

## **Myynnin johtaminen arjessa**

Tapaustudkimus eräessä Altia Oyj:n asiakasyrityksessä

Tatu Torikka

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2018

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Restonomi (AMK) Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Kuluttajapalvelut

Tekijä(t) Torikka, Tatu	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Kesäkuu 2018
	Sivumäärä 24	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Myynnin johtaminen arjessa</b> Tapaustutkimus eräässä Altia Oyj:n asiakasyrityksessä		
Tutkinto-ohjelma Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Tunkkari-Eskelinen, Minna		
Toimeksiantaja(t) Altia Oyj, Uotila Pekka		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia erään Altia Oyj:n asiakasyrityksen myynnin johtamista ja kartoittaa sen mahdollisia kehitystarpeita asiakasyrityksen näkökulmasta.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin myynnin, myynnin johtamista ja sen eri osa-alueita, kuten myynnin suunnittelua, toteutusta ja seurantaan sekä siinä käytiin läpi myös myyntihenkilöstön motivointia.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Aineisto tutkimukseen kerättiin teemahaastattelulla. Haastattelut toteutettiin keväällä 2018. Haastatteluihin valittiin yhteensä viisi esimiestä, jotka työskentelivät tutkittavan yrityksen päivittäisesimiehinä. Jotta myynnin johtamisesta saataisiin mahdollisimman laajan käsitys, haastateltaviksi valittiin eri tasoissa työskenteleviä esimiehiä. Tutkimustulokset analysoitiin tyypittelemällä vastaukset tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaisiin aiheisiin.</p> <p>Tulosten perusteella yrityksessä oli käytössä laajasti erilaisia myynnin johtamisen työkaluja. Myyntiä suunniteltiin ja suunnitelmia vietiin käytäntöön, myyntiä seurattiin ja henkilöstöä motivoitiin eri tavoin. Eniten haasteita oli ajankäytössä, joka vaikeutti työskentelyä lähes kaikilla osa-alueilla. Haastaviksi koettiin myös kampanjat ja palautteen antaminen henkilökunnalle. Kehitettävää olisi riittävän tuotetietouden varmistamisessa ja motivoinnissa käytettävässä palkitsemisessa.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksia voi hyödyntää laatimalla niiden perusteella koulutuspaketin, jonka avulla asiakasyrityksen toimintaa voisi kehittää.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) Myynti, myynnin johtaminen, myynnin johtamisen kehittäminen		
Muut tiedot		

Author(s) Torikka, Tatu	Type of publication Bachelor's thesis	Date June 2018
	Number of pages 24	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: X
Title of publication <b>Sales Management in daily life</b> Case study in a customer of Altia Plc		
Degree programme Degree programme in Service Management		
Supervisor(s) Tunkkari-Eskelinen, Minna		
Assigned by Altia Plc, Uotila Pekka		
Description  <p>The aim of the thesis was to conduct a research for a customer company of Altia Plc about their sales management and to find subjects of improvement.</p> <p>The theory explains sales and sales management including sales planning, sales execution and personnel motivation.</p> <p>The research was conducted by using a qualitative research method. The material for the thesis was collected by using semi-structured theme interview. Interviews were conducted in the spring 2018. A total of five people, who work in the company as operational managers, were interviewed. To get a holistic picture of the sales management, interviewees were chosen from different positions. The results were analyzed by grouping them to be in line with the theoretical framework.</p> <p>The results showed, that the company used wide scope of sales management tools. Sales was planned and plans were taken into action. Sales was being followed and the personnel was motivated with different methods. Time management was experienced challenging, which made working more difficult. Challenges were experienced also in sales campaigns and in giving feedback to the personnel. Conclusions were that more effort should be put on product training and rewarding the sales personnel.</p> <p>The results can be used to generate a sales management training package, which could be utilized to enhance the performance of the company in question.</p>		
Keywords ( <a href="#">subjects</a> ) Sales, sales management, sales management development		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>MYYNТИ RAVINTOLA-ALALLA .....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>MYNNIN JOHTAMINEN .....</b>	<b>5</b>
3.1	Myynnin suunnittelu.....	5
3.2	Myynnin toimeenpano ja seuranta .....	7
3.3	Motivointi.....	7
<b>4</b>	<b>TUTKIMUSONGELMAT JA -MENETELMÄ .....</b>	<b>8</b>
<b>5</b>	<b>TULOKSET .....</b>	<b>10</b>
5.1	Suunnitelmallisuus ja säännöllisyys.....	11
5.2	Myynnin toimeenpano .....	12
5.3	Myynnin seuranta.....	14
5.4	Henkilökunnan motivointi.....	15
<b>6</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET.....</b>	<b>17</b>
<b>7</b>	<b>POHDINTA.....</b>	<b>20</b>
	<b>LÄHTEET.....</b>	<b>23</b>

# 1 Johdanto

Ravintoloiden myymän alkoholin määrä on vähentynyt 20 vuoden ajan. Ennen ravintolat möivät 20 % kaikesta Suomessa myydystä alkoholista. Nykyisin ne myyvät vain 10 %. 2000 -luvun alusta tähän päivään alkoholin osuus ravintoloiden kokonaismyynnistä on vähentynyt 65 %:sta 35 %:iin. (Mara 2018.) Alkoholin myynti on kuitenkin edelleen merkittävä osa majoitus- ja ravitsemisalalan yritysten myynnistä.

Suomessa alkoholin kulutus on vähentynyt vuosittain, ja esimerkiksi vuonna 2017 alkoholin kokonaiskulutus laski 4,4% vuodesta 2016. Alkoholin tilastoitu kulutus vuonna 2017 oli 38,7 miljoonaa litraa. (Alkoholijuomien kulutus 2017, 1.) Alkoholin kulutus on laskenut huippuvuosista 2005 ja 2007 12,7 litrasta 10,5 litraan henkilöä kohti. Tilastoissa alkoholijuomien alkoholimäärä on muutettu 100 prosenttiseksi alkoholiksi. (Vanninen & Helminen 2018.) Siinä, missä alkoholin myyminen ravintoloissa on vähentynyt runsaasti viime vuosina, on myös nuorten alkoholinkäyttö vähentynyt jo useiden vuosien ajan. Terveys ja hyvinvointilaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan vuonna 1995 täysin raittiita nuoria oli 10 % ja vuonna 2015 jo 26 %. (Raitasalo, Huhtanen & Miekkala 2016, 2.) Riina Kasurinen Yleltä (2017) kirjoittaa uutisessaan, että yhtenä syynä nuorten alkoholinkäytön vähenemiseen on nuorten asenne juomiseen, eikä alkoholin juomista enää pidetä yhtä hyväksyttynä kuin ennen. Väestön vanhetessa ja kuluttajien luonnollisen pois siirtymisen seurauksesta alkoholijuomien nauttijat vähenevät jatkossa, koska uusia kuluttajia ei tule tilalle samaa tahtia.

