

Viljami Ylitalo

PROVISIOPALKKAISTEN MYYJIEN JOHTAMINEN

Liiketalouden koulutusohjelma

2014



PROVISIOPALKKAISTEN MYYJIEN JOHTAMINEN

Ylitalo, Viljami
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Maaliskuu 2014
Ohjaaja: Korhonen, Satu
Sivumäärä: 56
Liitteitä: 2

Asiasanat: myyntityö, tulospalkka, johtaminen, teemahaastattelu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää ne johtamisen menetelmät, joiden avulla voidaan varmistaa onnistuminen myyjän työssä. Tämän lisäksi tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella pohditaan, kuinka näitä johtamisen menetelmiä voisi kehittää edelleen.

Työn teoreettisessa osiossa käsiteltiin myyjän ja myyntityön ominaispiirteitä, myyntiprosessia sekä näihin vaikuttavia tekijöitä, provisiopalkkausta ja motivaatiota. Myyjien näkökannan lisäksi perehdyttiin esimiestyöhön ja johtamiseen, jossa tarkasteltiin muun muassa myyntiprosessin johtamista, palkitsemista ja palautteenantoa sekä tavoitteiden asettamista.

Empiirisessä osiossa keskityttiin soveltamaan koottua teorian tietoa, jonka pohjalta laadittiin teemahaastattelua varten haastattelukysymykset myyjille ja heidän esimiehilleen. Empiirisessä osiossa myös puretaan tutkimuksesta saatuja tuloksia ja esitetään niistä tehtyjä johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia.

Tutkimuksen menetelmäksi valittiin teemahaastattelu, sillä sen avulla on mahdollista päästä käsiksi haastateltavien omiin näkemyksiin ja kokemuksiin tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksessa haastateltiin kahden matkapuhelinoperaattorin myyjiä ja heidän esimiehiään. Haastateltaviin kuului 6 myyjää ja 4 esimiestä.

Tutkimuksessa löydettiin monia johtamisen menetelmiä, jotka myyjät ja esimiehet kokivat toimiviksi ja jotka olivat myös yhdenmukaisia teorian kanssa. Mielestäni näistä tärkeimmäksi nousi palautteenanto. Molemmiin puoliseen palautteenannon avulla voidaan kehittää esimiestyön menetelmiä toimivaksi yksilötasolla.

MANAGEMENT OF SALES STAFF WORKING ON COMMISSION

Ylitalo, Viljami
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
March 2014
Supervisor: Korhonen, Satu
Number of pages: 56
Appendices: 2

Keywords: Sales work, commission, management, theme interview

The purpose of this thesis was to figure out the methods of management, with which it is possible to ensure the successes of the sales staff. Additionally I am going to reflect on the possibilities to further develop these methods.

In the theoretical part of this thesis topics covered involve the qualities of sales people and sales work as well as subjects that affect these, such as commission and motivation. In addition to the sales peoples perspective I am going to look in to the management point of view as well, in which subjects like the management of the sales process, remuneration, feedback and the setting of goals are covered.

The empirical part of the thesis is composed of applying the gathered theoretical knowledge, on which the questions for the theme interview are based on. In the empirical part I also review the results of the research and present my own conclusions and suggestions on improving the used methods.

For this research I chose theme interview as the method because it enables me to get to know the personal views and experiences of the people interviewed. For this research I interviewed sales staff and their managers from two mobile service providers. I interviewed 6 sales people and 4 managers for this interview.

As a result of the research I found several methods of management on which both the sales people and the managers agreed upon and which were also consistent with the information covered in the theoretical part of this thesis. In my opinion one of these methods stood out and that was feedback. With feedback given both ways it is possible to develop the methods of management to work on a personal level for each subordinate.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	MYYNITYÖ JA MYYJÄ.....	8
2.1	Myynti.....	8
2.2	Myyntityön ja myyjän ominaispiirteet.....	8
2.3	Myyntiprosessi.....	10
2.3.1	Ennen myyntikeskustelua.....	11
2.3.2	Myyntikeskustelu.....	11
2.3.3	Myyntikeskustelun jälkeen.....	13
2.4	Alaistaidot.....	14
2.5	Motivaatio.....	16
3	JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ.....	17
3.1	Esimiestyö ja esimiesosaaminen.....	17
3.2	Myyntiprosessin johtaminen.....	19
3.2.1	Myynnin suunnittelun johtaminen.....	19
3.2.2	Myynnin toimeenpanon johtaminen.....	22
3.2.3	Arvioinnin johtaminen.....	23
3.3	Palautteenanto.....	23
3.4	Palkitseminen ja tulospalkkaus.....	25
3.5	Tavoitteet ja niiden asettaminen.....	28
3.6	Seuranta ja mittaristo.....	30
3.7	Motivaation johtaminen.....	31
4	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	33
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	33
4.2	Teemahaastattelu.....	33
4.3	Haastattelukysymykset.....	34
4.4	Haastatteluprosessi.....	35
4.5	Purku ja analysointi.....	36
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	37
5.1	Johtaminen.....	37
5.2	Palautteenanto.....	38
5.3	Tavoitteet.....	40
5.4	Provisio.....	41
5.5	Motivaatio ja työilmapiiri.....	43
6	ARVIOINTI.....	44
6.1	Johtopäätökset.....	44
6.1.1	Johtamisesta.....	45

6.1.2	Palautteenannosta	46
6.1.3	Tavoitteista	47
6.1.4	Provisiosta	49
6.1.5	Motivaatiosta ja työssäviihtymisestä	50
6.2	Tutkimuksen ja sen luotettavuuden arviointi	51
6.3	Opinnäytetyön arviointi	53
	LÄHTEET	55
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tässä työssä käsittelen provisiopalkattujen myyjien johtamista sekä sen erilaisia vaikutuksia myyjien myyntituloksiin ja motivaatioon. Aihetta tarkastellaan sekä myyjän että esimiehen näkökulmasta niin teorian kuin myös empirian tasolla.

Aiheen valinta lähti liikkeelle työelämästä toimiessani myyjänä kahdella eri matkapuhelinoperaattorilla ja useamman esimiehen alaisena. Ajan myötä aloin huomata esimiestyön vaikutuksia ensin omassa työssäni ja myöhemmin myös työkavereideni työssä. Aloin kiinnittämään enemmän huomiota esimiesteni toimintaan. Esimiesten toimintamalleissa oli huomattavia eroja, jotka vaikuttivat alaisten myyntituloksiin ja motivaatioon vaihtelevalla menestyksellä.

Olin huomannut esimiehieni ja työtovereideni työskentelyä seuraamalla, että oikeanlaisilla johtamisen menetelmillä voidaan todellakin päästä parempiin tuloksiin myyjän työssä. Aloin pohtia, kuinka järjestelmällisellä ja tavoitteellisella esimiestyöllä ja myynninjohtamisella voitaisiin saada aikaan myyjässä ja myyntitiimissä entistä parempia tuloksia.

Työn tarkoituksena on perehtyä tarkemmin esimiehen ja myyjän väliseen vuorovaikutukseen ja sen vaikutuksiin myyjän motivaatiossa ja myyntituloksissa. Tavoitteena on selvittää ja saada vastauksia esimiehen roolin merkityksestä myyntityössä toimivan alaisen menestymisen kannalta. Tutkimusongelmana on selvittää ne johtamisen keinot ja menetelmät, joiden avulla voidaan varmistaa onnistuminen myyjien työssä. Tulosten perusteella voidaan tarkastella niitä keinoja, joilla on positiivinen vaikutus myyjän työssäonnistumiseen ja pohtia mahdollisuuksia kehittää niitä.

Työn teoreettinen viitekehys koostuu kyseessä olevalle myyntityölle ja sen johtamiselle ominaisista käsitteistä. Näitä ovat myyntityö, provisiopalkkaus, alaistaidot, esimiestaidot ja näiden vaikutukset myyjän motivaatioon ja myyntituloksiin. Aiherajaus pitää sisällään laajojakin asiakokonaisuuksia, joista voisi tehdä jopa omia tutkimuksiaan. Tässä työssä kuitenkin keskitytään aihealueiden ydintekijöihin ja myynnin johtamisen kokonaiskuvaan, jolloin laajempi aiherajaus on välttämätön. Aiherajauksen

ansiosta pääsen myös yhdistämään itselleni kahden kiinnostuksen kohteen yhdeksi kokonaisuudeksi eli myyntityön ja sen johtamisen.

Tutkimus oli kvalitatiivinen, ja se toteutettiin kevät-syky 2013 akselilla käyttäen metodina teemahaastattelua, mikä mahdollisti tulosten empiirisen tarkastelun käytettyjen johtamisen menetelmien toimivuudesta. Haastatteluita suoritettiin sekä esimiehille että alaisille, jotta voitiin tarkastella käytössä olevia keinoja ja niiden käytännölläheisyyttä molemmilta tahoilta. Haastateltavia oli kymmenen henkilöä kahdesta eri yrityksestä. Tutkimustulosten analysointivaiheessa keskityin vertailemaan myyjien vastauksia esimiesten vastauksiin ja soveltamaan teoriaosuutta suhteessa saatuihin haastattelutuloksiin.

Opinnäytetyö koostuu kuudesta luvusta. Ensimmäisessä luvussa eli johdannossa selvitetään työn aiheen taustaa ja sen tavoitteita. Luvut kaksi ja kolme muodostavat työn teoriaosan. Luvussa kaksi käsitellään myyjän ja myyntityön ominaispiirteitä sekä myyntiprosessin vaiheita. Näiden lisäksi luvussa kaksi perehdytään myyjän työskentelyyn vaikuttaviin perustekijöihin, motivaatioon ja alaistaitoihin. Kolmannessa luvussa esitellään teoriaosan toinen puoli, joka koostuu myyntityön johtamisen ja esimiestyön peruselementeistä kuten myyntiprosessin johtamisesta, palautteenannosta ja tavoitteiden asettamisesta. Näiden lisäksi kerron esimiesosaamisesta, palkitsemisesta, seurannasta sekä motivaation johtamisesta.

Luvut neljästä kuuteen muodostavat työn empiriaosan. Neljännessä luvussa tuon esille tutkimusmenetelmän vaiheineen, sen valinnan perusteet sekä tutkimuksen kohteen. Luku viisi koostuu tutkimustulosten esittelystä. Kuudes ja viimeinen luku pitää sisällään yhteenvedon tutkimustuloksista, johtopäätöksiä niistä sekä opinnäytteen arviointia.

2 MYYNTITYÖ JA MYYJÄ

2.1 Myynti

Myynti perustuu vaihtokauppaan. Vaihtokaupassa henkilö antaa toiselle rahaa ja saa vastineeksi esimerkiksi myyntikonsultaation. Tämä vastaa myynnin toteutusta. Vaihtokauppa on osa jokapäiväistä elämäämme. Myymme jatkuvasti erilaisia asioita ja ajatuksia eri ihmisille, eli teemme jatkuvasti vaihtokauppaa. Kotona saatamme pyytää puolisoa viemään roskat ja itse luvataan pestä astiat. Toisin sanoen annat jotain ja saat jotain vastineeksi. Tämäkin on pohjimmiltaan kauppa ja myyntitilanne. Myynti on perusolemukseltaan yksinkertaista ja luonnollista toimintaa ihmisille. (Kokonaho 2011, 9)

Antamisen ja saamisen eli vaihtokaupan ansiosta ihmiskunta on voinut kehittyä. Vaihtokauppa on mahdollistanut ihmisten ryhmäyöskentelyn heimoina. Ilman myyntiä ja kaupankäyntiä eläisimme yhä kivikaudella. Vaihtokaupalle on kaksi edellytystä: tarve jollekin asialle, jota ollaan vaihtamassa ja halu tehdä vaihtokauppaa toisen osapuolen kanssa. Esimerkiksi tarve voi olla nälkä, eli halu ruualle, tällöin vaihtokaupan toinen osapuoli voisi olla yritys tai organisaatio, jonka ruokaa halutaan saada. Vastineeksi ruuasta yritys saisi rahaa. (Kokonaho 2011, 9)

2.2 Myyntityön ja myyjän ominaispiirteet

Vuorovaikutus ihmisten kanssa ja ihmisiin vaikuttaminen ovat myyntityön perusta. Tämän vuoksi myyjän tulee hallita vuorovaikutuksen eri toimintatavat ja -mallit. Hän osaa esiintyä ja ymmärtää asiakkaan sanalliset ja sanattomat viestit, eli lukea ihmisiä. Myynti on myös asiakaspalvelua ja asiantuntemusta. Myyjän täytyy tuntea yrityksensä tuotteet ja palvelut sekä niiden ominaisuudet ja hyödyt asiakkaille. Hänen tulee myös toimia asiakaslähtöisesti ja empaattisesti. Myyntityöllä tuotetaan arvoa asiakkaalle, jolloin hän hyötyy kaupasta ja hänen tarpeensa tyydytetään. Myyntityöhön kuuluu myös uusien asiakkaiden etsimistä, heidän tarpeidensa tunnistamista sekä heidän saavuttamista ja pääsemistä vuorovaikutukseen heidän kanssaan. Myyntityös-

sä pidetään yllä myös suhteita vanhojen asiakkaiden kanssa. Myynti ei kuitenkaan ole tavarantoimitusta. (Kokonaho 2011, 10–11)

Asiakastyytyväisyys, pitkäaikaiset asiakassuhteet, säännölliset kaupat ja hyvät suositukset asiakkailta toisille ovat myyntityön tavoitteita. (Leppänen 2007, 49) Myyntityö on asiakkaan tarpeiden täyttämistä ja ongelmien ratkaisua, eli asiakkaan auttamista. Tämän vuoksi asiakkaan kuunteleminen ja myyntiargumenttien esittäminen on tärkeää. Kuunneltuaan asiakkaan tarpeita ja ongelmia myyjä tarjoaa kuulemansa ja asiantuntemuksensa perusteella asiakkaalle parasta mahdollista palvelukokonaisuutta. (Vahvaselkä 2004, 134)

Myyntityö on jaettavissa kenttä-, myymälä-, ja puhelinmyyntiin. Kenttämyynti on perinteistä ovelta ovelle myyntiä, jossa myyjä on kentällä hankkimassa uusia asiakkaita ja pitämässä huolta vanhoista. Myymälämyynti on tyypillistä myymälässä tapahtuvaa myyntiä, jossa asiakkaat saapuvat myyjän luokse. Tällöin myyjän tehtävänä on palvella asiakasta ja auttaa tämä löytämään oikea tuote. Myyjän tulee myös esitellä tuotetta asiakkaalle ja vastata tämän kysymyksiin. Puhelinmyynti on puhelimitse tapahtuvaa kaupankäyntiä. Puhelinmyynti voidaan jakaa edelleen kahteen kategoriaan, jossa toisessa myyjä hankkii asiakkaita soittamalla ja toisessa asiakas soittaa myyjälle. Ensimmäiseen kategoriaan lasketaan muun muassa matkapuhelinoperaattoreiden liittymämyyjät ja toiseen esimerkiksi katalogiyritysten tilausten vastaanottajat. (Bergstrom & Leppänen 2007, 218–219)

Tyypillisiä ominaisuuksia menestyvälle myyjälle ovat sinnikkyys, pitkäjänteisyys sekä kyky asettaa itselleen tavoitteita. Myyntityössä menestyminen edellyttää myös paineensietokykyä ja vahvaa luonnetta. Myyjältä edellytetään myös hyvää itsetuntoa, sillä myyntityön tulokset ovat helposti nähtävissä ja arvioitavissa. Menestyvät myyjät ovat tyypillisesti erittäin ulospäinsuuntautuneita ja heissä on havaittavissa aitoa halua ja rohkeutta olla tekemisissä erilaisten ihmisten kanssa. Kokemusta asiakaspalvelusta ja myyntityöstä on kertynyt monelle myyjälle jo hyvin varhaisessa vaiheessa. Kattavalla yleissivistyksellä ja voitonhimolla päästään liikkeelle, mutta huippumyyjien heilumaton itseluottamus karttuu vasta kokemuksen ja ammattitaidon myötä. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 17–18)

Menestyäkseen myyjän tulee olla empaattinen, sillä huippumyyjällä on aito kontakti asiakkaisiinsa. Huippumyyjät ymmärtävät asiakkaiden tarpeet ja paineet kuten myös heidän liiketoimintansa haasteet. He näkevät jokaisen kaupan myös asiakkaan silmin. Hyvä myyjä on myös luotettava. Myyjän sanaan tulee voida luottaa. Asiakkaan tavoin huippumyyjät näkevät jokaisen kaupan osana pitkäaikaista suhdetta. Huippumyyjän ominaisuuksiin kuuluu myös sekoitus tarmokkuutta, rohkeutta ja itseluottamusta. (Welch & Welch 2007, 133–134)

Monista tutkimuksista ilmenee, että myyjien arvostus ei vastaa ammatin vaatimustasoa. Myyntiedustaja sijoittuu arvostusmittauksissa loppupäähän, vaikka ammattina myyntityö edellyttää laajaa ja monipuolista osaamista. Myyjän on oltava ahkera, tilanneherkkä ja monitaitoinen menestyäkseen. (Leppänen 2007, 49)

2.3 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi voidaan jakaa lähes lukemattomilla tavoilla, mutta valitsin Kokonahon (2011) esittämän teorian tämän opinnäytteen perustaksi, sillä se sekä kokemukseni mukaan että muihin lähteisiin perustuen kuvaa tarkastelun kohteena olleiden haastateltavien myyntiprosessia parhaiten. Kaikilla Kokonahon esittämällä myyntiprosessin vaiheilla on käytännön myyntityössä konkreettinen merkitys.

