynnin johtaminen. Hän kuvaa myynnin johtamisen koostuvan organisaation strategiasta, budjetoinnista, systemaattisesta johtamisesta sekä myynnin seurannasta ja sen analysoinnista. Hänen mukaansa taitava myyntijohtaja pystyy ohjaamaan myyntiä sekä sen kehitystä informaation avulla. (Kasvujohtaminen, ei päiväystä).

### 3.1.1 Myynnin johtamisen haasteita ja mahdollisuuksia

Toimiva myynnin johtaminen avaa paljon ovia ja helpottaa koko tiimin työskentelyä. Kuten kaikkiin myynnin osiin, myös sen johtamiseen kuuluu haasteita. Yleisimpiä haasteita myynnin johtamisessa ovat oikeiden ihmisten löytäminen omaan myyntitiimiin. Nieminen ja Tomperi (2008, 19–20) kertovat kirjassaan muutamasta tärkeästä asiasta, joita kannattaa silmällä, kun rakentaa tiimiään tai rekrytoi uusia myyjiä. Heidän mukaansa hyvän myyjän

tulee omata oikeanlainen asenne, hänen arvojensa tulee olla sopivat kyseiseen työpaikkaan ja hänellä tulee olla motivaatiota, osaamista sekä lahjakkuutta myyntityöhön. Heidän mukaansa ylivoimainen liikeidea ja upea visio ei ole mitään, ellei sitä ole toteuttamassa huippu tiimi. Nminen ja Tomperi (21–22) muistuttavat, ettei kukaan ole huippumyyjä syntyessään, mutta joillain ihmisillä saattaa olla siihen paremmat valmiudet. Huippumyyjäksi kasvamiseen tarvitaan koulutusta, motivaatiota sekä harjoittelua. Heidän mukaansa myynnin johtajan tulisi nähdä paljon vaivaa rekrytointiin ja uusien myyjien kouluttamiseen. Rekrytointi on investointi ja siihen menevä aika on rahaa, jos investointi onnistuu, niin se tulee tuottamaan rahaa pitemmällä juoksulla.

Onnistunut myynnin johtaminen koostuu Rubanovitschin ja Aallon (2007, 53) mukaan hyvästä ja kannustavasta työilmapiiristä, jossa kaikki antavat rakentavaa palautetta toisilleen. He kertovat, että esimiehellä on velvollisuus puuttua, mikäli myyjä ei suoriudu tehtävistään tai pääse tavoitteisiin. Heidän mukaansa on kuitenkin tärkeää, että esimies huomioi koko tiimin, sekä yksittäisten henkilöiden ja muistaa kiittää sekä kehua niistä.

#### 7 myynnin johtamisen haastetta (Trustmary, 2022)

- Myyjät eivät osaa työtään
- Ei keskitytä olennaisiin asioihin
- Motivaation puute
- Myyjiin ei luoteta ja he eivät saa tehdä päätöksiä
- Vuorovaikutuksen puute
- Ei huomioida yksilöitä
- Porrastettu johtajuus

Yllä listatut ongelmat ovat Trustmary teamin kokoamassa kirjoituksessa kerrottu olevan myynnin johtamisen suurimpia haasteita. Trustmary teamin kirjoituksessa nostetaan monen ongelman ratkaisuksi vuorovaikutus, sillä useat konfliktit pystytään ratkaisemaan puhumalla. Vaikkei johtaja olisi joka päivä paikan päällä, niin hänen tulisi olla tavoitettavissa ja valmiina varaamaan aikaa työntekijöilleen mahdollisimman nopeasti. Kirjoituksessa korostetaan useasti, että hyvä myynnin johtaja osaa olla kiinnostunut alaisistaan ja haluaa oppia tuntemaan heidät mahdollisimman hyvin. Kirjoituksessa selviää, että osaamattomat ja epämotivoituneet myyjät ovat usein huonon perehdytyksen ja välittämättömän esimiehen aikaansaannoksia. Vuorovaikutuksen tärkeyttä painotetaan joka kohdassa, sillä se on ainoa

keino selvittää muun muassa mikä motivoi myyntitiimiä ja yksilöitä tai millainen palkitsemistapa on heille paras vaihtoehto. Puhumalla, kysymällä ja kuuntelemalla johtaja saa myös paremman kokonaiskuvan työilmapiiristä ja osaa reagoida ajoissa epäkohtiin. Heidän mukaansa tiimistään kiinnostunut johtaja pystyy haastamaan tiimiään oikein sekä ohjaamaan yksilöitä oikeisiin suuntiin, jotta he kehittyisivät ja tuntisivat työnsä sopivan haastavaksi. On kuitenkin hyvä muistaa, ettei kaikki työnteko voi aina olla helppoa, vaan joskus unelmatyökin voi tuntua puuduttavalta. Hyvä esimies osaa kuitenkin auttaa työntekijöitään vaikeinakin aikoina. Hän osaa kaivaa työntekijän motivaation takaisin ja osaa kysyä ajoissa, mitä hän voisi tehdä, jotta työ olisi taas mielekästä. Myös johtajan tulee miettiä, miten häntä johdetaan ja kohdellaan, sillä huonot välit johtoportaan heijastavat usein koko myyntitiimiin sekä sen tulokseen.

Rubanovitsch ja Aalto (2007, 77) toteavat, että liian useasti myyntijohtajat miettivät kuinka saisivat uusia asiakkaita sen sijaan, että käyttäisivät energiansa syvempien asiakassuhteiden luomiseen. Onnistuntu myynnin johtaminen luo pitkäaikaisia asiakassuhteita ja heidän mukaansa yritykselle parasta mainosta on asiakas, joka palaa uudelleen asiakkaaksi. Rubanovitsch ja Aalto (2007, 84–85) toteavat, että asiakasuskollisuuden luominen on haastavaa nykypäivänä, sillä jokaisella asiakkaalla on helposti saatavilla loputtomasti erilaisia vaihtoehtoja. Heidän mukaansa esimiesten tulisikin tarkkailla asiakasmäärien lisäksi menetettyjen asiakkaiden määrää ja pyrkiä ohjaamaan tiimiä toimimaan niin, että mahdollisimman moni asiakas palaisi vielä toisenkin kerran asiakkaaksi. He kuvaavat, että asiakas pystyy aistimaan myyjästä, mikäli hänellä ei ole esimiehen tukea ja tämän vuoksi esimiehen tulisi pystyä johtamisellaan viestiä arvostuksensa sekä tukensa myyjän kautta asiakkaaseen.

### **3.1.2 Myyntitiimin moderni johtaminen**

Rubanovitsch (2020, 131–132) kertoo kirjassaan, että hyvä yrityksen johto tietää, millainen maailma on tänään ja huomenna. Hänen mukaansa sellainen johto pystyy rakentamaan strategian, joka vastaa nykypäivän haasteisiin ja osaa toimia asiakkaidensa parhaaksi.

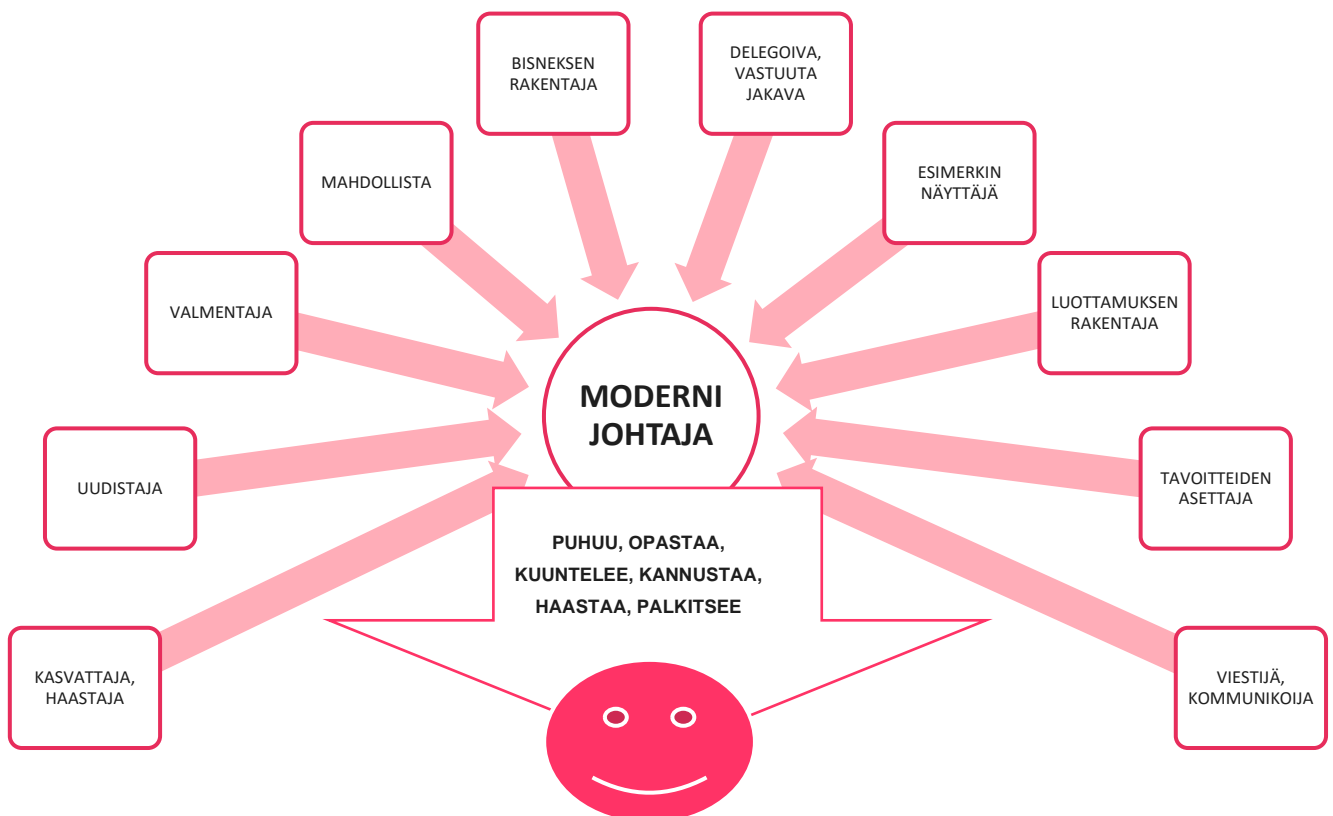
Isoniemi (2.6.2021) kertoo, että moderni myynnin johtaja ei voi ajatella pelkkää myyntiä, vaan hänen tulee olla kytköksissä jokaiseen yrityksen osa-alueeseen. Esimerkiksi markkinointia ei voi kokonaan ulkoistaa, vaan myynnin johtajan pitää ottaa siitä vastuu.

Isoniemi kertoo, että markkinoinnille ja myynnille tulee asettaa tavoitteita, niiden tulee olla sidoksissa toisiinsa. Myynnin johtajalla on vastuu kehittää niiden seuraamiseksi sellaiset mittarit, joilla niitä voidaan seurata helposti ja ne vastaavat yrityksen tarpeita ja myös myyjät ymmärtävät niitä.

Rubanovitsch (2019, 134–136) toteaa, että tyytyväinen henkilöstö myy paremmin ja suosittelee enemmän tuotteita asiakkaille. Hänen mukaansa nykyaikana on tärkeää pitää henkilöstö tyytyväisenä, sillä silloin he ovat tuottavampia. Rekrytointi on pitkä prosessi sekä perehdytys, mutta jos kaikki menee hyvin ja henkilöstö on tyytyväinen työkaluihin, joita heillä on, he tuovat enemmän arvoa yritykselle. Hän lisää, ettei kerran saavutettu tyytyväisyys ole loputonta, vaan hyvistä työntekijöistä tulee pitää kiinni kynsin hampain. Rubanovitsch nostaa esille Towers Perrinin tutkimuksen, jossa on selvinnyt, että organisaatio, jossa on ollut tyytyväinen henkilöstö, on kasvattanut liikevaihtoaan 19 %, kun samaan aikaan huonon työilmapiirin omannut organisaatio on hävinnyt liikevaihdostaan 33 %. Hänen mukaansa moderni johtamiseen kuuluu keskeisesti palautteen vastaanottamisen kyky, sillä se on ainut tapa selvittää henkilöstön mielipiteet. Helposti lähestyttävä esimies luo hedelmällisen työilmapiirin, jossa ongelmatilanteet pyritään ratkomaan tasavertaisesti ja kaikkien on helppo keskustella niistä. Hän kuvaakin modernia johtamista valmentamiseksi ja kehottaa yrityksiä vertailemaan asiakaskokemuksia henkilöstökokemuksien rinnalla.