Koska alkoholia ja sitä kuluttavien henkilöiden määrä vähenee, kasvaa ravintoloiden paine kehittää myynnin johtamista. Tutkimus tehtiin työnantajalleni Altia Oyj:lle. Altia valmistaa, maahantuo, markkinoi ja myy alkoholituotteita. Altialla on toimintayksikkö nimeltä Altia Akatemia, jonka tarkoituksena on kehittää asiakasyritystensä liiketoimintaa. (Altia 2018.) Tutkimus toteutettiin eräässä Altian asiakasyrityksessä. Tarkoituksena oli selvittää, millaista myynnin johtaminen kyseisessä yrityksessä on. Tuloksia voidaan hyödyntää miettimällä, kuinka asiakasyrityksen kannattaisi kehittää toimintaansa.

Raportin alussa käydään läpi myyntiä ja myynnin johtamista ravintola-alalla. Sen jälkeen käsitellään myynnin johtamista teoreettisista lähtökohdista. Kolmantena raportoidaan tutkimuksen toteuttaminen ja sen tulokset. Tutkimusraportin lopussa pohditaan saatuja tuloksia, tehdään johtopäätöksiä ja pohditaan tulosten hyödyntämismahdollisuuksia sekä opinnäytetyöprosessia.

## 2 Myynti ravintola-alalla

On olemassa sanonta, jonka mukaan mitään ei tapahdu ennen kuin joku myy jotain (Tanner, Honeycutt & Erffmeyer 2014). Yleisin ammatti Suomessa on myyjä, ja ilman myyntiä ei ole liiketoimintaa (Rubanovitsch & Aalto 2005, 9). Liiketoiminnan kannalta kaupanteko ja myyminen ovat keskeisiä. Myyminen ei ole vain hyödykkeiden vaihtamista rahaan vaan myös omien ajatusten, ideoiden ja ammattitaidon myymistä. Myynti voidaan kiteyttää siihen, että asiakas saadaan haluamaan myytävää asiaa. (Rope 2003, 9.)

Myyntin eri muotoja ovat toimipaikkamyynti, neuvottelumyynti ja edustajamyynti. Toimipaikkamyynti tarkoittaa sitä, että myytävät asiat myydään yrityksen toimipaikassa. Esimerkkejä tästä ovat kauppa, ravintola ja hotelli. Toimipaikkamyynnin peruskäsite on palvelumyynti. (Rope 2003, 15; Rautiainen & Siiskonen 2007, 142.) Palvelumyynti taas tarkoittaa Rautiaisen ja Siiskosen (2007, 142) mukaan prosessia, jossa asiakkaalle myydään palvelun avulla yrityksen tuotteita. Myyntityöllä autetaan asiakasta ja varmistetaan hänen ostopäätöksensä. Myyjä siis varmistaa, että myytävä tuote tai palvelu vastaa asiakkaan tarpeita, ja että hän on siihen tyytyväinen. (Rautiainen & Siiskonen 2007, 142.)

Menestyvä myyjä tarvitsee ammatti- ja tuoteosaamista. Myyntitulokseen vaikuttaa ulkoiset ja sisäiset tekijät. Ulkoisia tekijöitä on esimerkiksi lait ja taloudellinen ympäristö. Sisäisiin tekijöihin kuuluvat muun muassa tuotteet, työvälineet, henkilöstö, työskentelytavat ja osaaminen. (Rautiainen & Siiskonen 2007, 143-144.)

Kaikilla majoitus- ja ravitsemisalan yrityksillä on omat liikeideansa ja olemassa olon syynsä. Liikeideassaan yritys on valinnut mitä se myy, tarjoaa ja millä tavalla se toimii (Hemmi, Häkkinen & Lahdenkauppi 2008, 54). Erilaisia majoitus- ja ravitsemisalan liikeideoita ovat muun muassa hotellit, ruokaravintolat, pikaruokaravintolat, baarit, pubit ja yökerhot (mts, 22-30).

### 3 Myynnin johtaminen

Myynnin johtaminen tarkoittaa yksittäisten myyjien johtamista, ohjaamista tai valvomista. Se tarkoittaa myös myynnin suunnittelua, myyntihenkilöstön valmentamista, myyntitehtävien delegointia ja henkilöstönmotivointia. Sen voidaan siis sanoa olevan myyntihenkilöstön johtamista strategian määrittämään suuntaan. (Tanner, Honeycutt & Erffmeyer, 2014, 5.)

Niemisen ja Tomperin (2009, 73) mukaan myynnin johtaminen voidaan jakaa kolmeen kokonaisuuteen: myynnin suunnitteluun, myynnin toimeenpanoon ja myynnin arviointiin. Ropen (2003, 117) mukaan myynnin johtaminen on näiden lisäksi motivointia. Hän tosin käyttää myynnin arvioinnista termiä myynnin seuranta. Hyvällä myynnin johtamisella saavutetaan menestyvää, kasvavaa myyntiä ja samalla luodaan onnistumisen kulttuuri (Nieminen & Tomperi 2009, 111). Henry Fordin kerrotaan aikanaan sanoneen, että hänen arvokkain työntekijänsä oli enemmän ihmisten johtaja, kuin projektien johtaja (Johnson & Crisp 1990, 1). Myynnin johtajan työ onkin ennen kaikkea työtä ihmisten kanssa.

#### 3.1 Myynnin suunnittelu

Suunnittelu on myymisen suurimpia haasteita (Nieminen & Tomperi 2008, 75). Myynnin suunnittelu sisältää myynnin strategian, joka on suunnitelma, jolla saavutetaan yrityksen missio (Tanner, Honeycutt & Erffmeyer 2014, 5). Myyntistrategian määrittelevän ne toimenpiteet ja asiat, joilla saavutetaan kannattavaa kasvua ja menestystä. Strategiset valinnat tehdään neljästä asiakokonaisuudesta: markkinatuntemus, myyntiorganisaation rakenne, henkilöstö ja sen kehittäminen sekä myynnin prosessit. (Nieminen & Tomperi 2008, 75.) Asiakkaan ymmärtäminen on myös markkinatuntemusta. Larsonin ja Resneyn (2004) mukaan asiakkaan ostamistavan ymmärtäminen mahdollistaa, että asiakkaalle voidaan myydä enemmän. Tehokaalla myyntistrategialla saadaan aikaiseksi tehokasta myyntiä. Myynnin strategialla on myös suora vaikutus asiakkaaseen ja asiakaslähtöiseen myyntiin. (Abed & Haghighi 2009). Strategia siirretään käytäntöön myynnin esimiehen toimesta (Rubanovitsch & Aalto 2007, 44). Suunnitteluun sisältyy myös se, millä toimenpiteillä myyntiä tehdään ja



minkälaisella aikataululla se toteutetaan (Nieminen & Tomperi 2008, 81). Oleellisena osana myynnin suunnittelua on myös tavoitteiden asettelu.

Myyjille täytyy asettaa tavoitteet, jotta he motivoituvat ja viihtyvät työssään. Tavoitteiden tulee olla linjassa yrityksen strategisten valintojen kanssa. Tärkeää on myös yrityksen ja myyntihenkilöstön välinen vuorovaikutus tavoitteita laadittaessa. Tavoitteiden tulee olla mitattavissa ja riittävän haastavia, mutta tarvittaessa niitä pitää pystyä myös muuttamaan. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 51-52.) Hyvän tavoitteen määrittelyyn on olemassa malli nimeltä Smart (Nieminen & Tomperi 2009, 52).

