

MYYNNIN SEURANTA PANKISSA

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Syksy 2009
Marie Ruokosalmi

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalous

MARIE RUOKOSALMI:

Myynnin seuranta pankissa

Taloushallinnon opinnäytetyö,

31 sivua, 17 liitesivua

Syksy 2009

TIIVISTELMÄ

Pankkityö on vuosien varrella muuttunut. Palvelutyöstä on tullut enemmän myyntityötä. Sen myötä myös esimiehen rooli on muuttunut. Esimiehestä on tullut myynnin johtaja. Nykypäivänä esimiehen tehtävä on johtaa ja valmentaa pankki-toimihenkilöitä myymään palveluita niin, että saavutettaisiin mahdollisimman hyvät myyntitulokset.

Opinnäytetyön teoriaosassa käydään läpi osa-alueita, jotka kuuluvat myynninseurantaan. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut löytää kehitysehdotuksia tavoitteiden seurannalle ja tutkia, miten eri tavoin myyntiä voidaan seurata.

Case-yrityksessä on tutkittu miten seurannan osa-alueet toteutuvat ja tarkoituksena on ollut kehittää entistä toimivampi raporttimalli henkilötason tuloksiin. Sen avulla esimiehen on entistä helpompi seurata alaistensa tulosten kehitystä. Tutkimusmenetelmänä on käytetty kvalitatiivista tutkimusta eli laadullista tutkimusta. Tutkimus koostuu kyselystä henkilökunnalle ja esimiehen haastattelusta.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että myynnin seuranta ei ole vain lukuja taulukossa, vaan aktiivista vuorovaikutusta esimiehen ja alaisen välillä päämääränä numeeriset tavoitteet.

Avainsanat: myynnin johtaminen, henkilöstövalmentaminen, esimies valmentajana, tavoitteet, pankkityön muutokset

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

MARIE RUOKOSALMI:

Sales reporting in a bank

Bachelor's Thesis in Financial Management

31 pages, 17 appendices

Autumn 2009

ABSTRACT

Working in a bank has changed over the years. Customer service work has turned more into sales work. Due to this, the role of a manager has also changed. A manager has become into a leader in sales. Nowadays, the role of a manager is to manage and coach bank's personnel to sell services so that it ensures the best possible sales results.

In the theoretical part of the thesis, areas of sales reporting are introduced. The purpose of the study has been found and studied different methods of reporting sales.

In the case company, current reporting methods have been studied and a new more efficient reporting system has been developed for personal sales achievements. This will make it easier for a manager to follow the development of the personnel.

Quantitative research method has been used in the study. The study consists of a survey performed among the personnel as well as of an interview with the manager.

From the results of the survey and the interview it can be determined that reporting of sales is not just provision of numbers in a spreadsheet but active communication between management and personnel having numeric targets as a goal.

Key words: sales management, personnel coaching, manager as a coach, targets, changes of a bank work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja aiheen rajausta	1
1.3	Tutkimusmenetelmät	2
1.4	Tutkimuksen rakenne	2
2	ESIMIES MYYNNIN JOHTAJANA JA VALMENTAJANA	3
2.1	Esimies myynnin johtajana	3
2.2	Myynnin valmentaminen	6
2.3	Myyntisuunnitelmat	9
2.3.1	Kehityssuunnitelma	14
3	MYYNNIN SEURANTA	16
3.1	Tavoitteet	16
3.2	Mittaristo	18
3.3	Palkitseminen	18
4	CASE: PÄIJÄT-HÄMEEN OSUUSPANKKI	20
4.1	Yritysesittely	20
4.2	Myynnin seuranta osuuspankissa	21
4.3	Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät	22
4.4	Tutkimustulokset	22
4.5	Johtopäätökset	24
4.6	Kehitysehdotukset	25
5	YHTEENVETO	27
	LÄHTEET	29
	LIITTEET	31

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Pankkiala on kokenut paljon muutoksia viime vuosien varrella. Muutokset johtuvat fuusioista ja pankkien ja vakuutusyhtiöiden välille muodostuneista erilaisista yhteistyön muodoista. Toiminta pankeissa on laajentunut eri osa-alueille, esimerkiksi rahoitus- ja sijoitustoimintaan. Muutoksia ovat edesauttaneet teknologian kehitys, asiakkaiden tarpeiden muuttuminen, kilpailun kiristyminen ja kansainvälistyminen. (Virtanen 2007, 1.)

Muutosten myötä myös pankkitoimihenkilöiden toimenkuva on muuttunut. Pankkityöstä on tullut enemmän myyntityötä ja työntekijöistä myyjiä. Näin ollen myös esimiehen rooli on muuttunut. Esimiehestä on tullut myynnin johtaja. Pankkityö on muuttunut rahan käsittelystä asiantuntija- ja myyntityöksi. Muutokset korostavat asiakassuuntautuneisuutta ja monikanavaisuutta. Aiemmin asiakas oli aktiivinen osapuoli, kun nyt taas pankin henkilöstöltä odotetaan aktiivisuutta ja sen lisäksi kykyä hallita laajoja asia- ja tuotekokonaisuuksia, uudenlaisia yhteistyötaitoja ja ammatillista osaamista. Muutokset ovat tuoneet uusia haasteita, joita ovat eri kanavien välinen ketjumainen, laadukas ja kustannustehokas toiminta sekä myynnin johtaminen. (Tykes-projekti 2005.)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja aiheen rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaista on myynnin seuranta yleisellä tasolla ja tarkastella seurannan yhtä osa-aluetta, tavoitteita, tarkemmin yksilötasolla. Tarkoituksena on helpottaa ja nopeuttaa esimiehen seurantaa koko tiimin osalta.