Rubanovitsch ja Aalto (2007, 119–127) kertovat, että nykyajan myyntitiimiä johdetaan osallistumalla, kannustamalla ja kuuntelemalla. Heidän mukaansa nykyajan johtajan tulee aktiivisesti osallistua myyjänsä asiakastapaamisiin, jotta hän pystyy varmistamaan myyjänsä toteuttavan myyntiä oikein oikealle kohderyhmälle. Heidän sanoin osallistumalla johtaja pystyy sekä kehumaan sekä opastamaan ja ohjaamaan myyntityötä reaaliajassa, mikäli sille on tarvetta. Rubanovitschin ja Aallon mukaan (123, 2007) jokaisella on oikeus tulla oikein johdetuksi, eikä esimies voi olettaa, että tiimi johtaa itse itseään. Heidän mukaansa esimiehellä on kuitenkin oikeus vaatia tiimiään suoriutumaan parhaalla mahdollisella tavalla. He kertovat, että esimiehen tulee aktiivisesti käyttää omaa valtaansa ja tehdä itsenäisiä päätöksiä, joilla johtaa tiimiään. He lisäävät, että myyjä johdetaan oikein, kun he tietävät omat vastuu alueensa sekä tavoitteensa (Rubanovitsch ja Aalto 2007, 20–22.)

Rubanovitsch (2020, 113–118) listaa kirjassaan kymmenen modernin myynnin johtajan ominaisuutta, jotka ovat oleellisia nykyajan johtajalle. Rubanovitschin mukaan modernin myynnin johtajan tulee asettaa tavoitteita, seurata niiden täyttymistä aktiivisesti, pilkkoa niitä ja auttaa tiimiään saavuttamaan ne. Johtajan tulee mahdollistaa tiimin onnistuminen tarjoamalla oikeita työkaluja ja neuvoja sekä valmentaa tiimiään onnistumaan. Hänen mukaansa moderni myynnin johtaja osaa jakaa vastuuta, kun näkee tiimissään potentiaalia. Hän muistuttaa, että johtaja toimii esimerkkinä tiimilleen jatkuvasti ja rakentaa omilla toimillaan sekä puheillaan luottamusta. Moderni myynnin johtaja on ennen kaikkea bisneksen rakentaja ja uudistaja, joka pyrkii jatkuvasti hyödyntämään uutta teknologiaa, jotta strategiaa pystyttäisiin toteuttamaan entistäkin tehokkaammin. Hänen mukaansa modernin myynnin johtajan tulee omata todella hyvät viestintätaidot ja ymmärtää, miten tärkeää on kertoa uutisista avoimesti tiimilleen ennen kuin niitä julkistetaan muiden saataville.



Kuvio 2 Modernin johtajan ominaisuudet. Kuviossa on tiivistetty Rubanovitschin (2020, 113) näkemys modernista myynnin johtajasta.

Rubanovitschin (2020, 119) mukaan työntekijät osaavat nykyään vaatia parempaa johtajuutta, eivätkä vanhemman sukupuolen johtajat pysy välttämättä tulevaisuuden muutoksissa perässä. Hän kuvaa, että nuoremmat johtajat tuovat mukanaan muutosta ja heidän suhtautumisensa työhön sekä vapaa-aikaan voi olla erilainen, mutta vanhemmat johtajat voivat kuitenkin oppia heiltä uutta. Hän rohkaisee nuorempia johtajia ottamaan vastuuta ja kasvattamaan auktoriteettiaan.

Rubanovitschin ja Aallon (2007, 20–23) sanoin hyvä johtaja osaa tarkkailla myös omaa toimintaansa ja tiedostaa johtavansa myös esimerkillään. Hyvä tiimi vaatii vahvan ja omasta toiminnastaan tietoisin johtajan, joka kuuntelee ja keskustelee. He kuvaavat, että taitava myynnin johtaja osaa luoda ilmapiiriä, jossa ideoidaan ja pyritään keksimään parannuskeinoja olemassa oleviin tapoihin. Erityisen tärkeää on inspiroida myyntitiimiä ja luoda intohimoa myyntityöhön. Heidän mukaansa yritys on yhtä motivoitunut kuin sen vähiten motivoitunut työntekijänsä, joten onkin tärkeää, että esimies osaa kertoa myyntitiimilleen kuinka tärkeää ja arvostettavaa myyntityö on. Koko tiimin työmotivaation ylläpito on haastavaa, mutta esimies voi pitää sitä yllä palkitsemalla tiimiään sekä luomalla uusia tavoitteita. Rubanovitsch ja Aalto (2007, 25–26) kertovat, ettei esimiehen kannata puuttua pieniin yksityiskohtiin, vaan tarkastella tiiminsä toimintaa kokonaisuutena. Esimiehen pitää luottaa tiiminsä tekemiseen, taitoihin ja kykyihin. He kuvaavat, että esimiehen kannattaa osallistua samoihin työtehtäviin kuin muutkin ja näin hän voi näyttää muille, kuinka tulisi toimia, sillä hän toimii esimerkkinä koko tiimille.

Kenner ja Leino (2020, 275–280) kertovat, että moderni myynninjohtaja omaa 12 ominaisuutta, joita ei ole keskinkertaisella johtajalla. Näitä ominaisuuksia ovat tavoite- ja tuloshakuisuus, kyky tehdä tehokasta yhteistyötä kaikkien organisaation jäsenten kesken sekä kyky viestiä selkeästi ja kuunnella. Moderni myyntijohtaja osaa asettaa oikeanlaisia tavoitteita ja selkeyttää niitä sekä pilkkoo pienemmiksi virstanpylväiksi, jotta kaikkien olisi niitä helpompi tavoitella. Hän osaa myös vaatia myyntitiimiltään ja tehdä oikeita ja ratkaisevia päätöksiä myynnin kannalta. Moderni myyntijohtaja tuntee intohimoa myyntiin ja tunnistaa myyntitiimistään kykyjä sekä osaa ohjata, johtaa ja valmentaa jokaista heidän taitojensa mukaisesti. Heidän mukaansa moderni myyntijohtaja ohjaa, innoittaa, rohkaisee, kehuu ja kannustaa myyntitiimiään, mutta osaa myös jakaa vastuuta sekä valtaa muillekin. Edellä mainittujen taitojen lisäksi moderni myyntijohtaja luo turvallista työilmapiiriä, jossa kaikilla on turvallinen ja kunnioitettu olo työskennellä.

Kuten työssä on jo aiemmin noussut esille, kannustaminen ja palkitseminen ovat osa myynnin johtamista. Hakonen ym. (2014, 188–190) kuvaavat, että erikoispalkkiot ovat oiva tapa huomioida hyvät suoritukset sekä yllättävät onnistumiset. Esimiehiltä ja johdolta tulevat yllättävät huomiot lisäävät arvostuksen tunnetta ja voivat jopa parantaa tiimin yhteishenkeä. Heidän mukaansa erikoispalkkiot muistetaan useasti jopa vuosien päästä. Haastavaa esimiehelle voi olla kuitenkin opetella käyttämään erikoispalkkioita, mutta tämänkin taidon voi harjoitella. Heidän mukaansa erikoispalkkiot voivat olla muun muassa kiitoskortteja, tavarapalkkiot, rahapalkkiot tai jopa kannustematkat sekä juhlat. Palkkioiden arvon ei välttämättä tarvitse olla suuri, mutta niiden käyttö kannattaa harkita etukäteen, sillä jokainen ihminen kokee erilaiset asiat palkitseviksi. He kuvaavat, että erikoispalkkiot mahdollistavat nopean reagoinnin hyviin suorituksiin ja tulevat useasti halvemmiksi kuin tulospalkkaus. Organisaation olisikin hyvä pohtia valmiiksi, miten palkitaan esimerkiksi työntekijää, joka on ollut tietyn ajan samassa työpaikassa. Joskus erikoispalkkio voi liittyä asetettuun tavoitteeseen, jonka saavutuksesta yleensäkin palkitaan, mutta palkkio voidaan esimerkiksi tuplata. Tällaisissa tapauksissa kannattaa kuitenkin

### **3.1.3 Erilaisia palkitsemismuotoja**

Hakonen ym. (2014, 198–201) ohjaavat esimiestä pohtimaan palkitsemista etukäteen, sillä ilman perusteluita ja suunnittelua voidaan saada tiimissä aikaan hämmennystä sekä kateutta. He ohjaavat esimiestä pohtimaan jo etukäteen, millainen palkitsija hän on ja miten hän tahtoo tulevaisuudessa palkita tiimiään. Heidän mukaansa etukäteen suunnittelu nopeuttaa palkinnon jakoa, jolloin palkitseminen tapahtuu ajallaan ja se merkitsee enemmän. He listaavat, että esimiehen olisi hyvä pohtia palkkioiden kokoa etukäteen ja suhteuttaa ne saavutuksiin, on myös tärkeää muistaa, että kaikki palkitaan samankokoisista saavutuksista samankokoisilla palkinnoilla. Palkitsemisesta onkin hyvä puhua avoimesti ja se tulee perustella, niin että kaikki tietävät, miksi joku muu on palkittu ja samalla kertoa, millainen palkinto on ollut kyseessä. On hyvä muistaa mainita, että samanlaisista suorituksista tullaan palkitsemaan myös muita samalla tavalla. Vaikka samanlaiset palkinnot ovat hyvä tapa katkoa kateudelta siivet, niin on hyvä tuntea alaisensa niin, että osaa palkita heitä sellaisella tavalla, jonka he kokevat palkitsevaksi. Hakonen ym. ohjaavatkin, että esimies voi hyvin ottaa alaisensa mukaan palkintojen pohtimiseen ja välillä on hyvä kuunnella, keitä he haluaisivat palkita.



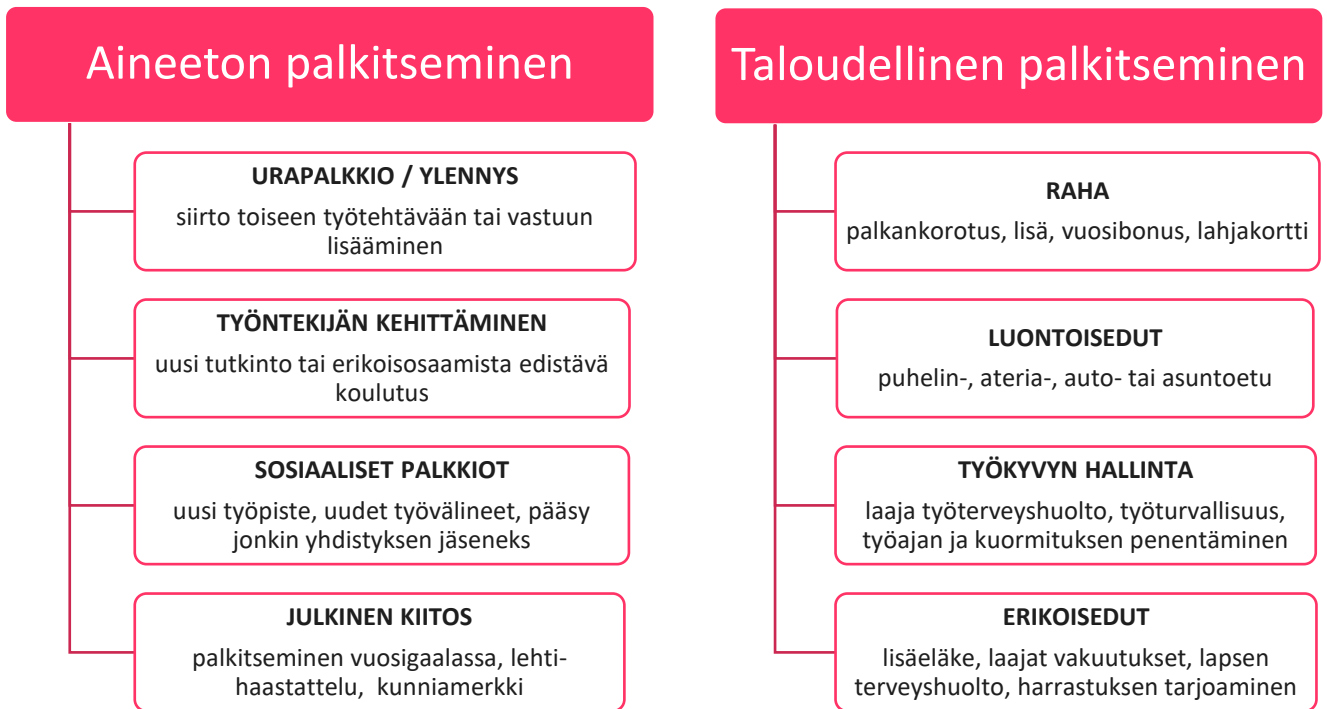
Rubanovitsch ja Aalto (2007, 185–186) kuvaavat, että koko organisaation menestys rakentuu motivaatiosta, osaamisesta ja työilmapiiristä. Heidän mukaansa useiden työntekijöiden motivaatiota pitää yllä rahalliset palkkiot hyvin suoritetusta työstä. Tämän takia olisikin hyvä jakaa tiimin tuloksesta osa tiimin kesken, tämä voi lisätä arvostuksen tunnetta. Vaikka palkitseminen voi aiheuttaa kateutta, niin on väärin jättää palkitsematta ne henkilöt, jotka ovat selvästi saavuttaneet enemmän kuin muut ja onnistuneet työssään. Heidän mukaansa kannustimien tulisi olla sellaisia, että tiimi haluaa niitä tavoitella, sillä heikot kannustimet voivat jopa vähentää myyntiä ja innokkuutta. On myös hyvä muistaa palkita niitäkin myyjä, jotka ovat kehittyneet huomattavasti tai saaneet pidettyä jo saavutettua tasoa yllä.