SMART-mallissa **Specific** tarkoittaa täsmällistä. Täsmällinen tarkoittaa yksikkömääristä selkeää tavoitetta. Yksiköt voivat olla esimerkiksi euroissa tai kappalemäärissä. Mallin toinen kohta **Measurable** tarkoittaa mitattavissa olevaa. Jotta tiedämme, milloin tavoite on saavutettu, täytyy pystyä mittaamaan sitä jotenkin. Päämäärän saavuttaminen on helpompaa, jos matkan varrelle asetetaan välitavoitteita, jottei kokonaistavoitteen saavuttaminen tunnu liian haastavalta. Välitavoitteiden saavuttaminen lisää motivaatiota ja tahtoa päästä maaliin. **Achievable** tarkoittaa tavoitettavissa olevaa. Kun tavoite on riittävän haastava mutta mahdollinen, myyjä motivoituu tavoitteeseen pyrkiessään. Liian haastava tavoite voi pahimmillaan lamauttaa ja vähentää suorituskyykyä. **Realistic** merkitsee realistista, mielekästä ja strategiaan kytköksissä olevaa. On tärkeää tehdä oikeita asioita, jotka ovat kytköksissä koko yrityksen tavoitteisiin. Sama tavoite ei välttämättä sytytä ihmisiä monta kertaa peräkkäin. Oleellista on myös, että myyjät tietävät, miksi tavoitteet ovat asetettu. Viimeisenä tekijänä on **Time-Bound**, aikasidonnainen. Jos tavoitteeseen pääsyyn ei ole määritelty aikaa, tavoite on vain haaveilua. Ajan tavoitteen saavuttamiseen tulee olla tarpeeksi lyhyt, jotta motivaatio pysyy yllä ja toiminta on intensiivistä. (Nieminen & Tomperi 2009, 53-56; Tanner, Honeycutt & Erffmeyer 2014, 11; Jobber & Lancaster 2006. 47-48.)

### 3.2 Myynnin toimeenpano ja seuranta

Ropen (2003, 119) mukaan myynnin organisointi tai toimeenpano on myyntiresurs-sien tehokasta organisointia ja tehtävien ja toimintaohjeiden määrittelyä. Nieminen ja Tomperi (2008, 86) taas sanovat myynnin toimeenpanoon liittyvän neljä asiaa. Niitä ovat tekemisen määrä, osaamisen taso, keskittyminen oikeisiin asioihin ja asiak-kaan kohtaaminen.

Myynnin seurannalla arvioidaan, saavutetaanko asetetut tavoitteet. Sillä voidaan tarkastella numeerisia myyntituloksia ja verrata niitä asetettuihin tavoitteisiin. Tarkaste-lua voidaan tehdä myös ottamalla huomioon tekeminen ja sille asetetut tavoitteet. Kehityskohteet ja niiden toteuttaminen ovat myös osa arvioimista. Seuranta voi-daan tehdä myös asiakkaan näkökulmasta, eli siitä miten asiakas kokee myynnin. Vii-meinen tarkastelun kohde on myynnin johtamisen arvioiminen, eli se miten ympyrä sulkeutuu. (Nieminen & Tomperi 2008, 105.)

Myynnin seurannassa voidaan tarkastella esimerkiksi yksittäisen myyjän myyntiä euro- tai kappalemäärissä tai myynnin kasvua verraten sitä edelliseen vuoteen tai kauteen. Tarkastella voi myös eri tuoteryhmien myyntikatteita. Tärkeää on myös seu-rata koko yksikön tehokkuutta. (Nieminen & Tomperi 2008, 106.)

Kuten aiemmin todettiin, myös seurannassa on tärkeää määritellä ajankohdat ja -aika, milloin seuranta tapahtuu. Mitä useammin myyntiä tapahtuu, sitä useammin sitä tulee tarkastella. Oleellista tulosten arvioinnissa on, saavutettiin-ko asetetut ta-voitteet ja minkälaisia johtopäätöksiä siitä voi tehdä. Näiden johtopäätösten perus-teella voidaan päättää, minkälaista tunnustusta tai palkitsemista tarvitaan. (Niemi-nen & Tomperi 2008, 107.) Tunnustus ja palkitseminen ovat osana motivointia, jota käsitellään seuraavaksi.

### 3.3 Motivointi

Myyjien motivointi ja palkitseminen on erittäin tärkeä osa myyntijohtajan työtä. Olisi helppoa, jos kaikki motivoituisivat samalla tavalla. Eri sukupolvet motivoituvat kui-tenkin eri tavoin. (Tanner, Honeycutt, & Erffmeyer 2014, 295-296.) Toiset työntekijät

kokevat saavansa arvostusta taloudellisilla palkitsemistavoilla, kuten suuremmalla palkalla tai autoedulla. Toiset taas motivoituvat enemmän saadessaan haasteellisempia työtehtäviä tai joustavamman työajan. Odotusten ja todellisuuden työn sisällöstä tai esimerkiksi arvoista kohtaavat, motivoi se henkilöstä ja luo miellyttävän ympäristön työskennellä. (Nieminen & Tomperi 2008, 151.)

Palkitseminen ei siis ole vain rahallisia palkkioita, vaan siihen kuuluvat myös tekemiset, joilla osoitetaan huomiota ja tunnustusta työntekijää kohtaan. Niemisen ja Tomperin (2008, 152) mukaan palkitsemismuotoja ovat palkka, tunnustus hyvin tehdystä työstä, kiitos ja korjaava palaute, kouluttautuminen ja valmennus, mahdollisuus osallistua sekä vapaus ja vastuu.

Jobber & Lancaster (2006, 405) viittaavat Selling and Sales Management -teokseensa Adamsin epäoikeudenmukaisuusteoriaan. Sen mukaan myyjien kokiessa epäoikeudenmukaisuutta esimerkiksi työmäärässä, palkitsemisessa tai tavoitteissa, voi motivaatio laskea dramaattisesti. (Mts. 405.)

## **4 Tutkimusongelmat ja -menetelmä**

Tässä tutkimuksessa selvitettiin erään yrityksen esimiesten kokemuksia myynnin johtamisesta. Heiltä kartoitettiin myynnin johtamisen toteuttamista käytännössä. Tutkimuksessa selvitettiin myös heidän käsityksiään hyvästä myynnin johtamisesta. Esimiehiltä kysyttiin myös arjessa esiintyvistä mahdollisista haasteista myynnin johtamisessa. Seuraavana on esitelty tutkimuskysymykset:

1. Miten esimiehet toteuttavat myynnin johtamista yrityksessä?
2. Millaisia ovat esimiesten käsitykset hyvästä myynnin johtamisesta?
3. Minkälaisia haasteita esimiehet ovat kohdanneet myynnin johtamisessa?

Tässä tutkimuksessa haluttiin tarkastella myynnin johtamista ilmiönä sen luonnollisessa ja todellisessa tilanteessa eräässä yrityksessä. Sen vuoksi laadullinen tutkimusmenetelmä oli varsin tarkoituksenmukainen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 161; Taylor, Bogdan, & DeVault 2015, 102.)

Tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytettiin tiedonkeruun päämenetelmänä haastattelua, jonka etuna on joustavuus. Haastattelussa pystyy myötäilemään vastaajaa ja samalla selventämään saatuja vastauksia esimerkiksi lisäkysymyksillä ja kysymällä perusteluja saaduille vastauksille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 205.) Tuomi ja Sarajärvi (2018, 84-85) taas sanovat haastattelun olevan järkevää keino, kun haluanne tietää, mitä haastateltava ajattelee tai miksi hän toimii tietyllä tavalla. Heidänkin mukaansa haastattelu on joustava tiedonkeruumenetelmä, koska kysymyksiä voi toistaa ja väärinkäsityksiä voi tarvittaessa oikaista keskustelussa haastateltavan kanssa. Haastattelija toimii myös havainnoijana haastattelun aikana, näin pystyy huomioimaan myös sen, miten asiat haastattelussa sanotaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86).

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, johon oli valittu etukäteen tietyt teemat ja tarkentavat lisäkysymykset. Teemahaastattelun etuna on mahdollisuus tarkentaa haastateltavien vastauksia tarvittaessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88.) Haastateltavat osaavat kertoa aiheesta mahdollisimman paljon, kun he ovat saaneet haastattelukysymykset tai aiheet etukäteen (Tuomi & Sarajärvi, 85). Teemahaastattelussa pyritään löytämään vastauksia tutkimuksen ongelmanasettelun mukaisesti. Teemat valitaan teoreettisen viitekehykseen perusteella ilmiöstä jo tiedettyjen asioiden perusteella. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 88.)

Tämän tutkimuksen haastatteluun valikoituivat tutkimusongelman mukaisesti seuraavat teemat:

1. Hyvä myynnin johtaminen
2. Myynnin johtaminen omassa yksikössä
3. Tavoitteiden saavuttaminen myynnin johtamisella
4. Kehittyminen paremmaksi myynnin johtajaksi.

Laadullisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä kuvata jotain ilmiötä tai tapahtumaa. Sen vuoksi on tärkeää, että haastateltavat tietävät aiheesta paljon tai heillä on siitä käytännön kokemusta. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 98.) Tämän vuoksi tutkimukseen haastateltaviksi valittiin erään yrityksen päivittäisesimiestehtävissä olevat työntekijät. Mukaan valittiin sekä ravintolapäällikkönä että vuoropäällikkönä työskenteleviä henkilöitä. Henkilöitä haastatteluun valittiin yhteensä viisi kappaletta.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Nauhoituksessa käytettiin kahta laitetta, millä varmistettiin, että haastattelut saatiin varmasti tallennettua ja estettiin teknisten ongelmien aiheuttama nauhoituksen katoaminen.

Tämän tutkimuksen vastaukset litteroitiin, minkä jälkeen niistä etsittiin yhteneväisyyksiä. Vastaukset on ryhmitelty ja tyyppitelty kirjallisuudessa esiintyvien kokonaisuuksien pohjalta vastaamaan tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Aineisto on hyvä litteroida eli kirjoittaa haastattelu paperille (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 222).

## 5 Tulokset

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia, jotka kerättiin haastatteleamalla erään yrityksen työntekijöitä. Tuloksissa esitetään haastatteluissa ilmenneet asiat ja samalla tuodaan esiin suoria lainauksia haastateltavien vastauksista havainnollistamaan tuloksia. Sitaattien yhteyteen on laitettu henkilöä esittävät numerot H1 – H5, jotta haastatteluissa esiintyvien henkilöiden tiedot eivät ole esillä, eikä ole mahdollista selvittää heidän henkilöllisyyttään. Tutkimustulokset esitellään litteroiduissa haastatteluissa esiin nousseiden teemojen mukaan.

Aluksi esitellään haastatteluissa esiin nousseita kokonaisuuksia, jotka liittyvät esimiesten toimiin. Näillä toimilla he pyrkivät pitämään myyjänsä ajan tasalla ja luomaan heille myynnin mahdollistavan toimintaympäristön. Seuraavaksi edetään myynnin suunnitteluun, seurantaan sekä arviointiin. Viimeisenä tässä luvussa esitellään myyjien motivointiin sekä palkitsemiseen liittyviä tuloksia.

## 5.1 Suunnitelmallisuus ja säännöllisyys

Esimiesten vastausten mukaan myynnin johtamisen tulee olla suunnitelmallista, tasisin väliajoin tapahtuvaa, tietyllä kaavalla tehtävää ja johdonmukaista. Erään haastattelun mukaan säännölliset toimenpiteet antavatkin mahdollisuuden seurata, milloin johtaminen toimii ja milloin se ei toimi.

*H1: Pitää olla tietyllä kaavalla tapahtuvaa, eikä sellaista et joka päivä keksitään uusi juttu ja unohdetaan vähän joku vanha juttu. Et kiinnitettäisi niihin samoihin asioihin huomiota, et siitä oikeasti näkisi milloin se johtaminen toimii ja milloin se ei toimi.*

Suunnitelmallisuus myynnin johtamisessa vaatii aikaa. Eräs haastateltavista kertoi, että myynnin johtaminen olisi parempaa, jos siihen voisi käyttää enemmän aikaa.

*H1: Ehkä se suunnitelmallisuus vähän puuttuu ton tietysti ihan ajan takia, kun ei oo varattu tollasiin asioihin yhtään aikaa yhtään missää, et se aika täytyy repii sieltä sun täältä.*

Toinen haastatelluista taas kertoi, että hänellä ei ole yhtään aikaa suunnitteluun, koska työvuorot ovat laadittu tiukasti, eikä niihin mahdu lainkaan toimistotöitä, jotka pitää kuitenkin saada tehtyä.

Osa suunnittelua ovat myös myyntikampanjat. Ne ovat toimenpiteitä, joiden avulla myydään jotain tuotetta. Kampanjat tulevat yleensä annettuna ketjulta yksiköihin. Osa vastaajista myös kertoi, että he tekevät myös paikallisia myyntikampanjoita. Vastaajien mukaan kampanjat aloitetaan suunnittelusta ja tavoitteiden asettelusta. Kampanjat kestävät yleensä kahden kuukauden ajan, mikä johtuu edellisestä alkoholilainsäädännöstä, joka määräsi kampanjan minimipituudeksi kaksi kuukautta. Kampanjat ovat valmiiksi suunniteltuina, ja niissä on valmiina hinnat, jotka ovat käytössä yksikössä. Osa vastaajista koki hyvänä asiana, että kaikki kampanjat tulevat valmiina yksiköihin, mutta osa vastaajista toivoo enemmän liikkumavaraa esimerkiksi hinnoittelussa, jotta ne olisi linjassa yksikön liikeidean kanssa. Hintojen suunnittelulla on myös suora vaikutus operatiiviseen tulokseen.

*H4: Ennen kampanjatuotteita myytiin tosi halvalla, mutta nyt normihinnalla ja se on vaikuttanut heti katteisiin. On kuitenkin hyvä että kampanjat hoidetaan etänä ja tulevat valmiina tänne.*

Hintojen koettiin ohjaavan toimintaa väärään suuntaan, jos ne eivät olleet linjassa muun hinnoittelun kanssa. Eräs esimiehistä toi esiin, että tuotteiden normaali- ja kampanjahintojen välillä ei saa olla liian suurta kuilua, jottei se ohjaa myyntiä ainoastaan huonompikatteisiin kampanjatuotteisiin. Hän toisaalta kertoi voivansa nostaa halutessaan kampanjatuotteiden hintaa. Erään haastateltavan mukaan asiakkaat tulevat yksikköön nauttimaan tuotteita, jotka ovat laadukkaita, eivät niinkään edullisen hinnan perusteella.