Myyntiprosessilla tavoitellaan asiakkaan myönteistä ostopäätöstä. Asiakas tekee päätöksen siitä, mitä hän ostaa ja millä summalla. Asiakas ostaa myös sitä, mitä hän haluaa, eikä välttämättä vain sitä, mitä hän tarvitsee. Myyntiprosessilla ei voida siis vaikuttaa asiakkaan ostokykyyneen, mutta tietyn tuotteen tai palvelun osalta ostohaluun voidaan. (Leppänen 2007, 51–52)

Myyntiprosessi koostuu myyntikeskustelua edeltävistä, sen aikaisista ja sen jälkeisistä toimista. Myyntikeskustelu voidaan jakaa edelleen neljään osaan: ensivaikutelma, tunnelma, vakuuttaminen ja päättäminen. Ammattimaisessa myynnissä toiminta muuttuu prosessinomaiseksi kuitenkin muuttamatta myyjää konemaiseksi. Myynnin tehokkuus heikkenee ilman prosessinomaista toimintatapaa, sillä aikaa kuluu säh-

läämiseen ja tietojen etsimiseen. Tämän vuoksi hyvät tietotekniset järjestelmät tukevat prosessinomaista myyntityötä. (Kokonaho 2011, 25–26)

2.3.1 Ennen myyntikeskustelua

Ennen myyntikeskustelua luodaan ensikontakti asiakkaaseen ja opitaan tuntemaan hänet ja hänen liiketoimensa. Asiakkaat ovat nykyään tiedostavampia, jonka vuoksi myynti painottuu ennen kaikkea asiakkaalle lisäarvoa tuovien palveluiden myyntiin. Myyjä toimii myyntitilanteessa neuvonantajana asemassa. Tällöin myyjä voi vaivatta kartoittaa asiakkaan tarpeet ja todistaa halunsa täyttää nämä. Asiakkaiden auttaminen heidän tavoitteiden saavuttamisessa on tärkeää ja tämä edellyttää myyjältä tiedon hallintaa. Myyjän tulee tuntea myös yritykset, markkinat ja yritysten toimintaympäristöt. (Kokonaho 2011, 28–30)

Tarvekartoituksessa selvitetään asiakkaan tarpeet ja tavoitteet. Näiden avulla myyjä voi esittää asiakkaalle arvoa lisäävän ratkaisun. (Kalliomaa 2011, 74) Tarvekartoituksen aikana myyjän ei tulisi keskittyä myymiseen vaan ymmärtämään asiakasta paremmin. Asiakkaalle tulisi välittyä vaikutelma, että myyjä on kiinnostunut palvelemaan juuri häntä. Tarvekartoituksen aikana ei ole oleellista esitellä tuotteita tai sen hyötyjä vaan esittää asiakkaalle kysymyksiä ja antaa hänelle mahdollisuus kertoa tarpeistaan. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 77)

2.3.2 Myyntikeskustelu

Myyntikeskustelun ensimmäisessä vaiheessa eli *ensivaikutelmassa* pääpaino on asiakkaan kiinnostuksen herättämisessä. Asiakas ostaa siltä henkilöltä, kenestä hän pitää. Asiakas luo mielipidettänsä myyjästä heti ensitapaamisesta lähtien, jonka vuoksi myyjän tulisi alusta pitäen osoittaa kunnioitusta ja arvostusta asiakasta, itseään sekä yritystään kohtaan käyttäytymällä korrektisti ja ammattimaisesti. Myyjän tulisi myös olla asiallisesti pukeutunut ja näyttää siistiltä. (Kokonaho 2011, 41)

Tunnelman luominen on myyntikeskustelun toinen vaihe. Tässä vaiheessa herätetään asiakkaassa luottamusta ja vakuutetaan asiakas sekä myyjän että yrityksen ammatti-

maisuudesta. Tämän myyjä voi tehdä esimerkiksi kertomalla lyhyesti itsestään ja edustamastaan yrityksestä. Tässä kohtaa myyjän tulisi välittää itsestään rento vaikutelma ja samanaikaisesti toimia ammattimaisesti ja tehokkaasti. Myyjän ei kuitenkaan tule unohtaa antaa myös asiakkaalle puheenvuoroa. (Kokonaho 2011, 41, 43)

Asiakkaan vakuuttaminen tuotteesta ja sen mukana tulevista hyödyistä ja eduista on *asiakkaan vakuuttamisen* eli myyntikeskustelun kolmannen vaiheen pääpaino. Myyjän tulee tuntea tuotteensa ja palvelunsa sekä kilpailijoiden vastaavat tuotteet, sillä mitä enemmän tosiasioita myyjä asiakkaalle tuottaa, sitä enemmän hän myös saa myytyä. Myyntityössä tuotteesta tai palvelusta tehdään sankari korostamalla sen hyötyjä ja etuja asiakkaalle. Tässä vaiheessa myyjä esittää kysymyksiä asiakkaalle, kartoittaa tämän tarpeita tarkemmin ja käsittelee asiakkaan vastaväitteitä. (Kokonaho 2011, 43–45)

Vastaväitteiden käsittely on olennainen osa myyntityötä ja myyjän tulisi olla varautunut siihen etukäteen mietityillä perusteluilla. Kun myyjä on valmistautunut myyntikeskusteluun hyvin, ei hänen tarvitse jännittää vastaväitteitä. Parhaimmillaan menestyvä myyjä oppii ja nauttii vastaväitteiden käsittelystä. Vastaväitteiden käsittelyssä on tärkeää muistaa, että kyse ei ole väittelystä asiakkaan kanssa, vaan asiakkaan vakuuttamisesta. (Rubanovitsch 2007, 117–118)

Myyjän tulisi esiintyä innostuneesti hyödyntäen kehonkieltä ja pyrkiä etsimään niitä asioita tai sanoja, jotka osuvat asiakkaaseen. Myyntikeskustelussa tuotteen tai palvelun ominaisuuksia esiteltäessä tulisi nämä ominaisuudet myös kääntää käytännön ratkaisuksi ja eduksi asiakkaalle. Siinä vaiheessa kun asiakas on vakuutettu tuotteen hyödyllisyydestä, voidaan ehdottaa kaupantekoa. (Kokonaho 2011, 43–45)

Myyntikeskustelun viimeisessä vaiheessa eli *päättämisessä* kysytään asiakkaalta synnytykö kaupat. (Kokonaho 2011, 48) On olemassa monia erilaisia tekniikoita tehdä tarjous ja päättää kaupat. Asiakkaalle voidaan esimerkiksi tarjota kaksi eri vaihtoehtoa, joista valita. Vaihtoehtoisesti myyjä voi tehdä tarjouksen reilusta kokonaisuudesta ja mikäli tarjous ei tyydytä, voidaan kokonaisuutta pienentää. (Vuorio 2008, 73–74)

Mikäli kaupat syntyvät, tulisi myyjän pyrkiä tekemään lisämyyntiä. Toisinaan kaupan päättämisessä tulee tapauksia, jolloin myyjä on vakuuttunut siitä, että kauppoja ei tule tai asiakas vaatii liikoja liian pientä korvausta vastaan. Tässä tilanteessa myyjän tulee joko korottaa hintaa tai vetäytyä kaupoista, sillä kannattava liiketoiminta perustuu viime kädessä kannattaviin asiakkaisiin eikä kannattamattomiin. (Kokonaho 2011, 48–49)

2.3.3 Myyntikeskustelun jälkeen

Kun myyntikeskustelu on päätetty, toimitetaan tuote tai palvelu asiakkaalle ja raportoidaan myynti. Myyntitapahtuma ja siihen liittyneet asiat dokumentoidaan esimerkiksi internetpohjaiseen myyntijärjestelmään. Raportointia hyödynnetään asiakassuhteen hoidossa, johtamisessa ja myyjän palkitsemisessa. Vaikka seuranta monesti nähdään valvontana, on raportointi pohjimmiltaan johtamisen työväline, jota myös myyjät voivat hyödyntää oman toimintansa kehittämiseen. Seuraavaksi asiakkuudesta pidetään huolta, eli ollaan asiakkaaseen sovitusti yhteydessä. Asiakas otetaan haltuun eli yrityksen asiakkaaksi ja mitä paremmin tässä onnistutaan, sitä parempi asiakassuhde saadaan aikaan. Kauppojen saaminen jatkossa varmistetaan tyydyttämällä asiakkaan tarpeet myös kaupanteon jälkeen. (Kokonaho 2011, 50–51)

Kaupan päätteeksi on myyjän velvollisuutena pitää huolta tuotteen toimituksen sujuvuudesta ja asiakkaan tyytyväisyydestä. Jokaisen myyjän tulisi sisällyttää tämä myyntiprosessiinsa. Myyjän ei siis tulisi vain olettaa toimituksen toimivan vaan varmistaa, että tilaukset ovat menneet perille, tuotteet on tilattu oikein ja että aikataulut pitävät. Tämän lisäksi myyjän tulisi sisällyttää myyntiprosessiinsa asiakastytyväisyyden varmistus. Varmistuminen voi tapahtua monella tapaa, eikä oleellista olekaan miten se tehdään, vaan että se tehdään. (Rope 2003, 80–82, 85)

Kun asiakkaisiin pidetään yhteyttä aika-ajoin, varmistutaan siitä, että asiakas kuulee tuoteuutuuksista, lisäpalveluista ja lisäeduista. Yritykselle on kannattavinta, kun vanha asiakas saadaan ostamaan aina uudelleen. Kerta-asiakkaat puolestaan pyritään saada asioimaan useammin erilaisten etujen, tarjouksien, mainoksien tai erityisen hyvän palvelun avulla. Menetettyjä asiakkaita on hankala saada takaisin, joten asiakkai-

ta tulisi seurata jatkuvasti tyytyväisyyskyselyjen avulla. (Bergström & Leppänen 2007, 232–234)

2.4 Alaistaidot

Alaistaidot ovat työntekijän käyttäytymistä, joka ei sisälly työkuvan vaatimukseen, mutta jolla on kuitenkin merkittävä vaikutus työyhteisön toimintaan. Alaistaitoja voisi kutsua yhteistyötaidoiksi. Alaistaitoja kuvaavia piirteitä ovat muun muassa muiden auttaminen ja huomioiminen, pyrkimys rakentavaan vuorovaikutukseen, ristiriitojen välttäminen ja vapaaehtoisten työtehtävien tekeminen. Alaistaidot tarkoittavat siis taitoa työskennellä tiimissä ja rakentavia vuorovaikutustaitoja. Konfliktien välttäminen, muiden auttaminen tiimissä ja mielipiteiden rakentava esittäminen ovat hyvän alaisen piirteitä. (Kauppinen & Silvennoinen 2007, 7-9)

Työntekijän perusosaaminen, asenne ja itseymmärrys liittyvät tiiviisti alaistaitoihin. Alaistaidot ovat asioita, joita esimiehen tulisi voida alaisiltaan odottaa ja tarpeen tullen auttaa oivaltamaan. Alaistaitoja kannattaa jokaisen työntekijän pyrkiä itsessään kehittämään. (Esimies.info www-sivut 2011)

Vuorovaikutus-, viestintä-, ja yhteistyötaidot, jotka ovat myös alaistaitoja, mahdollistavat rakentavan vaikuttamisen ja osallistumisen työyhteisössä. Alaistaidot auttavat työntekijää ymmärtämään, että organisaatiossa työskenteleminen tarkoittaa myös sitoutumista sen perustehtäviin ja tavoitteisiin sekä työskentelyä näiden saavuttamiseksi. Tämän vuoksi jokaisen työntekijän työssä tulisi myös näkyä organisaation perustehtävät, tavoitteet, visio, strategia ja arvot. (Aarnikoivu 2010, 95)

Alaisen tulisi olla kiinnostunut yrityksen strategisesta suunnasta eli siitä, mihin yritys tällä hetkellä tähtää. Tämä pitää sisällään myös käsityksen siitä, miksi yritys on olemassa, miten se on järjestäytynyt, mikä on organisaation ja yksikön strategiat ja mitkä ovat organisaation arvot ja mitä ne käytännössä merkitsevät. Alaistaitoihin kuuluu myös ymmärrys omasta roolista yrityksen kokonaisuudessa. Kun työntekijä ymmärtää yrityksen arvot, tehtävät ja tavoitteet, voi hän myös nähdä oman roolinsa yrityksen kokonaisuudessa ja varmistaa, että omat tavoitteet ovat linjassa yrityksen tavoit-

teisiin nähden. Alaisen tulisi siis ymmärtää, miten hänen tehtävät ja tavoitteet tukevat yrityksen lyhyen aikavälin tavoitteita ja kuinka hän voi kehittää ammatillista osaamistaan siten, että se tukee yrityksen pidemmän aikavälin tavoitteita. (Esimies.info www-sivut 2011)

Työntekijän sitoutuminen organisaation perustehtäviin ja tavoitteisiin ovat alaistaitojen perusta. Ne muodostavat työntekijän toiminnan sisällön. Työntekijän tulee huolehtia omasta motivaatiosta, jaksamisesta ja ammattitaidosta, jotta tämän toiminta organisaation perustehtävien ja tavoitteiden suuntaan sujuisi mahdollisimman hyvin. Alaistaitoihin kuuluu myös henkilökohtaisen tehokkuuden kehittäminen ja siihen liittyvät ajanhallinnan taidot ja kriittinen pohdinta. Hyvät alaistaidot omaava työntekijä on myös hyvä työkaveri ja hyvä alainen. Hän tavoittelee toiminnallaan positiivista vaikutusta työilmapiiriin. Organisaation tavoitteiden saavuttaminen ja henkilöstön hyvinvointi, edellyttävät että työyhteisöstä löytyy yhteistyötaitoja. (Aarnikoivu 2010, 95)

Halu kehittää omaa ammatillista osaamista on myös yksi alaistaidoista. Koulutuksen ja työkokemuksen karttumisen lisäksi työntekijällä pitäisi olla halu kehittää omaa ammatillista osaamistaan, sillä nykyajan työelämässä kerran hankitulla koulutuksella harvoin pärjää eläkkeelle saakka. Siinä missä esimiehen tulisi antaa alaiselle mahdollisuudet kehittymiseen esimerkiksi kehittävien tehtävien, haastavien projektien, koulutuksen tai muun sellaisen muodossa, tulisi myös alaisella olla aito kiinnostus oppia ja kehittyä. Alaistaitoihin kuuluu myös halu antaa ja vastaanottaa palautetta, sillä osaamisen kehittäminen edellyttää realistisen näkemyksen omasta osaamisesta, sen vahvuuksista ja heikkouksista. Palaute on avaintekijä, kun halutaan saada realistinen kuva omasta osaamisesta. Työpaikan ilmapiiriin tulisi mahdollistaa, että muutkin kuin esimiehet voivat antaa palautetta. (Esimies.info www-sivut 2011)

Käsitteenä alaistaito on hyvin laaja. Se pitää sisällään rakentavan toiminnan työyhteisössä kuten työtovereiden ja esimiehen tukemista sekä tiimin jäsenten auttamista. Lisäksi se nähdään keinona vaikuttaa omaan perustehtävän tekemiseen ja johtamiseen. Alaisen on siis tärkeää osata tunnistaa työympäristössään vaikuttamismahdollisuudet ja osata hyödyntää niitä. Vaikuttamismahdollisuudet työympäristössä ovat myös yhteydessä työhyvinvointiin. (Rehnbäck & Keskinen 2005, 4-6)

Itsensä johtaminen ja oman uran omistajuus ovat myös osa alaistaitoja. Alaisen tulee ottaa itse vastuuta omasta jaksamisestaan, vaikka esimiehen tehtävä onkin huolehtia siitä, että työtaakka on realistinen resursseihin nähden. Alaisen tulee myös osata tehdä omia päätöksiä esimerkiksi työn priorisoinnin suhteen, eikä aina kääntyä esimiehen puoleen. Alaisen pitää myös itse huolehtia omasta urastaan itsekkäästi, eikä aina uhrautua yrityksen puolesta. Vastuuta työmotivaatiosta, työssä viihtymisestä eikä varsinkaan urasta voi ulkoistaa muille, ei edes esimiehelle. (Esimies.info www-sivut 2011)

2.5 Motivaatio

Motivaatio kuvastaa käyttäytymistä, tehtäviä valintoja ja tekemisen kestoa. Motivaatio selittää miksi ihmiset toimivat kuten toimivat ja miksi he tekevät tai jättävät tekemättä jotain. Motivaation taso kuvaa sitä, kuinka hartaasti ja sitkeästi hyödynämme ja suuntamme voimavarojamme. Motivaatiolla on merkittävä vaikutus siihen, kuinka vahvasti pyrimme pääsemään tavoitteisiimme, kuinka sitoutuneita olemme työhömmä ja kuinka paljon haasteita olemme valmiita ottamaan vastaan. Motivaation vaikutukset ovat huomattavissa myös suorituksen laadussa. Yksilön, ryhmän tai yrityksen suorituskyyvyssä motivaatio on keskeinen tekijä. Työntekijän, työn ja työympäristön vuorovaikutuksen tuloksesta muodostuu työmotivaatio. Ihmisillä on tämän lisäksi myös erilaisia odotuksia työn suhteen, jotka myös osaltaan vaikuttavat työn mielekkyyteen ja työntekijän motivaatioon. (Nieminen & Tomperi 2008, 31, 33)