Tutkimusongelmana on, miten myynnin johtaminen ja valmentaminen toteutuu case-yrityksessä. Onko mahdollisesti kehitystarpeita kyseisellä alueella? Tutkimus rajataan käsittelemään pääasiallisesti myynnin johtamista ja valmentamista yksilötasolla. Tiimityöskentelyä sivutaan hieman.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa laadullista tutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto koostuu tutkimuksen kohteesta eikä siinä pyritä yleistettävyyteen. Tutkimuksessa se koostuu kyselystä yhden konttorin henkilökunnalle ja konttorin johtajan haastattelusta. Tutkimuksessa on myös empiiriselle tutkimukselle ominaisia piirteitä

Lähteitä kerätessä ei vastaan tullut yhtään täysin samanlaista tutkimusta. Samoja asioita käsitteleviä löytyi esimerkiksi lähdeluettelostakin löytyvä opinnäytetyö Laurikainen M., Raippalinna E. 2007. Tutkimuksen lähteet koostuvat kirjallisuudesta, haastattelusta ja internetlähteistä.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäinen luku on johdanto, joka käsittelee tutkimuksen taustat, tutkimusongelmat ja –menetelmät sekä tutkimuksen rakenteen. Toisessa luvussa käsitellään ensin esimiehen roolia alaisiinsa niin myynnin johtajana kuin valmentajanakin.

Toisena aiheena luvussa käsitellään myyntisuunnitelmia yrityksen, esimiehen ja myyjän näkökulmasta sekä esimiehen ja myyjän yhteistä kehityssuunnitelmaa. Kolmas luku käsittelee tavoitteiden asettamista myyjille, niiden seuranta ja niistä palkitsemista.

Neljännessä luvussa esitellään case-yritys ja tutkimustulokset sekä niiden pohjalta tehdyt kehitysehdotukset. Viides luku on yhteenveto, jossa muun muassa pohditaan, onko tutkimuksen tavoitteet saavutettu. Lisäksi kootaan yhteen tutkimuksen tuloksia.

2 ESIMIES MYYNNIN JOHTAJANA JA VALMENTAJANA

Esimiehen rooli on vuosien varrella muuttunut. Nykypäivänä esimiehen tehtävä on johtaa myyntiä ja näin ollen valmentaa alaisiaan niin, että saavutettaisiin mahdollisimman hyviä myyntituloksia. (Pekkarinen, Sääskei, Vornanen 1997, 174–182.)

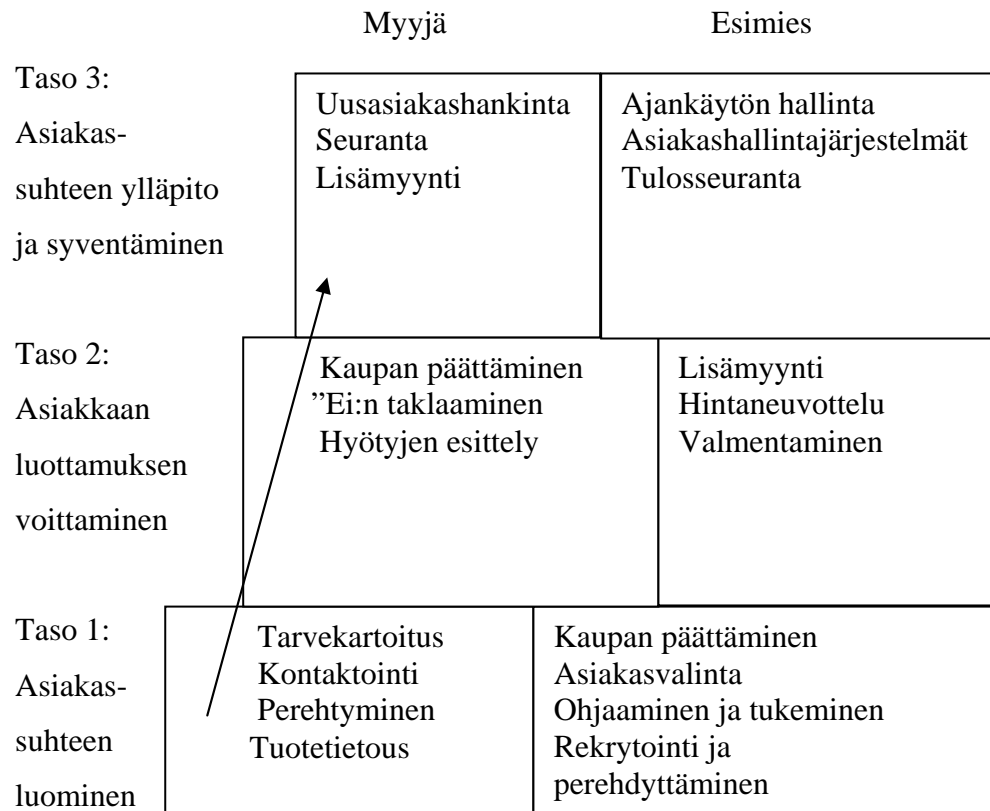
Esimies toimii henkilöstön ja johdon linkkinä. Esimies raportoi johdolle ja tuo taas johdolta alaisilleen uutta tietoa. Esimiehen tehtävänä on asettaa alaisilleen tavoitteita ja toimia heille motivoivana tukihenkilönä. Tarvittaessa esimies toimii myös sovittelijana mahdollisissa alaisten keskuudessa olevissa konfliktitilanteissa. (Laurikainen, Raippalinna 2009.)

2.1 Esimies myynnin johtajana

Esimiehen toimiessa myynnin johtajana, tulee hänen rakentaa sellainen tiimi, jossa jokainen on omassa ammatissaan ja haluaa hyödyntää osaamistaan. Myyntijohtajan tulee luoda yhteinen näkemys yrityksen menestyksestä, myyntistrategiasta ja sen toimeenpanosta. Johtajan tulee antaa sen mukaiset tavoitteet ja tunnustusta, jotka tukevat osaamista ja innostavat yhä parempiin suorituksiin. Myynnin johtajana esimiehelle on asetettu tavoitteita, jotka hän voi saavuttaa vain myyjiensä kautta. Yhtenä tärkeänä johtajan tehtävänä on pitää alaiset tyytyväisinä ja sitoutuneina. Myynnin johtajan tulee myös panostaa myyjien osaamisen kehittämiseen ja valmentamiseen. (Rubanovitsch 2008, 119 -121.)

Johtaminen on tietämistä, asioista selvää ottamista ja päätöksen tekoa tietojen ja arvioiden pohjalta. Myynnin johtajan on huolehdittava, että tiiminsä myyjien työtehtävät ovat tasapainossa ja heillä on tarpeeksi asiakaskontakteja. Johtajan on pidettävä lisäksi huolta siitä, että tiimissä toimitaan oikeudenmukaisesti. Tiimit, jotka tekevät laadukasta tulosta, ovat tietoisia siitä, että tiimin jokainen jäsen on yhtä tärkeä. (Rubanovitsch 2008, 119 – 121.)