Hakonen ym. (2014, 193–198) tuovat esille eriarvoisia ja erilaisia erikoispalkkioita, joista esimiehet voivat valita, kun on aika palkita. Esimiehellä olisi hyvä olla listattuna erilaisia palkkioita, joista hän voi valita tilanteeseen sopivan palkinnon. He muistuttavat, että eri ihmiset arvostavat erilaisia asioita, joten esimies voi tehdä listan, jossa eri suorituksiin on määritelty erilaisia palkintoja ja palkittava saa itse päättää olemassa olevista vaihtoehdoista itselleen mieleisen palkkion. Pieniä ja edullisia palkintoja ovat esimerkiksi yrityksen tai yhteistyökumppanien logolla varustetut tarvikkeet tai esineet. Hieman kalliimmiksi palkkioiksi he listaavat perinteisemmät palkkiot, kuten kukkakimput, elokuva liput ja makeiset. Arvokkaimmiksi palkkioiksi he listaavat arvoltaan kalliit esineet, jotka kestävät vuosia, kuten korut ja kellot, mutta niitä voivat olla esimerkiksi kalliimmat keittiövälineet tai tietyn merkkiset työkalut. Erikoisopalkkioita voivat olla myös erilaiset juhlat ja tapahtumat, joita järjestetään tietyille henkilölle tai tiimille. Harvinaisempina erikoispalkkioina he mainitsevat suuremmat rahapalkkiot sekä työnantajan kustantamat palkintomatkat. Heidän mukaansa organisaatiossa on hyvä olla yhtenäinen toimintatapa merkkipäivinä ja suurempina merkkipäivinä on hyvä tarjota työntekijälle palkallinen vapaapäivä tai esimerkiksi illallinen. He kertovat, että pitkästä työurasta palkitaan useasti jollain esineellä tai bonuksella ja uraa juhlistetaan koko organisaation tai osaston voimin.

Kauhanen (2015, 119–126) jakaa yleisen palkitsemisen kahteen osaan, eli aineettomaan ja taloudelliseen palkitsemiseen. Hän kertoo, että useasti palkitsevimpia asioita ovat aineettomat palkkiot. Aineettomat palkkiot liittyvät useasti urakehitykseen tai taitojen kehittämiseen ja niitä ovat muun muassa erikoisosaamista lisäävät koulutukset tai työpaikan

tarjoamat tutkinnot. Aineettomia palkkioita ovat myös erilaiset edustustehtävät, joihin useasti valitaan vain niitä työntekijöitä, jotka ovat osoittaneet osaamistaan. Kauhanen huomauttaa, että moni ihminen haluaa kuulua osaksi jotakin ryhmää ja näyttää ulospäin menestystään, tällaisissa tilanteissa palkitsevaksi voidaan kokea jonkin yhdistyksen jäsenyys tai kutsu tapahtumaan, johon kaikki organisaation jäsenet eivät pääse. Hänen mukaansa tällaiset ihmiset arvostavat useasti myös sitä, että heidän menestyksensä näkyy ulospäin ja heillä on esimerkiksi paremmat työvälitteet tai suurempi työpiste kuin muilla. Aineettomiksi palkinnoiksi hän luettelee myös erilaiset kunniamaininnat tai -merkit, joita annetaan, kun työntekijä on ollut pitkään töissä yrityksessä.

Kauhasen (2015, 126–132) mukaan aineellisen palkitsemisen yleisin muoto on raha. Hän kuvaa, että ensimmäinen palkkio tehdystä työstä on siitä maksettava palkka, joka maksetaan työehtosopimuksen mukaisesti. Hänen mukaansa palkkaa voidaan korottaa, jos työntekijä ylittää jatkuvasti hänelle annetut tavoitteet. Palkkoihin on kuitenkin useasti lisätty organisaation omat palkankorotukset, jotka määräytyvät työn vaativuuden tai vastuun perusteella. Yleisimpinä palkkioina hän mainitsee kuitenkin vuosibonukset, kertaluontoiset lisät sekä erilaiset lahjakortit, joita voidaan jakaa palkkioksi tietystä suorituksesta. Kauhanen kuvaa luontoisetujen olevan edullisia etuja sekä työnantajalle, että työntekijälle, mikäli niitä käytetään. Tällaisia etuja voivat olla esimerkiksi polkupyörä-, auto-, puhelin-, asunto- tai ateriaetu, näiden etujen tarjoamisessa pitää muistaa, että ne katsotaan usein Verohallituksen mukaan verotettavaksi tuloksi. Kauhasen mukaan yleistä on tarjota työhyvinvointiin liittyviä etuja, kuten laajempi työterveys, työajan lyhentäminen tai työn kuormituksen vähentäminen sekä työturvallisuuden parantamiseen työkaluja. Viimeiseksi hän nostaa esille erikoisedut, jotka liittyvät useasti työntekijän vapaa-ajan vakuuttamiseen, lisäeläkkeeseen tai jonkin harrastetoiminnan tukemiseen. Joskus tällainen etu voi liittyä myös lasten hoitoon tai heidän terveytensä ylläpitämiseen.



Kuvio 3 Palkitsemismuotojen jakautuminen (Kauhanen 2015, 119–140)

Rubanovitsch (2020, 138) huomauttaa, etteivät kaikki ilahdu samoista palkinnoista. Hänen mukaansa joidenkin mielestä raha saattaa olla ainut oikea palkinto, kun taas toiset toivovat enemmän julkista kiitosta. Hänen mukaansa suurin haaste palkitsemisessä on palkintojen suhteuttaminen, jotta ne olisivat mahdollisimman oikeudenmukaisia. Yrityksissä kannattaa pohtia tarkkaan, miten palkitsevat johtotiimiään, sillä suuret palkkiot johtotiimille saattavat herättää vihamielisiä ajatuksia työntekijöissä.

Kauhanen (2015, 132–133) kertoo tulospalkitsemisen oleva hitaasti yleistyvä palkkausmuoto. Hän kuvaa, että tulospalkkiojärjestelmässä tavallisen palkan päälle maksetaan palkkiota suorituksen perusteella. Tällaisessa palkitsemisessä tavoitteet ovat keskiössä ja kaikki organisaatiossa tietävät omat tavoitteensa. Palkkioiden suuruudet määräytyvät usein työntekijän asemasta, suurimpia palkkioita maksetaan ylimmälle johdolle ja työntekijät saavat pienempiä palkkioita. Hänen mukaansa tulospalkkiojärjestelmässä palkkioita ei makseta joka kuukausi, vaan 1–4 kertaa vuodessa ja ne perustuvat muutamiin ennalta määrättyihin myynnillisiin tai tuotannollisiin tavoitteisiin.

### 3.2 Tavoitteiden asettaminen ja seuranta

Jotta yrityksessä voidaan jakaa tavoitteita, tulee sillä olla visio, missio ja strategia. Tämän lisäksi yrityksessä pitää olla osaavia johtajia, jotka tietävät vision ja toimivat strategian mukaisesti. Visiossa tiivistetään yrityksen tavoite tulevaisuudelle ja sitä voidaan käyttää yrityksen sloganina. Mission on yksinkertaisesti sanottuna yrityksen toiminta-ajatus, joka vastaa kysymykseen: miksi yritys on olemassa ja mitä se toiminnallaan haluaa saavuttaa. Strategia taas kertoo, miten yritys pyrkii saavuttamaan visionsa. (Puranen, 2021, Ammattijohtaja).

Niemisen ja Tomperin (2008, 46–47) mukaan tavoitteiden seurannan ensimmäinen tärkeä askel on asettaa oikeanlaisia tavoitteita ajoissa ja keksiä niille mittarit. He muistuttavat, että johtaminen on mahdotonta, jos sille ei ole jotain tavoitetta ja tavoitteita ei voi mitata, ellei sille ole jotakin vertailukohtaa. Heidän mukaansa realistiset tavoitteet ja mittarit toimivat keskeisinä tekijöinä, jotta yrityksen strategia saadaan muutettua toiminnaksi. Tavoitteilla ja mittareilla pystytään ohjaamaan toimintaa ja niitä voidaan käyttää hyödyksi, kun tehdään päätöksiä. Heidän mukaansa selvät tavoitteet ja hyvät mittarit motivoivat ihmisiä suoriutumaan paremmin. He korostavat strategian tärkeyttä ja huomauttavat, että strategia tulisi pitää osana jokapäiväistä toimintaa ja jokaisen organisaation jäsenen tulisi tietää, mitä se tarkoittaa. He opastavat purkamaan strategiaa yrityksen mittariksi, esimerkiksi yritys, jonka strategiana on hankkia mahdollisimman paljon uusia asiakkaista, voi asettaa prosentuaalisen tai kappale tavoitteen, jolla mitataan kuukauden aikana saatuja uusia asiakkaita. Nieminen ja Tomperi (2008, 189) muistuttavat, että aikoinaan strategia ja visio olivat liikesalaisuuksia, joita ei kerrottu edes yrityksen työntekijöille. He toteavat, että niiden salassapidon takia yritysten työntekijät eivät ole tienneet, miten tulee toimia ja miksi.

Lehti, Rope ja Pyykkö (2007, 161–163) kertovat kirjassaan, että jokaisella ihmisellä ja yrittäjällä on oma tavoitemaailmansa, jota voidaan kuvata Sigmund Freudin Personality theory -teorialla vuodelta 1923 ja siinä olevalla superegolla, eli yliminä käsitteellä. Heidän mukaansa jokaisen ihmisen tekoja ohjaa heidän tavoitemaailmansa, eikä ihminen voi toimia sitä vastaan. Tämä tarkoittaa, että menestyäkseen yrittäjän tulee omaksua tavoitteellinen liiketoiminta sekä markkinoilla menestyminen omaan tavoitemaalimaansa, jotta yritys on tuottava. Heidän mukaansa yrityksen menestyksen tiellä saattaa olla yrittäjä, joka ei koe yrittäjämaailmaa kaikilla halutasoillaan merkittäväksi, sillä tällöin yrittäjyyteen liittyy

epämukavia työtehtäviä. He kertovat, että yrityksen työntekijöiden tavoitemaailma ei myöskään voi olla

Rubanovitschin ja Aallon (2005, 44–47) sanoin: ”Voittamisen asenteen omaksumisella on suuri merkitys myyjän menestyksen kannalta”. Tällä lauseella he kertovat, että myynnissä ja voittamisessa vain murto-osa on onnea ja loppu on kiinni siitä, että asiakas kohdataan oikein sekä siitä, että koko myyntitiimi omaa saman moraalin. He kuvaavat, että myyjän tulisi aina tavoitella voittoa ja luoda kauppoja sekä lisämyyntiä tai myydä asiakkaalle jokin parempi tuote, mitä asiakas oli lähtökohtaisesti tullut ostamaan. He kertovat, ettei myyjä saa koskaan tehdä päätöksiä asiakkaan puolesta, vaan jopa tuttujen ja vanhojen asiakkaiden toiveita ja tarpeita tulee kuunnella, myös heidän palveluunsa pitää valmistautua ja miettiä valmiiksi muutamia myyntiargumentteja sekä pyrkiä luomaan heille uusia tarpeita.