*H3: Ei ne tuu ottamaan mikä on halvinta. Vaan ne tulee ottamaa sinne mitä on hyvää.*

Kampanjoiden sopivuus yksikköön koettiin myös tärkeäksi asiaksi. Jos kampanja ei sovi yksikön liikeideaan, voivat tuotteet jäädä hyllyyn pitkäksi ajaksi. Eräs haastateltu kertoi pystyvänsä arvioimaan, sopiiko kampanja heille.

*H1: Mä nään heti meidän tulevasta kampanjasta että ne tuotteet on hyllyssä vielä kolmen vuoden kuluttua, kun niitä ei varmasti tule menemään.*

Hän myös toivoi, että käytössä olisi kampanjapankki, josta pystyisi valitsemaan oman yksikön liikeideaan sopivan kampanjan.

## **5.2 Myynnin toimeenpano**

Haastateltavien mukaan hyvältä myynnin johtamiselta edellytetään, että kaikki tarvittavat materiaalit, tuotetiedot, ohjeistukset, materiaalit ja perehdytys on tehty kunnolla. Kaksi vastaajista koki hyvän esimiestoiminnan olevan sitä, että henkilökunta perehdytetään tuotteisiin ja kampanjoihin riittävästi. Toisen mukaan se mahdollistaa tuotteen myymisen.

*H2: Minusta se on se osa, missä annetaan tavallaan henkilökunnalle ne väli-  
neet millä sitä myydään sitä tavaraa, koska ei ole niinku, ei kukaan pysty us-  
kottavasti oikeasti myymään hyvän sillain, että sulle annetaan lappu missä  
on tuotteen kuva ja hinta ja nimi ja sit sillain et onko hyvä. On Hyvä!*

Kun toimintaympäristö on kunnossa, on tuotteen myyminen helppoa. Mikäli taas näin ei ole, se voi vaikuttaa negatiivisesti myyntiin. Tuotetta pitää olla saatavilla myös riittävästi.

*H5: Mitä tahansa me myydään, sen pitää olla helposti saatavilla tai sitä pitää  
olla. Et siihen se aikalailla tyssä kaikki motivaatio jos niinku tuote loppuu –  
Kunhan kaikki on mahdollisimman helppoa niin sitä se on tavallaan mun teh-  
tävä varmistaa et kaikki pystyy siihen.*

Myyntien johtajan perusta on toimintaympäristö, jossa myyjät työskentelevät. Yksi tämän perustan rakentajista on myyntien johtaja, joka huolehtii riittävästä perehdytyksestä ja siitä, että myyjillä on riittävästi laadukkaita materiaaleja käytössään. Myyntien johtaja myös huolehtii, että myytävää tavaraa on riittävästi ja, että ohjeistusten mukaan on jokaisen myyjän helppo toimia. Myyntien johtaja toimii siis mahdollistajana, mikä vaatii paljon työtä, aikaa ja ajatusta. Mikäli ohjeistukset ja perehdytys hoidetaan huolellisesti, työntekijöillä on paremmat valmiudet myyntiin. Perehdytyksen suunnitelmallisuus puolestaan mahdollistaa esimiehen tehokkaan ajankäytön. Osa toimintaympäristön luomisesta on tiedon jakaminen.

Kolme viidestä vastanneista kertoi työpaikalla olevan tiedonjakamiseen käytössä tiimipalaveri, jossa kokoontuvat päivän esimiehet ja myyntihenkilökunta. Palaverissa käydään läpi kuluvan ja seuraavan päivän tapahtumat, jotta kaikki työvuorossa olevat ovat selvillä asioista, jotka vaikuttavat illan kulkuun. Käsiteltäviä asioita ovat esimerkiksi puutteet varastossa, meneillään olevan kampanjan tiedot, jotka ohjaavat päivän myyntiä. Palaverin koettiin olevan hyvä tapa siirtää tiedossa olevia asioita käytäntöön, mutta sen hyödyntämiseen toivottiin lisää aikaa.

*H1: Illan tiimi on mukana siinä palaverissa. Siihen kun ehtisi enemmän käyt-  
tää aikaa, voisi siitä saada enemmän irti.*



### 5.3 Myynnin seuranta

Myyjien myyntilukuja seurataan yksiköissä liikeideasta riippuen eri tavoin. Osassa yksiköistä seurataan vain kampanjatuotteiden myyntimääriä. Osa esimiehistä kertoi seuraavansa myyntejä päivittäin ja jopa yhden myyjän tarkkuudella. Osa kuitenkin kertoi seuraavansa myyntejä viikkotasolla tai kahden viikon välein. Vastaajista vain yksi kertoo seuraavansa muidenkin tuotteiden myyntimääriä säännöllisesti.

*H2: Kampanjamyynntejä seurataan aktiivisesti päivä ja viimeistään viikkotasolla tarkistetaan kaikkien yksilölliset.*

*H4: En mä välttämättä sitä päivätasolla tee.*

Eräs vastaajista kertoi tietävänsä myyntimäärät, koska tekee itse tilaukset ja inventaariot.

*H3: Joskus mä kattelen ihan mitä menee, ja sit kun teen inventaariot niin katon et mitä on menny. Mä oon niin hyvin kartalla siitä mitä siellä menee.*

Tutkimuksessa ilmeni seikkoja, jotka vaikuttavat myynnin seurantaan. Erään vastaajan mukaan aikaisemmin oli mahdollista seurata myyntejä tarkemmin, mutta muutuneiden seurantatyökalujen takia se on vaikeutunut. Hän haluaisi tarkkailla myyntejä tuntikohtaisesti jälkikäteen tarkemmin. Hän kertoi saavansa osan tiedoista illan päätteeksi, mutta jos hän haluaisi palata niihin myöhemmin on se vaikeaa.

*H5: Saadaan me kassakoneesta illan jälkeen, mut aamulla sen kaivaminen on tosi hankalaa nykyään.*

Haastatteluissa myynnin johtajat itsekin kokivat kaipaavansa lisää tietoa kate rakenteista ja siitä, mitkä tuotteet ovat yritykselle kannattavia. Kävi myös ilmi, että seurantajärjestelmän vaihtumisen myötä myynnin seuranta koettiin haastavaksi.

## 5.4 Henkilökunnan motivointi

Myyntihenkilökunnan motivointia esiintyi yksiköissä esimerkiksi palautteen antamisen, palkitsemisen, kehumisen ja ohjauksen muodoissa. Palautteen antamista esiintyi niin rakentavana kuin positiivisena. Hyvän ilmapiirin luominen vaikuttaa myynteihin ja lisää motivaatiota. Erään haasteltavan mukaan hän kannustaa muita työntekijöitä kertomalla myynneistä ja siitä, kuinka vähän on enää matkaa seuraavaan tavoitteeseen. Toinen haastateltava taas kertoi heidän antavat palautetta hyvin menneestä päivästä, varsinkin jos työskentely on tapahtunut paineen alla tai kiireessä.