Se, joka tekee enemmän, ansaitsee myös enemmän tunnustusta. Esimiehen tulee aktiivisesti osallistua myyntineuvotteluihin. Vain sitä kautta hän voi tietää, että myyjä osaa hänelle osoitetut työtehtävät ja toimii yrityksen suunnitelman mukaisesti. Myyjän taitotaso ja myyntiprosessin hallinta vaikuttavat esimiehen työtehtäviin ja siihen, kuinka tiiviisti esimiehen tulee osallistua myyjän työhön. (Rubanovitsch 119 – 121.)



KUVIO 1. Eritasoisten myyjien kehittäminen ja johtaminen (Rubanovitsch)

Kuviossa yksi, tasolla yksi luodaan vasta asiakassuhteita ja kartoitetaan asiakkaan tarpeita. Tasolla yksi myyjällä ei ole vielä paljoa kokemusta, joten esimies auttaa häntä kaupan päättämisessä. Tasolla kaksi esimiehen apua tarvitaan hintaneuvottelussa ja lisämyynnissä. Tasolla kolme myyjän tehtävänä on ylläpitää asiakassuhteita. Esimies auttaa tässä kohtaa ajankäytön hallinnassa ja asiakasvalinnoissa.

Vaikka esimies johtaakin myyjiä, on hänen myös annettava alaistensa ajatella itsenäisesti. Myyjien mielipiteitä on tärkeää kuunnella, koska heitä on enemmän ja he yleensä pysyvät kannassaan. Johtaja tarvitsee alaistensa kannatuksen saadakseen yrityksen menestymään. Mitä paremmin työntekijöitä kohdellaan, sitä lojallimpia he ovat. Kun myyjät tarjoavat ensiluokkaista palvelua asiakkailleen, voittavat he heidän luottamuksensa ja sitä kautta myynti kasvaa ja palvelukustannukset pienenevät. (Rubanovitsch 2008, 119 – 121.)



KUVIO 2. Myynnin johtamisen malli: Myyntijohtajan tehtäväkenttä. (Rubanovitsch 2008.)

Kuviossa kaksi havainnollistetaan miten myynnin johtajan tehtäväkenttä on muuttunut. Nykypäivänä suurin paino on myynnin johtamisessa. Myynnin johtajan tehtäväkenttä jakautuu 80 prosenttisesti myynnin johtamiseen ja 20 prosenttia tehtäväkentästä koostuu talous-, henkilöstö- ja tietohallintoon sekä markkinointiin ja viestintään

Hyvän myyntijohtajan oletetaan pystyvän yhdistämään toiminnassaan kolme seuraavaa osa-aluetta: employeeship, leadership ja management. Ensimmäisellä alueella eli employeeship-alueella johtaja tekee tiivistä yhteistyötä myyjiensä kanssa ja tietää jokaisen vahvuudet ja heikkoudet. Esimies kokee itsensä tasavertaiseksi alaisiinsa nähden. Tällä osa-alueella hänen oma merkityksensä on vähäinen.

Leadership-alueellaan johtaja johtaa tiimiään aktiivisesti valmentamalla, vaikuttamalla sekä näyttämällä esimerkkiä alaisilleen. Tällä alueella esimies toimii

ihmisjohtajana, joka sitouttaa myyjät tavoitteisiin ja työhönsä ja huolehtii, että valittuja strategioita noudatetaan ja toimintatapoja kehitetään.

Viimeisellä alueella esimies johtaa taloudellisin perustein. Valvonta ja kontrollointi ovat aistittavissa päivittäin. Tällä alueella esimies vaatii säännöllistä ja kurinalaista raportointia sekä tulosseurantaa. (Rubanovitsch 2008, 166.)

Vastaus siihen onko myynnin johtaja intensiivinen, voidaan saada kysymällä myyjiltä seuraavia väitteitä:

- Tiedän mitä minulta odotetaan työssäni.
- Minulle annetaan riittävästi palautetta.
- Minua rohkaistaan kehittymään.
- Palkitsemisjärjestelmä motivoi minua entistä parempiin suorituksiin.
- Minulla on mahdollisuus hyödyntää omia vahvuuksiani.
- Minulla on käytössäni työkalut ja materiaalit, joiden avulla voin työskennellä menestyksekkäästi.
- Yrityksen strategia ja arvot on selvitetty minulle ja olen ymmärtänyt ne.

2.2 Myynnin valmentaminen

Myynnin valmennuksessa on kyse kykyjen ja potentiaalın aktivoinnista, käytönotosta ja hyödyntämisestä. Valmentamisen tehtävänä on auttaa yksilöä näkemään ongelmansa ja löytämään itse vastauksia siihen, miten päästä eteenpäin ongelmatilanteissa ja haasteissa.

Valmennus perustuu molemminpuoleiseen luottamukseen, joten vuorovaikututaidot ja ammattitaidot ovat avainasemassa. (Nieminen & Tomperi 2008, 123 – 124.) Valmentajana esimieheltä vaaditaan asiantuntijuutta, omaa myyntipanosta ja tai-

