



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Myynnin johtamisen perusopit

Case: Rautakauppa

Aaltio, Henri
Åman, Esa

2015 Tikkurila

Laurea-ammattikorkeakoulu
Tikkurila

Myynnin johtamisen perusopit Case: Rautakauppa

Aaltio Henri
Åman Esa
Liiketalouden koulutusohjelma,
Peer to Peer
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2015

Aaltio Henri
Åman Esa

Myynnin johtamisen perusopit Case: Rautakauppa

Vuosi 2015

Sivumäärä 43

Opinnäytetyön aiheena oli myynnin johtaminen ja sen tutkiminen toimeksiantajayrityksessä. Opinnäytetyön viitekehys käsitteli myynnin johtamista sekä suorituksen johtamista. Toimeksiantajayrityksenä toimi eräs rautakauppa. Tutkielman empiirinen osuus syventyi toimeksiantajayrityksen myynnin johtamisen nykytilaan ja johtamistapoihin. Haastatteluiden avulla saatiin tietoa myynnin johtamisen tämänhetkisestä tilasta ja toimintatavoista. Haastatteluiden jälkeen tulokset litteroitiin. Tulokset on tiivistetty ja kirjoitettu auki tähän opinnäytetyöhön. Haastattelun sisältö perustui teoriaosuudessa esiintyviin aihealueisiin.

Tuloksena saatiin tietoa yrityksen myynnin johtamisen nykytilasta ja erilaisista johtamistavoista. Yrityksen myynnin johtaminen on hyvällä tasolla ja johtaminen on eri osastoilla pääpiirteittäin samankaltaista. Myynnin johtajat johtavat alaisiaan vahvuuksien kautta kohti yhteistä päämäärää. Opinnäytetyön lopussa on esitetty muutamia kehitysehdotuksia, joiden avulla myynnin johtamista voidaan entisestään kehittää ja parantaa. Myynnin johtajan oma esimerkillisyys, johtamisen selkeys ja positiivinen asenne ovat tärkeimpiä asioita, joihin tulee panostaa. Opinnäytetyön avulla saatiin sen tekijöille ja toimeksiantajalle laajempi käsitys yrityksen myynnin johtamisesta. Opinnäytetyöhön tutustumalla saa hyvän kuvan siitä, mitä on myynnin johtaminen. Tutkielma antaa paljon tietoa yrityksen myynnin johtamisen tilasta ja tavoista. Toimeksiantaja voi halutessaan käyttää yrityksen toiminnan kehittämisessä apunaan opinnäytetyössä annettuja kehitysehdotuksia.

Asiasanat: myynnin johtaminen, myynti, suorituksen johtaminen

Aaltio Henri

Åman Esa

Sales management basic Case: Hardware Store

Year

2015

Pages

43

This thesis deals with sales and performance management within a client company, in this case a hardware store. The empirical section of this study focuses on the current state of the client company's sales management and its methods. The information of the said subject was gained by interviewing the sales managers. The responses of the interviewees were transcribed.

The results show a thriving business with successful sales and performance management strategies being applied broadly in a similar manner in each department of the store. The sales managers use their own strengths to guide the employees towards a common goal. At the end of the thesis a few suggestions are made on how to further improve the company's sales management. The most important factors in which close attention should be paid are the supervisors' setting an example to the employees, consistency and clarity in managing and a positive attitude.

With the help of this study the client now has a deeper understanding of how to manage sales, as do the researchers of this thesis. This study gives detailed information about the client company's ways of managing sales. The client company may use the results and suggestions in this study to further improve its operation.

Keywords: sales management, sales, performance management

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Myynnin johtaminen	6
2.1	Suunnittelu	7
2.2	Tavoitteet	10
2.3	Organisointi	14
2.4	Motivointi	16
2.5	Seuranta	19
3	Suorituksen johtaminen	22
3.1	Yksilöjohtaminen	23
3.2	Tiimijohtaminen	25
3.3	Kehittäminen	28
3.4	Palautteen antaminen	30
4	Opinnäytetyön tulokset ja toteutus	32
4.1	Toimeksiantajan esittely	32
4.2	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	32
4.3	Tutkimusmenetelmä	32
4.4	Haastattelu	33
4.5	Haastattelun tulokset	33
5	Johtopäätökset	37
	Lähteet	41
	Kuviot	43

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on myynnin johtaminen rautakaupassa. Opinnäytetyössä tullaan tarkastelemaan eri osastojen myynnin johtajien päivittäistä myynnin johtamista. Opinnäytetyössä tullaan kartoittamaan erilaisia myynnin johtamisen tapoja ja selvitetään millainen on yrityksen myynnin johtamisen nykytila. Aihe rajautuu myynnin johtamiseen ja suorituksen johtamiseen. Aihe päätettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Aiheen valintaan vaikuttivat opinnäytetyön tekijöiden oma kiinnostus johtamista kohtaan ja toimeksiantajan toiveet. Opinnäytetyön tekijät ovat kiinnostuneita esimiestyöskentelystä tulevaisuudessa ja se motivoi opinnäytetyön tekijöitä.

Työn tavoitteena on antaa toimeksiantajalle tietoa yrityksen myynnin johtamisesta ja näin edesauttaa tehostamaan yrityksen toimintaa ja tuloksellisuutta. Opinnäytetyön tekijöiden tavoitteena on oppia uutta myynnin johtamisesta. Tarkoituksena on selvittää eri osastojen myynnin johtajien johtamistavat. Tarkoituksena on myös selvittää mitkä ovat parhaita tapoja myynnin johtamiseen. Opinnäytetyössä tullaan tutkimaan myynnin johtajien erilaisia toimintatapoja ja sitä, kuinka he johtavat alaisiaan.

Tutkielman tutkimusongelmaksi muodostui seuraava kysymys: ”Kuinka myynnin johtamista voitaisiin parantaa ja kehittää?”. Tutkimusongelmaan pyritään löytämään vastaus haastatteluiden avulla. Haastatteluissa kysytään erilaisia myynnin johtamiseen sekä suorituksen johtamiseen liittyviä kysymyksiä esimiehiltä.

Opinnäytetyö tulee koostumaan teoriaosuudesta ja tutkimuksellisesta osuudesta. Teoriaosuudessa perehdytään myynnin johtamiseen ja suorituksen johtamiseen. Teoreettinen osuus toimii pohjana opinnäytetyön tutkimukselliselle osalle. Tutkimuksellinen osa tulee koostumaan yrityksen myynnin johtajille pidetystä haastattelusta kevään 2015 aikana. Teoriaosuuden ja tutkimuksellisen osuuden lisäksi opinnäytetyö sisältää analyysiosion, jossa analysoidaan haastattelun tuloksia. Analyysiosiossa käsitellään haastattelun tuloksia teemoittain, jotka ovat samat kuin teoriaosuudessa. Analyysien tarkoituksena on antaa tietoa toimeksiantajalle myynnin johtamisen tilasta yrityksessä.

2 Myynnin johtaminen

Myynnin johtajaksi opitaan ja koulutaudutaan, kukaan ei ole synnynnäinen myynnin ammattilainen, eikä myynnin johtaja. Myynnin johtajuus lähtee itsestä. Se on halu sekä tarve olla johtaja ja jakaa tehtäviä sekä opettaa alaisiaan. Myynnin johtajuus vaatii työtä sekä kyvyn omaksua oma roolinsa johtajana. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 20.)

Myynnin johtaminen on tärkeää yrityksen menestyksen kannalta, koska myynti ei suju ilman hyvää myynnin johtamista. Myyntitoimet tulee suunnitella ja organisoida tarkasti ja määritellä toiminnan rajat. Tavoitteet tulee olla selkeät sekä saavutettavissa, mutta samalla haasteelliset, jotta myyjät pyrkisivät parantamaan toimintaansa. (Rope 2003, 117.)

Myynnin johtamisessa on tärkeää ottaa vastuuta ja kantaa sitä. Myyntijohtaja on suuressa roolissa taloudellisesti sekä alaisiensa työsuorituksista, kehittymisestä sekä työhyvinvoinnista. Myynnin johtajuudessa on tärkeää erotella eri osa-alueet erilaisiin tehtäväkenttiin, jotka tulee hoitaa ja priorisoida tärkeyden sekä kiireellisyyden mukaan. Myynnin johtamiseen kuuluu alaisien johtamisen lisäksi, myynti, juoksevat asiat, hallinnolliset tehtävät sekä oman esimiehensä kanssa käytettävä aika. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 20.)

Myynnin johtamisen tehtävissä työskentelevien on oltava kurinalaisia ja kunnianhimoisia, jotta he voivat kehittyä työssään ja samalla kehittää itseään. Myynnin johtajan tulee olla johdonmukainen ja luottamuksen arvoinen kuuntelija ja ohjaaja. Myynnin johtajan on omaksuttava järjestelmälliset toimintatavat ja tietää yrityksen strategia ja toimia sen mukaisesti, samalla myös kannustaa alaisiaan toimimaan yrityksen strategian ja arvojen mukaisesti. Myynnin johtajan tulee tarkkailla kriittisesti omaa toimintaansa ja kehittyä sen mukaisesti. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 20.)

”Myyjien johtamisen kolme kovaa K:ta. Kuuntele - Kannusta - Kiitä” (Rubanovitsch & Aalto 2010, 36).

2.1 Suunnittelu

Myynnin suunnittelu on ensiaskel myynnille. Myynnin johtaminen lähtee liikkeelle myynnin suunnittelusta. Myynnin suunnittelu tulee olla tehokasta ja täsmällistä, koska suunnittelu vaiheessa otetaan suuria myynnin sekä toiminnan tuloksellisia osa-alueita huomioon. Myynnin suunnittelussa tarkastellaan myyntiennusteita, joiden pohjalta laaditaan tulostavoitteet eri osa-alueille. Tulostavoitteiden suunnittelussa käydään läpi erilaiset ryhmät, joiden tuloksia mitataan yrityksessä jatkuvasti. Myynnin johtamisen kannalta mietitään tulostavoitteita tiimeittäin sekä myyjittäin. Tärkeimpiä myyntitiimejä sekä yksittäisiä myyjiä ohjaavia tavoitteita ovat myynti ja myyntikate. (Rope 2003, 118.)

Suunnittelu on seurattujen tulosten analysointien pohjalta tehtyä tulevaisuuden hahmottamista. Suunnitelma on pelkkää arvailua, jos se perustuu vain mielipiteisiin ja oletuksiin. Suunnitelman tulisi olla kunnollinen työväline, jonka avulla voidaan johtaa myyntiä sekä myyntiosastoja. Suunnitelmaa ei tule tehdä vain suunnittelun iloksi, vaan hyvää suunnitelmaa

tulee myös käyttää. Tavoitteet, jotka tulee saavuttaa, on suunnitelmien pohjalta ennalta laskettuja ja suunniteltuja tavoitteita. (Laine 2008, 238.)

Tehokkaassa yrityksessä, työt on suunniteltu etukäteen. Suunnittelu tarkoittaa tulostavoitteiden asettamista sekä tiimien että yksilöiden voimavarojen kohdentamista, jotta tavoitteet saadaan saavutettua. Työntekijät on hyvä ottaa mukaan suunnitteluun, jotta hekin ymmärtävät suunnitteluvaiheessa mistä tavoitteet sekä mahdolliset muutokset toimintatapoihin johtuvat. Suunnittelussa tulee ottaa huomioon työntekijöiden toimintakyky, eli mihin he pystyvät. (U.S. Office of personnel management 2015.)

Myynnin suunnittelu on hyvin tärkeää. Suunnittelu jää usein liian heikolle asteelle. Esimiehen tulisi painottaa myyjilleen myynnin suunnittelun tärkeyttä. Myyjän tulisi selvittää ennen jokaista asiakaskohtaamista seuraavat asiat: asiakastapaamisen tarkoitus, miten tarkoitus toteutetaan, tavoitteet asiakastapaamiselle ja mistä tiedetään, että asiakastapaaminen on onnistunut. (Nieminen & Tomperi 2008, 75.)

Suunnitelmia on tärkeä käyttää myyntitoiminnan ohjaamisessa. Hyvät suunnitelmat ovat rakennettu siten, että niitä voidaan mitata ja niistä voidaan asettaa tulevat tavoitteet. Suunnitelmat voidaan tehdä lyhyelle tai pitkälle aikavälille. Suunnitelmat voivat olla erilaisia ja niitä on yleensä useita. Suunnitelmat voivat olla strategisia, jotka yleensä ovat suuremman luokan suunnitelmia vähintään osastotasolla ja taktisen tason suunnitelmia, jotka määrittelevät tiimien tai myyjien toimintatapoja. (Laine 2008, 238.)

Myynnin johtamisessa suunnitellaan myös myynnin toimenpidesuunnitelma, jossa laaditaan myynnin toimintasuunnitelma. Myynnin toimintasuunnitelmassa otetaan huomioon työtehtävien jakaminen, jotta jokaiselle työntekijälle löytyy työtehtäviä sekä vastuualueita. Lisäksi myynnin toimintaa suunniteltaessa suunnitellaan erilaisia raportointimenetelmiä, raportointitapoja sekä aikajänteet raportoinneille. (Rope 2003, 118.)

Kaikki mitä suunnitellaan tähtäävät tavoitteiden saavuttamiseen. Suunnittelussa tulee huomioida resurssit sekä mitattavuus. Toiminta tulee olla mitattavissa, ymmärrettävissä sekä saavutettavissa. Suunnittelu vaiheessa resurssit sekä työntekijöiden taidot tulee tiedostaa, jotta suunnitelmasta saadaan mahdollisimman realistinen tavoitteiden saavuttamiseksi. (United States Office of personnel management 2015.)

Myynnin suunnittelussa otetaan huomioon myös resurssien tarve sekä käytettävien resurssien määrä, jotta tiedetään riittääkö yrityksen resurssit täyttämään heille asetetut tavoitteet, vai tarvitaanko resursseja lisää. Myynnin suunnitelmassa käydään läpi myyjien ammattitaidon ny-

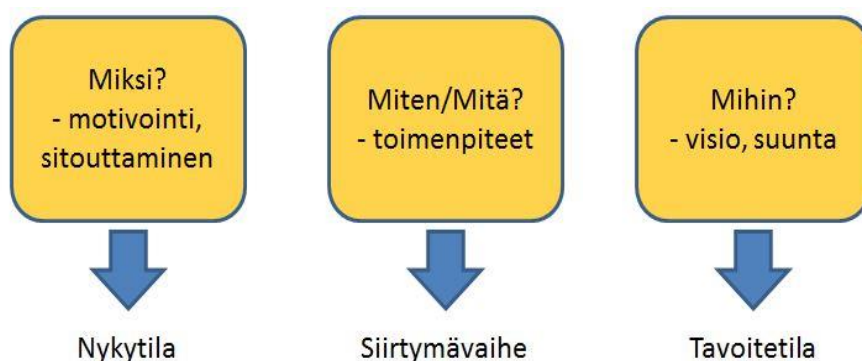
kytasoa ja tarvitsevatko myyjät mahdollisesti välitöntä kehittämistä laadullisten vaatimuksien täyttämiseksi. (Rope 2003, 118.)