Rubanovitsch ja Aalto (2005, 45–51) kertovat, että useasti myyjät tuhlaavat aikaansa työkavereiden kanssa juoruamiseen sekä olemalla yhteydessä henkilöihin, jotka eivät vastaa yrityksen hankinnoista. He ohjeistavat, että vähittäiskaupoissakin tulisi suunnata voimavaroja enemmän myyntityöhön kuin tuotteiden hinnoitteluun. Esimiehille he antavat ohjeeksi antaa myyjille aikaa valmistautua myyntitilanteeseen sekä kiittämään hyvin ja oikein tehdystä työstä eikä vain lopputuloksesta. Heidän mukaansa sesonkikauppa on erittäin tärkeää ja jokaisen myyjän tulisi olla perillä sesongeista, jotka vaikuttavat myyntiin, myös yleiset palkka- ja tukipäivät ohjaavat asiakkaan rahan käyttöä.

### **3.2.1 Hyvän tavoitteen anatomia**

Kauhasen (2015, 69) mukaan organisaation tavoitteiden asettaminen aloitetaan siitä, että määrätään koko yrityksen toiminnalle tavoite, joka voi olla sen visio muutaman vuoden tähtäimellä. Kun organisaatiolle on asetettu tavoite jollekin tietylle aikavälille, niin sitä aletaan jakamaan organisaation alemmille tasoille. Hänen mukaansa organisaatiolle voidaan asettaa joko kannattavuuteen tai kasvuun liittyviä tavoitteita. Kasvutavoitteella haetaan useasti liikevaihdon kasvua, kun taas kannattavuustavoitteilla parempaa tulosta.

Suurena osana myynnin johtamista ovat tavoitteet, mutta pelkästään tavoitteiden laadinta ei riitä, mikäli kukaan ei seuraa niiden toteutumista. Rubanovitschin ja Aallon (2007, 51–52)

mukaan tavoite on visio tuloksesta. He kertovat, että tavoitteella pystyy motivoimaan myyjiä ja koko myyntitiimi kannattaa ottaa mukaan tavoitteiden asettamiseen. Heidän mukaansa tavoitteelle voi asettaa kolmen K:n ehdon, eli tavoitteen tulee olla konkreettinen, kompakti ja kirkas. Tällä he kertovat lyhyesti ja ytimekkäästi, että hyvä tavoite on yksinkertainen ja se kuvataan helposti mitattavissa olevalla yksiköllä. Tavoitteen tulee olla myös kaikille selvä, sillä tavoitetta on hankala tavoitella, ellei se ole selkeä kaikille. He lisäävät, että tavoitteita tulee muuttaa, mikäli olosuhteet sitä vaativat. Heidän mukaansa tavoitteet on hyvä jakaa tiimin kesken ja kirjata ylös, millaisia tavoitteita eri myyjille on asetettu ja niitä tulisi seurata päivittäin, jotta tiedettäisiin jatkuvasti, pystytäänkö tavoite saavuttamaan sille annetussa ajassa.

Nieminen ja Tomperi (2008, 52–57) kertovat, että usein tavoitteiden asettamisen jälkeen ne unohdetaan tai toiminnalle asetetaan liikaa tavoitteita ja niitä on vaikea seurata. He esittelevät kirjassaan tavan, jolla luodaan hyviä tavoitteita, tämä malli on nimeltään SMART. SMART, eli hyvän tavoitteen ominaisuudet, muodostuvat viidestä englannin kielen sanasta, jotka määrittävät, millaisia tavoitteita olisi hyvä luoda. Tavoitteen tulisi lyhyesti sanoen olla täsmällinen, mitattava, saavutettava, realistinen ja aikasidonnainen. Heidän mukaansa hyvä tavoite on selvä luku tai prosentti, jolla pystytään mittaamaan helposti jonkin tuotteen tai palvelun myynnin kasvua. He lisäävät, että tavoitteen olisi hyvä olla myös euromääräinen, jotta vältyttäisiin tilanteelta, jossa myyjä myy paljon tavaraa, mutta kate on kutistettu minimiin. Heidän mukaansa tavoitteen tulisi olla helposti mitattava, eli sen toteutumista pitäisi pystyä seuraamaan jatkuvasti ja se olisi hyvä jakaa muutamiin välitavoitteisiin. He muistuttavat, ettei tavoite ei voi olla täysin hatusta vedetty, vaan se tulisi asettaa vertailemalla aiempia myyntijaksoja. Tavoitteen pitäisi motivoida myyjää tai tiimiä tekemään asioita hieman paremmin, eli se ei saa olla liian helppo. Helppo tavoite ei haasta myyjiä tekemään parempaa myyntityötä, mutta turhan kova tavoite voi taas lannistaa myyjiä, eivätkä he halua edes tavoitella sitä, kun sen saavuttaminen tuntuu mahdottomalta. He kuvaavat, että tavoitteita olisi hyvä asettaa niille osa-alueille, joissa yritys toivoo saavansa kasvua. Näin tavoitteiden olemassaolo tukisi strategian toteutumista ja kannustaisi kaikkia panostamaan niihin asioihin, joita pidetään strategisesti yrityksen tulevaisuutta ajatellen erittäin tärkeinä. Viimeiseksi he muistuttavat, että tavoitteelle tulisi asettaa myös aikaraja, jolloin se tulee olla saavutettu. On hyvä muistaa, että sopivalla jatkuvalla haastamisella pysytään motivoimaan. Vaikka tavoitteella onkin jokin määrä aika, niin sen toteutumista tulisi

seurata aktiivisesti ja huomioida, että ollaanko sen toteuttamisessa aikataulussa vai tulisiko joitakin asioita muuttaa. He kuvaavat, että mikäli tavoitteeseen ei palata aina välillä, niin se unohtuu ja määräajan koittaessa voidaan vain toivoa parasta ja luottaa hyvään onneen.

<b>Specific</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Täsmällinen</li> <li>• Tulostavoite kappaleina, euroina tai prosentteina</li> </ul>
<b>Measurable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitattavissa oleva</li> <li>• Konkreettinen</li> </ul>
<b>Achievable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saavutettavissa oleva</li> <li>• Sopivan haastava ja kannustava</li> </ul>
<b>Realistic</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mielekäs ja kytköksissä strategiaan</li> <li>• Tukee strategian toteutumista</li> </ul>
<b>Time-bound</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aikaan sidottu</li> <li>• Lisää tavoitteen todellisuutta</li> </ul>

Kuvio 4 SMART, hyvän tavoitteen kriteerit (Niemisen & Tomperi 2008, 52–56) määrittelemä SMART-malli ja sen avaaminen kuvion muodossa.

Rubanovitschin ja Aallon (2013, 152–153) mukaan lisämyynti on hyvä tapa luoda myyntiä ja samalla ottaa tavoitteita kiinni, vaikka asiakasmäärät pysyisivät samana. Heidän mukaansa useat myyjät jopa pelkäävät lisämyyntiä, vaikka se on oiva tapa syventää asiakaspalvelua ja useat asiakkaat sitä toivoisivat, sillä yhä useammat hankinnat kaipaavat lisälaitteita tai -palveluita. Lisämyynti on heidän mukaansa oiva tapa lisätä myyntiä ja tehdä kanta-asiakkaita, sillä asiakas on jo paikan päällä ja selvästi kiinnostunut yrityksen tarjoamista palveluista tai myynnissä olevista tuotteista.

Nieminen ja Tomperi (2008, 62) jakavat tavoitteet kolmeen eri luokkaan, joita ovat tulostavoitteet, suoritustavoitteet ja kehitystavoitteet. Heidän mukaansa tulostavoitteilla mitataan myyntituloksia sekä yrityksen tuottavuutta, suoritustavoitteilla mitataan jonkin prosessin tai tiimin työ tehokkuutta ja kehitystavoitteilla taas mitataan, mitä osa-alueita tulisi kehittää tiimin toiminnassa tai osaamisessa, jotta se toimisi entistä paremmin.

Nieminen ja Tomperi (2008, 64–67) kuvaavat, että suuressa yrityksessä sen pääjohdon tehtävänä on asettaa kasvutavoitteita, jotka ovat sidoksissa strategiaan. Tavoitetta määrittäessä tulee huomioida aiemman mitatun ajan tulokset, mikä on ollut myynnin suunta sen jälkeen ja mikä on myynnin ennuste sillä kaudella, jolle tavoitetta asetetaan. Heidän mukaansa tavoitteet jaetaan johdolta allokoitusti eri alueille ja alueiden tehtävänä on jakaa ne myyjäkohtaisesti. He korostavat, että myyjäkohtaisia tavoitteita tulee kuitenkin pohtia itse myyjän kanssa, eikä myyjille kannata vain määrätä tavoitteita. Heidän mukaansa on erityisen tärkeää, että myyjän kanssa pohditaan yhdessä, millaisia tavoitteita hän uskoisi saavuttavansa myynnillisesti. Kun myyjä osallistuu itse tavoitteenasettamiseen, niin hän useasti pitää tavoitetta mielekkäänä, eikä ajattele, että se on johdon määräys. He huomauttavat, että useilla aloilla sesongeilla on suuri vaikutus myyntiin ja opastavat myynnin johtajia haastamaan myyjää keräämään tietoa sesongista. He muistuttavat, että oikeaa tavoitetta ei voi pelkästään laskea, sillä niiden asettamisessa tulee huomioida kilpailuympäristö, henkilöstö, sesonki sekä toimiala. Mikäli tarkkaa tavoitetta on vaikea asettaa, niin he opastavat laatimaan tavoitteelle jonkin haitarin, jonka väliin tuloksen tulisi osua.

### **3.2.2 Kehityskeskustelut osana tavoitteiden seurantaa**

Myynnillisten tavoitteiden lisäksi esimiehen on hyvä laatia työntekijöilleen kehittymiseen liittyviä tavoitteita. Nieminen ja Tomperi (2008, 71–72) kuvaavat, että kehityskeskustelut ovat olennainen osa osaamisen johtamista. Heidän mukaansa kehityskeskusteluista ei yleensä saada oikeanlaista kuvaa, eikä niitä osata käyttää oikein. He korostavat, että kehityskeskusteluiden tarkoituksena on arvioida työntekijän osaamista ja asettaa hänelle uusia tavoitteita.

Kehitystavoitteiden osia voivat (Nieminen & Tomperi, 2008, s.71) olla:

- esiintymistaidot
- viestintätaidot
- ajankäyttötaidot
- priorisointitaidot
- tuoteosaaminen
- liiketoimintaosaaminen



- myyntitaidot
- projektin johtamistaidot
- yrityksen arvojen tuntemus ja toteuttaminen
- tiimityötaidot.

Jääskeläinen (2015, 213–214) kehottaa pitämään kehityskeskusteluja kerran vuodessa. Hänen mukaansa yrityksen olisi hyvä laatia yksi keskustelupohja, jota käytetään aina, sillä sen avulla on helpointa seurata työntekijän kehitystä. Jääskeläinen painoittaa, että kehityskeskustelussa olisi hyvä laatia tavoitteita yhdessä työntekijän kanssa ja kuunnella, missä työntekijä haluaisi kehittyä. Hän neuvoo, että kehityskeskusteluja kannattaa pitää vain pari päivässä, jotta niiden pitäjä pystyy pitämään keskustelujen laadun tasaisena. Kun kaikki kehityskeskustelut on pidetty, niin Jääskeläinen suosittelee pitämään yhteisen keskustelun koko tiimin kanssa, jossa kerätään yhteen keskustelujen keskeisimmät asiat ja kerrotaan avoimesti niissä esille tulleet kehityskohteet.

Kehityskeskustelun eri nimityksiä (Kauhanen, 2012, 74–76) ovat:

- Kehityskeskustelu
- Tavoitekeskustelu
- Arviointikeskustelu
- Esimies-alaiskeskustelu
- Suunnittelu- ja kehityskeskustelu.