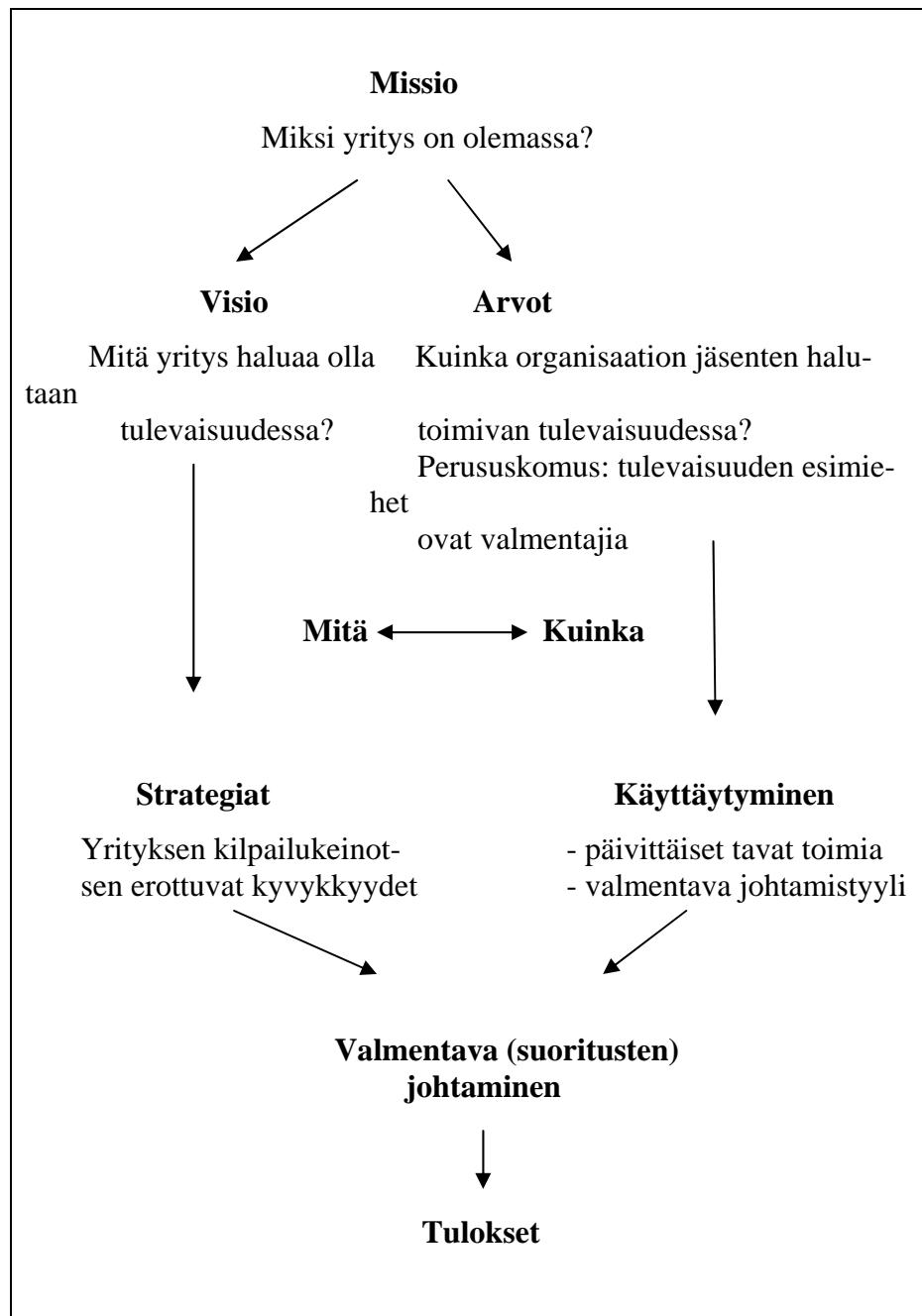
pumusta sekä henkilö- että asiajohtamiseen mutta ennen kaikkea hyvät vuorovaikutustaidot. Valmentajalta vaaditaan myös kykyä innostaa ihmisiä.

Varsinkin nykypäivänä on suuret odotukset tulosten suhteen ja esimiehen tehtävänä onkin luoda sellainen ilmapiiri, jossa saadaan tehtyä hyviä myyntituloksia. Monessa yrityksessä nimittäin ilmapiiri ”tulos tai ulos” on todellisuutta. (Pekkarinen ym. 1997, 174 – 182.)

Esimies valmentaa alaisiaan ja antaa heille parhaat työkalut myyntiin. Esimies on se paras myyjä, joka jakaa neuvonsa alaisilleen. Valmentavana johtajana esimiehen on pyrittävä yhdessä alaisen kanssa löytämään mahdolliset kehityskohdat ja tarvittavat apukeinot niiden parantamiseksi. Esimiehen tulee kannustaa oppimaan epäonnistumisista ja analysoimaan niitä ja sitä kautta kehittämään toimintatapaan. Onnistumiset tulee muistaa palkita. (Pekkarinen ym.1997, 174 -182.)

Valmentava johtaminen on esimiesten ja alaisten välinen tavoitteellinen ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutusprosessi. Valmentava johtaja ottaa tasapuolisesti huomioon kuinka toimitaan ja mitä tehdään tavoitteiden aikaansaamiseksi. Valmentava johtaminen on siis yhtä kuin tuloksiin johtamista. (Kansanen 2004, 23 - 24.)

Alla oleva kuvio (KUVIO 3) havainnollistaa, miten valmentava johtaminen on osaliiketoiminnan johtamista. Jotta suorituksia voidaan johtaa, tulee yrityksen tavoitteet ja arvot olla selkeästi määriteltyinä. Esimiehille tulee antaa ohjeet miten johtaa ja valmentaa alaisiaan.



KUVIO 3. Valmentava johtaminen osana liiketoiminnan johtamista (Kansanen 2004, 25)

Valmentavan johtamisen tarkoituksena on sopia ja asettaa tavoitteita. Valmennus on suoritusten parantamiseksi ja uran kehittämiseksi. Valmentajan tulee antaa rehellistä, tarkkaa ja oikea-aikaista kaksisuuntaista palautetta. Valmentavan johtajan tehtävä on arvioida tuloksia ja pätevyyttä palkitsemisen perustaksi. Palautteen antaminen on tärkeää, jotta myyjä ei tuntisi työtään yhdentekeväksi. (Kansanen 2004, 27, 31 – 32.)

Valmentava johtaminen eroaa vanhasta tavoite- ja tulosjohtamisesta siinä, että se on suorituksen ja suorituskyvyn kehittämisprosessi, joka perustuu yhteiseen ongelmanratkaisuun eikä arviointiin ja valvontaan. Tyypillisiä piirteitä valmentavalle johtamiselle ovat myös kokonaisuuden korostaminen ja koko yksikön tavoitteiden ja arvojen huomioiminen. (Kansanen 2004, 31 – 32.)

Valmentava johtaja katsoo määrällisten tavoitteiden lisäksi myös laadullisiatavoitteita, kuten asiakastyytyväisyyttä ja työtyytyväisyyttä. Lisäksi korostetaan tapaa jolla tavoitteet saavutetaan. Kiinnitetään huomiota tiimityöhön ja henkilövoimavarojen johtamiseen. (Kansanen 2004, 31 – 32.)