Suunnittelussa käydään läpi kaikki yrityksen tärkeimmät suunnittelun kohteet. Suunnittelussa mietitään yrityksen strategia, myyntitavoitteet sekä toimintatavat. Suunnitteluvaiheessa tulee tunnistaa kehityskohteet ja määrittää tarvittavat resurssit kehityskohteiden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Queensland government. Create a sales plan. 2014.)

Nopeus ja päättäväisyys ovat eduksi suunnitteluvaiheessa, jotta konkreettinen suunnitelma saadaan valmiiksi. Mitään hätiköityjä päätöksiä ei silti pidä tehdä. (Mattila 2007, 24.)

Suunnittelussa käydään läpi myynnin strategia, joka kohdennetaan yrityksen kohderyhmään. Tämän avulla saadaan suunniteltua oikeanlainen myyntitaktiikka myyntitiimeille. Myynnin suunnitelmaa tulee tarkastella aina puolenvuoden ja vuoden välein siitä, kun suunnitelma on laadittu. Suunnitelmaa tulee korjata, jos toiminnassa ja suunnitelmassa huomataan poikkeamia, jotka eivät luo toivottua tulosta yritykselle. (Queensland government 2014. Create a sales plan.)

Suunnitteluvaiheessa keskitytään suunnittelemaan hallittu muutos, sen keinot ja lopputulos. Myynnin suunnittelussa on hyvä ottaa huomioon kysymykset miksi, miten, mitä ja mihin. Suunnitteluvaiheessa vastattaessa edellä mainittuihin kysymyksiin saadaan mahdollisimman tarkka myynnin suunnitelma. Myynnin suunnittelussa tulee myös ottaa huomioon eri toiminnan vaiheet sekä tiedostaa ne, kuten kuviossa 1 on kuvattu. Suunnitteluvaiheessa on hyvä ottaa mukaan myös henkilökuntaa, sillä se sitouttaa henkilökuntaa muutokseen ja he tiedostavat mitä yrityksessä tapahtuu, eivätkä tunne itseään ulkopuolisiksi. (Aarnikoivu 2008, 165.)



Kuvio 1. Myynnin suunnittelu (mukailen Aarnikoivu 2008, 165).

Myyjien myyntitaktiikka saattaa vaihdella päivittäin ja sitä pitää myös suunnitella ennalta. Taktinen suunnittelu on siis päivittäistä myyntityötä. Puutteellinen suunnittelu voi johtaa myyjien tai myyntitiimien tehottomuuteen sekä asiakastyytymättömyyteen. Kaikki tulisi

suunnitella ennalta, jotta yllätyksiin osattaisiin varautua. Suunnittelu on hyvä aloittaa perusasioista ja hahmotella osa-alueet erikseen. (Laine 2008, 241-244.)

Suunnittelu on aikaa vievää ja monet asiat muuttuvat vuoden varrella. Tämän takia suunnitelman tulisikin olla muokattavissa. Myyntitoimintaa pitäisi pyrkiä ennustamaan ja kehittämään suunnittelu metodeja vastaamaan paremmin markkinamuutoksiin. (Laine 2008, 263.)

Myyntistrategia jää usein vain epäselväksi käsitteeksi työyhteisössä. Myyntistrategia määrittää ne keskeiset tekijät, joiden avulla yritys saavuttaa kasvua ja menestystä. Näitä kutsutaan strategisiksi valinnoiksi. Strategiset valinnat kohdistuvat neljään eri asiakokonaisuuteen, joita ovat markkinatuntemus ja sen hyödyntäminen. Toisena on myyntiorganisaation rakenne ja koko. Kolmantena henkilön ja osaamisen kehittäminen ja neljäntenä on tehokkaat myynnin prosessit ja järjestelmät. (Nieminen & Tomperi 2008, 75-76.)

Asiakassegmentointi auttaa yritystä asemoimaan erilaiset asiakkuudet myynnin näkökulmasta. Asiakkaat voidaan ryhmitellä esimerkiksi seuraavilla kriteereillä: asiakkaan koko, asiakkaan toimiala, ostokäyttäytyminen ja merkitys yritykselle. Segmentoinnin perusteella voidaan tehdä myös yrityksen palveluihin ja tuotteisiin kohdistuvia päätöksiä. (Nieminen & Tomperi 2008, 77-80.)

Segmentointi auttaa myyjiä ja myynnin johtoa hahmottamaan ympärillä olevia markkinoita ja oman yrityksen sijoittumista markkinoilla. Myynnin johtajan tulee huolehtia siitä, että myyjät hyödyntävät segmentointia omassa työssään. Segmentoinnin tehtävänä on myös ohjata ja olla apuna myyjien päivittäisessä myyntityöskentelyssä. (Nieminen & Tomperi 2008, 77-80.)

2.2 Tavoitteet

Myyntitavoitteiden tärkeys sekä niiden tiedostaminen on myyjille tärkeä myyntityöskentelyn lähtökohta. Myyntitavoitteista tulee sopia tiimeittäin, mitkä ovat tiimien myyntitavoitteet, sekä mitkä ovat myyjien yksilölliset myyntitavoitteet. Myyntitavoitteiden sisältö tulee käydä yhdessä läpi myynnin johtajan ja tiimin kanssa, jonka jälkeen siirtyä yksilöllisiin myyjien myyntitavoitteisiin, sillä tavoitteet tulisi tietää ja saavuttaa. (Rope 2003, 118.)

Tavoitteita on oltava. Jos tavoitteita ei ole, niin menestystä on hankala arvioida. Tavoitteet ovat asetettuja, jos niitä ei aseteta riittävän tarkasti ja jonkun toimesta ei kenelläkään ole mitään tavoiteltavaa. Tavoitteet ovat välietappeja, joiden avulla myynnin johto pyrkii ohjaamaan myyjiä. Kun tavoitteet ovat selkeät, toimintakin on selkeää. Tavoitteiden saavuttamista on seurattava jatkuvasti ja osana tavoitteiden toteutumista seurataan myös myyntiennusteita sekä niiden toteutumista. (Laine 2008, 258-259.)

Arvostava, motivoiva ja tavoitteellinen myynnin johtaminen tarjoaa työvälineet myyjien kehittymiseen henkilökohtaisella sekä tiimi tasolla. Tavoitteiden tärkeys sekä niiden saavuttaminen kohottaa myyjien itsetuntoa täten he ovat sitoutuneempia yritystä kohtaan. (Thornton 2010, 171-178.)

Myynnin johdon tulee asettaa myyntitavoitteet mahdollisimman yksilölliselle tasolle. Mahdollisimman tarkat ja yksilölliset myyntitavoitteet, sekä niille asetetut välitavoitteet, joiden odotetaan toteutuvan, takaavat kokonaisyntitavoitteet. (Rope 2003, 119.)

Realistiset myyntitavoitteet auttavat myyntitiimiä suorittamaan tavoitteensa johdonmukaisesti sekä selkeästi. Myyntitiimillä tulee olla selkeä kuva tavoitteista. Oikeat tavoitteet mahdollistavat tiimin pääsyn tavoitteisiin ja kasvattamaan yrityksen tulosta. Myös työntekijöiden motivaatio kasvaa, kun tavoitteisiin on päästy. (Queensland government. Types of sales targets. 2014.)

Tavoitteille asetetaan mittarit, joilla seurataan, että saavutetaanko tavoitteet vai ei. Tavoitteet kirjataan ylös jokaisen myyjän kohdalla sekä tiimitasolla. Tavoitteet asetetaan myyjien kanssa yhteistyössä, mutta myynnin johtaja on kuitenkin enimmäkseen vastuussa tavoitteita asettaessa. Tavoitteet käydään läpi huolella, jotta jokainen sisäistää mihin toiminnassaan tulee pyrkiä. (Aarnikoivu 2008, 132-133.)

Tavoitteen mitattavuus tekee siitä mielekkään ja merkityksellisen. Emme voi tietää olemmeko saavuttaneet tavoitteemme, jos emme voi mitata sitä. Välitavoitteet motivoivat ja auttavat saavuttamaan varsinaisen päämäärän. Myyntitavoitteen tulee siis olla mitattava. Mitattavuus luo myyjällä konkreettisen kuvan omasta menestymisestä. Se kertoo milloin tavoite on saavutettu ja myyjä on onnistunut tehtävässään. (Nieminen & Tomperi 2008, 54.) Myyntitavoitteiden seuranta ja mittaaminen on kaksi eri asiaa. Seuranta on jatkuvaa ja mittaamisen avulla arvioidaan. (Laine 2008, 267.)

Myynnin johtaja pitää huolen, että myyjät tietävät tavoitteet ja miksi tavoitteet ovat luotu. Jos kunnollisia tavoitteita ei ole luotu, tavoitteiden suunta myyjien silmissä saattaa olla jopa negatiivinen. Tunnollinen myynnin johtaja johtaa myyjiä innokkaasti luoden luottamusta itsensä sekä myyjien välille. Tämä edesauttaa tiimien toimivuutta sekä tavoitteisiin pääsemistä. Yrityksen visio ohjaa karkealla tasolla tiimien tavoitteita, jotka myynnin johtaja tarkentaa alaisilleen. Tavoitteet olisi hyvä käydä läpi ainakin kerran kuussa, jotta ne pysyvät kirukkaasti myyjien mielessä ja myyjät toimisivat tavoitteiden mukaisesti. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 72-73.)

Tavoitteista on tärkeää luoda yhtenäiset niin myynnin johdolle kuin itse myyjille. Näin saavutetaan yhteinen ymmärrys ja tiimiläiset voivat sitoutua työskentelemään tavoitteiden mukaisesti. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 72-73.)

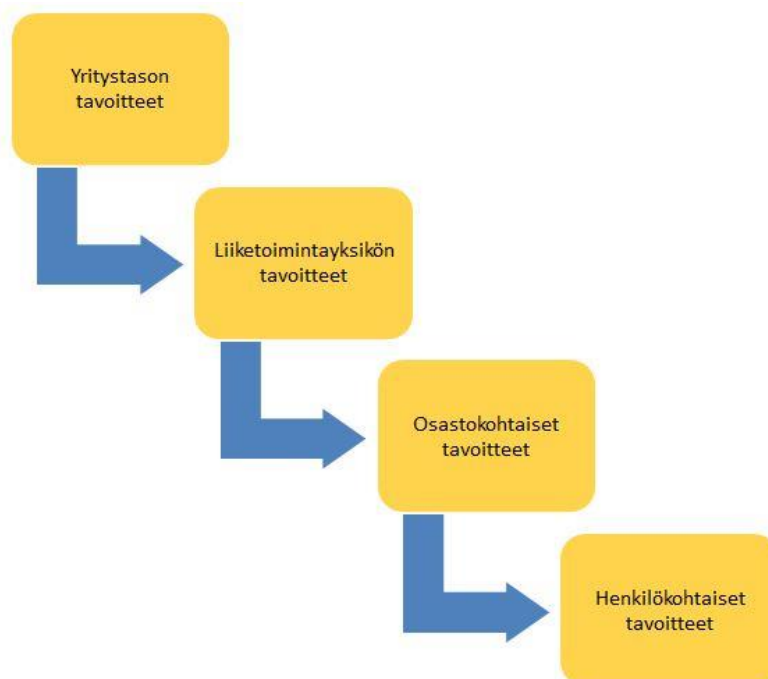
Tiimin tulee tietää tavoitteensa, jotta tiimityöskentely toimii sen odotuksen mukaisesti. Tiimin tulee tietää mitä tiimi tavoittelee ja minkälaisilla toimintatavoilla. Toimintatavat määrittelee myynnin johtaja ylemmän johdon kanssa, ja jakaa tiedon toimintatavoista alaisille. Tavoitteita asetettaessa tulee huomioida myyjien henkilökohtaiset taidot. Tämän takia seuranta on tärkeää, jotta tavoitteet osataan asettaa oikealle korkeudelle. Tavoitteiden läpinäkyvyys pitää tiimityöskentelyn fokuksen tarvittavissa toimissa sekä tiimin työskentelyn aktiivisena, jotta tavoiterajat saavutetaan. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 72-76.)

Myyntitavoitteet ovat selkeät ja tavoitteisiin pääsemiseksi pitää asettaa kannustimia ja bonuksia. Ne motivoivat työntekijöitä saavuttamaan tavoitteet ja samalla myyntityö kehittyy. Tavoitteet tulee olla myös haastavia ja johtaa kehitykseen. Luotettavien myyntitavoitteiden tulee olla seurattavissa sekä mitattavissa. (Queensland government. Sales targets. 2014.)

Myyjien velvollisuudeksi jää tavoitteiden toteuttaminen sekä niihin pääseminen. Myynnin johtaja seuraa ja valvoo, että tavoitteet saavutetaan. Myynnin johtajalla on myös tärkeä rooli kannustaa sekä motivoida myyjiä. Jos myynnin johto on asettanut liian suurpiirteiset tai epämääräiset tavoitteet, tulisi myyjien vaatia parempia tavoitteita, koska yleensä epämääräisiä tavoitteita ei koskaan tulla saavuttamaan ja niitä on erittäin hankala mitata. Tavoitteet tulisi siis asettaa korkealle, jotta myyjät ottavat itsestään kaiken irti saavuttaakseen tavoitteet. (Laine 2008, 267-269.)

Myynnin tavoitteet voidaan ryhmitellä kolmeen eri luokkaan: Tulostavoitteet liittyvät myyntituloksiin ja sekä myynnin että koko liiketoiminnan tuottavuuteen. Suoritustavoitteet liittyvät myyjien ja tiimien toimintaan, tekemiseen ja painopisteisiin. Kehitystavoitteet liittyvät myyjien ja tiimien toiminnan laatuun ja osaamisen kehittymiseen. Tämä luokittelu helpottaa tavoitteiden määrittelyä ja toimeenpanoa. Yksittäisten tavoitteiden väliset yhteydet on näin helpompi hahmottaa ja ymmärtää niiden kytkeytyminen visioon ja strategiaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 62.)

Tavoitteiden lisäksi on hyvä käsitellä ja seurata tavoitteiden onnistumista. Tavoitteita tulee seurata ja analysoida yritystason tavoitteista, yksilötason tavoitteisiin, kuten kuviossa 2 on esitetty. Liian vähäinen tavoitteiden seuranta voi johtaa me- hengen heikkenemiseen. (Aarnikoivu 2008, 134-135.)



Kuvio 2. Tavoiteasteet (mukaillen Aarnikoivu 2008, 135).

Myynnin johtaja asettaa myyjille tavoitteet ja sopii tavoitteista myyjien kanssa. Kaikkea tavoitteissa esitettyjä asioita on lähes mahdotonta saavuttaa tai tehdä. Niihin ei välttämättä riitä aika tai resurssit. Tavoitteiden priorisointi on myös tärkeää, jolloin toisia tavoitteita ei tulla saavuttamaan, koska ne ovat vähäpätöisempiä kuin päätavoitteet. (Laine 2008, 259-260.)