Kauhanen (2012, 74–76) kertoo, että kehityskeskustelua voi kutsua eri nimityksillä. Kaikilla mainituista nimityksistä ovat hyviä, kunhan organisaatiossa määritellään tarkkaan, mitä keskustelu pitää sisällään ja kenelle niitä pidetään. Ohjeajaksi kehityskeskusteluille hän antaa noin puolituntia, mutta tiimikeskustelussa aikaa tulisi varata noin kolme tuntia. Hänen mukaansa organisaatiossa, jossa tavoitteet koskevat koko tiimiä, olisi hyvä pitää ensin kehityskeskustelu koko tiimille ja vasta tämän jälkeen yksittäisille tiimin jäsenille, mikäli sille on tarvetta. Hän painottaa, että kehityskeskustelujen tarkoitus on hyvä tuoda esille, sillä joku voi tätä keskustelua säikähtää. Hänen mukaansa keskustelun tarkoitus on arvioida, miten aiemmin asetetut tavoitteet on saavutettu ja samalla sopia, miten lähdetään tavoittelemaan seuraavia tavoitteita. Keskusteluilla pyritään myös kehittämään esimiehen ja alaisen yhteistyötä sekä työilmapiiriä. Keskustelussa tulisi löytää kehityksen esteet ja sopia niiden

poistamisesta, sekä tehdä kehittämissuunnitelma, jonka avulla uudet tavoitteet tullaan saavuttamaan. Hän kertoo, että keskusteluun olisi hyvä valmistautua niin esimiehen kuin alaisenkin. Hyvä tapa valmistautua, on pitää lyhyt palaveri alaisen tai koko tiimin kanssa noin viikkoa ennen virallista keskustelua sekä sopia keskustelun painopisteistä etukäteen.

### 3.2.3 Tavoitteiden mittaaminen

Tavoitteita voidaan mitata monella eri tavalla, Kauhasen (2012, 43–45) mukaan yleisin mittari on kuitenkin raha, onhan se olennaista yrityksen tai järjestön toiminnalle. Hänen mukaansa yrityksille keskeisin taloudellinen mittari on ROI (return of investment), eli sijoitetun pääoman tuotto. Tämä mittari tarkastelee koko yrityksen taloudellista tilaa, mutta tietyn yksikön tai osaston tarkkailuun sitä on hankala käyttää. Hän kertoo, että yksiköiden ja osastoiden mittaamiseen käytetään useissa yrityksissä käyttökatetta tai myyntikatetta, jota voidaan verrata aiempien vuosein lukuihin sekä budjettiin.

Kaplan ja Norton ovat kehittäneet Balanced Scorecardin, eli tasapainotetun tuloskortin, jota Kauhanen (2012, 46–48) kuvaa organisaation lisäarvon luojaksi. Tätä tuloskorttia hyödynnetään Kauhasen mukaan kaikissa maailman suurimmissa organisaatioissa. Hän referoi Kaplania ja Nortonia kertomalla, ettei pelkät tunnusluvut riitä koko organisaation johtamisen. Tämän takia tuloskortissa tarkkaillaan neljää eri näkökulmaa ja niitä peilataan organisaation visioon sekä strategiaan. Tuloskortin osa-alueita ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Tuloskortissa on tarkoitus asettaa jokaiselle näkökulmalle päämäärä, mittari, tavoitteet ja aloitteet, jolla päämäärä saavutetaan.

Jokaisen organisaation tulisi rakentaa oma mittaristonsa, jolla pystyttäisiin seuraamaan tavoitteita strategia huomioon ottaen. Nieminen ja Tomperi (2008, 56–60) mukaan erilaisille organisaatioille toimii erilaiset mittaristot, eikä kenenkään kannattaisi kopioida sitä suoraan toiselta yritykseltä. He kertovat, ettei täydellistä mittaristoa ole, mutta on hyvä muistaa muutamia ominaisuuksia, joita hyvä mittaristo pitää sisällään. Heidän mukaansa hyvä mittaristo kuvaa asioita, joihin yksittäinen organisaation jäsen pystyy vaikuttamaan toiminnallaan. Organisaation olisi hyvä asettaa tavoitteita myös myyjäkohtaisesti ja jopa personoida mittari kuvastamaan esimerkiksi paljonko yksi myyjä myy erilaisille

asiakassegmenteille ja paljonko kateprosentti on kehittynyt edelliseen mittaukseen nähden. He muistuttavat kuitenkin, ettei mittaristoja tulisi olla liikaa, sillä liika mittaaminen voi vaikuttaa negatiivisesti myyjien motivaatioon. He ohjaavat tekemään mittareita, jotka mittavat organisaation sekä myyjien kehitystä pitkällä tähtäimellä sekä asettamaan tavoitteita vuositasolla.

## 4 TUTKIMUS FRANCHISING-YRITYKSELLE

Tämä kappale käsittelee case-yritykselle tehtyä tutkimusta. Aluksi perehdytään case-yritykseen tarkemmin, jotta yrittäjille tehtävään tutkimukseen saataisiin mahdollisimman hyvä pohja. Tämän jälkeen avataan tutkimusprosessia ja kuvaillaan kyselyssä selvitettäviä asioita. Kyselyssä olevat kysymykset ja tarkat vastaukset ovat salattuja, joten niitä tarkastellaan tässä osiossa suurpiirteisesti. Tutkimuksen lopussa pyritään löytämään ratkaisuja myynnin johtamisen ongelmiin ja kertomaan case-yritykselle, miten tukiorganisaatio voisi auttaa yrittäjiä entistäkin enemmän myynnin johtamisessa.

### 4.1 Case-yrityksen esittely

Case-yritys on Suomessa toimiva vähittäiskaupanalan franchising-yritys, joka on aloittanut toimintansa jo 1900-luvun alussa. Vuosien varrella yritys on muokkautunut useasti ja sen palvelukonsepti on kasvanut huomattavasti. Case-yritys haluaa olla ajanhermolla ja tämän vuoksi sen palvelukonsepti muuttuu jatkuvasti, vaikka samalla pidetään kiinni niistä peruspalveluista, joita yritys on tarjonnut jo yli sadan vuoden ajan. Aluksi case-yritys on toiminut ketjuna, eikä sillä ollut yksittäisiä yrittäjiä, se on kuitenkin pikkuhiljaa muuttanut koko ketjun franchising-yritysmallin mukaiseksi. Vuonna 2021 case-yrityksellä oli yli 460 toimipistettä ympäri Suomea ja se työllisti noin 3000 työntekijää ja sillä oli noin 300 franchising-ottajaa.

Case-yrityksellä on selvä strategia, visio sekä arvot. Case-yrityksen materiaaleista selviää, että he korostavat yrittäjilleen strategian tärkeyttä. Case-yrityksen arvot ovat hyvin yrittäjähenkisiä ja niissä korostetaan muun muassa asiakkaiden tärkeyttä, yhteishenkeä, velattomuutta sekä tuloksen tekemistä. Case-yrityksen johtotiimi kannustaa myynnin johtamiseen ja pyrkii jatkuvasti kehittämään parempia työvälineitä, joita yrittäjien on helppo käyttää. Tavoitteita asetetaan organisaation toimesta joka vuodelle sekä kuukaudelle, lisäksi tukiorganisaatio seuraa myynninkehitystä päivittäin ja kertoo aktiivisesti yhteisen kanavan kautta, miten myynti on kehittynyt aiempiin vuosiin verrattuna.

## 4.2 Tutkimusmenetelmät

Heikkilän (2014, 15) mukaan kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä pyritään selvittämään suuren joukon jakaumaa. Kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimus on hyvä keino, kun halutaan selvittää, kuinka moni vastaa samalla tai eri tavalla. Kvantitatiivisesta tutkimuksesta voidaan käyttää myös käsitettä tilastollinen tutkimus, sillä. Tutkimuksen pohjana on useasti kysely, jossa vastausvaihtoehdot on määritelty jo etukäteen. Määrällistä tutkimusta on hyvä käyttää silloin, kun halutaan verrata tuloksia aiempiin tuloksiin tai olemassa oleviin yleisiin mielipiteisiin. Kvantitatiivinen tutkimus on hyvä tutkimustapa, kun halutaan numeraalisia tuloksia ja pyritään selvittämään tilanteen yleistaso numeraalisesti tai tilanteessa, jossa tutkimus toteutetaan todella suurelle kohdeyleisölle ja vastauksia halutaan kerätä helposti sekä nopeasti. Määrällisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat useasti niin sanotut postikyselyt, puhelinhaastattelut sekä netistä löytyvät survey-tutkimukset. Määrällisen tutkimuksen varjopuolena on kuitenkin, etteivät luvut kerro, mitkä asiat ovat johtaneet tutkittavaa tilanteeseen ja sen tuloksiin. Määrällisellä tutkimuksella saadaan aikaan yleiskäsitys, mutta jos aiheeseen halutaan paneutua tarkemmin, niin tulee laadullinen tutkimus toteuttaa kohdeyleisölle määrällisen tutkimuksen sijaan.

Heikkilän (2014, 15–16) mukaan kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusta käytetään, kun tutkittava aihe ei perustu teoriaan, vaan enemmänkin henkilöiden kokemuksiin. Laadullisella tutkimuksella saadaan selville, miten tutkittava ilmiö on koettu ja millaisia näkemyksiä henkilöillä on siitä. Laadullisessa tutkimuksessa selvitetään siis ihmisten tuntemuksia. Hän kuvaa, että laadullisella tutkimuksella voidaan muodostaa tutkittavasta aiheesta uusia teorioita ja sen avulla tutkimuksesta saadaan paljon syvällisempi näkemys. Kvalitatiivinen tutkimus pitää useasti sisällään haastatteluja, joiden kysymykset ovat harkittuja ja ne avataan tarkkaan haastateltavalle, jotta saadaan todenmukainen lopputulos. Kun laadullisen tutkimuksen tuloksia kootaan yhteen, niin tuodaan esille haastateltujen henkilöiden kommentteja. Laadullinen tutkimus on kuitenkin yleensä hidasta ja se vaatii paljon enemmän haastattelijalta sekä haastatettavalta, kuin määrällinen tutkimus. Myös haastatteluiden vastausten tutkiminen vie enemmän aikaa ja tutkija voi vielä tutkimuksen loppu vaiheessa huomata, ettei ole tutkinut jotakin tiettyä seikkaa tarpeeksi hyvin.