Psykologisesti tarkasteltuna ihmisellä on kaksi perustarvetta: halu olla itsenäinen ja omaehtoinen sekä tarve olla yhteisöllinen ja vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Näiden perustarpeiden tyydyttäminen työssä vaikuttaa myös siihen, minkälaisena työ koetaan. Työn ei tulisi olla liian yksitoikkoista tai kontrolloitua, vaan työntekijällä tulisi olla mahdollisuus hyödyntää omaa osaamistaan, kehittyä työssään ja määrätä omasta työstään ainakin jollain tasolla. Yhteisöllisyys on tärkeää, jotta työntekijä voi saada tunnustusta työlleen ja tuntea olevansa osa suurempaa kokonaisuutta. (Nieminen & Tomperi 2008, 33)

Motivaation tunne pitää sisällään halun saada jotain niin paljon, että on valmis luopumaan jostain muusta sen saavuttamiseksi. Motivaatio voidaan jakaa kahteen osaan: ulkoiseen motivaation ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoisen motivaation muodostumiseen vaikuttavat ulkopuoliset tekijät, kuten palkka, ylennys tai tunnustus. Sisäisen motivaation muodostumiseen vaikuttavat puolestaan ihmisen sisäiset tekijät, kuten työmoraali, ammatti-identiteetti, kiinnostus tehtävää kohtaan tai halu oppia uusia asioita. (Salminen 2006, 98–99)

Sisäinen motivaatio ei muodostu käskystä, vaan ihminen sitoutuu aidosti ainoastaan, kun hän pitää jotain tavoitetta tärkeänä. Tällöin hän on myös valmis ponnistelemaan saavuttaakseen sen. On myös tärkeää, että tavoite on saavutettavissa, sillä kukaan ei sitoudu tavoitteeseen, jonka uskoo epäonnistuvan. Suomalaiset pitävät työn mielenkiintoisuutta tärkeimpänä motivaationlähteenään, seuraavaksi työilmapiiriä, sitten mukavia työtovereita ja vasta näiden jälkeen palkkaa. Työviihtyvyyteen vaikuttavien tekijöiden merkitys on myös kasvussa. (Salminen 2006, 99–100)

3 JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ

3.1 Esimiestyö ja esimiesosaaminen

Johtajan pitää tietää mihin ollaan menossa ja näyttää päämäärä koko ryhmälle. Johtajan tulee myös pitää huolta siitä, että ryhmä on yhtenäinen, yhteisvastuullinen ja innokas. Tämän lisäksi johtajan tulee vastata siitä, että kunkin yksilön kyvyt, taidot ja tiedot ovat parhaassa mahdollisessa käytössä. Johtajan tehtävänä on johtaa toimintaa, henkilöstöä ja yhteydenpitoa organisaation ulkopuolelle. (Palmu 2003, 13–14)

Onnistumisien aikaansaaminen johtamassaan vastuualueessa on esimiehen perustehtävä. Tyypillisesti tämä tarkoittaa sitä, että koko johdettava joukkue ja sen jäsenet onnistuvat. Esimiehenä onnistuminen on mitattavissa johdettavien menestyksenä. Esimiehen onnistumiset tulevat siis muiden onnistumisista. Esimiehen tehtäviin kuuluu auttaa ihmisiä onnistumaan työssään ja varmistaa, että johdettava kokonaisuus saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Esimiestyö on tarpeellista, sillä jonkun on viimeikä-

dessä tehtävä päätöksiä, asettaa odotukset ja katsottava kokonaisuutta. (Erämetsä 2009, 27–28)

Esimiehen tehtäviin kuuluu huolehtia siitä, että jokainen on tietoinen tavoitteistaan ja omaa käsityksen siitä, kuinka ne saavutetaan. Lisäksi esimiehen tulee säännöllisesti kommunikoida alaisilleen heidän työn toteuttamisen kannalta tärkeistä asioista ja varmistaa, että ne on ymmärretty. Hän asettaa alaisilleen odotukset tiimityön suhteen ja sopii pelisäännöistä. Esimies antaa säännöllisesti rakentavaa ja myönteistä palautetta alaisilleen sekä valmentaa ja kehittää alaisten osaamista ja käytännön tekemistä. Hän hoitaa kommunikoinnin organisaation ja alaistensa välillä. Esimies ratkaisee ongelmat, joita muut eivät kykene ratkaisemaan ja antaa alaisilleen myös vastuuta ja vapautta suorittaa tehtäviään. Mahdollistaakseen onnistumiset esimies pitää huolta työkalujen ja toimintatapojen toimivuudesta sekä perehdyttää ja varmistaa, että alaiset tietävät roolinsa, tehtävänsä ja tavoitteensa. (Erämetsä 2009, 28–29)

Kokonaisuuksien hallitseminen on esimiestehtävässä onnistumisen kannalta ratkaisevaa. Esimiehen tulee tietää oma roolinsa ja johtamisen erilaiset tyylit sekä ymmärtää, mitkä ovat hänen pitkän ajan liiketoiminnalliset tavoitteensa. Hänen tulee välittää organisaation suunnitelmat henkilöstölle ja kytkeä ne henkilöstön tehtäviin, ja osata johtaa omaa yksikköään samalla kehittäen ja seuraten sitä. Esimiehen on osattava rekrytoida ja perehdyttää henkilöstöä mahdollisimman tehokkaasti sekä ymmärtää mikä merkitys motivaatiolla ja työilmapiirillä on työsuoritukseen ja osattava hyödyntää tätä. Taitava esimies sisäistää osaamisen ja kehittymisen tärkeyden, ja osaa tukea niitä. Hän ymmärtää työläinsäädännön mahdollisuudet ja rajoitukset sekä hallitsee kuuntelun, kommunikoinnin sekä palautteenannon. Esimiehen tulee myös huolehtia omasta jaksamisestaan ja kehittämisestään ja tietää mistä hän saa työlleen apua ja tukea. (Hyppänen 2007, 21–22)

Esimiesosaamisen perustat muodostuvat tahdosta, tiedosta ja taidosta. Myös halu toimia esimiehenä ja tunneäly, empatia, joustavuus ja optimismi ovat tärkeitä osa-alueita. Lisäksi esimiesosaamisen perustana toimii tieto omista vastuista ja velvoitteista, tuntemus työläinsäädännöstä, oman organisaation strategiasta ja yksikön tavoitteista. Perusteisiin kuuluu lisäksi vuorovaikutus- ja viestintätaitoja ja niiden hyödyntämistä puhumalla, esittämällä kysymyksiä, kuuntelemalla sekä aktivoimalla ja

kannustamalla henkilöstöä osallistumaan suunnitteluun, kehittämiseen ja ongelmien ratkaisemiseen. Esimiesosaaminen on myös taitoa käyttää johtamisen työkaluja. (Hyppänen 2007, 23–24)

3.2 Myyntiprosessin johtaminen

Johtajalla on keskeinen rooli myynnin suunnannäyttäjänä ja kehityksen ohjaajana. Myynnin esimiesten tehtävä on auttaa alaisiaan saavuttamaan tavoitteensa ja tukea heitä siinä. Tukemalla myyntihenkilöstöä myynnin esimiehet edistävät ylimmän johdon pyrkimyksiä toteuttaa strategiaa ja saavuttaa yrityksen päämääriä. Yritysten eläessä jatkuvassa muutos- ja oppimispaineissa esimiestyön arvo on korostunut. Johtajan roolin tärkeys ei vähene, vaikka päätöksentekoa ja vastuuta siirretään hierarkiassa alaspäin. (Viitala 2004, 68)

Myyntiprosessin esittelyn vastapainoksi opinnäytetyössä perehdytään myyntiprosessin johtamiseen. Tarkastelluista materiaaleista Niemisen ja Tomperin (2008) lähde-otos kattoi myyntiprosessin johtamisen aihealueen laajimmin. Jaollaan Niemisen ja Tomperin teoria tukee myös hyvin Kokonahon (2011) näkemystä myyntiprosessista, mikä helpotti lähteen valintaa.

Johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna myyntiprosessi on toimintamalli, jonka mukaan myyntityö suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan. Toisin sanoen näiden osalueiden johtamistyö muodostaa myyntiprosessin johtamisen. (Nieminen & Tomperi 2008, 73)

3.2.1 Myynnin suunnittelun johtaminen

Myynnin suunnittelu ja sen merkityksen ymmärtäminen on yksi myyntityön suurimpia haasteita. Perusteellinen myynnin suunnitelma pitää sisällään myyntistrategian, asiakassegmentoinnin ja potentiaalisten asiakkaiden prospektoinnin. (Nieminen & Tomperi 2008, 75)

Myyntien johtaminen perustuu myyntistrategiaan. Toimivan myyntistrategian laatiminen ja toteuttaminen on haastavaa. Valitettavan usein strategia jää suunnitteluasteelle tai liian epämääräiseksi, joka voi johtaa siihen, että täytäntöönpanovaihe jää puolitiehen tai vallan tekemättä. Yrityksissä nähdään usein paljon vaivaa strategian laatimiseksi, mutta tämän jälkeen kukin palaa työnsä pariin jatkamaan samaan mallin kuin ennenkin. Myyntijohtajalta odotetaan tämän välttämiseksi taitoa linkittää yrityksen strategiset päämäärät jokaisen päivittäiseen työskentelyyn. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 44–46)

Myyntistrategiassa määritellään sellaiset tekijät, joiden katsotaan edistävän kannattavan kasvun ja menestyksen saavuttamista. Nämä tekijät ovat strategisia valintoja, jotka kohdistuvat seuraaviin asiakokonaisuuksiin: markkinatuntemus ja sen hyödyntäminen, myyntiorganisaation rakenne ja koko, henkilöstö ja osaamisen kehittäminen, myynnin prosessit ja järjestelmät. (Nieminen & Tomperi 2008, 75)

Älykäs myyntityö perustuu markkinatuntemuksen hyödyntämiseen. Esimerkiksi markkina- ja toimiala-analyysien avulla toimintaa voidaan kohdentaa, jolloin on mahdollista tarjota oikeille asiakkaille oikeanlaisia tuotteita, palveluita ja ratkaisuja. Myyntiorganisaation kehittämiseen kuuluu päätökset siitä, miten myyntiorganisaatio on rakennettu esimerkiksi alueellisesti ja markkinoittain. Henkilöstön ja osaamisen kehittäminen pitää sisällään teemoja kuten rekrytoinnin, motivaation ja sitoutumisen, myynnin johdon roolin, valmentavan johtamisen sekä myyjien tekemisen määrällisen taso ja suorituskyvyn. Tähän kuuluu myös asiakasosaaminen eli kyky rakentaa, kehittää ja sitouttaa asiakkuuksia. Onnistunut myynti edellyttää myös tehokkaat prosessit ja järjestelmät, jotka mahdollistavat ja kannustavat hedelmälliseen yhteistyöhön markkinoinnin, logistiikan, rahoituksen, tuotekehityksen ja tuotannon kanssa. (Nieminen & Tomperi 2008, 76)

Pohjimmiltaan segmentointi on markkinoiden lohkomista ryhmiin, joilla on yhteisiä ostamiseen liittyviä piirteitä. Siihen liittyy myös valinta. Valitsemalla vain tietyt segmentit saadaan yrityksen resurssit suunnattua niille segmenteille, joista katsotaan tulevan tulosta. Segmentointi voi myös olla yritykselle vahva kilpailukeino, sillä segmentointi tarkoittaa myös sitä, että valittujen kohderyhmien tarpeet voidaan tyydyttää kilpailijoita paremmin. (Bergström & Leppänen 2009, 150-151)

Asiakassegmentoinnissa asemoidaan asiakkuuksia myynnin näkökulmasta mielekkäällä tavalla, tavoitteena helpottaa yrityksen resurssien kohdentamista optimaalisesti. Kyse on siis yrityksen myynnillisten voimavarojen suuntaamisesta parhaalla mahdollisella tavalla tuottavan myynnin kasvun takaamiseksi. Segmentoinnin tarkoituksena on tehostaa myyntiä kohdentamalla oikeat tuotteet oikeille asiakasryhmille. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa erilaisten asiakkaiden ryhmittelyä ja tämän ryhmittelyn hyödyntämistä. Segmentointiperusteet riippuvat toimialasta, mutta ne voivat olla esimerkiksi seuraavanlaisia: asiakkaan koko, toimiala, sijainti tai ostokäyttäytyminen. Segmentoinnin avulla myyjä ja johto voivat paremmin havaita ympäröivät markkinat kokonaisuutena ja ymmärtää oman yrityksen sijainnin. (Nieminen & Tomperi 2008, 77)

Prospektien tunnistaminen ja löytäminen on tärkeä osa asiakkuuksien hallintaa. Tätä prosessia kutsutaan prospektoinniksi. Prospekti on potentiaalinen asiakas, joka täyttää yrityksen asettamat kriteerit. Prospektoinnin tavoitteena on luoda prospektikanta, joka koostuu nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaista. Ajan myötä jokainen yritys menettää asiakkaita syistä, jotka ovat riippumattomia myyntihenkilöstöstä. Joidenkin tutkimusten mukaan yritykset menettävät keskimääräisesti 15–20 prosenttia asiakkaistaan joka vuosi. Menetettyjen paikkaamiseksi vaaditaan uusia asiakkaita, joiden tavoittamisessa prospektointi on avaintekijä. Uusien asiakassuhteiden luomisen lisäksi prospektoinnin avulla pyritään pidentämään ja parantamaan nykyisiä asiakassuhteita. (Manning, Ahearne & Reece 2011, 175–176)

Potentiaalisten asiakkaiden prospektointi voidaan jakaa kolmivaiheiseksi prosessiksi, jonka ensimmäinen vaihe on kartoitus, toinen karsinta ja kolmas prospektin valinta. Kartoituksessa selvitetään sopiiko prospekti asiakkaaksi. Karsinnassa tarkastellaan tarkemmin kohtaavatko myyjän tarjooma ja prospektin tarpeet. Viimeisessä vaiheessa eli valinnassa määritellään henkilö johon otetaan yhteyttä. Myynnin johtajan tehtävänä on laatia uusasiakashankintaan sopiva prosessi. (Nieminen & Tomperi 2008, 83–84)

3.2.2 Myynnin toimeenpanon johtaminen

Myynnin johdolta unohtuu monesti kentällä toimivien myyjien tärkein tehtävä, eli työskenteleminen asiakkaiden kanssa kasvotusten, sillä myyjille kertyy monesti tehtäviä, jotka eivät millään tavoin edistä myyntiä. Hallinnollisten töiden tekeminen esimerkiksi ei lisää myyntiä, vaikka ne ovatkin osa myyntityötä. Tämän vuoksi myynnin johdon tulee pitää huolta siitä, että jokaisen myyjän työpanos hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti. Myynnin maksimoimiseksi tulisi tekemisen määrän olla oikeassa suhteessa tärkeimpien tehtävien kanssa, eli myyjät ovat mahdollisimman paljon asiakkaan kanssa kasvotusten. Johdon tulisi myös varmistaa, että myyjät käyttävät tarpeeksi aikaa työnsä suunnitteluun ja valmistautumiseen. Tämän vuoksi myyjä tulisi myös rohkaista kasvattamaan määrällistä panostaan sekä hankkimaan resursseja tiimin osaamisen kehittämistä varten. (Nieminen & Tomperi 2008, 87–89)

Myynnin organisoinnilla tavoitellaan myyntiresurssien mahdollisimman tehokasta järjestelyä, jonka edellytyksenä on jokaisen myyntiorganisaation jäsenen tehtävien, vastualueen ja toimivallan täsmällinen määrittely. Myyntiä voidaan tehostaa, kun myyntiorganisaatiolla on selvä jako, esimerkiksi alueellisesti, tällöin aikaa säästetään myyjän keskittyessä vain tiettyyn alueeseen koko maassa matkustamisen sijaan. Organisointi voidaan tehdä alueen lisäksi myös esimerkiksi tuotekohtaisesti tai asiakas-kohtaisesti. (Rope 2003, 119)

Enää ei riitä, että asiat tehdään hyvin, vaan pitää myös keskittyä tekemään oikeita asioita. Tämä tulisi ottaa huomioon varsinkin määriteltäessä toiminnan painopisteitä, eli niitä asioita, joihin myyjien tulee työssään keskittyä. Myyjän työn strategisten painopisteiden määrittely pohjautuu asiakassegmentointiin. Painopisteisiin vaikuttavat myös myynnin asiakassuunnittelu, myyntistrategia sekä toimintasuunnitelma. Asiakkuuden rakentamisessa koetukselle joutuvat myyjän osaaminen ja kyky keskittyä oikeisiin asioihin. Myynnin johtamisen näkökulmasta puolestaan on oleellista tunnistaa myyjän ja asiakkaan välisen kohtaamisen eri vaihteet. Kehittäminen perustuu nykyisen tilanteen ja toimintamallin ymmärtämiseen sekä kyseenalaistamiseen. Tämän vuoksi oman tiimin myyntiprosessin ja asiakastilanteiden analysointi on tärkeää. (Nieminen & Tomperi 2008, 99–100)