Tavoitteiden epäonnistuminen johtuu usein tavoitteiden väärin ymmärryksestä. Jos tiimi ei pääse tavoitteisiin, se todennäköisesti johtuu tiimin toimimattomuudesta ja varsinkin siitä, että tiimi ei ole toiminut yhdessä vaan yksilöinä. Ilman tavoitteita ryhmä ei voi onnistua sen resurssien mukaisesti, vaan myynti jää vähäisemmäksi. Myynnin johtajan tehtävä on olla tavoitteellinen esikuva myyntitiimille ja tuoda myyjille selkeästi esille tiiminsä tavoitteet. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 72-73.)

Epärealististen myyntitavoitteiden asettaminen voi vaikuttaa negatiivisesti myyntityöhön. Se vaikuttaa tulokseen, myyjien motivaatioon sekä samalla laskee johdon uskottavuutta. Tavoitteiden asettamisessa on hyvä tutkia edellisten vuosien tavoitteita sekä sitä miten ne on saavutettu. Tällöin pitäisi myös pohtia miksi johonkin tavoitteeseen ei ole päästy ja pyrittävä luomaan epäonnistuneelle tavoitteelle uusi realistinen tavoite. (Krishnan 2014.)

Oikeanlaiset tavoitteet helpottavat johdon luoman strategian muuttamisen todelliseksi toiminnaksi. Strategia ja tavoitteet eivät voi olla ristiriidassa keskenään. Jotta haastavatkin tavoitteet saavutettaisiin, on usein syytä tarkastella ja parantaa yrityksen nykyisiä toimintata-

poja. Yrityskohtaiset tavoitteet puretaan yksilökohtaisiksi tavoitteiksi. Kun tavoitteet ja mittarit kuvaavat yrityksen strategiaa, niiden avulla on helppo perustella työntekijöille, miksi juuri kyseiset tavoitteet on valittu. (Nieminen & Tomperi 2008, 46-50.)

Tavoitteilla ja mittareilla on suuri vaikutus ihmisten toimintaan: panostamme niihin asioihin, joita mitataan. Tavoitteet ovat vahva viesti henkilökunnalle siitä, mitä yritys pitää tärkeänä ja millaisesta työpanoksesta palkitaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 51.)

Millainen on hyvä tavoite? Hyvä tavoite on fiksu, joten hyvä muistisääntö on SMART.

- Specific - täsmällinen
- Measurable - mitattavissa oleva
- Achievable - saavutettavissa oleva mutta haastava
- Realistic - mielekäs ja kytköksissä strategiaan
- Time-bound - aikaan sidottu

(Nieminen & Tomperi 2008, 52-53.)

2.3 Organisointi

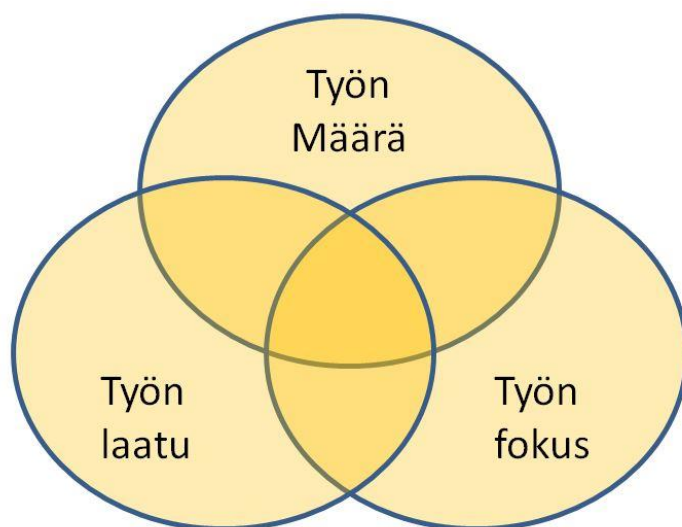
Myynnin organisointi on myyjäresurssien tehokasta käyttöä, vastualueiden sekä työtehtävien tarkkaa jakamista ja toimintaohjeiden täsmällistä suunnittelua. Myynnin johtaja organisoidessaan osastoaan täsmentää jokaiselle myyjälle heidän tehtävänsä. Myynnin johtaja käy myyjien kanssa läpi tarkat vastualueet sekä eri työtehtävien toimenkuvat. Myynnin johtaja organisoivissaan tiimiään suunnittelee toimintaohjeet, joiden mukaan tiimin tulee työskennellä tiimisekä yksilötasolla. (Rope 2003, 119.)

Myynnin organisoinnissa kaikkien myyjien tulisi raportoida myynnin johtajalle. Näin ongelmien ratkomisen sekä myyntityönvalvonta on helpompaa. Organisoinnissa valta ja vastuu tulee jakaa selkeästi niin, että kukaan ei pystyisi kiertämään työtehtäviään, vaan kaikkien on kannettava vastuu. Yksinkertaisuus helpottaa myynnin johtajan sekä myyjien välistä kommunikointia työpäivän aikana. (Bhasin 2010.)

Esimiehen on tärkeää myös huolehtia tehtävänkuvauksen laatimisesta. Tehtävänkuvauksessa on kerrottu kunkin työntekijän tärkeimmät tehtävät. Kehityskeskustelujen avulla sovitaan strategiasta johdetut henkilökohtaiset sekä tiimien tavoitteet. (Hyppänen 2013, 62.)

Myynnin johtajan tulee korostaa alaisilleen myyntityön laatua. Hyvän myynnin saavuttamiseksi on tärkeää, että tiimi työskentelee sovittujen menetelmien puitteissa ja hallitsee hyvän myyntitekniikan. Myynnin johtajan tulee varmistua, että myyntityö on tasapainossa kuviossa 3 kuvatulla tavalla. Myynnin johtajan tulee rakentaa nämä yksiselitteiset toimintamallit, että

myyjät voivat niiden avulla keskittyä tarkemmin hoitamaan asiakkaitaan ja viimeistelemään kaupat. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 120.)



Kuvio 3. Myyntityön tasapaino (Rubanovitsch & Aalto 2010, 120).

”Myynti sujuu vain, kun työn määrä, laatu ja fokus ovat tasapainossa” (Rubanovitsch & Aalto 2010, 120).

Johtamisen näkökulmasta myynnin toimeenpanossa on kysymys muutamasta eri asiasta, joita ovat tekemisen määrä, keskittyminen oikeisiin asioihin sekä asiakkaan kohtaaminen. Tekemisen määrässä on kysymys siitä, kuinka paljon yritys panostaa myynnin tekemisen määrään ja mitä siltä vaaditaan. Myynnin johtajan tulee painottaa myyjille aktiivista myyntityötä. Kun keskitytään oikeisiin asioihin, on selvää että toiminnan painopisteitä määriteltäessä tulee keskittyä siihen mihin myyjien tulisi keskittyä myynnissä. Myynnin johtajan tulee kertoa nämä asiat selkeästi myyjille. Asiakkaan kohtaamisessa myynnin johtamisen näkökulmasta on tärkeää erottaa asiakkaan kohtaamisen eri vaiheet. Tavoitteellisuuden ja kehittämisen lähtökohdalla on nykyisen tilanteen ymmärtäminen ja kyky sen kyseenalaistamiseen. Tiimin myyntiprosessin ja asiakkaan kohtaamisen analysointi on erittäin tärkeää: analyysin kautta voidaan tehdä oikeita johtopäätöksiä nykyisestä toiminnasta ja sen kehittämistarpeista. (Nieminen & Tomperi 2008, 84-104.)

Myynnin johtajan tehtävänä on luoda myyntitapahtuman suunnittelulle konkreettinen merkitys. Ei riitä, että myyjille sanotaan palaverissa, että valmistautuminen on aina osa myyntiprosessia. Merkitystä voi luoda esimerkiksi kertomalla myyjille mitä heiltä odotat ja miksi. Myynnin johtajan on painotettava myyjiä tekemään mahdollisimman hyvä ensivaikutelma asiakkaaseen. Toinen asia, joka vaikuttaa luottamukseen, on myyjän asiantuntijuus. Myynnin johtaja

voi vaikuttaa tähän kouluttamalla ja opastamalla myyjäään. (Nieminen & Tomperi 2008, 99-104.)

Myynnin johtaja pitää alaisilleen tarvekartoitusharjoituksia, joissa myynnin johtaja toimii valmentajana ja tiimin muut jäsenet harjoitusvastustajina. Kaupan tekeminen vaatii sitä, että myyjän tarjoama ratkaisu tuottaa asiakkaalle arvoa. Myynnin johtajan on painotettava, että kun kauppa on saatu tehtyä, niin ei pidä tyytyä siihen, vaan pyrkiä vielä tekemään lisämyyntiä. Asiakkaalle tulee tuoda esille kaikki se lisäarvo, jota hän tuotteen tai palvelun ostaessaan saa. (Nieminen & Tomperi 2008, 99-104.)

Suurin heikkous myynnin organisoinnissa on myyntijohtaja. Myynnin johtajan tarvitsee olla päättäväinen sekä omata kyky tehdä nopeita ja luotettavia päätöksiä. Myynnin johtajan tulee organisoidessaan myyntiä hallitsemaan alaistensa myyntitoimintaa ja käytettävä heidän vahvuutensa hyödyksi. (Bhasin 2010.)

2.4 Motivointi

Myynnin johtajan sekä myyntitiimin tulee motivoida toisiaan myyntityöskentelyssä. Hyvin sitoutunut, yrityksen arvot tunteva ja motivoitunut myyjä saavuttaa myyntitavoitteet paremmin kuin huonosti motivoitunut työntekijä. Myynnin johtaja voi motivoida tiimiään omalta osalta kouluttamalla myyjä, jolloin heidän ammattitaitonsa sekä itsetuntonsa paranee. Myynnin johtajan tulee myös arvostaa myyjien työpanosta ja antaa heille positiivista palautetta hyvin suoritetusta työstä. Myynnin johtajan on hyvä myös motivoida työntekijöitä tarjoamalla heille uusia haasteita sekä kierrättää myyjien vastuualueita sekä työtehtäviä. Yritys voi motivoida myyjä palkkauksen avulla. Yritys voi palkita myyjää lisäpalkalla tavoitteiden saavuttamisesta tai antamalla työntekijälle prosentuaalisen osuuden myynnin katteesta, kun myyjä on päässyt tavoitteisiinsa. (Rope 2003, 120-121.)

Menestyksekkään myynnin takana on motivoitunut myyjä. Ihmiset kykenevät yllättäviinkin suorituksiin, kun he ovat motivoituneita. Huono motivaatio saa taas yksinkertaisetkin asiat tuntumaan vaikeilta. Myyjä jaksaa paremmin työssään, kun työ itsessään on motivoivaa. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 34.)

Myynnin johtajan täytyy motivoida alaisiaan parempiin suorituksiin sekä panostamaan asiakaskäsitteisiin. Myynnin johtamisessa täytyy ottaa huomioon myyjien arvostus ja tukea heitä heidän suorituksissaan. Myynnin johtajan tulee arvioida alaisiaan kokoajan ja kanavoida heidän osaaminen oikeisiin työtehtäviin. Myynnin johtajan tulee kokoajan kannustaa myyjä omaaloitteisuuteen sekä antaa heille vastuuta ja riittävät työkalut työtehtävien suorittamiseen. Myynnin johtajien täytyy pitää alaisiensa työmotivaatio jatkuvasti korkealla. Tämä onnistuu

luomalla myyjille uusia haasteita sekä antamaan heille tavoitteita, joista heidät voidaan palkita. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 22-23.)

Motivaatio on halujen ja tarpeiden aikaansaama tila, jossa yksilö pyrkii saavuttamaan päämäärät. Motivaatio voi olla sisäinen tai ulkoinen. Sisäinen motivaatio toimii pitempään, koska ne ovat yksilön omia tavoitteita ja toiveita. Ulkoinen motivaatio tulee taas ulkopuolelta joko palkkana, palautteena, uran etenemisen tukemisena tai muuna hyvänä, joka tyydyttää lyhytaikaisesti työntekijää. Motivaatioon eniten vaikuttavat toimet on kuvattu hyvin esimerkillisesti kuviossa 4. Esimies ei pysty nostamaan työntekijän motivaatiota, jos yksilöllä puuttuu sisäinen motivaatio. Esimies pystyy luomaan olosuhteet sisäisen motivaation kehittymiseen. Toisaalta esimiehellä on voima heikentää motivaatiota omalla toiminnalla. (Aarnikoivu 2008, 153-155.)



Kuvio 4. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio (mukaillen Aarnikoivu 2008, 153).

Vastuu myyjän motivoitumisesta on itse myyjällä sekä myynnin johtajalla. Hyvät myyjät eivät varsinaisesti tarvitse kunnan motivaattoria, koska he osaavat motivoida itse itseään. (Laine 2008, 234-235.)

Kun myyjän motivaatio on korkealla, hänellä on intoa suoriutua mallikkaasti työtehtävistään. Korkea motivaatio näkyy työtehokkuudessa ja halussa saavuttaa tavoitteet. Motivoitunut myyjä antaa enemmän itsestään irti työpäivän aikana ja saavuttaa parempia tuloksia yritykselle, kuin huonosti motivoitunut myyjä. (Aarnikoivu 2008, 153-155.)

Myyjien palkitseminen ohjaa myyntitoiminnan tekemistä. Motivointi sekä palkitsemismallit tulisi olla rakennettu myyjiä varten. Myyjien palkitseminen tulisi johtaa entistä parempaan asiakkaiden palveluun sekä itse myyjän motivaation nousuun. (Laine 2008, 202.)

Motivointi on yksilöllistä ja erilaiset motivaattorit vaikuttavat eri myyjiin eri tavalla. Varsinaisen motivaation mahdollistajana toimii ylin johto sekä myynnin johtaja. Myynnin johtajan on oltava mukana myyntiprosessissa ja keskusteltava säännöllisesti myyjien kanssa ja kannustettava myyjiä yhä parempaan myyntitoimintaan. Motivaation kannalta keskeisintä on huomiointi. (Laine 2008, 233-234.)

Motivoinnissa palkitsemisen keinot kerrotaan selkeästi yksilöille sekä tiimeille. Kun palkitsemistavat ovat työntekijöille tiedossa, heidän motivaationsa kasvaa, jotta he saavuttaisivat tavoitteensa ja saisivat siitä palkinnon. Hyvät suoritukset tulisi kirjata ylös ja mitä työntekijä on tästä palkinnoksi saanut. Tunnustusta tulee jakaa päivittäin, koska se motivoi päivittäistä työskentelyä parhaiten. (United States Office of personnel management 2015.)

Toisia myyjiä motivoivat uralla eteneminen ja työhaasteet, kun taas toiset arvostavat pysyvyyttä ja rauhallisuutta. Esimiehen tulisi pohtia kunkin työntekijän osalta erikseen juuri häntä motivoivimmat palkitsemismenetelmät. (Hokkanen ym. 2008, 80.) Myynnin johtajan rooli on myös haastaa myyjä pohtimaan itsenäisesti, mikä häntä motivoi tällä hetkellä eniten (Aarnikoivu 2008, 155-156).