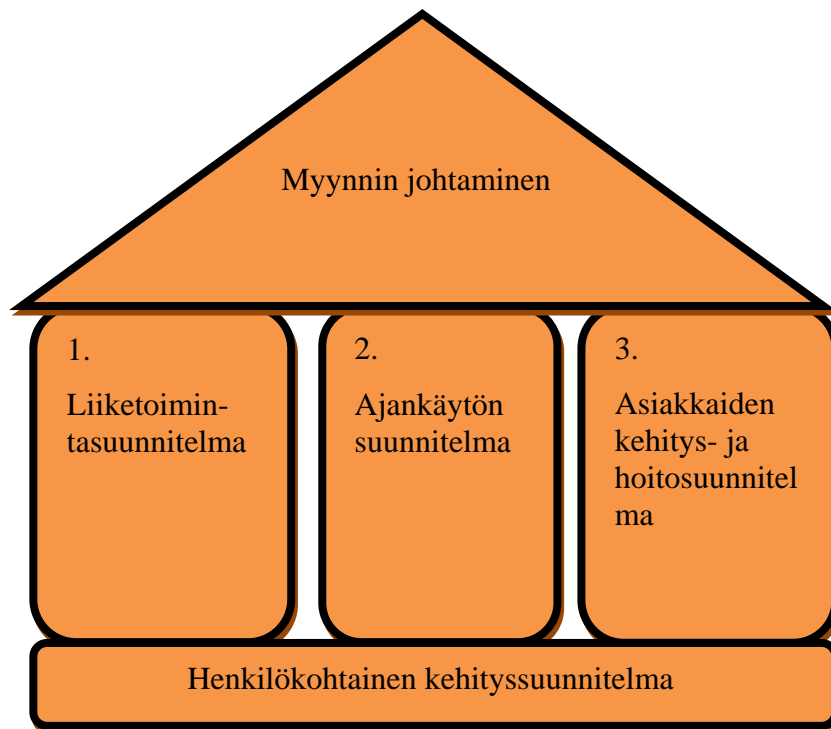
Yksilön valmentamisessa on kysymys vastuiden jakamisesta. Esimies tukee alaisiaan tarvittaessa toimimaan yhteisten näkemysten mukaisesti. On tärkeää, että esimiehellä ja alaisella on samanlainen käsitys tehtävistä ja niiden tarkoituksesta sekä tärkeimmistä tavoitteista. Olennaista on myös, että molemmilla on asioista samanlaiset prioriteetit. Yksilöä valmennettaessa esimiehen tulee tunnistaa yksilön vahvuudet ja heikkoudet. Heikkouksia varten laaditaan kehityssuunnitelma, jolla pyritään edistämään osaamisen kehittymistä myös niillä alueilla, jotka yksilö kokee haasteellisiksi. Myös yksilötasolla esimiehen tulee seurata päivittäistä työs-kentelyä ja antaa siitä rakentavaa palautetta. (Laurikainen, Raippalinna 2009.)

2.3 Myyntisuunnitelmat

Suunnitelma on väline, jonka avulla valmennetaan. Valmennus on silloin riittävää kun yrityksessä tehdään toimintaan koskevia päätöksiä oikeaan aikaan. (Pekkari-nen, ym. 1997, 174 – 182.)

Myyntisuunnitelma on suunnitelma, jonka avulla on tarkoitus päästä tavoitteisiin. Yritys laatii ensin oman suunnitelmansa, jonka perusteella esimies laatii omansa. Suunnitelmansa pohjalta esimies jakaa tavoitteet myyjille, jotka tekevät itselleen suunnitelman tavoitteiden toteuttamiseksi.

Seuraava kuvio (KUVIO 4) havainnollistaa missä järjestyksessä suunnitelmia tulisi tehdä. Yrityksen tulee ensin laatia liiketoimintasuunnitelma, sitten suunnitelma siitä, miten aikaa käytetään ja kolmanneksi suunnitelma siitä, miten yritys aikoo hoitaa ja kehittää asiakkaitaan. Kolme keskeisimmistä suunnitelmaa ohjaa myynnin johtamista ja henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa.



KUVIO 4. Myynnin johtamisen suunnitelma (Rubanovitsch 2008, 40.)

Yrityksen tekemä suunnitelma koostuu vähintään kolmesta teemasta: myyntistrategia, asiakassegmentointi ja asiakaskohtaiset toimintasuunnitelmat. Myyntistrategia vastaa kysymykseen, mikä on yrityksen suunnitelma myyntimenestyksen rakentamiseksi. Myyntistrategiassa määritellään ne keskeiset tekijät, joiden avulla uskotaan saavutettavan kannattavaa kasvua ja menestystä. Strategiset päätökset puolestaan kohdistuvat neljään asiakokonaisuuteen: markkinatuntemus ja sen

hyödyntäminen, myyntiorganisaation rakenne ja koko, henkilöstö ja osaamisen kehittäminen sekä myynnin prosessit ja järjestelmät. (Nieminen & Tomperi 2008, 75 – 82.).

Markkinatuntemuksen perusteella pystytään tarjoamaan oikeita tuotteita ja palveluja oikeille asiakkaille. Sen avulla laaditaan myös suunnitelmia kilpailijoiden peittoamiseksi sekä löydetään uusia kohderyhmiä ja uusia tarpeita. Rakenteeseen liittyvät päätökset riippuvat siitä, miten yritys on rakennettu alueellisesti ja markkinoittain. Tässä kohtaan otetaan huomioon myös investointeja koskevat päätökset. (Nieminen & Tomperi 2008, 75 – 82.)

Ehkä tärkeimpänä teemana voidaan pitää henkilöstöä ja sen kehittämistä. Yrityksen tuottavan toiminnan perusta ovat oikeat ihmiset, jotka ovat motivoituneita ja sitoutuneita. Teema sisältää myös niin myynnin johdon roolin ja valmentavan johtamisen kuin asiakasosaamisen. (Nieminen & Tomperi 2008, 75 - 82.)

Myynnin prosessien avulla mahdollistetaan kannattava yhteistyö markkinoinnin, logistiikan, rahoituksen, tuotekehityksen ja tuotannon kanssa. Järjestelmät taas auttavat myynnin suunnittelussa, toteuttamisessa ja arvioinnissa. Asiakassegmentoinnin osaaminen tarkoittaa sitä, että pystyy ryhmittelemään asiakkaat ja käyttämään näitä ryhmittelyjä hyödyksi. Ryhmittelemisen periaatteet ovat erilaisia eri toimialoilla. Segmentoinnin tehtävänä on auttaa myyjiä ja myynnin johtoa näkemään markkinat kokonaisuutena.