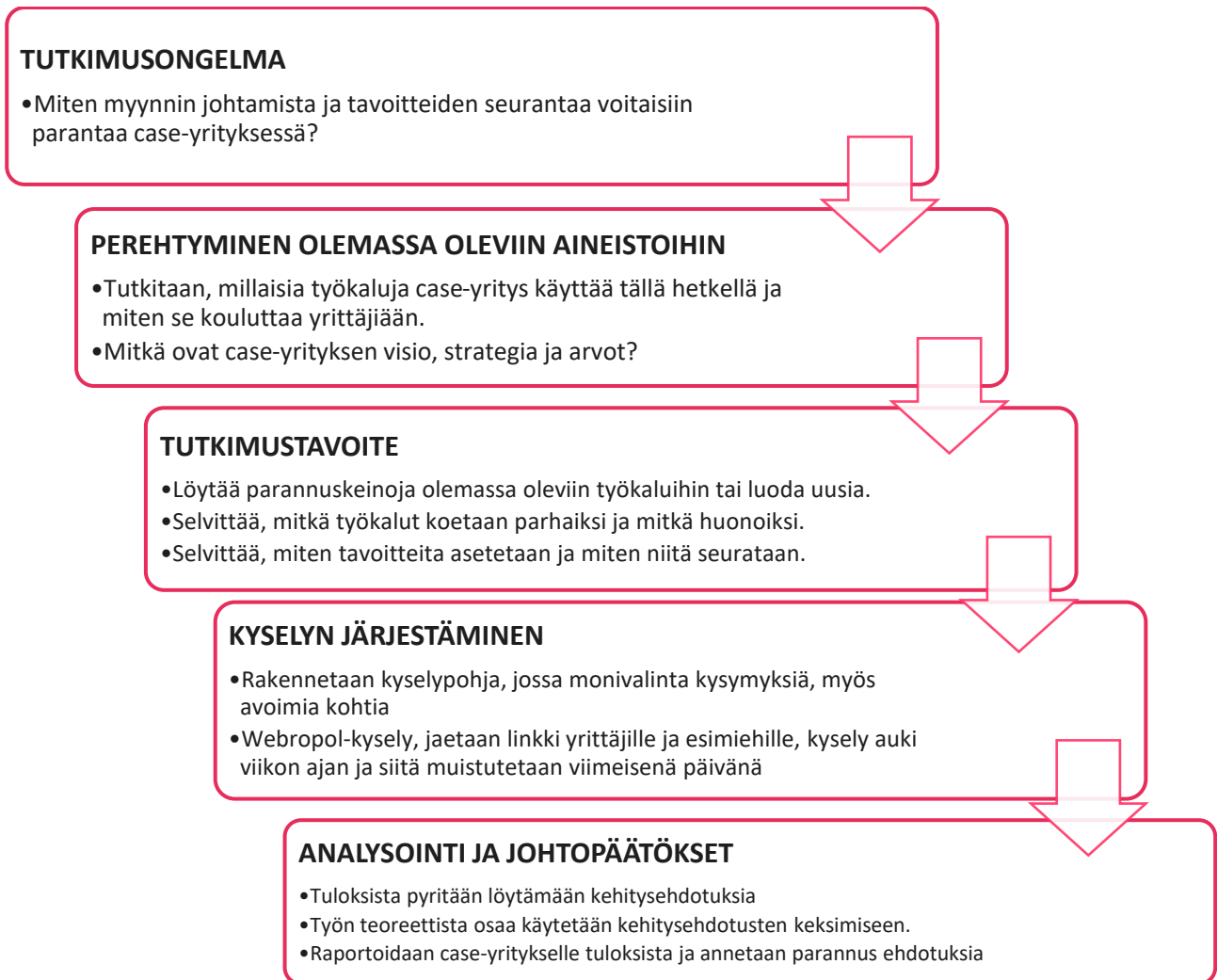
### 4.3 Tutkimusprosessi

Heikkilä (2014, 20–21) kertoo, että tutkimusprosessin ensimmäinen osa on tutkimussuunnitelman luominen. Suunnitelmassa tulee ilmetä mitä tutkitaan ja miksi sitä tutkitaan. Siinä pitää olla tieto, millaista aineistoa käytetään ja mikä on tutkimusmenetelmä, jolla tiedot hankitaan. Hänen mukaansa tutkimuksesta saadaan paras hyöty, kun pystytään määrittämään tarkka tutkimusongelma, siihen saadaan hyvä pohja-aineisto ja pystytään hyödyntämään parasta mahdollista tutkimusmenetelmää. Hän kertoo, että tutkimusongelma joudutaan usein pilkkomaan pienempiin ongelmiin, jotta saadaan mahdollisimman hyvä yleiskäsitys ongelman laajuudesta.

Heikkilän (2014, 27) mukaan tutkimuksen validiteettia, eli pätevyyttä tulee tarkastella jo varhaisessa vaiheessa. Hänen mukaansa validi tutkimus sisältää kysymyksiä, joiden avulla saadaan vastaus koko tutkimusongelmaan. Tutkimuksen validiutta tulee tarkastella jo varhaisessa vaiheessa, jottei siinä olisi vääriä kysymyksiä. Heikkilä (2014, 28) kertoo, että tutkimuksen reliabiliteetti, eli luotettavuus on parhaimmillaan, kun siihen vastaa mahdollisimman moni kohdejoukosta ja sen kysymykset ovat tarkkaan harkittuja. Mikäli tutkimukseen vastaa vain murto-osa kohderyhmästä tai se on osoitettu vain tietyille osalle kohderyhmää, niin vastaukset ovat usein sattumanvaraisia. Heikkilä (2014, 28–29) kuvaa, että tutkimuksissa ei saa esiintyä tutkijan objektiivisia valintoja, eli sen tulee olla puolueeton. Puolueeton tutkimus syntyy silloin, kun tutkija ei anna omien aatteidensa vaikuttaa siinä esitettäviin tuloksiin tai siitä saataviin vastauksiin.

Tutkimusta rakentaessa tulisi sen prosessia ajatella kokonaisuutena. Tutkimuskysymysten tulisi olla tarkkaan harkittuja ja selkeitä, sillä vain selkeisiin kysymyksiin voi saada selkeitä vastauksia. Myös tutkimuksen visuaalinen ilme vaikuttaa siihen, vastaako kohdehenkilö kyselyyn. Tutkimuksen alussa voi olla tosiasioita mittaavia kysymyksiä, mutta tarkempia henkilötietoja kannattaa kysyä vasta lopussa. (Heikkilä, 2014, 46). Strukturoidut kysymykset ovat suljettuja kysymyksiä, joissa on erilaisia vaihtoehtoja. Vastaaja voi kuitenkin valita vain yhden vaihtoehdon, tällaisia kysymyksiä ovat esimerkiksi ikäkysymykset, joissa ei kysytä tarkkaa ikää, vaan ikähaarukkaa. Jos kuitenkin kysymyksestä voidaan valita useampi kohta, niin kyseessä on monivalintakysymys. Monivalintakysymyksissä vastausvaihtoehtojen järjestys saattaa kuitenkin vaikuttaa vastauksiin ja usein vaihtoehto ”En osaa sanoa.” voidaan kokea houkuttelevana vaihtoehtona. Sekamuotoisia kysymyksiä ovat ne, joissa on

aina vaihtoehtona avoin kysymys. Tämä vaihtoehto laaditaan, jos ei voida olla varmoja, että vastausvaihtoehtoihin on huomioitu kaikki oleellinen. (Heikkilä, 2014, 49–50). Vaikka aihe kyselyssä olisi laaja, niin olennaista on, että kysymyksissä esitetään vain yksi kysymys kerralla, kysymykset ovat selkeitä ja ne ovat sopivan pituisia. Hyvä ja selkeä kysymys ei ole johdattelua, eikä se sisällä kielteisiä sanoja tai sivistyssanoja. (Heikkilä, 2014, 54–55.)



Kuvio 5 Tutkimusprosessi, jossa avataan tämän tutkimuksen etenemistä

Tässä tutkimuksessa käytetään pääosin kvantitatiivista, eli määrällistä tutkimusmuotoa. Tutkimusmenetelmänä on kvantitatiivinen tutkimus, sillä tutkittava kohdejoukko on suuri ja laadullinen tutkimus olisi lähes mahdotonta suorittaa. Tutkimukseen rakennetaan kysely, jossa on valmiiksi määritelty vastausvaihtoehdot ja suurin osa kysymyksistä on monivalinnaisia. Joukossa on toki muutamia strukturoituja kysymyksiä, jotta saadaan selville vastaajien jakaumaa eri alueiden välillä ja heidän yrittäjä- tai esimiesuransa pituudet. Myös

sekamuotoisia kysymyksiä on käytetty, koska ei voida olla varmoja onko kaikkiin kohtiin laitettu kaikki mahdolliset vaihtoehdot. Kvalitatiivista tutkimusmuotoa on kuitenkin pyritty yhdistämään tutkimukseen niin, että kyselyssä on avoimia kysymyksiä, joihin voi vastata halutessaan.

Tutkimus toteutetaan Webropol-kyselyllä ja siihen pystyvät vastaamaan ainoastaan ne henkilöt, joilla on linkki. Linkki jaetaan case-yrityksen sisäisenviestinnän kautta kaikille kauppiaille sekä esimiehille saataville. Heikkilän (2014, 17–18) mukaan tämän tyyllisessä kyselyssä varjopuolena voi olla, ettei yleensä avoimiin kysymyksiin saada vastauksia. Hän kertoo, että vastauksia tulee yleensä nopeasti, mutta ei pysytä keräämään tietoa, kuka on vastannut. Tämän tyyllisistä kyselyistä on myös vaikea tehdä lisähavaintoja, sillä vastaajien kanssa ei olla kontaktissa ja väärinkäsityksen mahdollisuus on useasti suuri.

Case-yritystä lähdettiin tutkimaan käymällä läpi heidän strategiaansa, visiota ja perustietoja. Ennen kyselyn rakentamista tutustuttiin yrittäjien polkuun sekä heille pidettävään pakolliseen koulutukseen. Tutkimuskyselyn luomisen kannalta oli erittäin tärkeää, että saatiin kokonaisvaltainen kuva myynnin johtamisesta sekä siihen saatavilla olevista apuvälineistä. Kysely pidettiin marraskuussa 2022 ja siihen pystyivät osallistumaan kaikki organisaation kauppiat sekä toimipisteissä työskentelevät esimiehet. Kyselyä ei ohjattu tukiorganisaation jäsenille, sillä tahdottiin tietää, miten yrittäjät ja esimiehet kokevat myynnin johtamisen sekä tavoitteiden seurannan.

Ennen virallisen tutkimuksen toteuttamista on otettu selvää, mitä myynnin johtamisen apuvälineitä on jo käytössä case-yrityksessä ja miten he opastavat yrittäjiään niiden käyttöön. Ennen franchising-yrittäjille lähetettävää kyselyä tiedettiin, että case-yrityksessä seurataan muun muassa asiakasmääriä, keskiostoksen katetta sekä tiettyjen tuotteiden myyntitiheyttä. Ennen kyselyä tiedettiin, että yrittäjien apuvälineinä ovat reaaliaikaiset myynninseurannanjärjestelmät, joita myös myyjät pystyvät seuraamaan työpäivänsä aikana. Lisäksi case-yritys järjestää yrittäjille lyhyitä etäpalavereja kerran kuukaudessa ja heille on tarjolla vapaaehtoisia lisäkoulutuksia. Yrittäjiä opastetaan suunnittelemaan tulevia sesonkeja etukäteen sekä asettamaan omalle tiimilleen myyntitavoitteita tukiorganisaation tavoitteiden lisäksi. Tukiorganisaatio kannustaa ja pyrkii motivoimaan kaikkia myyjänsä, pitämällä erilaisia myyntikisoja useita kertoja vuodessa.



#### 4.4 Tutkimustulokset ja kehitysehdotukset

Tutkimukseen vastasi 36 henkilöä, joka on aivan murto-osa organisaatiossa olevista yrittäjistä ja esimiehistä. Harmiksemme voidaan siis todeta, ettei tutkimus ollut kovin validi, vaikka niin toivottiin. Vastaajista suurin osa olivat olleet yrittäjinä tai esimiehinä 1–2 vuotta, mutta osa vastaajista olivat olleet yrittäjinä jopa kymmenen vuotta tai kauemmin. Tutkimuksessa selvisi, että vastaajista 13 oli tehnyt pakollisen toimintasuunnitelman lisäksi myynnin johtamisen suunnitelman vuoden sisällä. Positiivinen huomio tehtiin, kun lähes kaikki vastaajat tiesivät, mitä myynnin johtaminen tarkoittaa, vaikka osalle käsite olikin vielä hieman vieras. Tavoitteiden seurannan tunsivat kuitenkin kaikki vastaajat.

Kyselyssä yleisenä havaintona huomattiin, että myynnin johtamisen työkaluista eniten arvostusta saivat helposti saatavilla olevat asiat, kuten reaaliaikainen seuranta kassajärjestelmässä. Vastaajat toivoivat lisää helppokäyttöisiä myynnin seurannan työkaluja, joista ilmeni helposti myyjien tekemä myynti verrattuna muihin kollegoihin. Case-yrityksen uusin myynnin seurannan väline ei vielä saanut kovaa kannatusta, mutta toisaalta se on ollut vasta hetken käytössä. Tutkimuksessa havaittiin, etteivät yrittäjät pitäneet lisämyynnille tarkoitettua seuranta lomaketta kovin tärkeänä ja muutamat kertoivat tehneensä siitä oman, helppokäyttöisemmän version.

Kuten työssä on selvinnyt, niin myynnin johtamisen olennaisena osana on myynnin seuranta sekä tavoitteiden asettaminen. Tutkimuksessa huomattiin, että yrittäjät asettavat sekä itselleen, että myyjilleen myyntitavoitteita päivittäin tai viikoittain. Toki joukossa oli myös niitä, jotka kertovat asettavansa tavoitteita harvemmin. Tutkimuksessa nousi esille, että vastaajien välillä oli paljon eroja ja vaikka kaikki kertoivat tietävänsä myynnin johtamisen käsitteenä, niin he eivät toteuttaneet sitä kovin aktiivisesti työpäiviensä aikana. Osa kertoi järjestävänsä myyntikisoja myyjilleen muutamia kertoja kuukaudessa, mutta yli puolet kertoivat, että kisoja järjestetään ainoastaan muutamia kertoja vuodessa. Moni yrittäjä tai esimies tuntui pitävän huolen, että kaikilla myyjillä on tavoitteenaan työpäivänsä aikana pitää huoli yleisestä siisteydestä ja järjestyksestä. Myös kappalemääräisiä myynnin tavoitteita jaettiin koko tiimille ahkerasti, mutta ei niinkään euromääräisiä. Kyselyssä yllätti, kun kovin moni vastaajista ei tuntunut asettavansa tiimilleen tavoitteita asiakastytyvyyteen tai sen ylläpitämiseen, vaan kertoivat tavoitteiden olevan lähinnä työtehtävien suoritukseen liittyviä.