Myynnin johtajakaan ei voi menestyä, jos häneltä puuttuu motivaatio työtehtäviensä suorittamiseen. Näin ollen hänen täytyy olla alaisilleen suunnan näyttäjä omalla toiminnallaan. Myynnin johtajilta vaaditaan paljon ja heidän pitää myös pyrkiä luomaan yritykselle jotain uutta, joka luo parempia kilpailuetuja. Tähän tarvitaan rohkaiseva ilmapiiri uusien työtapojen ideointiin sekä kriittinen ajattelutapa tehdä asioita jollain muulla kuin totutulla tavalla. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 22-23.)

Motivoinnin käytäntöjä ja laadukasta johtamista kuvaavat seuraavat seitsemän motivoinnin ja kannustamisen peruspilareja.

- Aseta selvät tavoitteet ja toimintaohjeet.
- Edellytä parasta muilta.

- Toimi itse esimerkkinä.
- Kiinnitä huomiota muihin ihmisiin.
- Jaa tunnustusta henkilökohtaisesti.
- Käytä organisaatioon liittyviä tarinoita tai vertauskuvia.
- Juhlita voittoja muiden kanssa.

(mukaillen Kouzes & Posner 2001, 17.)

Motivoinnissa on myös tärkeää, että motivoiva asia sekä myyjän arvomaailma kohtaavat. Motivaattorin sekä myyjän arvomaailman tulee olla sopusoinnussa keskenään. Korkea motivaatio saattaa toisilla myyjillä olla usein tärkeämpää kuin osaaminen. Motivaatio inspiroi myyjää hyviin suorituksiin. (Laine 2008, 232-233.)

Työntekijän motivaatio saattaa heikentyä hyvin nopeasti. Jo yksittäinen tapahtuma saattaa romahduttaa työntekijän motivaation. Esimerkiksi esimiehen antama julkinen negatiivinen palaute saattaa vaikuttaa työntekijän motivaatioon pitkän aikaa. Esimiehille on muutamia yleisiä motivaatiotyökaluja. Esimiehen kannattaa selvittää jokaisen työntekijän motivaatiotekijät. Aktiivinen keskustelu auttaa ymmärtämään työntekijän motivaatiota. Esimiehen kannattaa verrata löytämiään motivaatiotekijöitä omiin motivaatiotekijöihinsä. Täytyy kuitenkin muistaa, että esimiehen tehtävä on saada organisaatio yltämään parhaaseen mahdolliseen työtulokseen, ei opettaa työntekijöille omaa maailmankatsomustaan. Esimiehen kannattaa myös etsiä työntekijöistään yhteisiä motivaatiotekijöitä tai motivaation heikentäjiä. Näin voi vaikuttaa suurempaan joukkoon kerralla. Esimiehen tulee jatkuvasti tukea enemmistöä motivoivaa toimintaa ja välttää aina motivaatiota heikentävää toimintaa. (Hokkanen ym. 2008, 37.)

2.5 Seuranta

Myynnin johtajan suorittama myyjien työskentelyn seurannan tarkoituksena on seurata myyjien toiminnan tavoitteiden saavuttamista ja sitä päästäänkö tavoitteisiin vai ei. Ei riitä, että tavoitteita seurataan, vaan niitä pitää myös tulkita. Kun tavoitteisiin on päästy, myyjille on hyvä antaa positiivista palautetta tai palkita heidät. Myynnin johtaja voi seurata myynnin määrää, myynnin laatua sekä myynnin kannattavuutta. (Rope 2003, 121.)

Myynnin johtajan tulee seurata niin positiivisiakin asioita kuin epäonnistumisia. Jos myynnin johtaja seuraa vain onnistumisia vakavatkin virheet tai puutteet työskentelyssä saattavat jäädä huomiotta ja silloin myyjät eivät kehity työssään. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 177.)

Myynnin johtajan tulee seurata sovittujen asioiden toteutumista. Myynnin johtajan tulee olla se henkilö, joka seuraa, että sovittuja ohjeita ja toimintatapoja noudatetaan. Myynnin johta-

jan tulee itse myös osallistua myyntiprosesseihin sekä arvioida parhaillaan olevien myyntiprosessien toimintaa kriittisesti. (Laine 2008, 58.)

On erittäin tärkeää, että seuranta ei jää vain paperille ja puheiksi, vaan se tulee tulkita ja sen avulla tehostaa myyntityöskentelyä. Jos työskentelyä seurataan, sitä tulee myös tarkastella ja mitata. Jos työskentelyä vain seurataan eikä mitata, seuranta menettää merkityksensä. Myynnin seuranta tutkiessa pystytään myyntiä kehittämään parempaan suuntaan, seurannassa esille tulleiden virheiden korjaamisen ja hyväksi havaittujen toimintatapojen määrittämällä tavoilla. (Rope 2003, 121-122.)

Myyntiprosessit pitää dokumentoida tarkasti, jotta voidaan seurata mitä on tehty ja miten on tehty. Dokumenteista on hyötyä kaikille: myyjille, myynnin johdolle sekä ylimmälle johdolle. Kun kaikki myynnit sekä myyntityön sivutoimet ovat dokumentoitu, se sitouttaa myyjiä myymään paremmin, koska heidän toimintaa seurataan. Myynnin johtaja myös omalta osaltaan sitoutuu seurantaan ja näyttää esimerkillistä toimintaa. Myynnin johtaja pyrkii antamaan rakentavaa palautetta myyjille, jolloin kaikki myyjät tuntevat kuuluvansa yrityksen omaan isoon tiimiin. (Laine 2008, 57.)

Myynnin arvioinnilla tarkoitetaan asetettujen tavoitteiden tarkastelua valituiden mittarien avulla. Perinteisin tapa arvioida myyntiä on numeraalisten tulosten vertaaminen asetettuihin tulostavoitteisiin. Myös myyjän osaamiseen ja suoritukseen liittyvät tavoitteet voidaan arvioida. (Nieminen & Tomperi 2008, 105.)

Myyntitulosten arviointi kertoo, että saavutettiinkö myyntitavoitteet ja missä mittakaavassa. Myyntitulosten pohjalta tulkitaan myyjän suorituskyky ja otetaan kantaa hänen ammatilliseen osaamiseensa. Myyntitulosten pohjalta toteutetaan myös myyjän taloudellinen palkitseminen. Yrityksen kannalta saadaan tietoa siitä, että mitä myyntistrategian teemoja pitäisi muuttaa tai vahvistaa. Erilaisia myynnin tuloksia ovat esimerkiksi: myynti/ myynnin kasvu per myyjä ja myynti/ myynnin kasvu verrattuna edelliseen ajanjaksoon. Tuloksia voidaan seurata ja arvioida eri aikaväleillä. Myynnin johtajien on päätettävä, mikä aikaväli on heidän tiimeilleen sopivin. (Nieminen & Tomperi 2008, 106-107.)

Myynnin johtajat sekä myyjät harvoin tunnustavat tehneensä virheitä ja epäonnistuneen työsäään. Tämän takia kaikki epäonnistumisetkin tulee kirjata ylös ja keskustella asiasta esimiehen kanssa ja analysoida epäonnistuminen. Epäonnistuminen tulee käsitellä alusta loppuun ja miettiä mitä voisi tehdä toisin, jotta virhe ei toistu ja toimintaa voidaan parantaa virheen kautta. Epäonnistumisten käsittelyyn tulee varata aikaa ja valmistua epäonnistumisen käsittelyyn niin myynnin johtajan kuin myyjänkin osalta. Molempien näkökulmat tulee käydä läpi

perusteluineen ja keskustelun jälkeen pitää luoda ratkaisumalli siltä varalta, jos virhe toistuu sekä sopia jatkotoimenpiteistä. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 178.)

Yrityksessä tulee seurata jatkuvasti hankkeita, tavoitteita ja suorituksia. Seurannan perusteella tulee antaa palautetta tehdystä työstä niin hyvää kuin huonoakin. Seuranta kuuluu johdoryhmälle ja myynnin johtajille. Seurannan avulla kehitystä voidaan tarkastella mihin suuntaan yritystoiminta on menossa. Jatkuva seuranta mahdollistaa myyjien työtehon seuraamisen sekä näyttää tilastona myyjien vahvuuksia sekä heikkouksia. Loppuvuodesta on seurannan osalta hyvä laatia täsmällinen loppuraportti ja esitellä se myyjille. (United States Office of personnel management 2015.)

Kun myyntiprosesseja on seurattu ja tehty niistä erilaisia prosessien raportteja, niin niitä on hyvä käyttää apuna tulevien tavoitteiden sekä toimintamallien tekemiseen. Seurantaraportit ovat myös hyvä näyttää myyjille. Raporteista näkee hyvin missä on onnistuttu ja missä olisi vielä parantamisen varaa. Dokumentointi auttaa myynnin johtajaa päätöksien tekemisessä ja hän pystyy perustelemaan päätöksensä dokumentteihin vedoten. (Laine 2008, 57-58.)

Myynnin johtajan tulee olla aktiivisesti mukana tiiminsä päivittäisissä töissä. Myynnin johtajan tulee osallistua aktiivisesti esimerkiksi asiakastapaamisiin, jossa myynnin johtaja tarkkailee alaisensa suoriutumista ja varmistaa myyjän myyntitekniikan. Lisäksi myynnin johtajan tulee selvittää ja tarkkailla alaisensa myyntiprosessia, että myyjä myy oikeanlaista tuotetta tai palvelua oikealle kohderyhmälle. Myynnin johtajan tulee myös olla tietoinen jokaisen alaisensa työpanoksesta ja jokaisella alaisella on työtehtävät tasapainossa, jotta kaikille tiimin työntekijöille tulisi suhteessa saman verran työtaakkaa, eikä kenellekään aiheudu liikaa stressiä liian suuresta työmäärästä. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 119.)

Myynnin johtajan rooli ei ole vakoilla mitä myyjät tekevät vaan he toimivat kriittisinä arvioitsijoina. Myynnin johtajan tulee seurannan aikana antaa myyjille rakentavaa palautetta sekä mainita kriittisistä virheistä. Kaikista seurannassa havaituissa asioista kuitenkin tullaan puhumaan kahden kesken tai tiimissä rakentavasti ja pohditaan mitä seuraavaksi tulisi tehdä, jotta myyntiprosessi sujuisi paremmin. (Laine 2008, 58.)

Suoritustavoitteiden toteutumisen arvioinnissa selvitetään seuraavia asioita: Saavutettiinkö myynnin suoritustavoitteet? Tehtiinkö asiat oikein ja tehtiinkö oikeita asioita? Mitä johtopäätöksiä voidaan tehdä myyjän toiminnan osalta? Myynnin suoritustavoitteiden toteutumisen arviointia voidaan tarkastella myyjien vastuun ja toimintavapauden näkökulmasta. Osa myynnin johdosta haluaa tietää tarkkaan mitä myyjät kentällä tekevät. Toiset ovat sitä mieltä, että myyjille pitää antaa vastuuta ja vapautta toimia itsenäisesti. Myynnin johdon seurannan kohteena ovat tällöin myyntitulokset. (Nieminen & Tomperi 2008, 107-109.)

Tiedon kerääminen sekä sen seuraaminen antaa myyjille mahdollisuuden toimia oikeaksi havaituilla tavoilla. Seuranta sekä tietojen analysointi auttaa selvittämään ja tunnistamaan asiat, jotka luovat mahdollisuuden onnistumiseen. Myyjien seurannasta saatujen tietojen pohjalta tehtyjen analysointien avulla myyjä voi tunnistaa, mitä tietoa puuttuu kauppohen loppuun viemiseen sekä mitkä asiat sen mahdollistavat parhaiten. (Laine 2008, 210.)

”Ilman perustietoa johtaminen on pelkkää arvailua ja olettamista” (Laine 2008, 210).

Myynnin johdon on tärkeää myös kartoittaa ne asiat, jotka asiakkaan mielestä eivät toimi. Näihin asioihin on puututtava välittömästi ja tehtävä korjaavia toimenpiteitä. Myyjän osaaminen on tärkeässä roolissa liittyen asiakastytyväisyyteen, joten sen arviointi on hyvin tärkeää myynnin kehittämisen kannalta. (Nieminen & Tomperi 2008, 109-110.)

Seurannassa on hyvä myös tutkia asiakkaita. Asiakkaat ovat hyvä osapuoli kertomaan miten onnistuttu ja missä. Asiakkailta saa tärkeää tietoa myyjien toimintatavoista ja miten he ovat suoriutuneet myyntiprosessista. Positiiviset palautteet ovat hyviä ja motivoivia myyjille sekä myynnin johtajille, silloin tiedetään, että on onnistuttu. Negatiiviset palautteet tulee käsitellä huolellisesti, koska niissä piilee kehittymisen mahdollisuus. Seurannan kannalta asiakaspalautteet tuovat varmistuksen yrityksen omiin seurantajärjestelmiin. Asiakaspalautteet tuovat myös esille asioita, joita seurantajärjestelmä ei välttämättä huomio. (Pipedrive 2015.)

3 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtaminen on henkilöstöjohtamisen tärkein prosessi. Sen periaatteena on, että hyvät ja oikeat suoritukset johtavat hyviin liiketoiminnallisiin tuloksiin. Esimiehen tehtävänä on osoittaa suunta ja tuoda esille johdon odotukset. Suorituksen johtaminen varmistaa, että yritys kehittää toimintaansa jatkuvasti tiimi- ja yksilötasolla. Suorituksen johtamiseen liittyy monia asioita: osaamisen johtaminen, tiedon johtaminen, koulutus, kehittäminen, palkitseminen ja urasuunnittelu. Suorituksen johtaminen yhdistää operatiivisen ja strategisen johtamisen. (Hyppänen 2013, 62.)

Suorituksen johtaminen on prosessi, jossa myynnin johtaja ja myyjät työskentelevät yhteistyössä. Suorituksen johtamisessa myyntiä suunnitellaan ja tarkastellaan asetettuja tavoitteita sekä yleisiä toimintatapoja. Suorituksen johtaminen on jatkuva prosessi, joka mukautuu jatkuvasti. Suorituksen johtamisessa tavoitteita sekä tulosta seurataan, annetaan palautetta toiminnasta ja arvioidaan jatkuvaa kehitystä. Suorituksen johtamisen päätavoitteena voidaan pitää myyntitoiminnan edistämistä, myyjien työtehokkuuden parantamista sekä yhdessä tekemistä. (Community Foundations of Canada 2015.)

Suorituksen johtamisessa esimiehen on huolehdittava seuraavista asioista:

- työntekijät tietävät perustehtävänsä ja tavoitteensa
- työn tehtävät on organisoitu vastaamaan yrityksen liiketoiminnallisia perustehtäviä
- työntekijöitä tuetaan ja autetaan onnistumaan tehtävissään
- työn tekoa seurataan, arvioidaan ja siitä annetaan palautetta
- työntekijöiden osaamista kehitetään
- työyhteisön toimivuudesta huolehditaan yhdessä

(Hyppänen 2013, 62.)