Segmentointi on apuna myynnin tarjonnan määrittelyssä ja sen kohdentamisessa kullekin asiakasryhmälle. Näiden avulla yritys tekee strategiset valinnat resursoinnin ja toiminnan määrän suhteen sekä miten toiminnan suuntaa ja kohdentaa. Segmentointi vastaa kysymykseen siitä, mihin yritys suuntaa myynnilliset voimavarat saadakseen parhaan mahdollisen myynnin kasvun. (Nieminen & Tomperi 2008, 75 – 82.)

Asiakaskohtaisessa toimintasuunnitelmassa on kyse osaksi kalenterin suunnittelusta. Toimintasuunnitelma nimittäin vastaa kysymykseen siitä, mitä toimenpiteitä

ja minkälaisen aikataulun näille toimenpiteille yritys laatii tulevaa myyntityötä varten. (Nieminen & Tomperi 2008, 75 – 82.)

Jotta yrityksen suunnitelma muuttuisi todelliseksi toiminnaksi, tarvitsee se avukseen välineitä. Yksi merkittävä väline on tavoitteet ja mittarit oikeanlaisina. (Nieminen & Tomperi 2008, 47.)

Esimies laatii suunnitelman, jonka tarkoitus on luoda uutta. Suunnitelma sisältää uusia keinoja myynnin tulosten parantamiseksi. Suunnittelun avulla varmistetaan myynnin tehokkuus. Esimiehen tulee toimia yrityksen periaatteiden ja visioiden mukaan ja olla samalla tietoinen alalla vallitsevasta kilpailutilanteesta, kuluttajien arvostuksista ja lainsäädännön kehittymisestä. Jos esimies jää paikoilleen, tappio on taattu. (Pekkarinen ym. 1997, 174 – 182.)

Suunnitelmaa tehdessään on esimiehen otettava huomioon seuraavia asioita: suhteensa ihmisiin, henkilökohtaiseen kehityssuunnitelmaan, itseensä, asiakassuhdeohjelmaan, imagoonsa ja ulkonäköönsä, terveyteensä, oppimiseensa ja kehittymiseensä sekä teknologiaan. (Rubanovitsch 2008, 41.)

Myös myyjien määrän huomioon ottaminen on olennaista suunnitelmaa tehtäessä. Henkilöstöhankinta on tehtävä huolella, koska henkilöstön palkkaaminen aiheuttaa yritykselle aina suuria kustannuksia. Varsinkin silloin jos se tehdään ulkoisesti eli palkataan uusia työntekijöitä.

Loppujen lopuksi palkkaamisessa on kysymys laadusta. Henkilöstön laatu on yhtä kuin yrityksen laatu. Myyntisuunnitelman lisäksi esimiehen on siis tehtävä myös henkilöstösuunnitelma, joka perustuu kehittämistarpeisiin. Tarpeiden tulee olla realistiset ja ne määritellään niin tiimi- kuin yksilötasollakin. (Rubanovitsch 2008.)

Esimiehen suunnitelma perustuukin valmentamiselle. Esimiehen tulee tietää, koska tulokset vastaavat odotuksia vai ovatko ne odotusten ala- tai yläpuolella. Näin esimies pystyy varmistamaan joko vakaan hyvän suoritustason taipuuttumaan ongelmakohtiin ajoissa. Tällaisissa tilanteissa esimiehen tulee tiedostaa syyt, jotta

parannustoimenpiteistä olisi hyötyä. Pysyvä parannus ei synny pelkästään oireiden hoidolla. Suunnitelma toimii apuna puutteiden erottamiselle. Sen avulla esimies pystyy erottamaan johtuvatko puutteet organisaatiosta vai ovatko ne puutteita joihin henkilö itse pystyy vaikuttamaan. (Kansanen 2008, 81.)

Suunnitelma sisältää myös tavoitteiden jakamisen myyjien kesken. Jakaessa tavoitteita, on esimiehen oltava selvillä yksilöiden motiiviprofiileista. Jotkut ovat hyvin suoritusorientuneempia kuin toiset. Suoritusmotivoituneelle henkilölle tavoitetaso täytyy asettaa hyvin korkealle, koska jos tavoitteet eivät ole haastavia, eivät ne myöskään kannusta. (Sistonen 2008, 118 – 119.)

Myyntityö on erilaista eri aloilla. Esimerkiksi pankkimaailmassa palveluiden ja tuotteiden myynti voi vaatia useamman tapaamisen ja muutaman tunnin aikaa, ennen kuin lopulliset kaupat syntyvät. Kaupan syntymisen edellytyksenä on myyntisuunnitelma. Myyjän tulee tehdä suunnitelma, jotta tietää mitä on tekemässä. Myyjän suunnitelmasta tulee olla myös esimiehen tietoinen, jotta hän voi toimia valmentajana. Suunnitelmaa käydään yhdessä läpi ja katsotaan onko jotain aukkoja esimerkiksi osaamisessa tai käytetyissä menetelmissä, jotka tarvitsevat täydennystä. Samalla sovitaan mahdollisista toimenpiteistä. Kun sekä esimies että myyjä ovat tietoisia suunnitelmasta, syntyy myynti vaivattomimmin.

Suunnitelma perustuu myyjälle asetettujen tavoitteiden mukaan. Suunnitelma on laadittu yleensä yrityksen vuotuisen myyntisuunnitelman perusteella ja jaettu sitten myyjien kesken. Tavoitteet tulee olla asetettu realistisiksi. Liian alhaiset tai korkeat tavoitteet eivät motivoi ketään ja näin ollen ei synny myöskään tulosta. Esimiehen on pyrittävä ohjaamaan myyjänsä saavuttamaan tavoitteensa. Myyjän on myös itse seurattava tavoitteitaan ja olla tietoinen siitä, että kuinka monta asiakastapaamista esimerkiksi vaaditaan, jotta tavoitteisiin päästäisiin.

Asiakastapaamisissa taas olennaiseksi osaksi tulee aika. Yleensä aika loppuu kesken joko myyjän tai asiakkaan puolelta. On hyvä olla tietoinen ajasta, mikä on käytettävissä, ja käyttää se mahdollisimman tehokkaasti.