*H4: Vaikka on hiton kiire niin, Jees! Kyllä mä koitan muistaa just et kiitos tästä illasta. Pieniä juttuja.*

Vaikka kehuminen ja palautteen antaminen koettiin tärkeäksi, se tuotti myös haasteita. Yksi haastateltavista oli saanut palautetta alaisiltaan siitä, ettei hän anna palautetta, varsinkaan positiivista, riittävästi. Hän myös pohti, että yhtenä syynä alaisensa mielipiteeseen saattoi olla palautteen antamisen unohtaminen.

*H5: Mä tiään et mä unohdan palautteen antamisen, se on yleisintä.*

Hän toi esiin myös kokemansa haasteen, kuinka paljon kehua ja missä tilanteessa. Hän koki, että voi olla vaivaannuttavaa kehua samaa ihmistä toistuvasti. Haasteellista oli myös se, että helposti unohtaa kehua niitä, jotka suoriutuvat työskentelystä aina keskimäärin hyvin. Mielenkiintoista on vastauksissa esille tullut maininta siitä, että saman ihmisen kehuminen toiseen kertaan oli tuntunut esimiehistä vaivaannuttavalta. Eräs esimiehistä myös kertoi rakentavan palautteen antamisen olevan vaikeaa, ja hän koki, että tarvitsisi lisää ikää ollakseen uskottava.

Haastateltujen mukaan alaisille on tärkeää antaa tilaa kasvaa ja kehittyä sekä oivaltaa itse asioita. Lisäksi tärkeinä nähtiin myyjien vahvuuksien hyödyntäminen sekä lisävastuiden antaminen. Eräs haastateltavista kertoi heidän rekrytoineen uuden työntekijän, jolla oli erikoisosaamista eräästä tietystä tuotekategoriasta. Hän sai vastuulleen kyseisen tuotekategorian kehittämisen ja tuotevalikoiman ylläpitämisen.

Motivointiin sidoksissa oleva palkitseminen esiintyi myös useassa muodossa. Hyvistä henkilökohtaisista myyntisuorituksista palkintoina oli saatu muun muassa hotelli- ja ravintolalahjakortteja. Myös koko tiimi oli palkittu järjestämällä heille yhteinen illanvietto. Eräs haastateltava kertoi motivaation tuotteen myymiseen selkeästi lisääntyvän kun sen myymisestä on tiedossa palkkio.

*H3: Niin ne tulee menemään huomattavasti paremmin kuin silloin, jos niissä ei olisi minkäänlaista porkkanaa.*

Kahden haastateltavan mukaan henkilökohtaisen palkinnon saivat parhaat myyjät tai parhaiten pärjäävät. Lisäksi esiin nousi ymmärrys myyntihenkilöiden sisäisestä motivaatiosta. Ja pyrkimys siihen, että omalla toiminnalla pyritään kannustamaan muita toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla.

*H1: Sellainen et pyritään tuomaan ihmisten hyviä puolia esiin, ja et ne innostuis ihan itse siihen myyntiin.*

Kysyttäessä esimiesten käsityksiä hyvästä myynnin johtamisesta, moni peilasi käsitystään oman yksikkönsä toimintaan, mutta toisaalta myös itseensä. Kaksi haastatelluista kertoi tärkeimpänä asiana hyvässä myynnin johtamisessa olevan esimerkkinä toimiminen. Tämän nähtiin toimivan loistavasti motivaation lisäämisessä ja sen parantamisessa. Kun myynnin johtaja työskentelee itse asiakasrajapinnassa, saa hän ensikäden tietoa siitä, mitä asiakkaat haluavat ja miten muut myyjät työskentelevät. Toinen haastateltava kertoo motivoituvansa itse tehdessään yhdessä asioita myyjien kanssa.

*H4: Esimerkkinä toimimista, ja että kun itse oot duunissa, niin tiedät missä ollaan menossa.*

*H5: Siks mä rakastan olla tuolla puolella ja tehdä yhdessä niitä juttuja.*

## 6 Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin erään yrityksen myynnin johtamista. Tutkimuksessa haettiin vastauksia siihen, minkälaista on yrityksen myynnin johtaminen, millaisia käsitteitä esimiehillä on hyvästä myynnin johtamisesta ja minkälaisia haasteita he ovat kohdanneet myynnin johtamisessa. Tutkimuksessa haastatellut esimiehet työskentelivät toimipaikoissa, joissa on erilaiset liikeideat. Siksi jokaisella vastaajista on omanlaisensa näkemys myynninjohtamiseen liittyviin asioihin. Myynnin johtamiseen panostamisen määrä vaihtelee varmasti yksiköittäin. Jokainen esimies myös tekee työtä omalla persoonallaan.

Myynnin suunnittelu tulee suurimmassa osassa yksiköitä suoraan ketjulta annettuna, kuten haastatellut esimiehetkin kertoivat. Vaikuttaisi siltä, että olisi ensiarvoisen tärkeää, että myynnin suunnitteluun olisi enemmän aikaa. Suunnitelmallisuus ja säännöllisyys antavat struktuurin myynnin johtamiselle ja ovat osana miellyttävän toimintaympäristön luomisessa. Tutkimuksen esimiehillä oli selkeästi ymmärrystä suunnitelmallisuuden merkityksestä ja siitä, että säännölliset toimet mahdollistavat paitsi johtamisen, myös sen toimivuuden seurannan. Ajan käyttö kuitenkin osoittautui haasteeksi. Mikäli ajankäytöstä tehtäisiin perusteellinen suunnitelma, saataisiin vältettyä arjessa helposti syntyvä kiire. Toimimalla suunnitelmallisesti työskentely on strukturoidumpaa ja parhaimmillaan voisi lisätä myyntiä. Osana suunnitelmallisuutta ovat myös myyntikampanjat.

Haastateltuja esimiehiä askarrutti erilaisten myyntikampanjoiden istuvuus oman toimipaikan liikeideaan. Kuten haastatteluissakin vastaajat totesivat, voisi olla hedelmällistä myynnin ja sen johtamisen kannalta, jos toimipaikoilla olisi varaa valita ja suunnitella omia kampanjoitaan. Kampanjat voisivat tuoda esille toimipaikkojen persoonallisuutta ja toisaalta työntekijöiden vahvuuksia, jotka ovat motivoinnin keinoja esimiehillä. Haaste arjessa on kuitenkin se, että toisinaan kampanjat määräytyvät ylempää organisaatiosta, eikä niihin aina pääse vaikuttamaan.

Kun myyntikampanjat ovat selkeästi keskeinen väline vaikuttaa myyntiin positiivisesti, haasteena saattaa olla myynnin kaventuminen vain näihin kampanjatuotteisiin.

Myyynnin johtamisella on merkityksellinen asema siinä, ymmärtävätkö myyjät, mihin pyritään. Olisi tärkeää tuoda ilmi, onko tarkoituksena myydä vain kampanjatuotteita vai halutaanko myydä myös laajemmin muitakin tuotteita. Myyjän on helppo tarttua aina kampanjatuotteen suositteluun, vaikka asiakkaan kannalta parempi ja yrityksen kannalta tuotteliaampi vaihtoehto löytyisi hyllystä. On kuitenkin mahdollista, etteivät kampanjatuotteet ole yrityksen myynnin kannalta kaikkein kannattavimpia myyntitarvikkeita.