Yrityksen suorituskyky on määritelty sen kykyä toteuttaa sen ennalta määritellyjä tavoitteita. Suorituskyky on onnistumista sekä henkistä ja taloudellista hyvinvointia. Jotta myynnin johtaja voi kehittää ja johtaa myyjän suorituskykyä, on seuraavien peruselementtien oltava kunnossa:

- henkilökohtaiset lahjakkuudet
- oikea asenne
- työn ja yrityksen kanssa yhteensopivat arvot
- motivaatio
- osaaminen

(Nieminen & Tomperi 2008, 115-116.)

Myyjän roolissa myynnin johtaja osallistuu aktiivisesti myyntiin ja käyttää siihen suuren osan ajastaan. Tietyillä toimialoilla on hyvin luonteavaa, että myynnin johtaja osallistuu aktiivisesti myyntityöhön. Tämä on usein myös suotavaa, sillä näin hän pysyy ajan hermolla. Hallintojohtajan roolissa myynnin johtaja käyttää suurimman osan ajastaan suunnittelu, seuranta, raportointi ja hallinnollisiin töihin. Omille myyjille ja asiakkaille ei löydy kovinkaan paljon aikaa. Valmentajan roolissa myynnin johtaja ei sanele myyjilleen suoria vastauksia, vaan saa kyselemällä ja kuuntelemalla myyjät itse löytämään vastauksia ongelmiin ja haasteisiin. Valmentajan roolin hallitessa myynnin johtajan johtamistapaa, on hän oikealla tiellä. (Nieminen & Tomperi 2008, 118.)

3.1 Yksilöjohtaminen

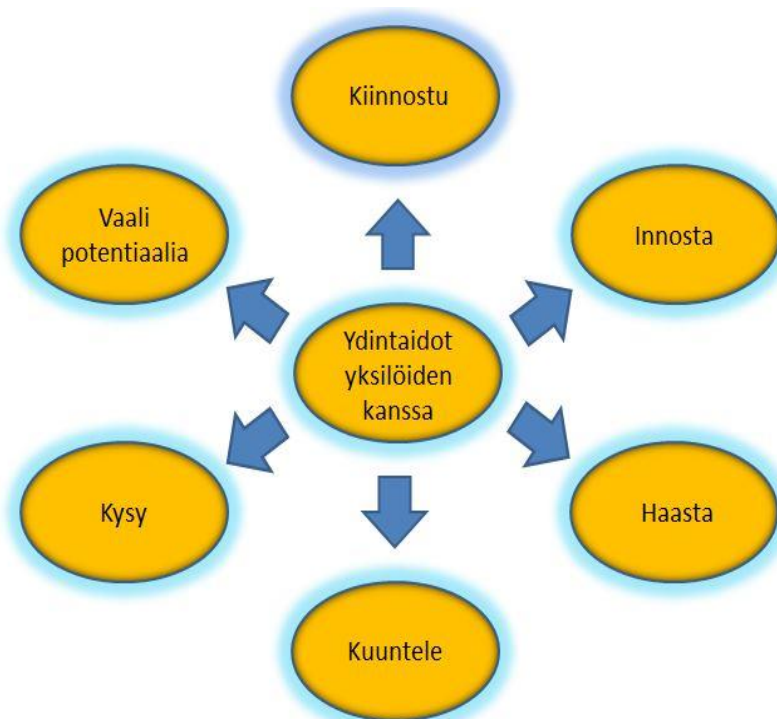
Yksilöjohtaminen on myynnin johtajan sekä myyjän välistä kanssakäymistä. Myynnin johtaja käy myyjän kanssa läpi tavoitteellista keskustelua, missä käydään läpi yksilön tehtävät sekä tavoitteet. Yksilöjohtamisessa on tavoitteena saada myyjä yksilönä ajattelemaan tekemäänsä työtä, ymmärtämään tavoitteensa ja oppimaan kokoajan uutta. Kuviossa 5 kiteytyy yksilöjohtamisen ydintaidot kuuntelusta seurantaan asti. Myynnin johtajan on tarkoitus saada yksilöt

ymmärtämään roolinsa ja tavoitteensa yrityksessä, sekä saada heidän vahvuutensa käytettyä mahdollisimman hyvin hyödyksi. Kun myyjät ovat yksilöinä vahvoja, heistä saadaan myös tiiminä vahvoja. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 31.)



Kuvio 5. Yksilönjohtamisen ydintaidot (mukaillen Aarnikoivu 2008, 40).

Myynnin johtajan täytyy uskoa myyjän potentiaaliin ja mahdollisuuksiin myydä sekä kehittyä. Yksilöitä johdettaessa myynnin johtajan täytyy kannustaa myyjää hänen suorituksista ja antaa rakentavaa palautetta hänen epäonnistuessa, jotta myyjä voi kehittyä. Myynnin johtajan tulee keskittyä myyjän vahvuuksiin ja potentiaaliin, jotta hän voi omalta osaltaan olla mukana kehittämässä myyjää yksilönä. Myynnin johtajan pitäisi olla kannustava ja positiivinen myyjää kohtaan, että myyjän itseluottamus paranisi. Myynnin johtajan pitää kiinnostua aidosti myyjän tarpeista ja olla mukana haastamassa ja innostamassa myyjää. Myynnin johtajan tehtävät kehittääkseen yksilöitä mahdollisimman tehokkaasti on kuvattu Kuviossa 6. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 32.)



Kuvio 6. Ydintaidot yksilöiden johtamisessa (Ristikangas & Grünbaum 2014, 32).

Erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen on kaiken vuorovaikutuksen perusta. Ihmiset ovat erilaisia ja heitä täytyy kohdella ja johtaa sen mukaan. Myös myynnin johtamisen täytyy olla yksilöllistä. Erilaisuus on tiimille suuri voimavara, sillä ovathan kaikki asiakkaatkin erilaisia. Myynnin johtajan on vain osattava johtaa yksilöitä heidän vahvuuksien ja heikkouksien mukaan. Tiimin keskeisissä palavereissa täytyy ottaa huomioon yksilöiden johtaminen. Palaverien sisältö täytyy olla sellaista, että jokainen myyjä saa siitä mahdollisimman paljon irti. Myynnin johtaja kuuntelee, havainnoi, ymmärtää, hyväksyy ja sopeuttaa omaa tekemistään palvelemaan tarpeita. Myynnin johtajan tehtävä on mahdollistaa onnistumiset. (Erämetsä 2009, 170-172.)

Myynnin johtajan tulee hyödyntää myyjiensä erilaisuutta. Myyjillä on jokaisella omanlaisensa vahvuudet ja heikkoudet. Yksilöllisessä johtamisessa ei ole kyse siitä, että jokaisen pitäisi olla samanlainen. Erilaisuudet myyjien toimintatavoissa tulee huomata ja myynnin johtajan tulee ottaa se huomioon sekä pyrkiä toimimaan kuvion 7 esittämällä tavalla. Myynnin johtajan tulee huomata yksilöiden vahvuudet ja jakaa tehtäviä sen mukaan. Järkevä esimies ei pyri ahtamaan ihmisiä väärille epämukavuusalueille. Ihmisistä ei myöskään pidä pyrkiä tekemään jotain mitä he eivät ole. Oikeudenmukaisuus ei tarkoita sitä, että jokaista johdetaan samalla tavalla. Toiset myyjät tarvitsevat enemmän huomiota ja ohjeistusta kuin toiset. Jos johtaa kaikkia samalla tavalla, niin toinen voi kokea johtamisen pilkun viilaamiseksi ja toinen epä-määräiseksi. (Erämetsä 2009, 176-177.)



Kuvio 7. Erilaisuuden johtaminen (mukaillen Aarnikoivu 2008, 63).

3.2 Tiimijohtaminen

Perinteinen työryhmätyöskentely eroaa tiimityöskentelystä. Työryhmällä on selkeä johtaja ja henkilökohtainen vastuu työstä. Tiimityöskentelyssä taas painotetaan yhteistyötä, yhdessä johtamista sekä vastuunkantamista yhdessä. Työryhmissä tavoitellaan yksilöllisiä tuloksia, kun taas tiimissä tavoitellaan hyvää tiimin yhteistä tulosta. Tiimityöskentelyn etuja ovat tehokkuus, tuottavuus, asiakaskeskeisyys, henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen sekä luovuus. Tiimityöskentelyn riskejä puolestaan ovat mahdolliset huonot henkilökemiat, yksilöiden ase-

maan liittyvät pelot, tiimien liian iso koko ja se, että toimivaksi tiimiksi kehittyminen vie aikaa. (Hyppänen 2013, 90.)

Tiimissä tulee jokaisen tietää mitkä ovat kenenkin roolit sekä vastualueet. Tavoitteet tulee olla myös selkeät. Toimintatapoja on hyvä tarkastella pääseekö nykyisellä toimintatavalla uusiin tavoitteisiin vai tulisiko toimintatapoja muuttaa. Kun tiedostetaan tiimin yksilöiden vahvuudet, taidot, kokemukset ja heikkoudet, vastualueet voidaan jakaa ja synnyttää vahva tiimi, joka toimii kaikilla osa-alueilla. Tiimit koostuvat yksilöistä, joilla kaikilla on erilainen elämäntilanne ja taustat. Toiset tarvitsevat tukea toisissa asioissa, jotka ovat toisille liian helppoja. Toiset kokevat työtehtäviä haasteellisiksi, mutta haluavat kehittää itseään. Kehittäminen on osalta myynnin johtajan vastuulla, että hän osaa haastaa riittävästä myyjästä eikä päästä heitä liian helpolla. (Mind Tools 2015.)

Myynnin johtajan on tärkeää saada tiimin jokainen yksilö ymmärtämään kertomansa asia. Väärinkäsitykset tärkeissä asioissa voivat tulla hyvin kalliiksi yritykselle. Jaetun ymmärryksen on suuri voimavara tiimille. Jos ihmistä johdetaan väärällä tavalla, ei hän lopulta ole enää johdettavissa. Oikea tapa johtaa saa hankalankin myyjän muuttumaan täydentäväksi tiimipelaajaksi. Yksilöllisellä tavalla johtaa myynnin johtaja rakentaa luottamusta, tehostaa toimintaa, rakentaa tiimihenkeä, motivoi ja sitouttaa myyjä. (Erämetsä 2009, 172-174.)

Kaikki tiimit tarvitsevat johtamista. Tärkeää on, että esimiehen ja tiimin välinen yhteistyö toimii moitteettomasti. Esimiehen on otettava huomioon tiiminsä kyky ottaa itse vastuuta töiden organisoinnista. Esimiehen on syytä myös määrittää yksityiskohtaisesti tiiminsä sisällä tehtävä- ja vastuujaot. Toimivassa tiimin ja esimiehen yhteistyössä tiedonjako ja palautteenanto ovat tärkeässä roolissa. Kehityskeskusteluita on hyvä pitää koko tiimin kanssa menneen kauden tuloksista ja tapahtumista. Esimiehen on myös syytä pitää jokaisen yksilön kanssa henkilökohtainen kehityskeskustelu tiimin kehityskeskustelun lisäksi, jossa huomioidaan yksilötason asioita. Tiimin toiminnan kannalta myös palkitsemisen tulee tukea tiimityöskentelyä. Tavoitteet on syytä asettaa koko tiimille eikä yksilöille. Koko tiimi palkitaan hyvästä suorituksesta tai ketään ei palkita. Tämä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kohottaa motivaatiota. (Hyppänen 2013, 90.)

Myynnin johtajan tulee johtaa tiimiään positiivisuuden kautta. Iloa ja onnistumisia pitää jakaa ja tunnustaa. Ilo ja innostus eivät kasva, jos tiimi vain puurtaa ilman positiivista palautetta tai palkitsemista. Myynnin johtajan on hyvä kannustaa, kehua ja antaa positiivista palautetta viikkopalaverissa, jotta innostus jatkuu. Kun tiimi on tyytyväinen ja tietää toimineensa oikein, heidän työpanoksensa ja motivaatio kasvaa, joka taas johtaa tuloksellisuuteen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 64.)

Myönteinen myynnin johtajan työskentely kannustaa ja luo innostavan ilmapiirin myyjille. Myyjät pystyvät työskentelemään parhaansa mukaan ja panostavat työtehtäviinsä erittäin paljon innostumisen johdosta. Tiimityöskentely syvenee, kun kaikilla yksilöillä sujuu työskentely tavoitteiden mukaan. Yksilöiden ollessa vahvoja, tiimityöskentelystä tulee mielekkäämpää eikä kukaan tunne olevansa ulkopuolinen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 64.)

Jokaisen tiimin tavoitteena on tulla huipputiimiksi. Esimiehellä on tärkeä rooli tiiminsä kehittämisessä kohti huipputiimiä. Kun tiimi on perustettu, on yhteisesti sovittava tavoitteista, rooleista, vastuista ja pelisäännöistä. On myös päätettävä miten tiimiä ohjataan, motivoidaan ja kehitetään. Jokaisella tiimi jäsenellä on vastuunsa, mutta tärkeintä on ymmärtää, että tiimillä on yhteinen vastuu tekemisestään ja tuloksestaan. (Hyppänen 2013, 94.)

Myynnin esimies saavuttaa tavoitteensa vain myyjiensä kautta. Tämän takia on tärkeää keskittyä myynnin johtajana koko tiimin toimintaan ja pyrkiä kehittämään tiimiään tulosten saavuttamiseksi. Myynnin johtajan on tärkeää pitää alaisensa tyytyväisinä ja sitoutuneina työhönsä. Hyvän johtamisen kautta alaiset voivat muodostaa yhtenäisen ja vahvan tiimin. Myynnin johtajan on tärkeää kuunnella tiiminsä työntekijöiden mielipiteitä ja ottaa heidän tarpeensa huomioon tiimi johtamisessa. Myynnin johtaja tarvitsee myös palautetta ja tukea alaisiltaan saadakseen tiiminsä toimimaan ja menestymään. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 118.)

Myynnin johtajien täytyy ansaita myyjien luottamus sekä innostaa myyjiä toimimaan yhtenäisenä tiiminä. Tiimityöskentelyn peruseriaatteet ovat yhteistyö, uskollisuus, viestintä sekä avoimuus. Hyvät myynnin johtajat pystyvät ennakoimaan mitä tiimiltä vaaditaan tulevaisuudessa. Näin ollen myynnin johtaja suunnittelee ennalta uusia toimintatapoja ja työjärjestelyitä täyttämään tulevat tarpeet. Myynnin johtajan tulee motivoida myyjiä yksilöinä ja pyrkiä pysymään ajan tasalla myyjien henkisestä tilasta, kuten mielialasta sekä asenteesta. (Llopis 2012.)

Myyjien on vaikea pärjätä myynnissä yksin. Yksilön on vaikea hallita nykypäivän myyntiprosessi sekä kaikki myynnin tukitoimet kunnolla ja saavuttaa tavoitteet. Yksilöiden osaaminen on hyvä yhdistää ja se tehostaa myyntiä ammattimaisella tiimillä. Tiimissä kukin yksilö täydentää tiimiä omilla vahvuuksillaan, jolloin tiimistä tulee laaja-alainen sekä ammattitaitoinen. Mitä suuremmaksi tiimi kasvaa sitä enemmän se asettaa johdolle paineita. (Laine 2008, 32-33.)