	Maanantai	Tiistai	Keskiviikko	Torstai	Perjantai
8.00				Valmistautuminen	Valmistautuminen
9.00	Laadukas asiakashankinta ja valmistautuminen	Optiona: soittaminen	Henkilökohtaiset seuranta-palaverit	Asiakastapaamisia	Asiakastapaamisia
10.00					
11.00					
12.00		Asiakastapaamisia			
13.00					Paperitöitä
14.00					
15.00					Tiimin seuranta-palaveri
16.00					
17.00					

KUVIO 5. Myyjän viikkosuunnitelma (malli) (Rubanovitsch 2008, 144.)

Yllä oleva kuvio (KUVIO 5) on esimerkki siitä, miten myyjä voi suunnitella yhden viikkonsa aikataulun. Kuten kuvioista voidaan nähdä myyjän viikkotyöhön kuuluu muutakin kuin asiakastapaamisia. Tapaamiset tulee suunnitella ja niitä saadaksesen, tulee myyjän soittaa asiakkaille ja pyytää heitä tulemaan käymään.

2.3.1 Kehityssuunnitelma

Jos myyntisuunnitelma tarvitsee kehittämistä tavoitekauden aikana, tulee laatia kehityssuunnitelma. Suunnitelma on esimiehen ja myyjän yhteinen näkemys asenteesta, tekemisen tavasta, osaamisesta ja myyntitaidoista. Suunnitelmassa tulee sopia muuttuvista toimintatavoista, esimiehen valmennuksellisista toimenpiteistä ja miten kehitystä tullaan seuraamaan. Sovitaan myös tavoitetilanne seurantajakson jälkeen. (Kansanen 2004, 90, 95.)

Kehittämiseen liittyy olennaisesti myös kehityskeskustelu, joka koostuu kolmesta osa-alueesta: suoritusten arvioiminen, uusien tavoitteiden sopiminen ja osaamisen

kehittäminen. Kehityskeskustelun tarkoitus on kehittää itseluottamusta, ei tuomita. (Kansanen 2004, 137.)

Keskustelu on kahdenkeskinen ja luottamuksellinen, jossa käsitellään sovitut asiat ja niitä käydään säännöllisesti. Keskusteluja pidetään joko yksi tai kaksi vuodessa. Keskustelu antaa mahdollisuuden asioiden tarkasteluun syvällisemmin, perusteellisemmin ja pidemmällä aikajänteellä. Kehityskeskustelun onnistumisen edellyksenä on esimiehen ja alaisen välinen toimiva vuorovaikutus. (Kansanen 2004, 137-138.)

Keskusteluun tulee molempien osapuolten valmistautua huolella. Keskustelua varten on hyvä tehdä runko ja keskustelusta tulisi molempien laatia muistipanoja. (Rubanovitsch 2008.)

Keskustelujen tueksi tulisi matkan varrella käydä useita valmennuspalavereita. Mitä enemmän valmennuspalavereita pidetään, sitä toimivampi on itse kehityskeskustelu. Keskustelu on kuin tilinpäätös. Siinä vedetään kaikki oleelliset asiat yhteen. Keskustelu ei saa olla pakonomainen käytäntö. Silloin voi syntyä ongelmia, koska keskustelun päätarkoituksena on sopia suoritustason parantamiseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvistä tavoitteista ja toimenpiteistä. (Kansanen 2004, 137 – 139.)

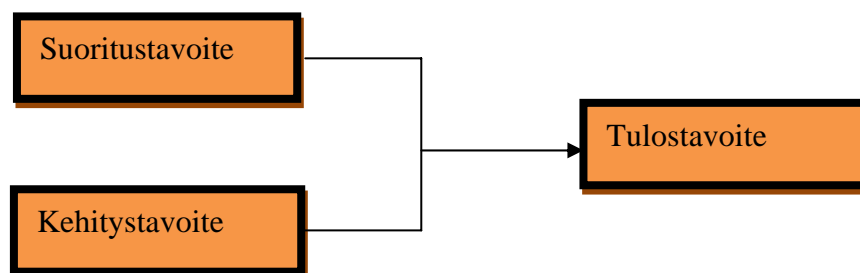
Vain harva myyjä on tietoinen toimintansa laadusta ja keinoista, joilla voisi kehittää toimintatapojaan. Myynnin esteet on nostettava esiin rakentavasti ja ratkaisuhakuisesti eikä niitä saa käyttää tekosyinä tavoitteista jäämiselle. Parhaimmillaan keskustelu kannustaa aktiiviseen ajatteluun ja motivoi myyjää. (Rubanovitsch 2008.)

3 MYYNNIN SEURANTA

Myynnin seuranta ei ole vain lukuja vaan myös valmentamista ja keskusteluja. Olennainen osa seurannassa näiden lisäksi ovat tavoitteet, jotka ovat keskustelujen keskeinen sisältö. Tavoitteisiin on sidoksissa lisäksi mittarit, joilla tavoitteita mitataan, ja tavoitteista palkitseminen.

3.1 Tavoitteet

Tavoitteiden määrittely ja asettaminen on hankalaa ja vaatii paljon työtä. Mutta kun niissä onnistuu, on se hyvin palkitsevaa niin myyjälle kuin muillekin. Menestyäkseen tavoitteiden tulee olla kunnianhimoisia ja ne tulisi ryhmitellä kolmeen eri luokkaan: tulostavoitteet, suoritustavoitteet ja kehitystavoitteet. Tulostavoitteet liittyvät myyntituloksiin ja myynnin, niin kuin myös koko liiketoiminnan, tuottavuuteen. Suoritustavoitteet liittyvät myyjien ja tiimin toiminnan laatuun ja osaamisen kehittämiseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 61 – 62.)