3.2.3 Arvioinnin johtaminen

Myyntitulosten arvioinnissa selvitetään täyttyivätkö myyntitavoitteet ja missä mittakaavassa. Myyjän kehittymisen kannalta arviointi on merkittävä, sillä myyntituloksia arvioimalla voidaan tulkita myyjän suorituskyky ja siten ottaa kantaa hänen ammatissaamiseen. Arviointiin perustuu myös myyjän henkilökohtainen palkitseminen. Yrityksen kannalta myyntitulosten arviointi on myös merkittävää, sillä arvioinnin perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä siitä, mitkä myyntistrategian osa-alueet toimivat ja mitkä eivät. (Nieminen & Tomperi 2008, 106–107)

Myynnin arvioinnin yhteydessä tulisi myyjien kehittymisen varmistamiseksi antaa heille palautetta. Vaikka johto arvostaisikin myyjien toimintaa, jää monesti positiivinen palaute antamatta. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 174) Myyjän kehittymisen ja siten myös yrityksen kannalta myyntityön ja myyntitulosten arviointi on oleellista. Esimiehen tulee tietää milloin johdettavien suoritukset vastaavat odotuksia, milloin ne ovat ylitetty tai ne ovat jääneet saavuttamatta. Tällöin esimies voi puuttua ongelmatilanteisiin ajoissa ja siten varmistaa, että suoritusten taso pysyy toivottuna. (Kansanen 2004, 81)

Suoritustavoitteiden suurin haaste on määritellä ne yksittäiset myynnin toimenpiteet, joiden toteuttaminen takaa menestyksen. On olemassa suoritukseen liittyviä teemoja, jotka korreloivat myyntimenestyksen kanssa kuten tehdyn työn määrä eli esimerkiksi asiakaskäyntien lukumäärä tai tekemisen painopisteet ja toiminnan suunta. Suoritustavoitteita voivat olla esimerkiksi asiakastapaamisten määrä viikossa, lähtevien tarjousten lukumäärä viikossa tai asiakkaiden prospektointi ja kontaktointi. Osa myynnin johdosta katsoo, että heidän tulee aina tietää tarkalleen mitä myyntihenkilöstö tekee ja tämän vuoksi on olemassa erilaisia raportointijärjestelmiä, jotka mahdollistavat myyjien tarkan seurannan. (Nieminen & Tomperi 2008, 108–109)

3.3 Palautteenanto

Palaute yleensä määritellään informaationa, jonka tarkoituksena on auttaa alaista ymmärtämään tämän toimintamallien seurauksia. Tyypillisesti palautetta käytetään

vahvistamaan toivottuja toimintamalleja tai ehdottamaan muutoksia ei-toivottuihin toimintamalleihin. Lähes kaikki haluavat saada palautetta ja mikäli sitä ei saada, haetaan sitä kysymällä esimerkiksi esimieheltä tai työkavereilta. Palautteella voi olla vahvasti motivoiva vaikutus, mutta tästä huolimatta sitä käytetään liian harvoin. (Fleenor, Taylor & Chappelow 2008, 1)

Palaute on tärkeä ihmisten toimintaa ohjaava tekijä. Palautteesta saadun tiedon avulla voidaan korjata tapahtuneita virheitä, muuttaa huonoiksi koetut toimintatavat ja kehittää tuotteita ja palveluita. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat taitoja, jotka kuuluvat kaikille työyhteisöille ja työntekijöille. Palautteenanto edellyttää vuorovaikutusta antajan ja vastaanottajan välillä. Palaute pitää sekä osata antaa että ottaa vastaan. Hyvälle palautteelle ominaista on, että se ohjaa, motivoi, antaa tietoa toiminnan tuloksista, arvioi toimintatapoja ja kehittää niitä sekä korjaa tapahtuneita virheitä ja estää niitä tapahtumasta uudelleen. (Perkka-Jortikka 2005, 211–212)

Tutkimukset osoittavat, että suomalaisille työyhteisöille palautteen puuttuminen on perusheikkous ja palautteen antaminen mainitaan suurimmaksi kehityskohteeksi esimiehille. Jokainen haluaa tietää kuinka hyvin onnistuu työssään, mutta oikean tiedon puuttuessa joutuu alainen itse päättämään missä hän on onnistunut ja missä ei. Tällöin joudutaan tilanteeseen, jossa esimiehen ja alaisen näkemys saattaa poiketa toisistaan reilusti. (Pentikäinen 2009, 141)

Palautteen avulla esimies voi kehittää ja ohjata alaistaan toivottuun suuntaan. Alaiset kykenevät panostamaan oikeisiin asioihin ainoastaan silloin, kun he tietävät mitä heiltä odotetaan. Kun korostetaan alaisten onnistumisia alueilla, joihin heidän halutaan kiinnittävän enemmän huomiota, vahvistetaan toivottua käyttäytymistä. (Pentikäinen 2009, 142)

Ihminen tekee mielellään työnsä siten, että siitä seuraa kiitosta ja myönteisiä kommentteja, mutta palautetta tulee myös antaa ei-toivotusta toiminnasta. Rakentavalla ja korjaavalla palautteella ohjataan työntekijää pois sellaisista tavoista ja työmenetelmistä, jotka eivät edistä työyhteisön myönteistä kehitystä. Oikein annettuna korjaava palaute on vähintään yhtä tehokas kuin positiivinen palaute. (Pentikäinen 2009, 142)

Palautteen tulee olla riittävän yksityiskohtaista, jotta alaiselle tulee selväksi, mikä meni pieleen ja missä onnistuttiin. Satunnainen kiitos hyvästä työstä saattaa lämmitteä mieltä, mutta ei anna kunnon eväitä kehittymisen takaamiseksi. Esimieheltä kahden kesken saatu palaute on erittäin tehokas motivoija. Se kannustaa jatkossakin yrittämään parhaansa. Korjaavan palautteen annossa on ensisijaisen tärkeää muistaa tehdä se rakentavassa hengessä. On pidettävä mielessä, että vaikka tapahtunut virhe on jonkin henkilön tekemä, on se silti vain hänen tekonsa, ei osa hänen persoonaansa. Virhe tulisi siis käsitellä tapahtumana, ei henkilökohtaisena asiana. Tämä pätee niin esimieheen kuin myös alaiseen. (Pentikäinen 2009, 143)

Onnistuneessa palautteenannossa palautteenantaja auttaa palautteensaajaa ymmärtämään palautteen tarkoituksen ja tekemään siitä omat johtopäätökset. Palautteenannon tyypillisimmät muodot ovat henkilökohtainen palaute, ryhmäpalaute tai niiden yhdistelmä. (Fleenor, Taylor & Chappelow 2008, 47)

Palautteen antamista ei tulisi rajoittaa pelkästään kehityskeskusteluihin, vaan kehuja ja rakentavaa palautetta tulisi antaa aina, kun siihen on aihetta. Hyvät suoritukset tulisi palkita välittömästi kiitoksin, sillä onnistumisten julkinen huomioiminen nostaa kiitoksen arvoa ja tuo esille malleja, joita muidenkin tulisi tavoitella. Vaikka positiiivista palautetta ei voi antaa liikaa, tulee sen perustua aina hyvään suoritukseen. Moitteita ei tule koskaan antaa yksittäiselle henkilölle muiden läsnä ollessa, vaan virheet tulee käsitellä aina kahdestaan, sillä julkinen moite on todella kova rangaistus, joka ei unohdu koskaan. (Pentikäinen 2009, 144)

3.4 Palkitseminen ja tulospalkkaus

Palkka tarkoittaa tehdystä työstä maksettua korvausta, ja se voidaan maksaa rahana, luontoisetuna tai muuna taloudellista arvoa sisältävänä vastikkeena. Palkan perusteenä voi olla työhön käytetty aika, työn tulos tai muu sovittu peruste. Palkan kannustavuus johtuu siitä, että sen avulla voidaan tyydyttää monia tarpeita. Rahalla tyydytetään perustarpeiden lisäksi myös arvostuksen ja vallan tarpeita ja sillä voidaan tyydyttää myös suoritustarvetta. Kun palkka on sidoksissa työsuoritukseen, siitä tulee

suorituksen mitta, jonka seurauksena se voi lisätä myös sisäistä motivaatiota. (Kauhanen 2007, 111)

Alaiset haluavat tehdä työnsä hyvin ja he haluavat tehdä työtä menestyvälle organisaatiolle ja menestyvällä osastolla, mutta he tarvitsevat jotain vastineeksi. He haluavat tietää kuinka heidän työnteko sujuu, onnistuvatko he työssään, ovatko he hyviä tai huonoja ja miten he voisivat kehittyä. Työntekijät kaipaavat tunnustusta työpainoksistaan ja heitä pitääkin palkita aikaansaannoksista ja ponnisteluista. Palkitseminen ja tunnustus voidaan kohdistaa yksilöön tai ryhmään. Tunnustus ja palkitseminen edistävät työlle omistautumista ja yhteistyötä. (Bell & Zemke 2006, 141–142)

Palkitseminen on yleensä rahallista, kuten palkka ja bonukset, rahapalkkiot, rahalliset kannustimet ja muut konkreettiset lahjat. Tunnustus puolestaan on hieman abstraktimpaa. Tunnustusta saa esimerkiksi käytettyään ylimääräistä aikaa asiakkaan hyväksi, ylitettyään vähimmäisodotukset, välitettyään asiakkaan tarpeista ja odotuksista ja etsittyään tapoja tehdä työtä entistä tehokkaammin. (Bell & Zemke 2006, 142–143)

Rahalliset ja muut taloudelliset edut tukevat ulkoista motivaatiota. Oikein kohdennettuina tulospalkkioratkaisut voivat osoittautua hyvinkin toimiviksi. Rahapalkkioiden haittapuolena on se, että yksittäisten palkkioiden motivoiva vaikutus ei ole kovin pitkä. Sisäistä motivaatiota tukevat palkitsemismuodot kuten lisävastuun antaminen, uusien haasteiden tarjoaminen tai mahdollisuus itsensä kehittämiseen kurssin tai seminaarin muodossa. (Salminen 2006, 84)

Hyvin suunniteltu palkitsemisjärjestelmä on tehokas keino parantaa yrityksen kilpailukykyä, tuottavuutta ja työelämän laatua. Palkitsemismuotojen monipuolisuutta ja runsautta tärkeämpää on se, kuinka palkitsemisjärjestelmää hyödynnetään johtamisen välineenä, sillä toimiva palkitsemisjärjestelmä on kytköksissä organisaation strategiaan. Palkitsemisjärjestelmän tulee olla sekä henkilöstön että johdon hyväksymä ja sen käyttämisen tulee olla sujuvaa ja yksinkertaista. Sen tulee myös olla oikeudenmukainen toimiakseen. Palkitsemisjärjestelmä täytyy luoda organisaation tarpeiden ja strategian pohjalta. Tällöin tiedetään, mitä palkitsemisen elementtejä hyödynnetään, mitä niillä tavoitellaan ja keitä halutaan palkita. (Hyppänen 2007, 135)

Haastava osa esimiestyötä on hyvien palkitsemismuotojen kehittäminen. Tehokas palkitseminen perustuu todellisiin saavutuksiin ja edellyttää siksi toimivaa seuranta-järjestelmää. Jotta palkitseminen innostaisi alaisia ponnistelemaan, tulisi palkkion olla saajalle merkityksellinen. Toisaalta palkitsemisen tarkoitus vesittyy helposti palkkion ollessa liian vaatimaton. Palkitsemisella voidaan tavoitella joko ulkoisen tai sisäisen motivaation tukemista. (Salminen 2006, 84)

Organisaation on helpompi houkutella uutta henkilöstöä ja motivoida nykyistä henkilöstöä sekä pitää heidät tyytyväisenä, kun palkkauksen perusteena on työn arvo ja työn vaatavuus. Aineettomien palkkioiden merkitys strategisten tavoitteiden saavuttamisessa kasvaa, kun taloudellisten palkkioiden merkitys pienenee. (Kauhanen 2007, 111)

Työsuorituksen mukaan maksettava palkka eli tulospalkkaus alkoi yleistyä Suomessa 1970-luvun loppupuolella. Tulospalkkiojärjestelmät eivät sinänsä olleet uusi asia, sillä niitä oli käytetty jo johdon palkkausjärjestelmissä ja myyntihenkilöstön proviisipalkat edustavat myös tulospalkkioajattelua. Tulospalkkio on täydentävä palkanosa, joka perustuu yksilön, tiimin, organisaation osan tai koko organisaation saavuttamiin tuloksiin tai niiden yhdistelmään. (Kauhanen 2007, 124–125)

Tulospalkkauksella tavoitellaan positiivisia vaikutuksia työn tuottavuuteen, laatuun, työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen, strategian toteuttamiseen ja toimintatapojen uudistumiseen. (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011, 40) Tulospalkkiojärjestelmille on tyypillistä, että palkkio perustuu etukäteen määriteltyihin tavoitteisiin, jotka joko saavutetaan tai ylitetään. Palkkio voi koskea useita henkilöitä, henkilöstöryhmiä tai koko henkilöstöä. Tulospalkkio täydentää peruspalkkaa. (Kauhanen 2007, 124–125)

Tulospalkkaus tulisi nähdä myös johtamisen osana, jonka tarkoitus on kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation tavoitteiden ja arvojen mukaisesti. Tulospalkkiojärjestelmien perusajatuksena on palkita henkilöstöä johdon organisaatiolle asettamien tavoitteiden saavuttamisesta ja ylittämisestä. Tulospalkkio voi määräytyä erilaisten tavoitteiden mukaan, kuten taloudellisten tavoitteiden, määrällisten tavoitteiden, tehokkuustavoitteiden, laadullisten tavoitteiden, kehitystoimenpiteiden tai mui-

den tunnuslukujen mukaan. Tulospalkkiota on helpointa soveltaa niiden henkilöiden tai henkilöstöryhmien palkkauksessa, joiden tuloksia on helppoa ja yksiselitteistä mitata, kuten ylimmän johdon tai myyntihenkilöstön. (Kauhanen 2007, 125–126)

3.5 Tavoitteet ja niiden asettaminen

Tavoite on mitattava päämäärä, joka pyritään saavuttamaan. Tavoitteet asettavat selkeän suunnan, jota kohti kulkea. Selkeät tavoitteet ja mittarit lisäävät työmotivaatiota. Yksilötavoitteiden tulisi olla sellaisia, että jokainen voi niihin omalla työllään vaikuttaa. Vaikka jokainen ei välttämättä voi vaikuttaa jokaisen tavoitteen täyttymiseen, tulisi ainakin osan mittareista olla työntekijän vaikutuspiirissä. Jotta jokainen työntekijä olisi tietoinen oman työnsä merkityksestä yritykselle, tulisi työntekijän työnäköksen kytkös tavoitteiden saavuttamiseen tulla esille viimeistään kehityskeskustelussa. (Nieminen & Tomperi 2008, 51–52)

Myynnin johdon tulee asettaa myyjille myyntitavoitteita. Näille tavoitteille tulee myös asettaa aikaraja. Aikaraja voi olla esimerkiksi kuukausi, vuosineljännes tai jopa vuosi. Myyntitavoitteiden asettamiseen on monta eri tapaa. Tavoitteet voivat koskettaa yhtä myyjää tai kokonaista osastoa. Myyntitavoitteet liittyvät tyypillisesti myynnin määrään tai arvoon, mutta myös esimerkiksi työntehoon liittyviä tavoitteita hyödynnetään yleisesti. Työtehoon liittyviä tavoitteita voi esimerkiksi olla asiakassoittojen määrä. (Donaldson 2007, 140)

Tavoitteiden määrittäminen ja asettaminen on työlästä, mutta hyvin toteutettuna se on erittäin palkitsevaa myyjälle, myyntitiimille, johdolle ja koko yritykselle. Tavoitteiden asettamisessa onnistumisesta ja niiden saavuttamisesta seuraa merkittäviä positiivisia vaikutuksia kuten myyjän itseluottamuksen kasvu, sitoutuminen yritykseen sekä arvostuksen ja luottamuksen kasvu esimiestä kohtaan. Myyjän onnistumiset lisäävät myös sitoutumista, joka taas lisää yksilön yrittämistä ja suorituskykyä. Johto saa myös onnistuneesta tavoitteiden asettamisesta osansa, sillä myyjien luottamus ja arvostus esimiestä kohtaan kasvavat. (Nieminen & Tomperi 2008, 61)

Tuloksellisessa myyntityössä avainasemassa ovat hyvin asetetut tavoitteet ja niihin sitoutuneet myyjät. Tyypillisesti tavoitteiden asettamisessa hyödynnetään myyntienusteita, joiden pohjalta myyjä-, tuote- ja aluekohtaiset tavoitteet asetetaan. Henkilökohtaiset myyntitavoitteet tulisi aina asettaa yhdessä myyntihenkilöstön kanssa, jotta ne olisivat realistiset ja innostavat. (Rope 2003, 118)

Hyvä tavoite on:

- täsmällinen
- mitattavissa oleva
- saavutettavissa oleva, mutta haastava
- mielekäs ja kytköksissä strategiaan
- aikaan sidottu (Nieminen & Tomperi 2008, 53)

Täsmällisyys luo perustan tavoitteelle. Myynnille asetettavat tulostavoitteet ovat luonnostaan hyvin täsmällisiä, esimerkiksi selkeät euro- tai prosenttimääräiset tavoitteet, kuten liikevaihto tai markkinaosuus. Tavoitteen tulee olla mitattavissa, jotta se voidaan kokea mielekkäänä ja merkityksellisenä. Mikäli tavoitetta ei voida mitata, ei voida myöskään tietää milloin se on saavutettu. Asetettujen tavoitteiden tulee myös olla mielekkäitä ja ymmärrettävissä kytköksessä strategiaan ja tukea sen toteuttamista. Hyvä tavoite on myös määräaikaan sidottu. Ilman määräaikaa tavoitteen täyttyminen saattaa jäädä haaveiluksi tekemisen sijaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 53–56)