Oikeudenmukaisuus tiimityöskentelyssä on tärkeää. Oikeudenmukaisuus rakentuu tiimissä tunnustusten jakamisella, työtehtävien tasaisella jakautumisella, tavoitteiden valvonnalla sekä lisääntyvien vapauksien ja vastuiden suhteen. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 121.)

Myynnin johtajan rooli tiimissä on nimenomaan johtaa. Alaisia ei pidä kyseenalaistaa vaan neuvoa ja tukea. Alaisille ei myöskään pidä saman tien antaa ratkaisuja ongelmiin vaan pitää osata kysyä ratkaisukeskeisiä kysymyksiä, joiden avulla myyjä itse oivaltaa mitä tulee tehdä. Samalla myynnin johtajan tulee perustella miksi tämä tehdään näin eli kartoittaa taustat vaaditulle toiminnalle, jotta alaiset ymmärtävät kokonaisuuden toiminnalleen. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 122.)

Myynnin johtajan tulee aina vaatia tiimiltään parasta mahdollista suoritusta. Myyntitiimiä on erittäin vaikea johtaa, jos myynnin johtaja ei uskalla käyttää hänelle annettua valtaa. Myynnin johtajalla on velvollisuus johtaa tiimiään sekä heidän toimintaansa. Jos myynnin johtaja ei johda alaisiaan, se luo epäluuloisuutta sekä turvattomuuden tunnetta tiimin sisällä. Tiimiä johdettaessa pitää pystyä sanomaan miten tehdään kyselemättä sen enempää kaikkien tiimin työntekijöiden mielipidettä vaan myynnin johtajan on kyettävä itse päättämään asioista sekä jakaa vastuuta alaistensa kesken. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 123.)

Säännölliset palaverit tiimin kesken antavat myyjälle mahdollisuuden esittää kysymyksiä tiimin muille työntekijöille sekä myynnin johtajalle. Palaverit ovat myös hyvä paikka tuoda omia mielipiteitä esille. Myynnin johtajan on myös hyvä pyytää palautetta omasta toiminnastaan, kun koko tiimi on paikalla kuuntelemassa ja antamassa palautetta myynnin johtajan toiminnasta. Kun palavereissa tulee ilmi kehityskohteita, on samalla hyvä sopia vastuista sekä seurannasta kehityskohteen osalta. Kaikkia kehitysideoita tulee tarkastella tiimin kesken ja sopia toteutusaikataulusta, jos kehitys on toteutettavissa. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 124.)

Tiimin johtaminen voi olla esimiehelle haastavaa. Tiimin johtamisessa joutuu tasapainoilemaan itseohjautuvuuden, johtamisen, seurannan, luottamuksen ja vastuun välillä. Parhaan johtamistavan löytää ainoastaan kokemuksen kautta. Mitä itseohjautuvampi tiimi on sitä enemmän se ottaa vastuuta toiminnastaan. Tiimin jäsenet selvittävät itse eteen tulevat ongelmat ja haasteet toinen toistaan auttaen ja kannustaen. Esimiehen rooli tällaisessa tilanteessa on asettaa tiimille tavoitteet ja reunaehdot sekä antaa tiimin itsenäisesti toimia parhaan ratkaisun saavuttamiseksi. Esimiehen tehtävistä korostuvat tällöin suunnan ja rajojen näyttäminen sekä toiminnan seuraaminen. Esimiehen on kuitenkin oltava käytettävissä silloin, kun tiimi häntä tarvitsee. (Hyppänen 2013, 91.)

3.3 Kehittäminen

Myynnin kehittämisessä ja toimintatapojen muuttamisessa on otettava huomioon tuleva muutostarinta. Ennen uuden oppimista pitää oppia pois vanhasta toimintatavasta. Kehittymiseen motivaatio löytyy, kun myyjät ymmärtävät, että vanha tapa toimia ei tuo odotettuja tuloksia.

Muutosvastarintaa pystytään hillitsemään kouluttamalla myyjiä, antamalla heille vertaistukea sekä antamalla myyjille palautetta toiminnastaan. (Aarnikoivu 2008, 52-53.)

Monet yritykset näkevät henkilöstön kehittämisen enemmän valinnaisena kuin keskeisenä toimena. Jos henkilöstöä ei kehitetä, sen vaikutukset näkyvät pitkänäikävälän tuloksessa. Monet yritykset näkevät henkilöstön kehityksen enemmän kuluina kuin investointina. Koulutus on vaikea nähdä tilastoissa kehittymisenä, joten sitä on vaikea mitata. Kehittämätön henkilöstö ei pysy tämän päivän hektisessä kaupankäynnissä mukana, jolloin tulos heikkenee. Aina ei ole välttämätöntä lähettää henkilökuntaa koulutukseen, vaan voi rakentaa yrityksen sisäisen oppimisympäristön, jonka avulla kaikki voivat kehittyä. Kommunikointi sekä palautteen anto on tärkeää ja ilmaista kehittämistä tätä kannattaa hyödyntää mahdollisimman paljon. (Sarvadi 2015.)

Myynnin johtaja tulee tehdä kehityssuunnitelma jokaisen alaisen kohdalle erikseen. Tätä suunnitelmaa tulee siis seurata eikä pelkästään tehdä suunnitelmaa. Myynnin johtajan tulee seurata alaisensa kehityssuunnitelmaa säännöllisesti kuukausi- ja viikkotasolla. Myynnin johtajan ja alaisen tulee käydä kehityssuunnitelmaa yhdessä läpi ja miettiä missä on onnistuttu ja missä on vielä parantamisen varaa. Myynnin johtajan sekä alaisen tulee yhdessä miettiä miten kehityssuunnitelman tavoitteisiin päästään. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 144-145.)

Myynnin johtaja voi omalta osaltaan vaikuttaa alaisensa kehittymiseen merkittävästi. Myynnin johtajan tärkeimpiin tapoihin kehittää alaisiaan kuuluu täsmällinen ohjeistaminen, myyjien työskentelyn varmuus sekä kovatasoinen myyntitoiminta, johon työntekijä on sitoutunut. Jos myynnin johtaja tai itse myyjä huomaa myyntitoiminnan esteitä ne on ratkaistava välittömästi, jotta myyjä pystyy jälleen jatkamaan omaa kehittymistään sekä seuraamaan myynnin kehityssuunnitelmaa. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 170-171.)

Myynnin johtajan on myös palkittava onnistumiset sekä järjestettävä lisää haasteita myyntityön tekijöille. Näin myynnin johtaja pääsee sivullisesti vaikuttamaan myyjän kehitykseen, kun hän nostaa haasteiden haastavuutta ja on kärsivällinen myyjien haasteiden ratkaisuihin. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 171.) ”Ilman näytönpaikkoja ja entistä haastavampia työtehtäviä myyjä ei välttämättä opi tunnistamaan suorituskykensä rajoja ja potentiaalia” (Rubanovitsch & Aalto 2010, 171).

Osaamispyramidi kiteyttää myyjien kehitykseen vaadittavat osa-alueet. Osa-alueet sekä niiden vaikutukset toisiinsa on havaittavissa kuviossa 8, jossa käsitellään osaamispyramidia. Myyntityöskentelyssä sekä myynnin johtamisessa on kaiken toimittava hyvänä kokonaisuutena laadukkaan myyntityön kehityksessä. Myynnin johtajan tulee tietää ja selvittää jokaisen myyjän valmiudet, vahvuudet ja heikkoudet, joiden perusteella hän pystyy myyjän kanssa raken-

tamaan jokaiselle myyjälle oman kehityssuunnitelman. Hyvällä myyjällä on taitoa, tietoa ja tahtoa myydä sekä kehittyä. Myynnin johtajan on hyvä kannustaa myyjiä kehittymään myös kirjallisuuden avulla. Myynnin johtaja voi luetuttaa hyviä teoksia liittyen myyntityöhön, josta jokainen myyjä saisi varmasti vinkkejä parempaa myyntityötä ajatellen. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 173.)



Kuvio 8. Osaamispyramidi (mukaillen Rubanovitsch & Aalto 2010, 172).

Tietoa + tahtoa = taito puuttuu

Tahtoa + taitoa = tieto puuttuu

Taitoa + tietoa = tahto puuttuu

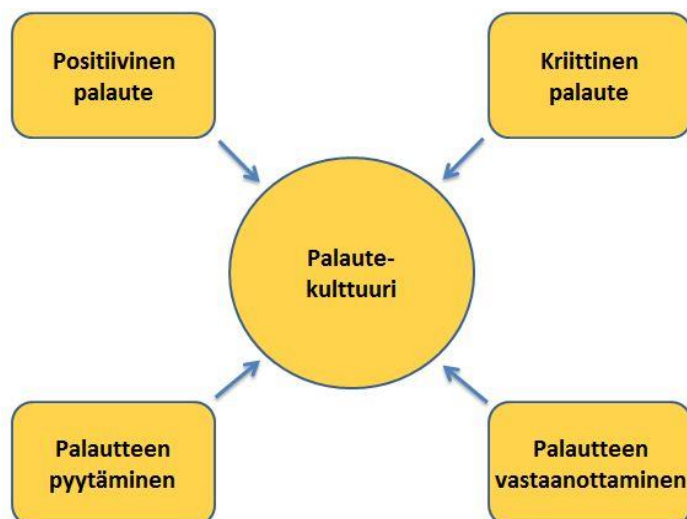
Työntekijöiden kehitystarpeita tulee mitata sekä tarkastella missä on tarve kehittyä. Kehityminen lisää kykyä suoriutua myyntitoimenpiteestä ongelmitta. Koulutus antaa lisää uusia taitoja suoriutua myyntiprosesseista. Yrityksen tulisi tarjota myyjille koulutusta ja kehittymismahdollisuuksia. Sen tulisi myös kannustaa hyvään suoritukseen ja vahvistaa työhön liittyviä taitoja ja osaamista sekä pitämään työntekijät ajan tasalla nykypäivän teknologiasta. (Queensland government. Performance Management. 2014)

3.4 Palautteen antaminen

Myynnin johtajan tulee aina antaa palautetta myyjille. Jos myynnin johtaja ei anna palautetta myyjille, myyjät saattavat tuntea työnsä yhdentekeväksi. Palautteenantokulttuuri on kuvattu kuviossa 9, josta selviää miten myynnin johtaja voi kehittää tiiminsä palautekulttuuria. Myynnin johtajan on hyvä antaa palautetta suoraan, kun palautteenanto on aiheellista. Myynnin johtaja voi antaa palautetta silloinkin, kun hän pitää viikko palaverieita. Palautteen antamisen tavat ovat hyvä selvittää itselleen myynnin johtajana. Samoin rakentavan palautteen tavoite on tärkeä tiedostaa mihin myynnin johtaja tähtää rakentavassa palautteessaan. Ra-

kentavaa palautetta antaessa tai suoranaisessa konfliktitilanteessa on vaikea antaa palautetta neutraalisti. Jos myynnin johtaja ei pysty antamaan rakentavaa palautetta tai ratkaisemaan konfliktitilannetta heti, hän heikentää myyjien mahdollisuuksia kehittyä sekä samalla syö heidän työskentelymotivaatiotaan. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 174-175.)

”Myyjä joka ottaa palautteen vastaan ja muuttaa toimintatapojaan, on yritykselle kullannarvoinen” (Rubanovitsch & Aalto 2010, 175).



Kuvio 9. Palautekulttuuri (Ristikangas & Grünbaum 2014, 92).

Tehokas palaute on positiivista sekä negatiivista. Sitä kuuluu antaa kaikille, sillä kaikki hyötyy palautteen annosta sekä vastaanottamisesta. Kun myynnin johtaja antaa palautetta, se on arvokasta tietoa myyjälle, jonka avulla hän voi kehittää toimintaansa. Palaute antaa mahdollisuuden kehittyä ja miettiä itsenäisesti miten tästä kehittyä eteenpäin. Yrityksen palautteenantokulttuuri myös omalta osaltaan kehittää työntekijöiden välistä viestintää. (Holden Leadership Center 2009.)

Saamme jatkuvasti palautetta ja sitä pitää myös osata antaa. Palaute voi olla suullista, kirjallista tai eleillä viestittyä palautetta. Palautetta ei pidä ottaa aina henkilökohtaisesti vaan nähdä palautteessa myös kehitysmahdollisuuksia. Palaute voi vahvistaa nykyisiä olemassa olevia vahvuuksia tai saada henkilöstä esille uusia ominaisuuksia. Palautteen annolla ei pidä antaa suoria vastauksia miten esimerkiksi ongelma korjataan vaan yksilölle pitää antaa mahdollisuus korjata havaittu virhe itse. (University of Waterloo 2015.)

Palautekulttuuri työpaikalla pitää kehittyä jatkuvasti. Palautteen tulee olla kahdensuuntaista eli palautetta pitää antaa ja myös ottaa vastaan. Palautetta tulee antaa mahdollisimman usein aina, kun siihen on aihetta. Ainahan ei tarvitse olla erityistä syytä kehuakseen toisen työsuoritusta. Mitä enemmän työpaikalla kuulee positiivista palautetta, sen helpompi on

kuunnella myös negatiivista palautetta. Negatiivista palautettakin on helpompi kuunnella, kun palautteen antaja ei mene henkilökohtaisuuksiin. (Laitinen 2014.)

4 Opinnäytetyön tulokset ja toteutus

Opinnäytetyö toteutettiin kevään 2015 aikana. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta rakennettiin haastattelun kysymykset, joiden avulla pyrittiin samaan vastauksia tutkimusongelmaan. Kysymykset testattiin ensin koehenkilöillä, jotta mahdolliset epäselvät kysymykset pystyttiin karsimaan pois. Haastattelujen tulokset analysoitiin, jonka pohjalta tehtiin johtopäätökset.

4.1 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajana toimii eräs Rautakauppa. Rautakaupassa on henkilökuntaa noin 50. Rautakauppa on osa suurempaa ketjua. Kaupan sisällä on neljä eri osastoa. Yrityksen nimeä ei tuoda julki opinnäytetyössä toimeksiantajan toiveiden mukaisesti. Toimeksiantajasta päädyttiin käyttämään nimeä Rautakauppa.

4.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti käsitteet ovat sovellettavissa tutkimuksessa, mutta vain tietyiltä osilta. Laadullisessa tutkimuksessa täytyy kiinnittää huomiota tutkimuksen luotettavuuteen sekä uskottavuuteen. Tutkimuksen tulokset tulee olla täysin faktoihin perustuvia ja tutkimusmenetelmät on vastattava tutkimustarpeita. Laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa täytyy pitää mielessä yleistettävyyttä sekä siirrettävyyttä. (Jyväskylän yliopisto 2015.)

Haastatteluilla saadut tulokset olivat luotettavia sekä uskottavia tiedonkeruumenetelmän eli haastattelun ansiosta. Haastatteluilla saatiin yksityiskohtaisempia tuloksia, kuin esimerkiksi kyselylomakkeella. Tutkielman tulokset ovat täysin faktoihin perustuvaa tietoa ja tutkimusmenetelmä vastaa tutkielman tarpeita.