Kampanjatuotteilta odotetaan myös laatua, eikä pelkkää edullista hintaa. Kuluttajat haluavat kokemuksia ja jotakin erityistä, josta he ovat valmiita maksamaan. Kysymys kuuluu, hyödynnetäänkö tätä riittävästi. Ehkäpä juuri tällä voisi erottua kilpailijoista ja luoda samalla yritykselle omaa tyyliä. Olisi hyvä haastaa myynnin johtajat siinä, että myyjät saisivat parhaan mahdollisen tuotetietouden sekä tarinat tuotteiden takana.

Tutkimuksen mukaan yrityksellä oli käytössä suunnitelman jalkauttamiseen tiimipalaverit, joissa jaettiin tietoa päivän kulusta. Palaverit koettiin erittäin tärkeiksi. Mutta niihin toivottiin enemmän aikaa. Kiirehtimällä palavereissa kaikki asiat eivät välttämättä tulekaan kerrotuksi riittävän tarkasti. Pohdittavaksi jää, kannattaisiko palaverit olla merkittynä työvuorolistaan ennen varsinaisen työvuoron alkua. Tällä varmistettaisiin, että kaikki tärkeät asiat varmasti tulisivat käsitellyiksi, ja kaikilla vuoroon tulevilla työntekijöillä, esimiehiä myöten, on ajatus mukana palaveria pidettäessä.

Myyynnin seuranta oli yrityksessä painotettu pääosin kampanjatuotteiden myynnin seurantaan. Onkin mahdollista, että tämä seurannan kohdentaminen kampanjatuotteisiin antaa henkilökunnalle viestin siitä, että voimavarat kannattaa kohdentaa niihin, vaikka ne eivät myyntivoiton kannalta olisikaan ainoana myyntinä paras vaihtoehto. Haasteena myynnin seurannassa oli seurantatyökalujen käyttö. Mahdollista saattaa kuitenkin olla, että esimiehille ei ole annettu riittävästi perehdytystä uusien seurantatyökalujen käyttöön. Perehdytyksen merkitys korostuu, kun uusia järjestelmiä otetaan käyttöön.

Myyntikilpailut ovat yksi motivoinnin tavoista, jotka ovat käytössä haastateltujen esimiesten toimipaikoissa. Parhaimmillaan myyntikilpailut motivoivat yksilöitä ja joukkoja parempiin suorituksiin. Osa myyjistä voi kuitenkin kokea myyntikilpailun seurannan ahdistavana. Lisäksi yhteen kampanjatuotteeseen kohdistuva seuranta ei anna välttämättä kuvaa koko myyntitiimin tai yhden myyjänkään panoksesta. Osa myyjistä tekee päivästä toiseen erinomaista työtä, jolloin kilpailu ei välttämättä motivoi, vaan henkilökohtaisella positiivisella palautteella ja hyvän huomaamisella arjessa saattaisi olla yksilön kannalta suurempi merkitys. Useita ihmisiä ohjaa kuitenkin myös sisäinen motivaatio ja kunnianhimo, jolloin jatkuvalla positiivisella palautteella ei välttämättä ole valtavaa roolia työmotivaation kannalta. Osa taas kaipaa sitä varmasti enemmän ja se saattaa olla myyjänä oppimisen ja kehittymisen edellytys. Tämä taas tarkoittaisi yrityksen kannalta mahdollisesti parempaa myyntiä tulevaisuudessa, mikäli palautteeseen satsattaisi. Merkityksellinen asia myynnin johtamisen kannalta saattaakin olla ihmistuntemus, jotta myyjät saisivat omiin tarpeisiinsa nähden riittävää perehdytystä, tukea ja palautetta.

Myyntikilpailut voivat parhaimmillaan sytyttää tiimin puhaltamaan yhteen hiileen yhteisen hyvän vuoksi. Yksilökilpailut voivat synnyttää puolestaan positiivishenkistä kilpailua ja sitä, että voittajan puolesta osataan iloita. Ikävimmillään mahdollista on myös se, että kilpailuasetelma ei vahvista yhteishenkeä, vaan saa aikaan kateuden ja riittämättömyyden tunteita. Tähän voisi mahdollisesti vaikuttaa järjestämällä myyntikilpailuja, joissa kaikki hyvin suoriutuvat myyjät saavat henkilökohtaisen palkinnon. Tällöin siis työ tehdään yhdessä, mutta jokainen palkitaan henkilökohtaisesti. Tällä voisi mahdollisesti välttää epäoikeudenmukaisuuden tunnetta, joka voi laskea motivaatiota (Jobber & Lancaster 2008, 405).

Suomalaiseen kulttuuriin palautteen antaminen sen kaikissa muodoissaan ei aina istu ongelmitta. Mielenkiintoista on vastauksissa esille tullut maininta siitä, että saman ihmisen kehuminen toiseen kertaan oli tuntunut esimiehistä vaivaannuttavalta. Tämä voi johtua siitä, että kaikille kehuminen ei ole luontaista tai, ettemme kulttuuritamme johtuen ole tottuneet ylenpalttiseen kehumiseen. Palautetta antavalle esimiehelle haasteena on myös se, että myyjät saattavat ottaa palautetta vastaan hy-

vinkin eri tavoilla. Toiset kokevat saamansa palautteen kaikissa muodoissaan merkityksellisenä kehityksensä kannalta, mutta toiset taas voivat kokea sen kiusallisena riippumatta siitä, onko se positiivista vai rakentavaa.

Eräs haastatteluun vastannut esimies kertoi nuoren iän olevan haaste uskottavuuden ja palautteen antamisen kannalta. Tämä saattaa olla todellinen haaste riippuen myyntitiimistä ja kulttuurista, mutta toisaalta se voi myös olla esimiehen oma kokemus asioista jos palautteen antaminen on vieraampaa. Merkittävää onkin siis se miten, milloin ja kuinka usein palautetta annetaan. Rakentava palaute asiallisesti ilmaistuna saattaa hyvinkin viestiä työntekijöille esimiehen kiinnostuksesta ja arvostuksesta heidän työpanostaan kohtaan.

Osa esimiehistä koki antavansa mahdollisesti liian vähän palautetta. Siihen ei myöskään koettu aina olevan aikaa. Tämä on varmasti totta. Mahdollista on kuitenkin myös, että haastatteluun vastanneet esimiehet antavat suullista palautetta arjen eri käännteissä laittamatta sitä erityisemmin merkille. He saattavat kokea, etteivät he anna riittävästi virallista palautetta, vaikka sitä kuitenkin jonkin verran, ehkä jopa riittävästi myyjän kannalta, annetaan. Myynninjohtajalla on suuri merkitys myös kehumisen ja palautteen antamisen kulttuurin luojana toimipaikoissa, jotta myyjätkin antaisivat palautetta esimiehelleen ja toisilleen. Tällöin palaute ei tulisi ainoastaan ylhäältä alaspäin ja olettavasti sitä voisi tulla määrällisestikin enemmän. Vaikuttaisi siltä, että esimiestehtävissä toimivat henkilöt voisivat kaivata palautteen antamiseen tukea ja ohjausta. Palautteen antaminen ja kehuminen on yksi palkitsemisen muodoista, joten siihen olisi siis hyvä keskittyä enemmän (Nieminen ja Tomperi 2008, 152).