Lisäksi tavoitteen tulee olla saavutettavissa, mutta haastava. Ihminen sitoutuu tavoitteeseen parhaiten, kun tavoitteen saavuttamiseen tarvitaan kovaa työtä, yrittämistä ja älyä. Myyjän työpanos kovenee, kun hän kokee olevansa pätevä työssään ja edistyy tavoitteissaan. Mikäli myyjä ei itse pääse vaikuttamaan tavoitteisiinsa ja hän kokee ne saavuttamattomina, ovat seuraukset surullisia ja liiketoiminnan kannalta vakavia. Myyjä turhautuu ja ahdistuu, yrittäminen vähenee ja tavoitteellinen henki lamaantuu. Samalla suorituskyky laskee, työhyvinvointi heikkenee ja sitoutumisen aste alenee. Toisaalta jos tavoitteet ovat liian alhaiset, ne eivät kannusta kovempiin suorituksiin, eikä kehitystä tapahdu. Tällöin myös suorituskyky laskee ja myyjä ikävystyy. (Nieminen & Tomperi 2008, 54–55)

Myyjien palkitsemisjärjestelmä voi myös olla sidoksissa myyjien tavoitteisiin. Toisin sanoen myyjiä palkitaan tavoitteiden saavuttamisesta. Tällöin palkkio tavoitteiden saavuttamisesta toimii tehokkaana kannustimena työskentelemään tavoitteiden saavuttamiseksi. Myyntitavoitteita ei kuitenkaan tulisi asettaa samanaikaisesti liian monta, sillä se voi sekoittaa myyjää ja pahimmillaan vaikuttaa myyntituloksiin negatiivisesti. Myyntitavoitteita tulisi olla samanaikaisesti korkeintaan kolme tai neljä. (Donaldson 2007, 142)

3.6 Seuranta ja mittaristo

Tavoitteiden asettamisen jälkeen tulee myynnin johdon seurata ja arvioida niiden toteutumista aktiivisesti. Mikäli myynnin johto ei seuraa tavoitteiden täyttymistä, voidaan helposti ymmärtää, ettei johto ole kiinnostunut myyjien saavutuksista. Piittaamattomuus tuloksista voi samalla johtaa myös siihen, ettei myynnin onnistumiseen tai asiakastytyväisyyteen panosteta riittävästi. Tämä puolestaan voi johtaa siihen, että tuloksia ei synny toivotulla tavalla. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 161)

Myynnin seurannan tarkoituksena on seurata ja arvioida asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Seuranta voidaan tehdä yksittäisen myyjän tasolla tai koko myyntiorganisaation tasolla. Seurannan kohteita voivat olla muun muassa asiakaskäynnit, uudet asiakkaat, myynnin määrä, tietyn tuotteen myynti ja myyntikate. Seurannan tarkoituksena on mahdollistaa myyjien myynnin kehittäminen ja ohjaaminen haluttuun suuntaan. (Rope 2003, 121–122)

Mittaristo on kokoelma mittauskohteen kannalta keskeisiä mittareita. Hyvä mittari on sidonnainen organisaation strategiaan ja kriittisiin menestystekijöihin. Se on tarkka, uskottava, edullinen, olennainen ja oikea päätöksenteon näkökulmasta. Lisäksi hyvä mittari tukee toiminnan ohjaamista ja kehittämistä. Hyvä mittari kuvaa asioita, joihin yksittäinen myyjä tai myyntitiimi pystyy oikeasti vaikuttamaan. Ideaalitilanteessa mittareiden valintaan voisivat vaikuttaa kaikki ne ihmiset, joita mittarit koskettavat, sillä tämä helpottaisi mittareiden hyväksyntää ja käyttöönottoa. Mittareiden tulisi olla yksinkertaisia, helposti ymmärrettäviä ja konkreettisia, jotta mittarin käyttäjä ymmärtäisi miten hän voi vaikuttaa mittarin arvoon. Mittareiden lukumäärän tulisi myös

olla rajattu, sillä mittareiden lukumäärän kasvu kokee helposti henkisen inflaation. (Nieminen & Tomperi 2008, 57–59)

Mittareita määriteltäessä tulisi pitää mielessä niiden pysyvyys. Pysyvyys mahdollistaa tuloksien tarkastelemisen pidemmällä aikavälillä. Tällöin on mahdollista tehdä nopeita johtopäätöksiä ja mahdollisesti korjaustoimenpiteitä, mikäli muutoksia on huomattavissa eri ajankohtien tulosten välillä. (Oksanen 2010, 293)

Koko yrityksen kattavaan mittaristoon riittää 8-16 mittaria, mutta yksittäisen työntekijän kohdalla sitoutumisen ja keskittymisen kannalta lukumäärän tulisi olla alle kuusi. Hyvässä mittaristossa mittarit ovat tasapainossa monessa suhteessa, jotta mikään toiminnan osa-alue ei saa liian suurta painoarvoa ja siten aiheuta osaoptimointia. Mittaristossa tulisi olla tasapaino rahallisten ja ei-rahallisten mittareiden, tulostittareiden ja tulosta ennakoivien mittareiden, pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteiden välillä. (Nieminen & Tomperi 2008, 59–60)

Esimerkkejä yleisimmin käytössä olevista myynnin tulosmittareista:

- Myynti/myynnin kasvu per myyjä
- Myynti/myynnin kasvu per tuote/tuoteryhmä
- Myynti/myynnin kasvu per asiakas/asiakassegmentti
- Myynti versus tavoite per myyjä/tuote/tuoteryhmä/asiakas/asiakassegmentti
- Myynti/myynnin kasvu verrattuna edelliseen ajanjaksoon
- Uusien tuotteiden myynti ja myynnin kasvu per asiakas/asiakassegmentti
- Myyntikanavien tehokkuus
- Menestys uusilla markkina-alueilla
- Myyntikate per myyjä/tuote/tuoteryhmä
- Myyntikate per asiakas/asiakassegmentti (Nieminen & Tomperi 2008, 59)

3.7 Motivaation johtaminen

Kiitettäviin myyntituloksiin pyrittäessä on motivoitunut ja yritykseen sitoutunut myyntihenkilöstö ehdoton voimavara. (Rope 2003, 120) Henkilöstön sitouttamisen kannalta houkutteleva yrityskulttuuri on ratkaiseva tekijä. Kun yrityskulttuuri sallii

henkilöstön olla oma itsensä, kyseenalaistaa asioita ja antaa palautetta, on henkilöstö varmasti sitoutuneempi kuin tilanteessa, jossa jokaista sanomista ja tekemistä vaaditaan. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 23)

Yritykseen sitoutunut myyjä on uskollinen ja pyrkii saamaan jokaisesta asiakassuhteesta pitkäkestoisen ja tuottavan. Myös johdon on tuettava myyjiä asiakassuhteiden ylläpidossa. Esimerkiksi liian tiukat rajoitteet voivat vahingoittaa myyjien uskollisuutta ja motivaatiota ja samalla asiakassuhdetta, kun siihen panostaminen päättyy. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 110)

Esimiehen perustehtäviin kuuluu motivoida alaisiaan ponnistelemaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Useat esimiehet näkevät motivoinnin ainoastaan kepin ja porkkanan vuorotteluna, porkkanan tarkoittaessa palkkiota halutulla tavalla toimimisesta ja tavoitteiden toteuttamisesta. Palkkiomotivointi on johtamisessa oleellista, mutta se ei tule ongelmitta. Pitkällä tähtäimellä palkkio ei yksin riitä kannustamaan ihmisiä yrittämään parhaimpaansa, sillä se ei tyydytä yksilön korkeimpia tarpeita, kuten itsensä toteuttamisen tarvetta. Palkkio ei myöskään välttämättä innosta ihmisiä huippusuorituksiin, vaan ainoastaan sen verran, kuin palkkion saaminen edellyttää. Saadut palkkiot muuttuvat saavutetuiksi eduiksi, jolloin niiden motivoiva vaikutus heikkenee. Palkankorotukseen ei vaikuta pitkään, toisin kuin epäoikeudenmukaiset palkkiot, jotka saavat aikaan epäsopua ja mitätöi helposti motivoinnin tarkoituksen. (Salminen 2006, 98–99)

Palkitseminen saattaa hetkellisesti olla tehokasta, mutta pitkällä tähtäimellä sisäiset motivaatiotekijät kannustavat ihmisiä tehokkaammin. Työntekijät haluavat kokea oman työnsä tärkeäksi, he haluavat saavuttaa jotain, eikä heitä hallitse ensisijaisesti ajatus palkkiosta. Tästä huolimatta he haluavat saada työstään oikeudenmukaista palkkaa ja mahdollisesti myös julkista tunnustusta. (Salminen 2006, 99)

Motivointia tehdään monesti vain yrityksen lähtökohdista ja yleisellä tasolla, huomioiden yksittäisten alaisten motivaatiotekijöitä. Ainoastaan yrityksen lähtökohdista motivointi on harvoin tehokasta, sillä yleisellä tasolla esitetyt hyödyt eivät vaikuta yhtä tehokkaasti kuin henkilökohtaiset tekijät. Motivointi ei pidä sisällään pelkästään suoraa vaikuttamista alaisiin, vaan motivoitumista on mahdollista vahvistaa tehok-

kaasti myös vaikuttamalla työyhteisöön, työskentelyolosuhteisiin ja resursseihin. Hyvä joukkuehenki motivoi ihmisiä huippusuorituksiin, eikä työntekijän onnistumiselle ole esteitä hyvässä työympäristössä. (Salminen 2006, 100)

4 TUTKIMUSMENETELMÄ

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmäksi valitsin teemahaastattelun, sillä se mahdollistaa aihealueiden tarkan rajauksen ja sen avulla päästään käsiksi haastateltavien omiin tulkintoihin ja näkemyksiin eri myynnijohtamisen menetelmien toimivuudesta ja vaikutuksista myyntityöhön. Koska työ perustuu haastateltavien kokemuksiin, edustaa se tällöin myös tällöin empiiristä eli laadullista tutkimusta.

Kun lähestytään laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen käsitettä, on mukana yleensä sen vastaparina pidetty kvantitatiivinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen käsitteen määrittelyssä ongelmana onkin tavallisesti sen suhde teoriaan ja edustaako se teoreettista vai empiiristä analyysiä. Voidaan kuitenkin yleisesti olla yhtä mieltä, että laadullinen tutkimus yrittää päätavoitteenaan määritellä ja selventää olemassa olevia ilmiöitä, eikä tuottaa niistä yksinkertaistettua luvuiksi muutettua tietoa. On kuitenkin välttämätöntä, että teoreettinen viitekehys on jokaisen tutkimuksen perusta, lähestytään tutkimuksen analyysiä mistä näkökulmasta tahansa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 17–19)

4.2 Teemahaastattelu

Tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelu on yksi käytetyimmistä. Haastattelu on joustava menetelmä, joka sopii erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelutilanteessa on suora vuorovaikutushaastateltavan kanssa, joka mahdollistaa tiedonkeruun myös vastausten motiiveista ja tiedonhankinta on suunnattavissa tilanteen mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 34)

Haastattelun idea on yksinkertainen; kun haluamme saada selville, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, kysymme häneltä. Haastattelussa haastattelija esittää suulliset kysymykset ja merkitsee haastateltavan vastaukset muistiin. Haastattelu on hyvin joustava aineistonkeruumenetelmä. Haastattelija voi esittää kysymykset parhaaksi katsomassaan järjestyksessä, käydä keskustelua haastateltavan kanssa, oikaista väärinkäsityksiä ja selventää ilmauksia. Haastattelija voi toimia myös havainnoitsijana, eli ottaa huomioon sanotun asian lisäksi myös kuinka se sanotaan. Haastattelussa pyritään saamaan niin paljon tietoa halutusta asiasta kuin mahdollista. Tämän vuoksi tulisi haastattelukysymykset, teemat tai ainakin aiheet antaa haastateltavalle tutustuttavaksi ennen varsinaista haastattelua. Käytännössä tämä tapahtuu haastatteluluvasta ja haastattelun ajankohdasta sovittaessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–73)

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on muodoltaan avoin, sillä vaikka teemahaastattelussa edetään tiettyjen ennalta asetettujen keskeisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa, voidaan kysymyksiä muotoilla eri tavalla ja esittää eri järjestyksessä tai jättää kokonaan kysymättä. Teemahaastattelussa ei tule kuitenkaan kysellä mitä sattuu, vaan tulisi pyrkiä löytämään tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän kannalta merkittäviä vastauksia. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen. Teemahaastattelussa pyritään tuomaan esille haasteltavien omia tulkintoja asioista, niille itse antamiin merkityksiä sekä miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74–75)

4.3 Haastattelukysymykset

Haastatteluita varten laadittiin myyjille ja esimiehille omat kysymykset. Kysymykset jaettiin viiteen teemaan: johtaminen, palautteenanto, tavoitteet, provisio sekä motivaatio ja työilmapiiri. Haastattelukysymyksillä pyritään selvittämään jokaisesta käsiteltävästä teemasta sekä myyjän että myyjän esimiehen näkökanta. Tästä syystä myyjän ja esimiehen haastattelukysymykset käsittelevät samoja aihealueita. Myyjien

haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1 ja esimiesten haastattelukysymykset liitteestä 2.

Haastattelukysymyksillä on keskitytty löytämään näkemyksiä teoriaosiossa esitettyihin myyntityön johtamisen keskeisiin menetelmiin sekä löytämään eroavaisuuksia niiden, johtamisen nykytilanteen ja johtamisessa tavoitellun tilanteen välillä. Toisin sanoen kysymyksillä pyritään löytämään eroja myyjän ja esimiehen näkemyksissä, esimerkiksi siitä mikä nähdään hyvänä palautteena. Saatuja vastauksia sitten verrataan edelleen teoriamateriaaliin.

Haastattelukysymysten asettelulla ja järjestyksellä on myös pyritty mahdollisimman rehellisiin vastauksiin ja mahdollisesti jopa haastateltavan oivalluksiin aiheesta. Esimerkiksi esimieheltä ei ensin kysytä, minkälainen palaute hänen mielestään on hyödyllistä ja sitten kysytä, minkälaista palautetta hän itse antaa, jolloin voisi tulla houkutus kaunistella totuutta kertomalla ideaalitalanne, eikä nykytilanne. Tämän sijaan ensin kysytään minkälaista palautetta hän antaa ja sitten vasta minkälainen palaute hänen mielestään on hyödyllistä. Tällöin saadaan rehellinen vastaus ensimmäiseen kysymykseen ja toisen kysymyksen kohdalla esimies aktiivisesti löytää hyödyntämättä jääneet keinot.

4.4 Haastatteluprosessi

Haastattelut alkoivat kysymällä halusta siihen osallistua ja sopimalla sen ajankohdasta. Haastattelukysymykset toimitettiin tämän jälkeen haastateltavalle sähköpostitse hyvissä ajoin, jotta hän ehti niihin perehtyä etukäteen. Haastattelut suoritettiin kahden kesken haastateltavan kanssa. Haastateltaviin kuului neljä esimiestä ja kuusi myyjää. Esimiehet olivat iältään 25–32 vuotiaita, kokemusta esimiestyöstä heiltä löytyi 2-6 vuotta ja myyntityöstä 4-10 vuotta. Myyjillä löytyi myyntityöstä kokemusta myyntityöstä 2-5 vuotta ja he olivat iältään 24–28 vuotiaita. Esimiehet olivat kaikki miehiä, myyjistä neljä oli miehiä. Haastateltavat toimivat kahden suomalaisen matkapuhelinoperaattorin myymälöissä Pirkanmaalla.

Haastattelussa oli apuna valmiit haastattelukysymykset, jotka toimivat lähinnä keskustelua ohjaavina kysymyksinä, mutta joihin kuitenkin kaikkiin haettiin vastaukset. Kysymysten järjestys ja esitysmuoto saattoi haastatteluiden välillä poiketa, sillä haastateltava saattoi esimerkiksi vastata kerralla useampaan kysymykseen.

Haastattelut nauhoitin itselleni myöhempää purkua varten. Valitsin nauhurin muistiinpanojen sijaan kahdesta syystä: katsoin, että muistiinpanojen tekeminen kesken haastattelun hidastaisi haastattelua, saisi sen vaikuttamaan enemmän kuulustelulta, kuin keskustelulta ja hätäisesti kirjoitetuissa muistiinpanoissa olisi arvokasta informaatiota voinut kadota. Nauhurilla nämä kaikki vältettiin ja ainoaksi kääntöpuoleksi muodostui lisääntynyt työmäärä, kun keskustelut piti kuunnella uudestaan, ja sitten vasta tehdä niistä muistiinpanot.

4.5 Purku ja analysointi

Haastatteluprosessin tuloksena saatiin nauhoitukset käydyistä keskusteluista ja nauhoituksista tehdyt muistiinpanot. Muistiinpanoista tehtiin koosteet haastattelukysymyspohjaan, johon kerättiin kaikkien haastateltavien vastaukset, huomiot ja muut kommentit. Lopputulokseksi saatiin omat koosteet esimiesten ja alaisten haastateluista.