4.3 Tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa eli laadullisessa tutkimuksessa pääpaino on mielipiteissä sekä niiden syiden ja seurausten selvittämisessä. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään johtopäätöksiin haastatteluista saaduista aineistoista. Laadullisen tutkimuksen kolme tärkeintä kysymystä, joihin tutkimuksen tulee vastata, ovat mitä, miksi ja kuinka. Laadullinen tutkimus on arvioivaa sekä pohtivaa tutkimusta. (Taloustutkimus 2015.)

Laadullinen tutkimus valittiin tutkimusmenetelmäksi pienen neljän hengen haastateltavien määrän takia. Kaikki tieto, jota haluttiin, piti olla laadullista. Näin saatiin hyvin selville haastateltavien mielipiteitä luotettavalla tavalla.

4.4 Haastattelu

Kun halutaan saada vastauksia kysymyksiin, jotka ovat henkilöiden mielipiteitä, asenteita, kokemuksia ja havaintoja hyvä tapa tiedonkeruuseen on käyttää haastattelua. Haastattelu on tiedonkerääjän sekä haastateltavan välinen keskustelu, jossa haastattelija esittää kysymyksiä ja haastateltava vastaa niihin mahdollisimman avoimesti. Haastateltavan vastaukset analysoidaan ja verrataan muiden haastateltavien kesken. Haastattelulla saadaan kerättyä tarkkaa ja haluttua tietoa pienellä vaivalla. Haastattelijan täytyy kuunnella tarkkaan mitä haastateltava kertoo ja nämä tiedot pitää kerätä muistiinpanoihin tai nauhoittaa keskustelu ja kuunnella se tarkkaan analysointia varten. (Metodix 2015.)

Haastattelukysymykset laadittiin teoriapohjaan perustuen. Haastattelukysymykset testautettiin testiryhmällä, jonka jälkeen kysymykset viimeisteltiin. Haastattelut toteutettiin yrityksen omissa tiloissa kasvotusten kevään 2015 aikana. Haastateltavia olivat neljä yrityksen myynnin johtajaa, joista jokainen osallistui haastatteluun vastaten kaikkiin esitettyihin kysymyksiin.

4.5 Haastattelun tulokset

Haastattelut kuunneltiin ja litteroitiin. Haastattelu koostui kahdesta teemasta, joissa oli eri aihealueita. Haastattelun tulokset on käsitelty aihealueittain.

Haastattelun ensimmäinen teema oli myynnin johtaminen. Myynnin johtaminen jaettiin seuraaviin aihealueisiin: suunnittelu, tavoitteet, organisointi, motivointi ja seuranta. Haastattelun toinen teema oli suorituksen johtaminen. Suorituksen johtaminen jaettiin seuraaviin aihealueisiin: yksilöjohtaminen, tiimi johtaminen ja kehittäminen.

Myynnin johtamisen suunnittelusta kysyttiin seuraavia kysymyksiä:

- Millaisia asioita liität hyvään myynnin johtamiseen?
- Mitkä edellä mainitsemistasi asioista kuvaavat omaa myynnin johtamistasi?
- Miten suunnittelet myynnin johtamistasi ennalta?
- Kuinka suuren osan ajastasi käytät myynnin johtamiseen?
- Millä tavalla otat alaisesi toiminnassasi huomioon?
- Millä tavoin pyrit tehokkaaseen myynnin johtamiseen?
- Millaisia sisäisen viestinnän keinoja käytät osana myynnin johtamista?

Haastateltavat liittivät hyvään myynnin johtamiseen hyvin erilaisia asioita. Tällaisia asioita olivat jokaisen yksilön tason huomioiminen, johtamisen selkeys ja yksinkertaisuus, esimerkillisyys, alaisten tukeminen sekä hintatietoisuus. Haastateltavat löysivät näitä mainittuja piirteitä paljon myös itsestään. Myynnin johtamista he suunnittelivat ennalta eri tavoin. Osa suunnittelee johtamista heille annettujen tavoitteiden pohjalta ja osa suunnittelee hyvin vähän ennalta, koska pitävät myynnin johtamista tilanne herkkänä asiana, jota on vaikea suunnitella etukäteen. Seurannan merkitystä painotettiin myös suunnittelussa. Lähes kaikki haastateltavat käyttävät suuren osan ajastaan myynnin johtamiseen. Tämä tarkoittaa, että työpäivä menee lähes kokonaan myynnin johtamiseen. Osa kuitenkin käyttää mielestään liian vähän aikaa myynnin johtamiseen. Kaikki haastateltavat pyrkivät kysymään alaiensa kuulumisia ja kuuntelemaan heitä. Alaisten työ pyritään tekemään mahdollisimman helpoksi ja pyritään ottamaan jokainen yksilö huomioon. Tehokkaaseen myynnin johtamiseen pyritään suunnitelmallisuudella ja aikatauluttamalla tehtäviä. Aikataulutus tulisi tehdä kuukausitasolta tuntitasolle asti. Tehokkuutena pidettiin myös sitä, että kun ei ole asiakkaan kanssa kanssakäymisessä, niin valmistellaan asioita, jotta tuleva asiakaskohtaaminen olisi sujuva. Sisäisen viestinnän keinoista kasvotusten puhuminen oli kaikkien mielestä paras tapa kommunikoida. Muita keinoja olivat puhelin, sähköposti ja yrityksen sisäinen ohjelmisto.

Myynnin johtamisen tavoitteista kysyttiin seuraavia kysymyksiä:

- Millä perusteilla tavoitteet asetetaan tiimissäsi työntekijöiden kesken?
- Kuinka autat alaisiasi saavuttamaan myyntitavoitteensa?
- Mitä sinun tulee myynnin johtajana tehdä, jotta oman osastosi myynti kehittyisi?

Haastateltavat asettavat tiimilleen tavoitteita ylemmältä johtoportaalta saamiensa tavoitteiden perusteella. Osan mielestä tervehenkinen myyntikilpailu olisi hyvä tapa asettaa tavoitteita henkilökunnalle. Osan vastasi, että jokaiselle yksilölle on asetettava omat tavoitteet, koska kaikki ovat erilaisia. Tavoitteet olisi myös hyvä asettaa yhdessä alaisien kanssa keskustellen. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että myyjille on annettava mahdollisimman hyvä pohjatieto tuotteista ja kanavista, joista tuotteita tilataan. Tämä auttaa myyjiä saavuttamaan myyntitavoitteensa. Myyjien tukemista ja kannustamista pidettiin myös tärkeänä osana myyntitavoitteisiin pääsemisessä. Jotta oman osaston myynti kehittyisi, tulisi myynnin johtajan haastateltavien mielestä tsemppata alaisiaan, olla itse esimerkkinä myymisessä sekä päivittää jokapäiväistä tietoa tuotteista ja tavoista myyjille.

Myynnin johtamisen organisoinnista kysyttiin seuraavia kysymyksiä:

- Millaisia johdonmukaisia käytänteitä noudatat myynnin johtamisessa?
- Missä tilanteissa annat alaisillesi vapauden tehdä omia ratkaisuja?
- Millä tavoin pyrit helpottamaan alaistesi myyntityötä?

Haastateltavat noudattivat muutamia erilaisia käytänteitä myynnin johtamisessaan. Viikoittain käydään läpi myynti ja onko tavoitteet saavutettu. Tavoitteet pilkotaan pieniksi, jotta myyjän on helpompi hahmottaa omat tavoitteensa. Vastuiden jakaminen, tehtävien osoittaminen ja esimerkkinä oleminen tulivat myös esille haastattelussa. Osa haastateltavista antaa alaisten tehdä omia ratkaisuja kaupankäynti tilanteissa, talontapojen puitteissa. Osa haastateltavista antaa enemmän vapauksia tehdä omia ratkaisuja. Myyjät saavat tehdä omia ratkaisuja esillepanossa, hinnoittelussa sekä hankintakanavista. Haastateltavat pyrkivät helpottamaan alaistensa myyntityötä monin tavoin. Hinta ja tuotetiedon ylläpitämistä pidettiin tärkeänä. Myymälän siisteyttä ja sitä, että hyllyissä on tavaraa mitä myydä, pidettiin myös tärkeänä. Kaikki ns. ylimääräinen pyritään karsimaan pois, jotta myyjät voivat keskittyä myyntiin.

Myynnin johtamisen motivoinnista kysyttiin seuraavia kysymyksiä:

- Millä tavoin motivoit alaisiasi?
- Millä tavoin palkitset alaisiasi?
- Miten omalta osaltasi pyrit luomaan osastollesi positiivisen työilmapiirin?
- Kuinka annat rakentavaa palautetta alaisillesi?

Kaikki haastateltavat motivoivat alaisiaan kehumalla hyvistä suorituksista ja kannustamalla. Osa pyrkii näyttämään alaisilleen millaista kaupanteko voi hienoimmillaan olla. Myynnin johtajan omaa hyvää asennetta painotettiin, sillä se tarttuu myös muihin työntekijöihin. Päivittäinen palautteen antaminen koettiin myös motivoivaksi tekijäksi. Hyvän ilmapiirin luominen oli muutaman myynnin johtajan mielestä tärkein asia motivoinnissa. Myyntikilpailut olivat myös yksi tapa motivoida alaisia. Alaisten palkitsemisessa nousi esille virkistyspäivä. Virkistyspäivä voisi olla tavarantoimittajan järjestämä tai kaupan itse järjestämä. Tämä auttaa ryhmähenkeä nousemaan. Positiivista työilmapiiriä pyritään luomaan omalla esimerkillä ja puhumalla paljon työntekijöiden kanssa. Kysytään joka päivä kuulumiset ja kuunnellaan, jos jollain on huono päivä. Yhdessä tekeminen ja samanarvoisuus olivat haastateltavien mielestä tärkeitä asioita positiivisen ilmapiirin luomisessa. Kaikkien haastateltavien mielestä rakentavaa palautetta tulee antaa ja se pitäisi aina antaa kasvotusten. Palaute tulisi antaa keskustelemalla yhdessä myyjän kanssa. Yhdessä mietittäisiin mikä meni pieleen ja miten sen voisi välttää tulevaisuudessa. Näin saataisiin positiivinen lopputulos.

Myynnin johtamisen seurannasta kysyttiin seuraavia kysymyksiä:

- Millä tavoin seuraat alaistesi myyntitoimintaa?
- Kuinka toimit, kun myyntiprosessissa ilmenee kehittämistä?
- Miten mittaat myynnin kehitystä osastollasi?
- Kuinka tiimissäsi käsitellään myynnin seurantaan ja tavoitteisiin liittyviä asioita?

Haastateltavat seuraavat myyjiensä myyntitoimintaa hyvin samanlaisilla tavoilla. He pyrkivät itse olemaan myynnissä mukana ja seuraamaan myyjien toimintaa asiakkaiden kanssa. Seuraamalla saa hyvän kuvan toiminnan tehokkuudesta ja pystyy imemään itseensä myös uutta tietoa. Tilastoista ja luvuista näkee lopuksi, että mikä toimii ja mikä ei. Osan mielestä myös vastuualueet helpottavat myyntitoiminnan seuraamista. Mikäli myyntiprosessissa ilmenee kehitettävää, on mietittävä, että onko muutoksiin oikeasti tarvetta. Täytyy miettiä, että onko muutos kestävä ja se pitää pystyä perustelemaan faktoilla. Myyjää pitää aina tukea asiakastilanteessa. Mikäli prosessissa huomataan puutteita, niihin puututaan vasta myöhemmin, kun asiakas on palveltu loppuun saakka. Henkilökohtainen keskustelu on tärkeää tässäkin tilanteessa. Myynnin kehitystä mitataan tulosten ja katteiden kautta. Tuloksia verrataan edellisiin tuloksiin ja tavoitteisiin. Myynnin seurantaan ja tavoitteisiin liittyviä asioita käsitellään avoimesti ja myyjille annetaan kaikki mahdollinen tieto myyntiin liittyen. Palaverreja pidetään viikoittain ja kuukausittain. Niissä käsitellään myyntiä ja keskustellaan tavoitteista. Pidemmän aikavälin tavoitteet antavat todenmukaisemman kuvan myynnistä.

Suorituksen johtamisen yksilö- ja tiimijohtamisesta kysyttiin seuraavia kysymyksiä:

- Millä tavoin johdat tiimiäsi?
- Millä tavoin johdat yksilöitä?
- Kuinka tiimissäsi käsitellään epäonnistumiset?
- Millä tavoin käsittelet ristiriidat alaisiesi kanssa?

Osa haastateltavista johtaa tiimiään oman esimerkin kautta. Tiimissä kaikkien pitää olla samalla viivalla ja kaikilla on samat säännöt. Ihmiset tulee kuitenkin huomioida yksilöinä. Myös samanlainen tapa johtaa kuin joukkueurheilussa tuli esille. Tiimiä johdetaan heikoimman lenkin kautta niin kuin joukkueurheilussa. Myynnin johtajan tulee myös olla osa tiimiä. Yksilöitä myynnin johtajat johtavat henkilökohtaisesti. Jokaisen heikkoudet ja vahvuudet otetaan huomioon ja vahvuuksia pyritään hyödyntämään. Yksilöiden johtamisessa pyritään myös välttämään sähköistä viestintää. Epäonnistumisista pyritään keskustelemaan mahdollisimman nopeasti tilanteen jälkeen. Näin voidaan nopeasti käydä asia läpi ja kehittyä toiminnassa. Osan mielestä epäonnistumiset tiimissä tulee käsitellä yhdessä tiimin kesken, osan mielestä henkilökohtaisesti myyjän kanssa. Ristiriidat tulee kaikkien haastateltavien mielestä käsitellä henkilökohtaisesti myyjän kanssa. Negatiivisissa asioissa tulisi välttää isoja tilaisuuksia. Kahden myyjän väliset ristiriidat tulee käsitellä niin, että ensin myynnin johtaja keskustelelee asiasta molempien osapuolien kanssa erikseen ja sitten keskustellaan vielä yhdessä molempien kanssa.

Suorituksen johtamisen kehittämistä kysyttiin seuraavia kysymyksiä:

- Miten kehität itseäsi myynninjohtajana?
- Millaisia myynnin työkaluja annat alaisillesi?

- Miten tuet alaistesi kehittymistä myyntitaidoissaan?

Haastateltavat kehittävät itseään myynnin johtajina seuraamalla kollegojaan ja omia esimiehiään. He seuraavat myös kuinka kilpailijat toimivat ja pyrkivät oppimaan uutta koko ajan. Osa heistä käy myös koulutuksissa, jotta kehittyisivät myynnin johtajina. Tavoitteiden asettaminen ja aina parhaansa tekeminen auttavat myös kehittymään. Kaikkia haastateltavat pyrkivät antamaan myyjilleen mahdollisimman hyvät työkalut myymiseen. Myyjille annetaan paljon tietoa tuotteista, hinnoista ja hankintakanavista. Tuotetietoutta pyritään kehittämään koko ajan tavarantoimittajien tuotekoulutuksilla. Myyjiä kannustetaan myös toimimaan oman mukavuusalueensa ulkopuolella. Kaikki haastateltavat kannustavat myyjäänsä erilaisiin koulutuksiin. Myös tavoitteilla tuetaan myyjää kehittymään myyntitaidoissaan. Osa haastateltavista tukee alaisiaan kannustamalla ja kehumalla hyvästä suorituksesta.