Tutkimuksessa havaittiin, että suurta kannatusta sain ehdotus, jossa myyjille tarjottaisiin lisäkoulutuksia case-yrityksen toimesta. Lähes kaikki vastaajat pitivät myyjille suunnattuja koulutuksia tarpeellisina. Vastaajat toivoivat koulutusta myös yrittäjille ja esimiehille. Myynnin johtamiseen liittyen eniten koulutuksia toivottiin päivittäisten tavoitteiden asettamiseen, palautteen antamiseen ja palkitsemiseen. Vastaajat toivoivat, että saisivat vinkkejä, kuinka pystyisivät motivoimaan tiimiään yhä enemmän. Myös kehityskeskusteluiden pitämiseen toivottiin saavan enemmän opastusta sekä mallipohja, jonka perusteella niitä voitaisiin pitää.

Case-yritykselle ehdotetaan tutkimuksen perusteella muutamia parannustoimia, joiden avulla myynnin johtamista voitaisiin tehostaa. Tutkimuksessa selvisi, että kehityskeskusteluihin kaivattiin valmista pohjaa, jonka avulla keskustelu voidaan pitää, joten case-yritykselle laadittiin mallipohja kehityskeskusteluiden pitämiseksi. Pohjassa on huomioitu myyjien perustyötehtäviä sekä koko case-yrityksen vision ja strategian toteuttamiseen liittyviä asioita. Mikäli mallipohja otetaan käyttöön, olisi hyvä opastaa yrittäjiä sen käytössä ja kannustaa heitä pitämään keskusteluja vuosittain. Kyselyssä havaittiin, että vanha lisämyynnin seurannan lomake ei aja aisaansa ja case-yritykselle ehdotetaankin sen uusimista. Monien vastaajien toiveena oli myös lisämyynnin koulutukset myyjille ja tämän takia case-yritykselle ehdotetaan, että he pitäisivät muutamia lisäkoulutuksia myyjille. Nämä koulutukset voisivat kannustaa myyjiä saavuttamaan heille asetettuja tavoitteita. Tutkimuksessa havaittiin, että myynnin johtaminen oli osalla hieman hukassa, joten case-yrityksen olisi hyvä kouluttaa yrittäjiään sekä esimiehiään asettamaan kaikille tavoitteita, kannustamaan tiimiään sekä palkitsemaan heitä, kun tavoitteet saavutetaan. Tutkimuksessa nousi esille, että yksittäisten myyjien myyntisuorituksia haluttaisiin seurata reaaliajassa. Case-yritykselle ehdotetaan olemassa olevan seurantajärjestelmän kehittämistä niin, että järjestelmästä pystyy helposti tarkastelemaan myös myyjäkohtaisia myyntejä. Toki tämä edellyttää sitä, että jokaiselle myyjälle jaetaan omat tavoitteet, tai tiimin päivittäiset tavoitteet pilkotaan vuorossa olevien myyjien kesken.

## 4.5 Tutkimuksen johtopäätökset

Heikkilän (2014, 138) mukaan tutkimuksesta tulisi löytyä vastaus tutkimusongelmaan, jotta tutkimus on onnistunut. Hänen mukaansa työn teoreettisen osan tulisi tukea tutkimusongelmaan löydettyä ratkaisua. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli perehtyä case-yrityksen toimintaan ja ottaa selvää, miten sen yrittäjät toteuttavat myynnin johtamista sekä seuraavat tavoitteiden täyttymistä. Tutkimuksessa pyrittiin löytää vastauksia kysymyksiin:

- Miten case-yrityksen yrittäjät toteuttavat myynnin johtamista?
- Mitkä myynnin johtamisen työkalut koetaan parhaiksi ja miten niitä voitaisiin edistää?
- Miten kauppiat seuraavat tavoitteiden täyttymistä ja millä keinoin ne saadaan täyttymään?
- Millaista lisätukea kauppiat toivoisivat saavansa myynnin johtamisessa ja tavoitteiden seurannassa?

Jotta tutkimusmenetelmänä käytetty kysely pystyttiin rakentamaan, tuli ensin tutustua case-yrityksen toimintaan perinpohjaisesti. Case-yritystä tutkimalla saatiin selville, mitä työkaluja he tarjoavat yrittäjilleen ja miten he jakavat tukiorganisaationa tavoitteita yksittäisille toimipisteille. Samalla selvitettiin, millainen strategia case-yrityksellä on ja mikä on sen visio.

Tutkimuksessa selvisi, että parhaiksi tavoitteiden seurannan työkaluiksi valikoituivat nopeasti saatavilla olevat mittarit, joita voi tarkastella työpäivän aikana. Esimerkiksi case-yrityksen omaa myynnin seurannanjärjestelmää arvostettiin todella paljon. Rubanovitsch ja Aalto (2007, 51–52) opastavat jakamaan tavoitteita jokaiselle erikseen, case-yrityksellä ei kuitenkaan ollut käytössä myyjäkohtaista seuranta, joten tavoitteiden täyttymistä on vaikea seurata.

Tutkimuksessa saatiin hyvin selville, miten case-yrityksen yrittäjät toteuttavat tällä hetkellä myynnin johtamista. Tulevaisuudelta he toivoivat selvästi enemmän tukea myyjiensä motivointiin sekä case-yrityksen panostusta lisäkoulutuksiin. Tutkimuksen keskeiseksi ratkaisuksi muodostui kehityskeskustelun mallipohjan luominen, sillä todella moni toivoi sitä. Kauhasen (2012, 74–76) opastamana mallipohjaan on huomioitu henkilön tai tiimin

tämänhetkinen kehityksen taso, siihen kirjataan tavoitteet tulevaisuudelle sekä keinot, joilla tavoitteet saavutetaan. Mallipohjaan on huomioitu case-yrityksen strategian keskeisimmät asiat ja sen uskotaan olevan helppo tapa lisätä myyjien innokkuutta toimia tulevaisuudessa konseptinmukaisesti sekä tavoitella yrityksen yhteistä visiota.

Kokonaisuudessaan tutkimuksella ei kuitenkaan saavutettu kovin monien yrittäjien ja esimiesten ajatuksia, sillä vastausprosentti oli todella alhainen. Tutkimustulokset perustuvat vain siihen annettuihin vastauksiin sekä case-yrityksen materiaaleihin. On hyvä kohdata se tosia asia, että suuremmalla vastausprosentilla tutkimustulos olisi voinut olla erilainen.

#### **4.6 Jatkotutkimusmahdollisuudet**

Tässä tutkimuksessa on selvinnyt case-yrityksen yrittäjien sekä esimiesten näkemykset myynnin johtamisesta sekä heidän tapansa seurata tavoitteiden täyttymistä. Tutkimuksessa on ilmennyt kehityskohteita ja niistä on raportoitu case-yritykselle. Tutkimustulosten perusteella on annettu vastaus suurimpaan esille tulleeseen haasteeseen, eli kehityskeskusteluihin. Case-yritykselle on rakennettu mallipohja ja mikäli he sen ottavat käyttöönsä, niin olisi hyvä selvittää, miten se on toiminut tai mitä muutoksia siihen toivottaisiin tulevaisuudessa.

Case-yrityksen tutkimuksessa esille nousi lisäkoulutusten tarve myyjille. Lähes kaikki yrittäjät sekä esimiehet toivoivat myyjille enemmän koulutuksia liittyen myyntiin ja tavoitteisiin. Ennen koulutusten järjestämistä olisi hyvä selvittää, mitä koulutuksilta toivotaan sekä pyytää olemassa oleviin koulutuksiin kehitysehdotuksia kaikilta organisaation jäseniltä. Useat yrittäjät ja esimiehet toivoivat saavansa lisää apua tiiminsä motivoinnissa sekä tavoitteiden saavuttamiseen kannustamisessa. Olisi kuitenkin hyvä, että jokainen yrittäjä pyrkisi itse ensin tutkimaan, mitkä asiat motivoivat juuri heidän tiimiään ja millaisilla kannustimilla heidän tiiminsä toimisi entistä paremmin. Mikäli case-yritys haluaa, niin se voi yleisesti tutkia, mitkä asiat toimivat parhaiten motivaattoreina myyjillä ja millaisia palkintoja he toivoisivat saavansa koko ketjun laajuisista kilpailuista.

Tutkimuksessa nousi esille, että yrittäjät ja esimiehet haluaisivat yksityiskohtaisempia myyntiraportteja, joiden avulla pystyisi seuraamaan yksittäisen myyjien suorituksia. Mikäli

case-yritys päättää alkaa laatimaan tammöistä seurantaa, niin tulisi sen tutkia, millaisia mittareita yrittäjät sekä esimiehet siihen toivovat. Case-yrityksellä oli lähtökohtaisesti jo useita hyviä mittareita, mutta niistä tuntui puuttuvan yksilön suorituksen seuraaminen. Tämänkin tutkimuksen voisi uusia muutaman vuoden päästä ja verrata siitä saatuja tuloksia uusiin tuloksiin. Vertailemalla tuloksia pystyttäisiin havainnoimaan, miten kehitystoimenpiteet ovat vaikuttaneet myynnin johtamiseen ja tavoitteiden seurantaan. Samalla huomattaisiin, onko kehityskeskusteluiden pitäminen lisääntynyt.

## 5 TYÖN YHTEENVETO

Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena oli avata franchising-yrittäjämallia. Työssä selvisi, että franchising-yrittäjäyys perustuu sopimukseen kahden itsenäisen toimijan välillä, jotka ovat taloudellisesti vastuussa omista yrityksistään. Työssä huomattiin, että franchising-yrittäjällä on takanaan tukioorganisaation tuki ja apua on yleensä helposti saatavilla. Tukioorganisaatio pyrkii parhaalla tavalla opastamaan ja auttamaan yrittäjää sekä keksimään keinoja, joiden avulla yritys on jatkuvasti kilpailukykyinen. Samalla kuitenkin havaittiin, ettei franchising-yrittäjällä ole kovin paljoa omaa päätäntävaltaa, vaan hänen tulee noudattaa franchising-antajan laatimia ohjeistuksia jokapäiväisessä työskentelyssään. Työn teoriaosuudessa havaittiin, että franchising-toiminta on hyvä valinta henkilölle, joka haluaa toimia itsenäisesti, mutta kaipaa kuitenkin tukea ja ohjeistusta tietyissä asioissa. Tie franchising-yrittäjäksi oppaan avulla huomattiin, ettei franchising-yrittäjäyyskään ole kiinni pelkästä konseptista, vaan yrittäjä pystyy vaikuttamaan omaan tulokseensa omalla tekemisellään.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdyttiin kahteen erittäin tärkeään asiaan, joiden avulla yritys pystyy saavuttamaan tavoitteensa. Ensimmäinen näistä asioista oli myynnin johtaminen, jota pyrittiin avaamaan hyödyntämällä mahdollisimman tuoreita lähteitä, jotta saataisiin luotua kuvamodernista myynnin johtajasta. Työssä havaittiin, ettei mikään yritys toimi, ellei sen johtotiimi mieti omaa myynnin johtajuuttaan ja kehitä itseään olemaan parempi myynnin johtaja. Tutkimalla eri lähteitä huomattiin, että modernilta myynnin johtajalta vaaditaan paljon. Vaikka Kenner ja Leino (2020) kertovat, että moderni myynnin johtaja omaa useita eri piirteitä ja tuntee intohimoa myyntiä kohtaan, niin Trustmary teamin artikkeli korosti kommunikoinnin olevan tärkein myynnin johtajan taito. Kommunikoimalla oikein voidaan selvittää kiperimmätkin asiat sekä motivoida koko tiimiä. Rubanovitsch (2020) kuvasi, että modernin myynnin johtajan tulee omata kymmenen yhtä tärkeää ja erilaista ominaisuutta, jotta pystyy johtamaan tiimiään modernissa maailmassa. Työssä havaittiin, että moderni myynnin johtaja eroaa huomattavasti vanhanliiton johtajista ja usein nuoret johtajat voidaan kokea uhkana, sillä heidän tapansa johtaa poikkeaa vanhoista tavoista huomattavasti. Työn perusteella voidaan yhtyä Rubanovitschin (2020, 120) näkemykseen modernista myynnin johtajasta. Myynnin johtaja on nykyään perillä digitalisaatiosta ja verkostoituu somessa sekä kasvotusten, hän jakaa vastuuta ja osaa olla läsnä niin alaisiaan kuin asiakkaitaan.