Haastattelukysymyspohjien ansiosta koosteet olivat kategorioitu teemoittain ja jaoteltu vielä kysymyksiin. Tämä mahdollisti kerätyn tiedon analyysin ja vertailun esimiesten, myyjien ja teorian välillä vaivattomasti. Työssä käsiteltävät tutkimustulokset ja johtopäätökset pohjautuvat näiden kahden koosteen pohjalta analysoituun tietoon.

Tiedon analyysissä keskitytään seuraaviin asioihin, joihin on pyritty löytämään vastauksia haastateluissa: esimiesten ja myyjien näkemykset nykytilanteesta ja niiden eroavaisuudet sekä esimiesten ja myyjien näkemykset ideaalitalanteesta ja niiden eroavaisuudet toisistaan. Näitä tuloksia verrattiin myös opinnäytetyön teoriaosassa koottuun tietoon.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Johtaminen

Johtaminen on myyntityön jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa ratkaisevassa asemassa menestymisen kannalta. Johtamisprosessi koostuu myyntityön suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista. Tässä osiossa tarkasteltiin sitä, kuinka esimies seuraa ja tukee myyjän työntekoa, kuinka hän kannustaa siinä kehittymään ja millä keinoilla hän varmistaa onnistumiset myyjän työssä.

Myyjät ja esimiehet olivat yhtä mieltä siitä, minkälaisin keinoin myyjän työskentelyä seurataan: esimiehet seuraavat myyjien asiakaskohtaamisia ja myyntiraportteja päivittäin. Myyntiraportteja myyjät saavat viikoittain. Näistä käy ilmi omat, myymälän ja alueen suoritukset. Myyjillä on myös mahdollisuus itse seurata omia suorituksiaan reaaliajassa. Samassa myymälässä työskenteleminen mahdollistaa hyvinkin tarkan seurannan. Tämän vuoksi on myös helppo antaa palautetta, sillä asiat ovat vielä tuoreessa muistissa. Vaikka myyjät työskentelevät tiiviisti esimiestensä kanssa ja myyjien työskentelyä seurataan, eivät he kokeneet, että heitä ”kytätään”.

Esimiesten keinot myyjien työn tukemiseksi ovat seuraavat: jatkuvat myyntikoulutukset, tuotekoulutukset, myymäläpalaverit, selkeiden tavoitteiden asettaminen ja myyjien kannustus. Esimiehet pitävät myös huolen siitä, että myyjillä on kaikki onnistumiseen tarvittavat tiedot, taidot ja työkalut kunnossa. Kun työhön liittyviä muutoksia tulee, on siitä varmasti informoitu niin suullisesti kuin sähköisestikin. Osa myyjistä kokee saavansa tarpeeksi tukea työlleen, mutta osa taas toivoisi saavansa enemmän, varsinkin suoraa ja rehellistä palautetta sekä neuvoja myynnin lisäämiseksi.

Myyjien kehittyminen on esimiesten mielestä ensisijaisen tärkeää, koska ala kehittyy ja muuttuu jatkuvasti, kuten myös myytävät tuotteet ja niiden painopisteet. Tämän vuoksi kilpailukyvyyn säilyttämiseksi kehittyminen on ehdotonta. Myös alaiset uskovat asian olevan esimiehilleen tärkeää, mutta jokaisen kohdalla se ei ole tullut puheeksi. Osa myyjistä myös koki, että heitä ei kannustettu kehittymään työssään tai

että kaikki heidän kannustimet ovat heistä itsestään lähtöisiä. Toiset katsoivat kuitenkin, että heidän kehittymistä tuettiin riittävästi erilaisin ohjauksin, koulutuksin ja asiakastilanteiden läpikäymisillä.

Esimiesten näkemys tilanteesta oli hieman positiivisempi; Työssä kehittymisen edistämiseksi esimiehet ovat jatkuvasti jakamassa myyjille uutta tietoa, kouluttamassa ja ohjaamassa myyjiä, kannustamassa ja näyttämässä esimerkkiä sekä käymässä läpi myyntitekniikoita. Kun uusia tekniikoita ja myyntiargumentteja keksitään, jaetaan ne heti työkavereiden kesken.

”Jokainen myyjä saa tukea ja ohjausta. Myyntikoulutusta järjestetään jatkuvasti, jossa pyritään kehittämään myyjiä. Myös tuotekoulutusta on paljon. Pidämme myös kuukausittain myymäläpalavereita, joissa käydään läpi uudet asiat.”

”Työskentelemme samassa myymälässä, joten myymäläpäällikköni seuraa työskentelejäni päivittäin.”

”Esimieheni kannustaa minua kehittämään työssäni järjestämällä myymälän sisäistä kilpailua ja sparrausta.”

”Välillä asiakastilanteiden jälkeen käydään esimiehen kanssa läpi miten olisi voinut toimia.”

5.2 Palautteenanto

Jotta myyjä voisi edelleen kehittyä jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa, tarvitsee hän oikeanlaista palautetta. Palautteenannon teemassa perehdyttiin siihen, minkälaista palautetta tällä hetkellä myyjät esimiehiltään saavat ja kuinka usein. Teemassa otettiin selvää myös siitä, minkälainen palaute koetaan hyödylliseksi ja saadaanko palautetta riittävän usein.

Niin esimiehet kuin myös myyjät tiedostivat palautteen merkityksen: se on ratkaisevaa myyjän kehittymisen ja motivaation kannalta. Myyjät kokevat niin hyvän kuin

huonon palautteen hyödylliseksi ja haluavat sitä saada. Myös esimiehet ymmärtävät, että palautetta on annettava, mutta eivät välttämättä tiedosta kuinka tärkeänä myyjät sen kokevat henkilökohtaisellakin tasolla. Haastatteluista käy ilmi, että vaikka sekä positiivinen että negatiivinen palaute koetaan hyödyllisenä, koetaan lähinnä negatiivinen palaute välttämättömänä. Negatiivisen palautteen tarkoittaessa palautetta toiminnasta, jossa olisi ollut parannettavaa tai joka olisi pitänyt tapahtua toisin.

Haastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että palautteenannon tiheys koettiin riittävä-
nä vaikka myyjät toivoisivatkin sitä useammin saavansa. Esimiehet myös kokivat, että palautetta voisi antaa enemmän. Toisaalta esimiehet osasivat myös perustella palautteen niukkuuden: liian usein saatuna palautteen vaikutukset niin sanotusti vesittyvät. Esille tuli kuitenkin myös näkökanta, että antamalla runsaasti positiivista palautetta, on myös negatiivista palautetta helpompi antaa. Tämän allekirjoittavat myös myyjät, jotka kokevat että palautetta tulee saada niin huonoista kuin hyvistäkin tilanteista.

Myyjät pitivät hyödyllisenä palautteena oikeastaan kaikkea palautetta heidän työs-
tään. Esimiehillä taas oli tarkemmat kriteerit hyödylliselle palautteelle: se on raken-
tavaa ja neuvovaa sekä joustavaa ja tarpeen mukaan saatavaa, ei siis kaavoihin kan-
gistunutta. Nimenomaan positiivisen palautteen nähtiin olevan hyödyllistä, sillä sen
katsottiin lisäävän onnistumisen tunnetta ja siten itsevarmuutta. Haastatteluissa ei
tullut esille tilanteita, jossa moitteita olisi annettu julkisesti ja työntekijää nöyryyttä-
västi.

Niin myyjät kuin myös esimiehet kokivat välittömän palautteen, eli esimerkiksi heti
myyntitilanteen jälkeen saadun palautteen, tehokkaaksi ja helpoksi palautteenantota-
vaksi. Kaikista rakentavimpana pidettiin niin sanottua oivaltavaa palautetta, jossa
myyjä saadaan itse ymmärtämään ideaalinen toimintatapa. Samaan tapaan palaut-
teenannossa esimiehet suosivat palautteessaan muotoa ”miksi” mieluummin kuin
”miten” eli kerrotaan miksi jossain tilanteessa kannattaa toimia tietyllä tavalla, sen
sijaan että neuvotaan miten olisi tullut toimia. Tämän nähdään auttavan myyjää ym-
märtämään miksi suosia toista toimintatapaa.

”Palautteenanto yleensä tulee hyvästä tai huonosta tilanteesta. Palautteen pyrin antamaan aina rakentavassa hengessä.”

”Hyvä palaute on joustava ja tarpeen mukaan annettava, ei kaavoihin kangistunut säännöllinen pakkopulla.”

”Välitöntä palautetta saan heti työtilanteiden jälkeen, niin hyvää kuin huonoa.”

”Koen kaiken palautteen hyödylliseksi, mutta etenkin sellaisen, jossa voin parantaa itseäni tekemään asioita paremmin.”

”Mielestäni hyödyllinen palaute on ns. oivaltava palaute, jossa myyjä aktivoidaan itse ymmärtämään tilanne ja parempi toimintatapa, jolloin asia myös jää muistiin.”

5.3 Tavoitteet

Tavoitteet asettavat provision ohella myyjän työpanokselle suunnan. Tämän teeman tavoitteena oli selvittää, kuinka hyvin myyjät sitoutuvat heidän tavoitteisiinsa ja kuinka paljon ne myyjä kannustavat. Tämän lisäksi on oleellista että myyjät pääsevät itse vaikuttamaan omiin tavoitteisiinsa ja tietävät mihin ne pohjautuvat, joten tähänkin perehdyttiin.

Haastateltavat myyjät pääsivät itse vaikuttamaan omiin tavoitteisiinsa, mikä on tärkeää, jotta he sitoutuisivat niihin. Vaikutusvalta koettiin kuitenkin rajalliseksi, sillä myyjien tavoitteet ovat suhteutettu esimerkiksi myymälän tavoitteeseen. Tavoitteiden asettaminen itse koettiin myös vaivalloisena, sillä myyjien omien tavoitteiden ei koettu vastaavan esimiesten odotuksia. Toiset kokivat tämän vuoksi myös tavoitteet ja paineet niiden asettamisesta keinotekoisiksi. Vaikka osa myyjistä tiesi, ainakin osittain, mihin heidän tavoitteensa pohjautuvat, ei sen merkitystä ollut tuotu sen kumminkin esille.

Jotta myyjät sitoutusivat tavoitteisiin osallistuvat esimiehet tavoitteiden asettamiseen ja he pyrkivät myyjän kanssa löytämään sopivat tavoitteet, jotka ovat myyjän saavu-

tettavissa ahkeralla työskentelyllä. Tämän lisäksi esimiehet seuraavat ja tsemppaavat myyjiä sekä järjestävät erilaisia pieniä myyntikisoja. Ne myyjät jotka kokevat tavoitteiden asettamisen kannustavana pyrkivät asettamaan haastavat tavoitteet, jotta ne kannustaisivat myyjää parempiin suorituksiin.

Vaikka myyjät itse pääsivät vaikuttamaan omiin tavoitteisiinsa, ei niitä aina koettu realistisiksi ja ne jäivät useimmiten saavuttamatta. Näiden tekijöiden seurauksena ei tavoitteet aina kannustaneet myyjää vaan ne saatettiin kokea ainoastaan numeroina. Tästä huolimatta myyjät ahkerasti seuraavat omia tavoitteitaan. Myös esimiehet tiedostavat tilanteen, että kaikki myyjät eivät sitoudu tavoitteisiin tai koe niitä kannustavina.

”Vaihtelua on eri myyjissä, toiset seuraavat tavoitteita todella tarkasti, mutta kaikille se ei ole se tärkein asia.”

”Tavoiteasettelu on aina sellainen, johon jokainen myyjä pystyy hyvällä työpanoksellaan.”

”Vaikutusvaltaa tavoitteisiin on todella rajoitetusti.”

”Pyrin asettamaan oman tavoitteeni aina hieman yläkanttiin, jotta joutuisin ponnistelemaan sen saavuttaakseni.”

5.4 Provisio

Provisio on myyjän työssä ratkaisevassa asemassa myyjän menestymisen kannalta. Tässä osiossa otettiin selvää siitä, minkälaisena sen vaikutukset koettiin myyjän työssä ja kuinka se tukee tavoitteita ja työmotivaatiota.

Myyjät kokevat provision vaikuttavan heidän työhönsä merkittävästi, sillä työtä ei ilman provisiota heidän mielestään kannattaisi edes tehdä, koska suurin osa palkasta muodostuu nimenomaan provisiosta. Provision koetaan kannustavan ja motivoivan suurempaan myyntiin. Toisaalta se voi myös tuoda lisäpainetta ja stressiä silloin kun

myynti ei suju, jolloin palkkakin jää pienemmäksi. Toisaalta vaikutus on sama myös toiseen suuntaan. Viimekädessä provision kuitenkin katsotaan tukevan työmotivaatiota, sillä se näkyy palkassa. Myyjät kokevat provision tukevan heille asetettuja tavoitteita.

Myös esimiehet tiedostavat provision merkityksen myyjän työssä, ja se on siksi mukana johtamisessa. Johtamisen näkökulmasta provisio nähdään tärkeänä osana myynninohjausta. Oikeanlaisella myynnillä myyjä voi päästä huomattavasti suurempiin ansioihin. Tätä on konkretisoitu myyjille muun muassa esimerkein myymäläpalavereissa. Jotta provision motivoiva vaikutus saavuttaisi potentiaalinsa, tulisi myyjien sisäistää sen merkitys kuukausi- ja vuositasolla.

Niin myyjät kuin esimiehetkin tiedostavat provision ohjaavan myyjien myyntiä tiettyyn suuntaan. Osa myyjistä oli kuitenkin tilanteessa, jossa he eivät voi myydä kaikkia provisiotuotteita. Tämä koetaan epäreiluna, sillä myyjät tuntevat, että he eivät voi päästä yhtä suuriin ansioihin kuin muut. Myös esimiehet tiedostavat tilanteen. Myyjät kokevat myös, että työnkuva on jatkuvassa muutoksessa, ja ettei provisiojärjestelmä pysy muutosten mukana. Samoin provisiojärjestelmän ei koeta tukevan yrityksen tavoitteita, vaan olevan sille jopa vahingoksi.

”Provisio toimii tärkeänä osana myynninohjauksessa. Oikeanlaisella myynnillä myyjän on mahdollisuus päästä huomattavasti isompiin ansioihin. Näistä olemme myymäläpalavereissa käyneet esimerkkejä läpi.”

”Havainnollistin myyjille provision merkityksen esimerkiksi todellisin luvuin kuinka se vaikuttaa tiliin.”

”Kun pystyy itse vaikuttamaan omaan tiliinsä, tulee ylitettyä itsensä.”

”Ilman provisiota tätä työtä ei kannattaisi tehdä.”

5.5 Motivaatio ja työilmapiiri

Myyntityössä onnistumisen kannalta myös työilmapiirillä ja työmotivaatiolla on vaikuttava merkitys. Tässä teemassa myyjiltä ja heidän esimiehiltään kysyttiin, mitkä tekijät heidän mielestään vaikuttavat työilmapiiriin ja työmotivaation ja minkälaisia keinoja he itse hyödyntävät näiden edistämiseksi.

Myyjät kokivat tärkeimpinä työmotivaatioon ja työilmapiiriin vaikuttaviksi tekijöiksi työkaverit ja työpaikan yhteishengen. Muita merkittäviä tekijöitä olivat työpaikan siisteys, asiakkaiden määrä ja myytävien tuotteiden taso. Myös työkavereiden vastuunottoa pidettiin tärkeänä; monesti toiset tekevät enemmän kuin toiset ja pahimmassa tapauksessa hoitavat vielä toisten tehtäviä, tällainen tilanne ei kohenna motivaatiota tai työilmapiiriä.

Esimiehet kokivat tärkeinä työmotivaatioon ja työilmapiiriin vaikuttavina tekijöinä myytävän tuotteen ja työskentelyolosuhteiden lisäksi rahapalkkion. Myös kiinnostus matkapuhelinteknologiasta katsotaan tuovan alalle hieman samanhenkisiä ihmisiä, joka edistää yhteishenkeä. Esimiesten mielestä myös yhteistavoitteet lisäävät työmotivaatiota ja työilmapiiriä.

Työmotivaation ja työilmapiirin edistämiseksi esimiehet pyrkivät pitämään yllä hyvää mieltä myymälässä, järjestämällä erilaisia tapahtumia ja myyntikilpailuja sekä virkistysiltoja. Työmotivaatiota pyritään lisäksi edistämään näyttämällä energistä ja motivoitunutta esimerkkiä, pitämällä erilaisia ”myyntisparreja” ja motivaatiopuheita sekä palkitsemalla hyviä suorituksia.

Myös myyjät ovat huomanneet esimiesten yritykset ylläpitää työmotivaatiota ja työilmapiiriä järjestämällä myyntikilpailuja ja muita tapahtumia. Myyjien näkökulmasta esimiehet ylläpitävät työmotivaatiota ja työilmapiiriä myös hieman eri keinoin: tukemalla ja kannustamalla myyjiä sekä tarpeen tullen ratkomalla ongelmia. Esimiehet pitävät tiimin ajan tasalla tavoitteista, jakavat työtehtävät ja kertovat mitä tulee tehdä ja miksi. Kun kaikki tietävät tehtävänsä ja hoitavat ne, homma luistaa hyvin ja työilmapiiri on hyvä. Esimies on myös kiinnostunut myyjistä ja tekee heidän kanssaan samaa työtä.