5 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli antaa toimeksiantajalle tietoa yrityksen myynnin johtamisen tilasta ja kuinka myynnin johtajat johtavat alaisiaan. Tarkoituksena oli selvittää eri osastojen myynnin johtajien johtamistavat. Tavoitteeseen pääsemiseksi haastateltiin yrityksen myynnin johtajia ja heiltä kysyttiin myynnin johtamiseen ja suorituksen johtamiseen liittyviä kysymyksiä. Opinnäytetyössä selvitettiin yrityksen myynnin johtamisen nykytila eri osastoilla.

Yhteenvedona voidaan todeta, että yrityksen myynnin johtaminen on suhteellisen hyvällä mallilla. Haastatteluissa tuli esille samanlaisia asioita kuin teoriaosuudessakin. Myynnin johtajat olivat monissa asioissa samoilla linjoilla toistensa kanssa, joka on hyvä asia. Eriäväisyyksiä johtamistavoissa esiintyi myös jonkin verran. Jokainen yksilö johtaa omalla henkilökohtaisella otteellaan. On kuitenkin hyvä, että myynnin johtajat ovat samoilla linjoilla toistensa kanssa. Eri osastoilla on yhtenäiset linjat johtamisen suhteen ja tämä tuo selkeyttä koko yrityksen toimintaan. Jokainen yksilö ja tiimi ovat erilaisia, joten on hyvä, että myynnin johtajat johtavat tiimejään hieman erilaisilla otteilla.

Myynnin johtajat ottavat hyvin huomioon yksilön henkilökohtaisen tason, kannustavat alaisiaan omalla esimerkillään ja johtavat alaisiaan selkeällä tavalla. Myynnin johtamista suunnitellaan tavoitteiden ja tehdyn seurannan pohjalta. Osa myynnin johtajista suunnittelee paljon johtamistaan, osa hieman vähemmän. Suunnitteluun tulisi käyttää enemmän aikaa ja resursseja, jotta myynnin johtaminen olisi tehokkaampaa ja selkeämpää. Työ on ajoittain hektistä, mutta myynnin johtamisen suunnitteluun tulisi pyrkiä löytämään aikaa. Myös työntekijät voisi ottaa mukaan suunnitteluun. Työpäivästä suurin osa käytetään myynnin johtamiseen. Myynnin johtajat keskittyvät työssään siis olennaisiin asioihin. Myynnin johtajat pyrkivät tekemään alaiensa työn mahdollisimman helpoksi. Myyjien työtehtävät tulisi suunnitella niin, että

heillä jäisi mahdollisimman paljon aikaa itse myymiseen ja asiakkaiden palvelemiseen. Tehokkaaseen myynnin johtamiseen pyritään suunnitelmallisuudella ja aikataulutuksella. Aikataulutus tulisi tehdä kuukausitasolta jopa tunti tasolle asti. Mitä tarkemmin työt on aikataulutettu, sitä selkeämpää työn tekeminen on. Kaikkien tehtävien tulisi myös tähdätä sujuvaan ja kannattavaan myyntiin. Sisäisen viestinnän keinoista kaikki pitivät tärkeimpänä kasvotusten keskustelua. Näin vältetään kaikki mahdolliset epäselvyydet ja väärinymmärrykset. Sähköpostia ja sisäisiä viestintä kanavia voidaan käyttää joidenkin tietojen jakamiseen, mutta suurin osa asioista on hyvä keskustella kasvotusten.

Myynnin johtajat asettavat alaisilleen tavoitteita heille itselleen annettujen tavoitteiden pohjalta. Tiimeille asetetaan tiettyjä myyntitavoitteita ja myös yksilöille asetetaan jonkin verran henkilökohtaisia tavoitteita. Tavoitteet tulisi asettaa mahdollisimman yksilölliselle tasolle. Tämä auttaa myyjiä kokonaistavoitteeseen pääsemisessä. Tavoitteista on hyvä keskustella alaisten kanssa, jotta tavoitteet ovat kaikille selkeät ja ne ymmärretään hyvin. Tavoitteet kannattaa priorisoida, jotta toiminta olisi tehokasta. Myyjiä autetaan saavuttamaan tavoitteensa antamalla heille mahdollisimman hyvät tiedot tuotteista ja tilauskanavista. Myyjien tukeminen ja kannustaminen on tärkeää tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Jokainen myynnin johtaja painotti alaisten kannustamista omassa johtamisessaan. Tavoitteiden tulisi olla haastavia, mutta saavutettavissa olevia. Tavoitteiden haastavuus kehittää myyjiä ja kannustaa heitä tekemään aina parhaansa. Myynnin kehityksen kannalta myynnin johtajien mielestä heidän tulee kannustaa ja olla esimerkkinä alaisilleen. Tavoitteet tulisi käydä säännöllisin väliajoin läpi, jotta ne pysyvät kirkkaana mielessä.

Vastuut ja tehtävät jaetaan tiimien sisällä myynnin johtajien toimesta. Vastuualueet tulisi käydä tarkasti läpi yksilötasolla. Tiimeille ja yksilöille tulisi antaa myös mahdollisimman tarkat toimintaohjeet, jotta toiminta olisi selkeää ja toimivaa. Myynnin johtajat antavat alaisilleen paljon vapauksia tehdä omia ratkaisuja. Myyjät voivat tehdä omia ratkaisuja muun muassa koskien esillepanoja, hinnoittelussa, hankintakanavissa sekä kaupankäyntitilanteissa. Toiminnassa tulisi painottaa keskittymistä oikeisiin asioihin. Myynnin johtajat pyrkivät karsimaan kaiken ns. ylimääräisen pois myyjien tehtävistä, jotta myyjät voivat keskittyä myymiseen. Myynnin johtajat painottivat myös myymälän siisteyttä. Asiointi on tehtävä asiakkaalle mieleiseksi ja sujuvaksi.

Myynnin johtajat pyrkivät motivoimaan alaisiaan antamalla positiivista palautetta hyvistä suorituksista ja kannustamalla heitä. Osa pyrkii motivoimaan alaisiaan näyttämällä mitä myyminen voi hienoimmillaan olla. Myynnin johtajan omaa asennetta ja esimerkkiä pidettiin tärkeänä. Myyjiä voi motivoida myös kouluttamalla heitä, antamalla heille uusia haasteita ja kiertämällä vastuualueita. Myynnin johtajan tulee pitää myyjiensä motivaatio koko ajan korkealla. Hyvän työilmapiirin luomista pidettiin tärkeänä osana motivointia. Alaisia palkitaan ke-

humalla ja virkistyspäivillä. Positiivista ilmapiiri luodaan omalla esimerkillä ja puhumalla työntekijöiden kanssa. Myynnin johtajat painottivat yhdessä tekemistä ja samanarvoisuutta positiivisen ilmapiirin luomisessa. Myynnin johtajan tulisi selvittää jokaisen alaisen motivaatiotekijät ja pyrkiä motivoimaan heitä niiden kautta. Tärkeintä motivoinnissa on työntekijöiden päivittäinen huomioiminen. Palautetta tulee antaa ja sen täytyy olla rehellistä. Rakentavaa palautetta tulisi antaa henkilökohtaisesti ja kahden kesken alaisen kanssa. Näin myynnin johtajat yrityksessä myös toimivat.

Myynnin johtajat seuraavat alaistensa myyntitoimintaa olemalla itse mukana myyntiprosessissa. Seuraamalla myyntiä saa hyvän kuvan toiminnan tehokkuudesta ja siitä, että onko asetetut tavoitteet saavutettu. Myynnin seuranta ei saa jäädä vain paperille vaan sitä pitää tulkita ja kehittää toimintaa parempaan suuntaan seurannan pohjalta. Myyntitoiminnan lisäksi on tärkeää seurata tilastoja ja lukuja. Myyntiprosessissa olevat puutteet tulee korjata. Ensin täytyy kuitenkin miettiä ovatko muutokset kestäviä ja ne täytyy pystyä perustelevaan faktoilla. Myynnin johtajat painottavat henkilökohtaisen keskustelun tärkeyttä tässäkin asiassa. Myynnin johtajat keskustelevat avoimesti seurantaan ja tavoitteisiin liittyvistä asioista myyjien kanssa. Myynnin johtajan tulee antaa rakentavaa palautetta seurannan perusteelle. Tämä sitouttaa myyjiä yrityksen toimintaan. Palaverreja myynnin johtajat pitävät kuukausittain ja viikoittain. Palaverissa käsitellään yhdessä myyjien kanssa myyntiä ja tavoitteita. Myynnin johtajien tulisi myös seurata jokaisen myyjän työtaakkaa, jotta kenellekään ei aiheutuisi ylimääräistä stressiä.

Tiimiä tulee johtaa positiivisuuden kautta. Tiimissä kaikki ovat tasa-arvoisia ja kaikilla on samat säännöt. Myynnin johtajat painottivat, että jokainen yksilö tulee huomioida tiimin sisällä. Yksilöiden vahvuudet ja heikkoudet pyritään tunnistamaan ja vahvuuksia pyritään hyödyntämään. Kun myyjät ovat yksilöinä vahvoja, heistä saadaan myös tiiminä vahvoja. Osa myynnin johtajista johtaakin tiimiään heikoimman lenkin kautta kuten joukkueurheilussa. Myynnin johtajan tulee myös itse olla osa tiimiä. Yksilöiden johtamisessa myynnin johtajat pyrkivät välttämään sähköistä viestintää. Myynnin johtajan tulee olla aidosti kiinnostunut yksilöstä ja haastaa ja innostaa myyjää. Epäonnistumisista pyritään keskustelemaan yhdessä myyjän kanssa. Myynnin johtaja käy myyjän kanssa läpi, että mikä meni pieleen ja kuinka voitaisiin toimia tilanteessa paremmin tulevaisuudessa. Myynnin johtajan on otettava huomioon yksilöiden erilaisuus. Erilaisuus on voimavara, jota tulee arvostaa ja hyödyntää.

Myynnin johtajat pyrkivät kehittämään itseään seuraamalla kollegojaan ja omia esimiehiään. He pyrkivät myös seuraamaan kilpailijoitaan ja oppimaan uutta kokoajan. Osa käy myös koulutuksissa kehittämässä myynnin johtamistaitojaan. Alaisiaan myynnin johtajat kehittävät koulutuksilla, haastavilla tavoitteilla ja kannustamalla. Jokaiselle myyjälle tulisi tehdä henki-

lökohtainen kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelmaa tulisi seurata viikko ja kuukausitasolla ja keskustella myyjän kanssa hänen kehittymisestään.

Opinnäytetyön tutkimustuloksista on saatu hyödyllistä tietoa toimeksiantajalle. Tuloksia voidaan hyödyntää yrityksen myynnin johtamisen kehittämisessä ja toiminnan parantamisessa. Opinnäytetyö antaa hyvän kuvan yrityksen myynnin johtamisen tilasta tällä hetkellä ja siitä kuinka myynnin johtajat johtavat alaisiaan.

Lähteet

Kirjat ja painetut lähteet

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY.
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Kouzes, J. & Posner, B. 2001. Rohkaiseva johtaja. Miten esimies palkitsee ja antaa tunnustusta. Helsinki: Rastor.
- Laine, P. 2008. Myynnin anatomia. Helsinki: Talentum.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOYpro.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.
- Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.
- Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2010. Haasteena myynnin johtaminen. 3. painos. Helsinki: Imperial Sales.
- Thornton, C. 2010. Group and Team Coaching. The Essential Guide. New York: Routledge.

Sähköiset lähteet

- Bhasin, H. 2010. Type of sales organization. Line Sales Organization. Viitattu 19.4.2015. <http://www.marketing91.com/type-sales-organization-line-sales-organization/>
- Community Foundations of Canada. 2015. Performance Management. Viitattu 23.4.2015. <http://hrcouncil.ca/hr-toolkit/keeping-people-performance-management.cfm>
- Holden Leadership Center University of Oregon. 2009. Giving Effective Feedback. Viitattu 25.4.2015. http://leadership.uoregon.edu/resources/exercises_tips/skills/giving_effective_feedback
- Jyväskylän yliopisto. 2015. Tutkimuksen toteuttaminen. Viitattu 26.4.2015. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>
- Krishnan, R. 2014. How to set and manage realistic sales targets. Viitattu 22.4.2015. <https://www.anaplan.com/blog/how-to-set-and-manage-realistic-sales-targets/>
- Laitinen, J. 2014. Kaunistelematta paras. Näin annat palautetta työpaikallasi oikein. Viitattu 26.4.2015. <http://www.hs.fi/ura/a1390023897966>

Llopis, G. 2012. Effective Managers Earn Trust Quickly By Doing 5 Things Well. Viitattu 25.4.2015. <http://www.forbes.com/sites/glennllopis/2012/06/25/8-winning-ways-to-perform-workplace-wonders/>

Metodix. 2015. Haastatteluaineiston kokoaminen. Viitattu 22.4.2015. http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_tai_to_ ja_tiedon_hankinta/09_tutkimusmenetelmat/11_haastatteluaineiston_kokoaminen

Mind Tools Ltd. 2015. Team Management Skills. 24.4.2015. http://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_92.htm

Pipedrive Inc. 2015. Sales Tracking. Viitattu 21.4.2015. <https://www.pipedrive.com/en/features/sales-tracking>

Queensland government. 2014. Create a sales plan. Viitattu 19.4.2015. <https://www.business.qld.gov.au/business/running/sales-customer-service/create-sales-plan>

Queensland government. 2014. Performance Management. Viitattu 25.4.2015. <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/overview-history/>

Queensland government. 2014. Sales targets. Viitattu 23.4.2015. <https://www.business.qld.gov.au/business/running/sales-customer-service/sales-targets>

Queensland government. 2014. Types of sales targets. Viitattu 22.4.2015. <https://www.business.qld.gov.au/business/running/sales-customer-service/sales-targets/types-sales-targets>

Sarvadi, P. 2015. The Importance of Employee Development. Viitattu 25.4.2015. <http://www.entrepreneur.com/article/77678>

Taloustutkimus Oy. 2015. Kvalitatiivinen tutkimus. Viitattu 23.4.2015. http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/

United States Office of personnel management. 2015. Performance Management. Viitattu 24.4.2015. <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/overview-history/>

University of Waterloo. 2015. Receiving and giving effective feedback. Viitattu 25.4.2015. <https://uwaterloo.ca/centre-for-teaching-excellence/teaching-resources/teaching-tips/assessing-student-work/grading-and-feedback/receiving-and-giving-effective-feedback>

Kuviot

Kuvio 1. Myynnin suunnittelu	9
Kuvio 2. Tavoiteasteet	13
Kuvio 3. Myyntityön tasapaino	15
Kuvio 4. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	17
Kuvio 5. Yksilönjohtamisen ydintaidot	24
Kuvio 6. Ydintaidot yksilöiden johtamisessa	24
Kuvio 7. Erilaisuuden johtaminen	25
Kuvio 8. Osaamispyramidi	30
Kuvio 9. Palautekulttuuri	31