## **7 Pohdinta**

Tässä opinnäytetyössä oli tarkoituksena selvittää teorian ja tutkimuksen perusteella myynnin johtamista eräässä yrityksessä. Tutkimuksessa selvitettiin, minkälaisia käsitteitä esimiehillä on hyvästä myynnin johtamisesta ja minkälaisia haasteita he kohtaavat arjessa. Tutkimuksen kohteena olleen erään yrityksen käytössä on useita eri myynnin johtamisen malleja.

Tutkimukseen osallistuneille esimiehille lähetettiin teemahaastattelun teemat etukäteen. Näin heidän oli mahdollista tutustua aiheeseen etukäteen. Tämä kuitenkin jättää haastateltavan oman harkinnan varaan, lukeeko, tutustuuko tai jäseneteleekö haastateltava ajatuksiaan ennen haastattelua. Kaksi haastateltavista totesi, ettei ehtinyt tutustua teemoihin kunnolla ennen haastattelua. Tilanteen hyvä puoli voi kuitenkin olla se, että vastaukset ovat autenttisempia. Kun vastauksia ei ole pohdittu etukäteen, esille tulee pinnalla olevia ja siksi merkittäviä ajatuksia ja seikkoja myynnin johtamisesta. Toisaalta haastateltava ei välttämättä tule maininneeksi kaikkia tutkimuksen teemojen kannalta relevantteja asioita. Myös vastausten perusteellisuus ja ajatusten syvällisyys voivat kärsiä.

Haastatteluista kaksi tehtiin ennen esimiesten alkavaa työvuoroa heidän työpaikallaan, ja kolmas esimiehistä osallistui haastatteluun kesken työvuoronsa. Kaksi haastatteluista tapahtui työpaikan ulkopuolella kiirettömässä tilanteessa. Jos haastateltava on aloittamassa pian työnsä, hän voi kokea pientä painetta siirtyä asiasta toiseen nopeasti, ja näin osasta vastauksia saattoi jäädä syvyyttä pois. Tiettyyn aikaan sidottuna vastaukset pysyvät kuitenkin tiiviinä ja aiheessa pysytään paremmin.

Tutkimukseen haastatellut esimiehet kertoivat omista kokemuksistaan ja omasta työpaikastaan. Kun tutkimus koskee itseä, ihminen helposti silottelee vastauksiaan eikä välttämättä aina kerro kaikkea haastateltavalle. Toisaalta haastateltavat saattavat myös vähätellä omaa tekemistään tai olla jopa sokeita omalle ansiokkaalle työlleen. Laadullisen tutkimuksen ei ole tarkoitus ollakaan täysin objektiivinen, vaan siinä kerrotaan asioita subjektiivisesti oman kokemuksen kautta. Haastattelulla saattaa olla esimiestenkin toiminnan kannalta iso merkitys. Pohtiessaan omaa toimintaansa myynnin johtajana, he voivat kokea oivalluksia jälkikäteen toimiessaan esimiehen roolissa.

Osallistuneita tutkimukseen oli yhteensä viisi kappaletta, joiden perusteella pystyi tutkimuksessa saamaan kuitenkin kuvan myynnin johtamisesta tutkimuksen kohteena olleesta yrityksestä. Määrä kuitenkin on verrattain pienehkö, eikä varsinaisesta



vastausten saturaatiosta voi puhua. Tulosten perusteella ei kuitenkaan voi tehdä varsinaista yleistystä.

Haastatteluun osallistuvia ei pysty tunnistamaan, koska raportoinnissa ei ole tuotu esiin tutkittavien nimiä, eikä toimipaikkaa. Tämä lisää tutkimuksen eettisyyttä ja tekee siitä luottamuksellista.

Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää käyttämällä niitä koulutuspaketin suunnitteluun. Sen avulla voisi olla mahdollista kehittää tutkimuksessa esiintyneen yrityksen liiketoimintaa. Saatujen tulosten perusteella pystyy myös pienellä varovaisuudella tekemään yleistyksen siitä, minkälaisissa asioissa ravintoloilla on haasteita.

Opinnäytetyö prosessi itsessään on ollut haasteellinen. Ajankäyttö on vaikeaa, kun tekee opinnäytetyötä ja työskentelee täysipäiväisesti siinä samalla. Tämä on selkeästi luonut haasteen tutkimuksen tekemiseen. Toisaalta ne kerrat, kun opinnäytetyötä on tehnyt, työskentely sen parissa on ollut tehokasta.

## Lähteet

Abed, G. M. & Haghghi, M. 2009. The effect of selling strategies on sales performance, Business Strategy Series, Vol. 10 Issue: 5, pp.266-282. Viitattu 1.5.2018. <https://doi-org.ezproxy.jamk.fi:2443/10.1108/17515630910989169>

Altia. 2018. Viitattu 1.5.2018. <http://www.altiagroup.fi>

Hemmi, M., Häkkinen, U. & Lahdenkauppi. 2008. Avec asiakaspalvelua ravintolassa. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2016. Tutki ja kirjoita. 21. painos. Helsinki: Tammi.

Jobber, D. & Lancaster, G. 2006. Selling and Sales Management. Harlow, England: Pearson Education Limited.

Johnson, T. & Crisp, M. 1990. Effective sales management : how to build a winning sales team. Viitattu 20.02.2018 <http://janet.finna.fi>

Laine, P. 2008. Myynnin anatomia. Helsinki: Talentum.

Larson, M. & Resney, R. 2004. Why “sales force effectiveness” isn’t. Handbook of Business Strategy, Vol. 5 Issue: 1, pp.233-238. Viitattu 1.5.2018. <https://doi-org.ezproxy.jamk.fi:2443/10.1108/10775730410494170>

Mara. 2018. Ravintola-anniskelu. Viitattu 29.4.2018. <https://mara.fi/toimiala/mat-kailu-ja-ravintola-ala-lyhyesti/anniskelu-ravintoloissa>

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

Raitasalo, K., Huhtanen, P. & Miekkala, M. 2016. Nuorten päihteiden käyttö Suomessa 1995-2015. Viitattu 15.4.2018. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-572-1>

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2007. Majoitustoiminta ja palveluosaaminen. Kolmas painos. Helsinki: Restamark.

Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY.

Rubanovitsch, M & Aalto, E. 2005. Myynnin lyhytterapia. Helsinki: Oy Imperial Sales Ab.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. 1. painos. Helsinki: Oy Imperial Sales Ab.

Tanner, J. F., Honeycutt, E. D., & Erffmeyer, R. 2014. *Sales Management: Pearson New International Edition*. Harlow, England: Pearson. Viitattu 20.02.2018  
<http://search.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1418203&site=ehost-live>

Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. 2015. *Introduction to qualitative research methods : a guidebook and resource*. Viitattu 28.4.2018. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443>

THL, 2018. Alkoholijuomien kulutus 2017. Viitattu 15.4.2018  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018042618525>

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Ensipainos, uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Vanninen, S. & Helminen, A. 2018. Sataprosenttista alkoholia kului yhdeksän litraa vauvasta vaariin, kulutus on silti laskussa. Viitattu 15.4.2018. <https://www.ksml.fi/kotimaa/Sataprosenttista-alkoholia-kului-yhdeks%C3%A4n-litraa-vauvasta-vaariin-%E2%80%93kulutus-on-silti-laskusuunnassa/973506>