Edellä mainittujen keinojen lisäksi myyjät toivoisivat esimiehiltään enemmän myyjien välisiä kilpailuja ja yhteisiä virkistysiltoja. Esimiesten toivotaan myös paremmin puuttuvan epäkohtiin, kuten liian pitkiin taukoihin ja vastuun vierittämiseen toisten harteille. Myyjät pyrkivät itse edistämään ilmapiiriä tulemalla töihin hyvissä ajoin, hoitamalla omat tehtävänsä ja siivoamalla omat jälkensä.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että työilmapiiriin panostavat niin esimiehet kuin myyjätkin. Molemmat osapuolet luottavat työilmapiiriin pysyvän hyvänä, kun jokainen hoitaa omat tehtävänsä ajoissa, eikä kukaan vieritä vastuuta toisille. Myyjät ovat tyytyväisiä työilmapiiriin suurimmilta osin. Vähän toivomuksen varaa jää kuitenkin, esimerkiksi myyntikilpailuja ja virkistysiltoja toivottiin järjestettävän useammin ja esimiehiltä myös odotetaan vähän tarkempaa puuttumista työilmapiiriin vaikuttaviin tekijöihin, kuten toisten venyneisiin taukoihin.

”Pyrin edistämään alaisten motivaatiota ja työssä viihtymistä pitämällä hyvää mieltä yllä myymälässä, järjestämällä tapahtumia, myyntikilpailuita ja virkistysiltoja.”

”Pyrin monelta kantilta motivoimaan myyjiä: erilaiset palkinnot, provisio, oman esimerkin näyttäminen, sparraaminen ja motivaatiopuheet.”

”Työmotivaation ja työssä viihtymiseen vaikuttavat työkaverit suurimmaksi osaksi, se on itselle isoin osa, että jaksaa tehdä töitä ja ennen kaikkea jaksaa herätä töihin aamuisin. Myöskin työpaikan siisteys on osatekijä työmotivaatioon, jos on likainen työpaikka, niin ei mielikään kauhean ylevä ole.”

6 ARVIOINTI

6.1 Johtopäätökset

Tämän osion tarkoituksena on esittää tutkimuksesta saadut tulokset tiiviisti ja selkeästi. Saatuja tuloksia verrataan myös aiemmin koottuun teoriatietoon, jota tähän osi-

oon on myös tiivistetty. Osio on jaettu edelleen haastattelujen viiden teeman mukaisesti.

Osion tavoitteena on myös tuoda esille aiheista myös omat johtopäätökseni ja kehitysehdotukseni tutkimuksen kohteena olleille yrityksille. Kehitysehdotuksilla pyrin tarjoamaan omiin johtopäätöksiini nojautuvan vaihtoehdon tutkimuksissa ilmenneille haasteille.

6.1.1 Johtamisesta

Teoriaosiossa kävi ilmi, että esimiehen tehtävänä on saada aikaan onnistumisia johtamassaan vastuualueessa, eli esimiehen onnistuminen on mitattavissa johdettavien menestyksenä. Esimiehen tulisi siten auttaa myyjiä onnistumaan työssään ja varmistaa, että myyjät saavuttavat tavoitteensa. Lisäksi esimiehen tulee pitää huoli siitä, että jokainen on tietoinen tavoitteistaan ja tietää kuinka ne saavutetaan. Esimiehen tulee osata perehdyttää henkilöstöä mahdollisimman tehokkaasti sekä ymmärtää mikä merkitys motivaatiolla ja työilmapiirillä on työsuoritukseen ja osattava hyödyntää tätä. Taitava esimies sisäistää osaamisen ja kehittymisen tärkeyden ja osaa tukea niitä.

Haastatteluista selvisi, että esimiehet ovat sisäistäneet teoriassa esille tulleista teki-jöistä tärkeimmät kohdat ja myös hyödyntävät niitä johtamisessaan. He ymmärtävät kehittymisen tärkeyden jatkuvasti muuttuvalla alalla ja pyrkivät hyödyntämään kaikkia mahdollisia keinoja alaistensa kehittymisen tukemiseksi. Näitä keinoja ovat esimerkiksi jatkuvat koulutukset. Vaikka aihe ei välttämättä kaikkien myyjien kanssa ole tullut puheeksi, uskovat myös alaiset, että heidän työssä kehittymisensä koetaan tärkeäksi. Tästä huolimatta osa myyjistä koki, että heitä ei ole kannustettu riittävästi tai ollenkaan kehittymään. Suurempi osa kuitenkin oli sitä mieltä, että heidän kehittymistään tuettiin riittävästi.

Haastattelujen perusteella myyjät ja esimiehet molemmat ovat sitä mieltä, että esimiehet ovat onnistuneesti tiedottaneet myyjiä heidän tavoitteistaan ja siitä, kuinka ne saavutetaan. Esimiehet varmistavat myös parhaimpansa mukaan, että jokainen myyjä

saavuttaa tavoitteensa. Myyjien työskentelyä tuetaan useilla erilaisilla keinoilla, joten heillä on hyvät eväät saavuttaa annetut tavoitteet. Myyjät olivat samoilla linjoilla saadun tuen suhteen, mutta osa toivoi saavansa vielä enemmän tukea työlleen, esimerkiksi rehellistä palautetta.

Tutkimuksen perusteella voidaan siis todeta, että vaikka esimiehet sisäistävät teorian mukaisia hyviä johtamismenetelmiä ja niitä hyödyntävät, ei tämä välity kaikille myyjille toivotulla tavalla. Myyjät eivät varsinaisesti ole tyytymättömiä tilanteeseen. Tästä huolimatta huolestuttavaa on se, että osa ei ollut varmoja siitä, onko heidän ammatillinen kehittämisensä merkityksellistä esimiehille sekä se, että kaikki myyjät eivät koe, että heitä kannustetaan kehittymään riittävästi.

Tilanteen korjaamiseksi ehdottaisin, että esimiehet ottaisivat kehittymisen ja sen merkityksen yritykselle puheeksi, esimerkiksi myymäläpalavereissa tai henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa. Kehittämisestä voisi tehdä johtamiseen ja työpaikalle teeman, jota ylläpidetään jatkuvasti. Tällöin myyjät tietäisivät, että heidän kehittämisensä on tärkeää yrityksen kannalta ja että myös esimiehet haluavat heidän kehittyvän. Tämän lisäksi kehittymistä voitaisiin kannustaa esimerkiksi seurannalla, jossa palkitaan edistymisestä ja tavoitteiden saavuttamisesta. Kehityskeskusteluissa voitaisiin keskittyä tekemään tarkempi kehityssuunnitelma.

6.1.2 Palautteenannosta

Palaute on tärkeä ihmisten toimintaa ohjaava tekijä. Palaute mahdollistaa kehittymisen ja virheistä oppimisen. Palaute on esimiehen tärkeä työkalu, jota Suomessa on tyypillisesti liian vähän hyödynnetty. Palautteen avulla esimies voi kehittää ja ohjata alaisiaan toivottuun suuntaan. Mutta palautteen pitää tehotakseen olla oikeanlaista; sen tulee olla riittävän yksityiskohtaista, jotta alaiselle tulee selväksi, mikä meni pieleen ja missä onnistuttiin. Lisäksi palautetta tulisi saada aina kun siihen on aihetta ja sillä hetkellä kun on aihetta. Korjaava palaute taas pitää aina olla annettu rakentavassa hengessä, jotta siitä on hyötyä. Oikein hyödynnettynä palaute on erittäin tehokas motivoija.

Haastatelluista kaikki sisäistivät palautteen merkityksen, sillä sitä pidettiin ratkaisevana myyjän kehittymisen kannalta. Palautteenannon tiheyttä pidettiin riittävänä, joskin osa myyjistä toivoi sitä useammin saavansa. Samoin osa esimiehistä koki, että palautetta voisi antaa enemmänkin. Esimiehet panostavat paljon palautteen laatuun: se on yksityiskohtaista ja rakentavaa ja sitä saadaan aina palautetta vaativan tilanteen jälkeen.

Haastatteluista käy ilmi, että palautetta osataan antaa oikealla tavalla; palautetta annetaan välittömästi, kun sille on aihetta. Osa esimiehistä ja myyjistä kuitenkin ovat sitä mieltä, että palautetta tulisi antaa useammin ja se on työn alla. Palautteen anto oli myös tarpeeksi yksityiskohtaista, sillä esimerkiksi heti asiakaskohtaamisen jälkeen käydään läpi mitä olisi voinut tehdä toisin. Palautteenanto ei myöskään ole rajoittunut ainoastaan kehityskeskusteluihin, vaan palautetta annetaan jatkuvasti. Haastatteluissa ei tullut esille tilanteita, jossa moitteita olisi annettu julkisesti ja työntekijää nöyryyttävästi.

Mielestäni palautteenannon tilanne on hyvä. Kehittämisen varaa oli vain harvojen mielestä. He halusivat enemmän palautetta ja tämän tiedostivat myös esimiehet, jotka pyrkivät korjaamaan tilanteen. Esimiehet myös tiedostavat liiallisen palautteen riskit ja pyrkivät niitä välttämään. Palautteenantoa voisi kuitenkin kehittää edelleen tekemällä palautteesta yksilöllisempää, sillä erilaiset ihmiset kaipaavat erilaista palautetta ja toiset muita enemmän. Mikäli palautteesta tehdään yksilöllisempää, saisivat myyjät palautetta heidän toivomallaan tavalla ja tiheydellä. Tämän tilanteen saavuttaminen kuitenkin edellyttäisi, että myyjät pääsisivät ilmaisemaan minkälaista palautetta he kaipaavat ja kuinka usein.

6.1.3 Tavoitteista

Teoriaosiossa opittiin, että tavoitteiden tulee olla saavutettavissa, mutta haastavia, jolloin myyjä joutuu näkemään vaivaa niiden saavuttamiseksi. Tämä edistää myyjän sitoutumista tavoitteisiin. Tällöin tavoitteet saavuttaessaan myyjä kokee onnistuneensa ja hänen itseluottamuksensa kasvaa. Mikäli myyjä ei itse pääse vaikuttamaan tavoitteisiinsa ja hän kokee ne saavuttamattomina, turhautuu tämä helposti, jolloin yrit-

täminen ja tavoitteellisuus vähenevät, kuten myös suorituskyky. Toisaalta, mikäli tavoitteet ovat liian alhaiset, eivät ne kannusta kovempiin suorituksiin, eikä kehitystä tapahdu. Hyvä tavoite on siis haastava, mutta saavutettavissa, täsmällinen ja mitattava.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että tällä hetkellä tavoitteiden asettamisessa ei ole onnistuttu niin hyvin kuin olisi mahdollista. Vaikka myyjät pääsevätkin itse vaikuttamaan tavoitteisiinsa, kuten heidän tulisikin, koetaan tavoitteiden asettaminen teennäisenä ja tavoitteet epärealistisina. Tämä aiheuttaa sen, että sitoutuminen tavoitteisiin on löyhää ja ne jäävätkin usein saavuttamatta. Myyjät ja esimiehet molemmat tiedostavat tilanteen. Tilanteen korjaamiseksi on kokeiltu jotain keinoja, mutta tilanteen vakavuuden huomioon ottaen pitäisi saada enemmän aikaan. Tällä hetkellä tavoitteet jäävät monesti saavuttamatta vallan, joka taas voi johtaa myyjien turhautumiseen.

Esimiehet ja myyjät ovat yhtä mieltä teorian kanssa hyvän tavoitteen kriteereistä. Esimiehet pyrkivät toimimaan teoriaosiossa esitettyjen hyvien tapojen mukaisesti, mutta tämä ei välity myyjille. Myyjät eivät koe tavoiteasettelua kannustavaksi eikä realistiseksi, jonka seuraukset ovat harmilliset: tavoitteet koetaan vai numeroina ja ne motivoivat vain ajoittain, mikäli ollenkaan. Myös seuraukset ovat teorian kanssa yhdenmukaiset, joskin lievemmat. Tutkimuksen teemoista tavoitteet tarvitsisivat eniten kehittämistä.

Tavoitejärjestelmän parantamiseksi ehdottaisin, että myyjien tavoitteiden asettaminen suhteutettaisiin ja sidottaisiin tiiviisti yhteen myyjän aiempiin suorituksiin ja kehitystavoitteisiin eikä myymälän tavoitteisiin. Myyjällä tulisi tällöin olla laaja vaikutusvalta tavoitteisiin, jotta he sitoutuisivat niihin. Kun myyjä haluaa kehittyä ja hänellä on kehittymistä tukevat tavoitteet, sitoutuu hän näihin tavoitteisiin ja kykenee ylittämään itsensä. Toisin kuin nykytilanteessa, jossa sitoutuminen tavoitteisiin on satunnaista. Mielestäni ongelma ei niinkään ole tavassa antaa tai asettaa tavoitteita, vaan siinä, mistä tavoitteet tulevat. Tällä hetkellä ne ovat koko yrityksen tavoitteista peräisin, eikä myyjistä itsestään, joten myyjät kokevat ne itsestään irrallisina numeroina. Sitoutuminen tavoitteisiin olisi vahvempaa, jos tavoitteet olisivat myyjistä läh-

töisin, jolloin ne voitaisiin kokea omiksi ja omaa työsuoritusta ja ammattiosaamista ehostaviksi.

6.1.4 Provisiosta

Tulospalkkauksen tulisi olla osa johtamista, jolla pyritään kannustamaan henkilöstöä toimimaan organisaation tavoitteiden ja arvojen mukaisesti. Oikein kohdistettuna tulospalkkioratkaisut voivat olla erittäin toimivia ja motivoivia. Tulospalkkiojärjestelmien perusajatuksena on palkita henkilöstöä johdon asettamien tavoitteiden saavuttamisesta ja ylittämisestä. Tehokas palkitseminen perustuu todellisiin saavutuksiin ja edellyttää siksi toimivaa seurantajärjestelmää. Jotta palkitseminen innostaisi alaisia ponnistelemaan, tulisi palkkion olla saajalle merkityksellinen.

Haastatteluista ilmeni, että tulospalkkaus koettiin riittäväksi, jotta se kannusti myyjiä ponnistelemaan suurempia myyntejä kohti. Seurantajärjestelmä oli myös tarpeeksi toimiva, jotta tavoitteiden edistymistä oli mielekästä seurata. Osa myyjistä oli tilanteessa, jossa he eivät voineet myydä kaikkia provisiotuotteita. Tätä pidetään epärealistisena ja myyjät kokevat, että he eivät voi päästä yhtä suuriin ansioihin kuin toiset. Provision koettiin motivoivan myyjiä esille tulleista ongelmista huolimatta. Haastatellut esimiehet eivät itse kykene suoraan vaikuttamaan provisiójärjestelmään, mutta he ovat kuitenkin tietoisia alaistensa murheista provisiójärjestelmän suhteen. Esimiehet ja myyjät ovat siis samalla linjalla provision suhteen. Esimiehet ovat myös osanneet hyödyntää provisiota johtamisen keinona, siinä määrin kun heidän asemassaan on mahdollista.

Mielestäni provisiota oli osattu hyödyntää johtamisen keinona hyvin. Provisio ohjaa myyjien työnteon suuntaa ja kannustaa myyntiin. Provision suuruus koettiin riittäväksi ja siten motivoivaksi. Provision ongelmana kuitenkin oli, että kaikki provisiotuotteet eivät olleet myytävissä myyjien toimialueella, joten he kokivat provisiójärjestelmän epärealistiseksi. Tämänlaisen tilanteen korjaamiseksi paras keino mielestäni on, kuten myös yksi haastateltu esitti, että provisiotuotteet ja provision määrä olisivat aluekohtaisia. Tällöin provisiio olisi reilumpi niitä kohtaan, jotka eivät kaikkia provi-

siotuotteita voi myydä, eikä se vaikuttaisi myyjiin, jotka niitä voivat myydä. Tämä on kuitenkin haastateltujen esimiesten vaikutusvallan ulkopuolella.

6.1.5 Motivaatiosta ja työssäviihtymisestä

Esimiehen tehtäviin kuuluu motivoida alaisiaan ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Pitkällä tähtäimellä palkkiomotivointi ei yksin riitä, sillä se ei tyydytä ihmisen korkeimpia tarpeita, kuten itsensä toteuttamista. Palkkion ongelmana on myös se, että se ei välttämättä motivoi ihmisiä huippusuorituksiin, vaan vain siihen, mitä palkkion saaminen edellyttää. Pitkällä tähtäimellä siis sisäiset motivaatiotekijät kannustavat ihmisiä tehokkaammin. Työntekijät siis haluavat kokea työnsä tärkeäksi. Heitä ei hallitse ensisijaisesti ajatus palkkiosta, vaan he haluavat saavuttaa jotain. Motivointi tehdään yleisesti vain yrityksen lähtökohdista yleisellä tasolla huomioimatta yksittäisen työntekijän motivaatiotekijöitä. Tämä on harvoin tehokasta. Hyvä joukkuehenki motivoi ihmisiä huippusuorituksiin, eikä työntekijän onnistumiselle ole esteitä hyvässä työympäristössä.