Teoriaosuudessa pohdittiin myös tavoitteita, niiden asettamista sekä seurantaan. Työssä selvisi, että tavoitteita ei tulisi asettaa liikaa ja esimiehen tulisi pohtia tavoitteita yhdessä tiiminsä kanssa. Nieminen ja Tomperi (2008) ovat hyvin kuvanneet tavoitteiden tärkeyttä yrityksen strategian rinnalla. Työssä käytettyjen teorialähteiden avulla on ymmärretty, että tavoitteita on tärkeää asettaa ja niiden täyttymistä tulee tukea strategialla. Hyvänä huomiona tehtiin, että yritykselle tulisi rakentaa omia mittareita, joilla pystytään varmistamaan juuri oikeiden asioiden mittaaminen. Työssä havaittiin, että suuret onnistumiset syntyvät useista pienemmistä onnistumisista.

Johdannossa tarkasteltiin lyhyesti Pasasen (2014) tekemää opinnäytetyötä, jossa kohdeyritykselle luotu tuloskortti oli jo viides laatuaan. Tämä on hyvä osoitus siitä, että yrityksen tulee tarkastella tavoitteitaan sekä strategiaansa säännöllisin väliajoin, jotta ne olisivat ajanhermolla. Myös tämä opinnäytetyö osoittaa, että yritykset eivät saa unohtaa visiotaan tai strategiaansa. Yrityksen toiminnalle välttämätöntä on laatia tavoitteita ja pilkkoa niitä pienemmiksi virstanpylväiksi.

Työssä on usein nostettu esille arvostuksen osoittaminen omaa tiimiään kohtaan, myös muuten kuin palkan maksulla. Työn tutkimusosuudessa selvisi, että moni myynnin johtaja toivoo lisää vinkkejä oman tiiminsä motivointiin ja haluaisi palkita myyjäänsä, muttei välttämättä tiedä miten. Tutkimusosuudessa Kauhanen (2015) kertoi palkitsevimpien asioiden olevan pieniä huomionosoituksia, jotka tulevat lähes välittömästi, kun jokin tavoite on saavutettu. Työssä havaittiin, että oman tiimin kouluttaminen on tärkeää ja Kauhasenkin (2015) mukaan koulutuksien tarjoaminen on helppo tapa kertoa, että esimies luottaa työntekijäänsä ja haluaa selvästi panostaa hänen osaamiseensa.

Opinnäytetyö osuu juuri ajanhermoon, kun maailma on muuttunut merkittävästi muutamien vuosien aikana. Työssä nostettiin esille Rubanovitschin (2020) ajatus siitä, että moderni myynnin johtaja tietää, millainen maailma on huomenna ja hän seuraa aktiivisesti ympäristöään. Viime vuosina on selvästi koeteltu yrittäjiä, ja myynnin johtamisen rooli on kasvanut entisestään. Koronavuodet ovat karsineet niitä yrityksiä, jotka eivät ole pystyneet ratkomaan myynnillisiä haasteitaan. Vuonna 2022 on taas eletty suurien muutosten keskellä, kun inflaatio on vähentänyt ihmisten ostovoimaa ja myynnin johtajien osaamista koetellaan, jotta olemassa olevat asiakkaat saadaan pidettyä uskollisina.

## LÄHTEET

Franchise news. (Ei päivystä). *Tie franchising yrittäjäksi – opas.*

<https://issuu.com/painotaloniini/docs/franchising-opas?fr=sNWRINTU0Nj1MTE>

Hakonen, N. & Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K., Ylikorkala, A. (2014). *Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä.* (2., uudistettu painos). Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Hatakka, A. & Konttinen, M. (2015). *Franchising-yrittämisen hyödyt ja haasteet.* [AMK-opinnäytetyö, Savonia-ammattikorkeakoulu].

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97572/anni\\_hatakka.pdf;jsessionid=922B8A2F5CCB7E95D678451A533BCF8E?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97572/anni_hatakka.pdf;jsessionid=922B8A2F5CCB7E95D678451A533BCF8E?sequence=1)

Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus.* (9., uudistettu painos). Edita Publishing Oy, Helsinki.

Herman, L. M. (2021). *A brief history of franchising.* Mario L. Herman – The Franchisee’s lawyer. <https://www.franchise-law.com/franchise-law-overview/a-brief-history-of-franchising.shtml>

Jääskeläinen, J. (2015). *Älä yritä!. Tätä sinulle ei kerrota yrittämisestä.* Kauppakamari, Helsinki.

Kauhanen, J. (2012). *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen.* (2., uudistettu painos). Management Institute of Finland. Vantaa.

Kauhanen, J. (2015) *Esimies palkitsijana – Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse.* Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy, Helsinki.

Kenner, K. & Leino, S. (2020) *Myyntikirja menesty uuden ajan B2B-myyntissä.* Alma Talent, Helsinki.

Kähönen, P. (2017). *Myyntin johtaminen vähittäiskaupoissa ja ravintoloissa – Pikaopas esimiehille.* [Ylempi AMK-opinnäytetyö, Tampereen ammattikorkeakoulu]. Theseus.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/136348/Kahonen\\_Paivikki.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/136348/Kahonen_Paivikki.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Laakso, H. (2005). *Franchising - Malli yrittäjyyteen ja ketjunrakentamiseen.* Edita Prima, Helsinki.

Lehti, E. & Rope, T., Pyykkö, M. (2007). *Mikä tekee yrittäjästä menestyvän? – Perusyrittäjästä supervyrittäjäksi.* WSOYpro, Helsinki.



- Määttä, T. (Ei päivystä). *Myynnin johtaminen*. Kasvujohtaminen. <https://kasvujohtaminen.com/myynnin-johtaminen/>
- Nieminen, T. & Tomperi, S. (2008). *Myynnin johtamisen uusi aika*. WSOY, Porvoo.
- Pasanen, I. (2014). *Tavoitteiden asettaminen myyntityön johtamisessa yrityksessä X*. [AMK-opinnäytetyö, Metropolia Ammattikorkeakoulu]. Theseus. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/81307/Pasanen\\_Isto.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/81307/Pasanen_Isto.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Puranen, T. (22.9.2021). *Missio, visio, strategia ja omistajan tahtotila*. Ammattijohtaja. <https://ammattijohtaja.fi/missio-visio-strategia-ja-omistajan-tahtotila/>
- Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. (2005). *Myynnin lyhytterapia – sanoista tekoihin*. Kyriiri Oy, Helsinki.
- Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. (2007). *Haasteena myynnin johtaminen*. Libris Oy, Helsinki.
- Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. (2013). *Myy enemmän - myy paremmin*. Imperial Sales, Helsinki.
- Rubanovitsch, M. D. & Valorinta, V. (2009). *Älykäs myynnin ohjaaminen*. Johatajatiimi. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Rubanovitsch, M. D. (2019). *Stop myynti: pysähdy myymään*. Johtajatiimi. Imperial Sales, Espoo.
- Rubanovitsch, M. D. (2020). *Modernin johtajan käsikirja – Älä ole pomo*. Hämeen kirjapaino Oy, Espoo.
- Suomen Franchising-Yhdistys Ry. (11.12.2017). *Mikä franchising?* <https://www.franchising.fi/franchising>
- Suomen Franchising-Yhdistys Ry. (2021). *Suomen Franchising-Yhdistys ry:n tietopaketti: Franchising Suomessa*. [Verkkotiedosto]. <https://franchising.fi/wp-content/uploads/2021/11/Franchising-Yhdistyksen-tietopaketti-Franchising-Suomessa.pdf>
- Suomen Franchising-Yhdistys Ry. (30.9.2020) *Koronakriisi ei pysäyttänyt franchising-yrityksien kehitystä*. STT Info. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/koronakriisi-ei-pysayttanyt-franchisingyrityksien-kehitysta?publisherId=69817361&releaseId=69890177>
- Suomen Franchising-Yhdistys Ry. (2022). *Franchising Suomessa 2022*. [Vuosikirja]. [https://view.publitas.com/sfy\\_vuosikirja/sfy\\_vuosikirja\\_2022\\_2/page/1](https://view.publitas.com/sfy_vuosikirja/sfy_vuosikirja_2022_2/page/1)

Trustmary team. (24.1.2022). *Ratkaisut 7 yleisimpään myynnin johtamisen haasteeseen*. Trustmary. <https://trustmary.com/fi/markkinointi/ratkaisut-7-yleisimpaan-myyntin-johtamisen-haasteeseen/>

Uusyrittäjäkeskus. (2020). *Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2020*. [https://www.uusyrittäjäkeskus.fi/wp-content/uploads/2020/12/SUK\\_perustamisopas2020\\_lores\\_sivut.pdf](https://www.uusyrittäjäkeskus.fi/wp-content/uploads/2020/12/SUK_perustamisopas2020_lores_sivut.pdf)

Yrittäjät. (Ei päiväystä). *Tietopaketti. Franchising*. <https://www.yrittajat.fi/tietopaketti/yrittajaksi-ryhtyminen/yritysmuodot/franchising/>

## **LIITTEET**

Liite 1. Tutkimuskysymykset case-yrityksen yrittäjille ja esimiehille

## Liite 1. Tutkimuskysymykset case-yrityksen yrittäjille ja esimiehille

### **Myynnin johtaminen ja tavoitteiden seuranta**

#### **Kysely franchising-yrittäjille sekä ketjun esimiehille**

1. Kuinka kauan olet toiminut yrittäjänä/esimiehenä?
2. Millä alueella toimit yrittäjänä/esimiehenä?
3. Tiedätkö mitä myynnin johtaminen tarkoittaa?
4. Tiedätkö mitä tavoitteiden seuranta tarkoittaa?
5. Oletko laatinut myynnin johtamisen suunnitelman?
6. Milloin olet laatinut myynnin johtamisen suunnitelman?
7. Kuinka useasti teet seuraavia asioita?
  - *Asetan itselleni myyntitavoitteita*
  - *Asetan myyjilleni myyntitavoitteita*
  - *Ohjaan myyjiäni lisämyyntiin*
  - *Otan tietyn tuotteen tehomyyntiin ja tarjoan sitä asiakkailleni aktiivisesti*
  - *Opastan myyjiäni tekemään tehomyyntiä*
  - *Järjestän myyntikisoja omille myyjilleni*
  - *Annan palautetta toteutuneesta myynnistä*
  - *Keskustelen myynnin kehityksestä avoimesti*
8. Mitkä myynnin johtamisen apuvälineet koet hyväksi organisaatiossasi?
9. Millainen myynnin johtaja koet olevasi?
10. Mitä toivoisit saavasi enemmän liittyen myynnin johtamiseen?
11. Missä myynnin johtamisen osa-alueessa toivoisit saavasi lisää tukea?
12. Pidätkö jokaiselle työntekijällesi kehityskeskustelun?
13. Pidätkö kehityskeskustelua koko tiimillesi?
14. Onko sinulla jokin oma tyyli toteuttaa myynnin johtamista?
15. Kuinka tärkeänä pidät tavoitteita päivittäisessä työskentelyssä?

16. Kuinka tärkeänä pidät tukiorganisaation asettamien myyntitavoitteiden täyttymistä?
17. Millaisia tavoitteita asetat koko tiimillesi viikkotasolla?
18. Miten motivoit omaa tiimiäsi, jotta he pääsevät tavoitteisiin?
19. Miten palkitset tiimiäsi, kun tavoitteet saavutetaan?
20. Onko sinulla jokin oma tapa seurata tavoitteiden täyttymistä?
21. Miten uusi myynnin johtamisen työkalu on auttanut myynninjohtamisessa ja tavoitteiden seurannassa?
22. Toivoisitko saavasi lisäkoulutusta myynnin johtamiseen tai tavoitteiden seurantaan liittyen?
23. Millaista lisäkoulutusta toivoisit saavasi?
24. Toivoisitko myyjille koulutusta liittyen lisämyyntiin ja tavoitteiden saavuttamiseen?
25. Onko sinulla ideoita, joiden avulla voitaisiin parantaa tavoitteiden seurantaa tai myynnin johtamista?