Esimiehillä tulivat ensimmäisenä mieleen eri motivaatioon ja työilmapiiriin vaikuttavat tekijät kuin myyjillä. Esimerkiksi esimiehet kokivat rahapalkkion tärkeänä motivaatiotekijänä. Myyjillä taas ensimmäisenä ei tullut rahapalkkio mieleen. Myyjien mielestä tärkeintä oli yhteishenki ja työtoverit. Tämä näkemys ei kuitenkaan tuottanut ongelmia myyjien motivaatiossa. Työilmapiiriin ja joukkuehenkeen on haastateltujen keskuudessa panostettu ja tämä saattaa selittää miksi myyjät ovat tyytyväisiä työhönsä. Teoriaosassa tuli ilmi, että työntekijöitä tulisi motivoida myös henkilökohtaisella tasolla ja että he haluaisivat kokea saavuttaneensa jotain. Tällaisia keinoja ei haastatellut esimiehet olleet hyödyntäneet myyjien myyntitavoitteiden asettamisen ja satunnaisten myyntikisojen lisäksi. Tämä on ehdottomasti kohta, johon esimiesten kannattaisi panostaa enemmän.

Motivaation ja työssä viihtymisen edistämiseksi ehdottaisin, että esimiehet järjestäisivät myyjille enemmän erilaisia pieniä kisoja ja muita pieniä tapahtumia työpaikalla. Tällä hetkellä kisoja järjestetään harvoin ja niissä yleensä toimipisteen työntekijät kilpailevat keskenään. Ongelma tämänlaisissa kisoissa on, että vaikka ne saattavat

saada tilapäisiä ponnisteluita aikaan, jää kisasta ainoastaan voittajalle onnistumisen tunne. Työyhteisön vahvistamiseksi olisi kuitenkin mielestäni parempi järjestää kisoja esimerkiksi eri toimipisteiden välille, jolloin myyjät toimisivat tiimissä kannustaen toisiaan. Samalla tämä antaisi myös vähemmän tehokkaille myyjille mahdollisuuden voittaa ja kokea onnistuvansa. Tämän lisäksi esimies voisi järjestää henkilökohtaisia ”kisoja”, jossa myyjä kilpailee itsensä kanssa, tarkoituksena ylittää itsensä ja motivoita myyjää parempiin tuloksiin. Itsensä kanssa kilpaileminen ei myöskään katso lähtötasoa, vaan toimii kaikkien kohdalla. Viime kädessä toivottua olisi, että erilaisia kisoja ja tapahtumia järjestettäisiin myymälässä myös ilman esimiestä ja erillistä palkintoa.

6.2 Tutkimuksen ja sen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen tekeminen, eli teemahaastattelujen pitäminen sujui ongelmitta. Pääsin mielestäni hyvin tavoitteeseeni pitää haastattelut keskusteluina, joita haastattelukysymykset lähinnä ohjaavat. Tutkimustulosten eli haastattelujen nauhoitusten purkaminen ja analysointi sujui jouhevasti itselleni tekemäni ja ajallisesti sopivan suunnitelman mukaisesti.

Tutkimuksen tulokset olivat yllättävän paljon yhdenmukaisia kootun teoriapohjan kanssa. Henkilökohtaiset odotukset olivat päinvastaiset. Odotin myös että esimiesten ja myyjien näkemykset poikkeaisivat toisistaan enemmän. Haastattelukysymyksillä pyrin löytämään näitä poikkeavuuksia.

Jälkiviisaana osaa haastattelukysymyksiä olisi voinut muuttaa tai jättää vahan pois. Ongelmana oli laajan asiakokonaisuuden käsittely ja sen rajaaminen. Tämä näkyy helpoiten haastattelukysymyksissä, joita ei tulisi olla liikaa, mutta joita pitää kuitenkin olla tarpeeksi tarvittavien tietojen saamiseksi. Teemahaastattelu on kuitenkin tältä osalta hieman anteeksiantava, sillä kysymystä voidaan haastattelutilanteessa selventää ja muokata siten, että kysymyksen tarkoitus selvenee haastateltavalle.

Tutkimuksessa käsiteltiin hyvin laajaa aihealuetta, joka oli jaettu viiteen teemaan: johtaminen, palautteenanto, tavoitteet, provisio sekä motivaatio ja työssäviihtyminen.

Jokainen näistä teemoista on niin laaja, että niistä voisi halutessaan tehdä jokaisesta oman tutkimuksensa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuitenkin tarkastella aihealuetta kokonaisuutena ja saada myynnin esimiestyön menetelmistä yleiskatsaus käytäntöön pohjaten. Tutkimusta voisi siis halutessaan laajentaa tekemällä suppeamman aiheajauksen ja kattavamman otannan.

Tutkimuksen validiteetti, eli pätevyys ilmaisee kuinka hyvin tutkimuksessa hyödynnetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, jota halutaan mitata. Toisin sanoen validiteetti kertoo mittaako tutkimus sitä, mitä sen avulla halutaan selvittää. Validiteettia arvioitaessa tulee pohtia kuinka hyvin tutkimusote ja siinä käytetyt menetelmät vastaavat tutkittavaa ilmiötä. Voidakseen olla validi, sovellettavan tutkimusotteen tulee siis tehdä oikeutta tutkittavan ilmiön olemukselle ja kysymyksenasettelulle. (Hiltunen 2009)

Reliabiliteetti kertoo kuinka toistettavasti hyödynnetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä. (Hiltunen 2009) Reliabiliteetti tarkoittaa siis saatujen tulosten pysyvyyttä eli saadaanko toistettaessa tutkimus samat tulokset. Reliabiliteetti kertoo tuottaako käytetty mittari samat tulokset eri mittauskerroilla, jolloin saadut tulokset eivät johdu sattumasta. Reliabiliteetti ei takaa validiteettia eli vaikka mittari tuottaa aina saman tuloksen, voi käytetty mittari olla silti väärä. (Kananen 2011, 119)

Tutkimusongelmana oli selvittää ne johtamisen keinot ja menetelmät, joilla voidaan varmistaa myyjien onnistumiset. Työn teoriaosiossa olen esittänyt teorian tietoa tutkimusongelman eri näkökulmista ja kootun tiedon perusteella sitten laatinut haastattelukysymykset. Haastattelukysymykset ovat siis suoraan kytköksissä teoriaan ja siten tutkimusongelmaan.

Ennen varsinaisia haastatteluita haastattelukysymykset on testattu tutkimuksen ulkopuolisella myynnin esimiehellä. Tämän haastattelun perusteella kysymysten ymmärrettävyys ja selkeys on vahvistettu. Teemahaastattelu tutkimusmuotona myös mahdollistaa kysymysten tarkentamisen ja uudestaan muotoilun haastattelun niin vaatien. Tämän lisäksi haastattelukysymykset annettiin haastateltaville ennen haastattelua, jotta he voisivat niihin tutustua etukäteen. Saadut tutkimustulokset olivat hyvinkin

yksiselitteisiä ja yhdenmukaisia vastaajien kesken sekä teorian suhteen. Tämä mielestäni puhuu tutkimuksen validiteetin puolesta.

Tutkimusmenetelmän valintaa on työssä perusteltu yhdessä haastattelukysymysten valinnan ja muotoilun kanssa. Tutkimusprosessin eri vaiheet on kuvailtu, kuten on myös saatujen tulosten purkamisessa ja analysoinnissa hyödynnetyt menetelmät ja vaiheet. Tämän lisäksi haastateltavien perustiedot on esitetty. Näillä seikoilla on pyritty parantamaan tutkimuksen reliabiliteettia. Tutkimuksen reliabiliteettia arvioitaessa tulisi kuitenkin ottaa huomioon tutkimuksen ja sen menetelmän luonne. Tutkimuksen tarkoituksena, jota teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä tukee, oli päästä käsiksi haastateltavien henkilökohtaisiin kokemuksiin ja näkemyksiin tutkittavasta aiheesta.

Tutkimustuloksia tarkasteltaessa tulisi pitää mielessä, että haastateltavat työskentelevät samanlaisissa yrityksissä ja toimintaympäristöissä. Ei tulisi siis odottaa, että saadut tulokset olisivat välttämättä yleistettävissä kaikkiin myyjiin ja heidän esimiehiin kaikissa toimintaympäristöissä. Tutkimuksessa tuli kuitenkin esille toistuvasti esimerkkejä hyvistä esimiestyön malleista, joista esimiehet ja myyjät olivat yhtä mieltä ja jotka vastasivat teoriassa käsiteltyjä menetelmiä. Näin ollen voisi olettaa näiden havaittujen menetelmien pätevän myös muissakin toimintaympäristöissä kuin mitä tutkimuksessa tarkasteltiin.

Haastateltaviin kuului neljä esimiestä ja kuusi myyjää. Tähän tutkimusasetteluun nähden otanta oli mielestäni riittävän suuri, sillä en näe, että saadut tulokset olisivat muuttuneet vaikka useampi olisi osallistunut. Mikäli otannasta olisi halunnut suuremman, olisi tutkimus tullut muuttua kvantitatiiviseksi. Tämän vuoksi valitsemani tutkimusmenetelmä palveli toteutettua tutkimusta erinomaisesti.

6.3 Opinnäytetyön arviointi

Opinnäytetyössä opittiin sen tavoitteiden mukaisesti hyviä esimiestyön malleja, jotka olivat yhdenmukaisia niin teorian kuin tutkimustulostenkin osalta. Näitä malleja voi soveltaa myyjien johtamistyössä. Esitin myös tutkimuskohteena olevien yritysten

haasteisiin ratkaisuehdotuksia, joita voisi harkita samankaltaisten vaikeuksien ilmaantua. Tutkimuksessa opittiin, että vaikka teoreettinen tietämys aiheesta on halussa, ei se sellaiseen takaa laadukkaan esimiestyön toteutumista. Jotta esimiestyössä voitaisiin onnistua parhaalla mahdollisella tavalla, tulisi esimiehen tiedostaa alaistensa henkilökohtaiset odotukset ja tarpeet esimiestyöltä. Tutkimuksen kohteena olevalle yritykselle hyödyllistä tietoa on tutkimustuloksissa, joissa tulee esille esimiesten ja myyjien näkemykset erinäisistä esimiestyön teemoista sekä niiden ristiriidoista. Tämän lisäksi esitän kehitysehdotuksia näiden aihealueiden ongelmien ratkaisemiseksi.

Opinnäytetyön ansiosta tutustuin hyvinkin kattavaan teoria-aineistoon etsiessäni sopivaa pohjustusta aiheeseeni. Tutkimusta tehdessä pääsin perehtymään itseäni kiinnostaviin aihealueisiin ja sain niistä laajan teoreettisen käsityksen. Esimiestyö ja alaistaidot ovat läsnä jokaisella työpaikalla ja niiden hallitseminen on aina hyödyllistä. Tämän vuoksi työtä tehdessäni olen saanut paljon ammatillista kasvuani tukevaa tietoa. Sen lisäksi, että myyntityö kiinnostaa itseäni henkilökohtaisesti, on sen hallinta kaupallisella alalla vain eduksi. Tämän vuoksi myös työssä esitetyt myyntityön perustat ovat minulle eduksi tulevaisuudessa.

Opinnäytetyössäni olen saavuttanut sille asettamani tavoitteet mielestäni hyvin. Olen selvittänyt minkälaiset esimiestyön keinot edistävät myyjien työssä onnistumista keräämällä aiheesta teorian tietoa ja vertailemalla sitä teemahaastattelulla hankkimaani tietoon. Tutkimuksen tulokset vahvistavat kokoamaani teorian tiedon paikkansa pitävyyttä. Lisäksi olen esittänyt omaa pohdintaa siitä, kuinka kehittää edelleen näitä keinoja tutkimuksen toimintaympäristössä.

Opinnäytetyössäni oli yhden ihmisen työksi aihe rajausta huomioon ottaen riittävästi sisältöä. Osa-alueet on käyty huolellisesti läpi. Aihe rajausta on suhteellisen laaja, jonka vuoksi olen pyrkinyt käsittelemään siihen kuuluvat teemat ytimekkäästi ja keskittyen ydintietoon. Työssä käsitellyistä aiheista löytyy paljon teoria-aineistoa, mutta tämän työn kuvaamaan myyntityöhön tietoa löytyy rajallisemmin. Tämä on huomattavissa esimerkiksi myyntiprosessia kuvatessani, jolloin oli löydettävä nimenomaisesti tarkasteltavan myyntityön ja sen prosesseja vastaava lähde teos.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOYpro.
- Alanen, V., Mälkiä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.
- Bell, C. & Zemke, R. 2006. Huippupalvelun johtaminen. Helsinki: Rastor.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maailma. 8. Uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Fleenor, J., Taylor, S. & Chappelow, C. 2008. Leveraging the impact of 360-degree feedback. San Francisco: Pfeiffer.
- Erämetsä, T. 2009. Teorista todeksi esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- Esimies.info www-sivut. Viitattu 20.3.2013. <http://esimies.info>
- Hakonen, A & Hulkko-Nyman, K. 2011. Kunnasta houkutteleva työpaikka?. Sastamala: Kunnallisan kehittämissäätö Kaks. Viitattu 20.3.2013. [http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/30947_TutkJulk_65%20\(2\).pdf](http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/30947_TutkJulk_65%20(2).pdf)
- Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 28.2.2014. http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistokustannus.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Kalliomaa, S. 2011. Myyntityön vauhtipyörä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: WSOY.
- Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Juvenes Print.
- Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Kauppinen, R. & Silvennoinen, M. 2007. Onnistu alaisen – onnistuneet alaistaidot käytännössä. Jyväskylä: Gummerus.
- Kokonaho, T. 2011. Myynnin ajokortti. Hämeenlinna: Kauppakamari.

- Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Jyväskylä: Yrityskirjat.
- Manning, G., Ahearne, M. & Reece, B. 2011. Selling Today Creating Customer Value. 12. painos. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Niemelä, M.; Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. Juva: WSOY.
- Nieminen, T., Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOYpro.
- Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska. Asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Palmu, H. 2003. Osaanko kuunnella ja johtaa. Hämeenlinna: Kirjapaja.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.
- Perkka-Jortikka, K. 2005. Kasva tosi johtajaksi. Helsinki: Edita.
- Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Juva: WSOY.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän – myy paremmin. Helsinki: WSOY.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2010. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Lönnberg Painot Oy.
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. Laitos. Helsinki: Tammi.
- Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Pieksämäki: Finn Lectura.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Welch, J. & Welch, S. 2007. Voittajaksi: Vastaukset. Helsinki: Edita.

LIITE 1

Liite 1. Haastattelukysymykset myyjälle

Johtaminen:

- Miten esimiehesi seuraa työntekoasi?
- Saatto esimieheltäsi neuvoja oman työsi kehittämiseksi?
- Miten esimiehesi kannustaa sinua kehittymään työssäsi?
- Onko esimiehellesi tärkeää, että kehityt työssäsi?
- Miten toivoisit esimiehesi tukevan sinun työskentelyäsi?

Palautteenanto:

- Minkälaisen palautteen koet hyödylliseksi?
- Minkälaista henkilökohtaista palautetta saat työstäsi ja kuinka usein?
- Onko se mielestäsi riittävän usein?
- Onko palautteesta sinulle hyötyä?
- Onko sinulla mahdollisuuksia antaa muille palautetta?

Tavoitteet:

- Pääsetkö itse vaikuttamaan sinulle asetettuihin tavoitteisiin, tiedätkö mihin ne pohjautuvat?
- Koetko tavoitteet realistisiksi, saavutatko ne usein?
- Kannustavatko tavoitteet sinua?
- Seuraatko itse ja seurataanko sinun tavoitteiden täyttymistä?

Provisio:

- Kuinka provisio vaikuttaa työhösi?
- Tukeeko provisio työmotivaatiotasi, miksi?
- Miten provisiojärjestelmää voisi kehittää?
- Tukeeko provisio tavoitteitasi?

Motivaatio ja työilmapiiri:

- Mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatioosi ja työilmapiiriin työpaikalla?

- Kuinka esimiehesi edistää työilmapiiriä ja työmotivaatiota?
- Miten toivoisit esimiehesi edistävän työilmapiiriä ja motivaatiota?
- Minkälaisin keinot pyrit itse edistämään työilmapiiriä?

LIITE 2

Liite 2. Haastattelukysymykset esimiehelle

Johtaminen:

- Minkälaisin keinoin varmistat, että alaisesi onnistuvat työssään?
- Minkälaisin keinoin seuraat alaistesi työntekoa?
- Minkälaisin keinoin tuet alaistesi työntekoa?
- Kuinka tärkeänä pidät alaistesi kehittymistä?
- Millä tavoin autat ja kannustat alaisiasi kehittymään työssään?

Palautteenanto:

- Kuinka usein annat alaisillesi henkilökohtaista palautetta?
- Onko se mielestäsi riittävän usein?
- Minkälaisen palautteen koet hyödyttävän alaisiasi?
- Annatko alaisillesi mahdollisuuden antaa palautetta itsellesi ja muille?

Tavoitteet:

- Pääsevätkö alaisesi vaikuttamaan tavoitteisiinsa?
- Kuinka hyvin alaisesi sitoutuvat asetettuihin tavoitteisiin?
- Kuinka edistät alaistesi sitoutumista tavoitteisiin?
- Kuinka edistät alaistesi tavoitteiden saavuttamista?

Provisio:

- Millä tavoin provisiopalkkaus on esillä johtamisessasi?
- Miten provisiopalkkaus ohjaa alaisiesi työntekoa?
- Kokevatko he sen kannustavana?

Motivaatio ja työilmapiiri:

- Minkä tekijöiden uskot vaikuttavan alaistesi motivaatioon ja työilmapiiriin?
- Millä keinoilla pyrit edistämään alaistesi motivaatiota ja työilmapiiriä?