KUVIO 6. Myynnin erilaiset tavoitteet ja niiden keskinäinen suhde

Kuviossa kuusi havainnollistetaan myynnin erilaisia tavoitteita ja niiden keskinäistä suhdetta. Tavoitteita on kolme erilaista: tulostavoitteet, suoritustavoitteet ja kehitystavoitteet. Tulostavoitteilla viitataan toiminnan haluttuun lopputulokseen ja tavoitteet ilmoitetaan yleensä lukuina. Sellaisinaan pelkästään lopputuloksiin

tähtäävät tavoitteet eivät ole tehokkaita, koska ne saavat aikaan epärealistisia odotuksia. Välitavoitteiden asettaminen lisää yrittämistä. Me kaikki tarvitsemme pieniä onnistumisia, jotta jaksamme ponnistella kohti lopullisia tavoitteita. Myynnissä perinteisesti käytettyjä tavoitteita ovat myyntitavoite, myynnin kasvutavoite, myyntikatetavoite ja uusien asiakkaiden lukumäärä. (Nieminen & Tomperi 2008, 63 – 71.)

Suoritustavoitteet kohdistuvat toimintaan. Usein ne kohdistuvat työn tekemisen määrälliseen panostukseen taikka toiminnan kohdentamiseen johonkin tiettyyn tuotteeseen. Suoritustavoitteiden tarkoituksena on olla myyjien apuna, jotta he ymmärtäisivät, että heidän tekemisellään on merkityksensä osana koko yrityksen menestystarinaa. Tyypillisiä suoritustavoitteita ovat esimerkiksi: asiakastapaamisten määrä per viikko, myydyn tuotekokoelman laajentaminen palvelutuotteilla, viikottainen uusien potentiaalisten asiakkaiden etsiminen ja yhteydenotto. (Nieminen & Tomperi 2008, 63 – 71.)

Kehitystavoitteet ovat osaamiseen ja kehittämiseen liittyviä tavoitteita. Ne vastaavat mm. kysymykseen miten toimintamallia ja siihen liittyvää osaamista tulee kehittää, jotta asiakastyytyväisyys paranee.

Kehitystavoitteet auttavat etsimään uusia ja erilaisia toimintatapoja, jolloin myös työn tuottavuus paranee. Tällaisia tavoitteita ovat mm. ajankäytön ja suunnitelmallisuuden tehostaminen, asiakkuuden hallinnan kehittäminen, myyntitaidon jatkuva kehittäminen, liiketoimintaosaamisen syventäminen ja tiimityötaitojen parantaminen. Kehitystavoitteet määritellään ja arvioidaan kehityskeskusteluissa (Nieminen & Tomperi 2008, 63 – 71.)

Oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit sytyttävät työntekijöissä tekemisen palon ja innokkuuden. Hyvien tavoitteiden ominaisuudet ovat seuraavanlaiset: SMART eli Specific – täsmällinen, Measurable – mitattavissa oleva, Achievable – saavutettavissa oleva mutta haastava, Realistic – mielekäs ja kytköksissä strategiaan, Timebound – aikaan sidottu. (Nieminen & Tomperi 2008, 52 – 56.)

3.2 Mittaristo

Mittaristo on kokonaisuus, joka koostuu keskeisistä mittareista. Se voi olla esimerkiksi kokoelma mittareista, joka kehittyy aina, kun siihen lisää uusia mittareita. Mittaristo voi myös olla jonkin mallin, esimerkiksi Balance Scorecardin, mukaan rakennettu. Minkälainen on hyvä mittaristo tavoitteille? Hyvä mittari on sidoksissa strategiaan ja kriittisiin menestystekijöihin. Mittari tukee toiminnan ohjaamista ja kehittämistä. Mittari on olennainen, oikea, tarkka ja uskottava päätöksenteon näkökulmasta. Innostaa ihmisiä eli on haasteellinen mutta realistinen. (Nieminen & Tomperi 2008, 56 – 57.)

Käsitykset eroavat eri yrityksissä eri tavalla, koska ne sisältävät erilaisia sisäänrakennettuja oletuksia. Mittariston suunnittelu yrityksen kannattaa aloittaa strategiasta. Koskaan ei kannata kopioida toisen valmista versiota. Hyvä mittaristo on perusteellisesti pohdittu, yhdenmukainen mittaristo, joka auttaa jokaista yksikköä menemään samaan suuntaan. Täydellistä mittaristoa ei ole olemassakaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 56 – 57.)

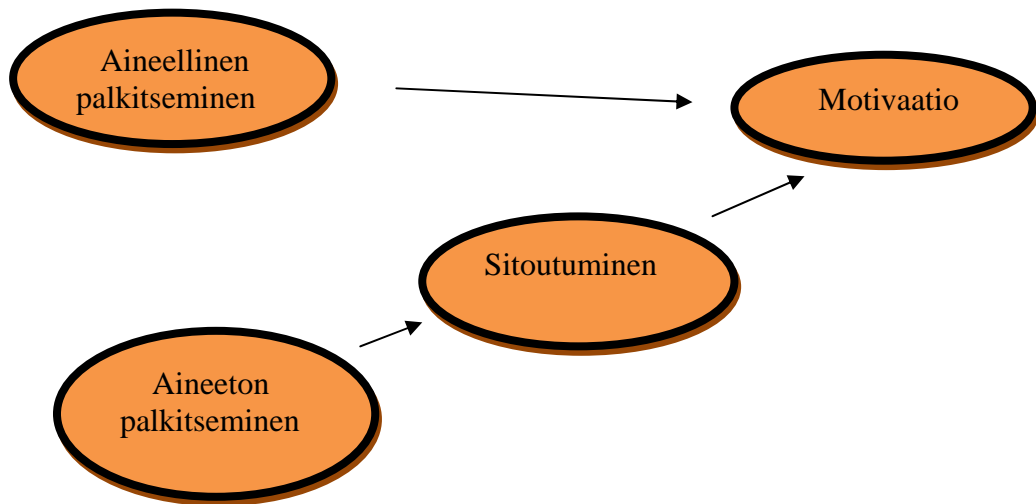
3.3 Palkitseminen

Palkitsemista on kaikki se, jolla osoitetaan huomiota työntekijän saavutuksia kohtaan. Palkitsemista on niin mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, juhlinta hyvien tuloksien ansiosta kuin myös bonus tilinauhassa. (Nieminen & Tomperi 2008, 151 – 152.)

Tehokkain tapa tappaa myyjän motivaatio, on jättää hänet palkitsematta (Rubanovitsch 2008.)

Palkitsemisen perusteet yksilötasolla ovat tehtävän vaativuus, henkilön osaamiset ja suoriutuminen tehtävissä. Näistä vaativuus muodostaa tärkeimmän perustan, koska sen avulla voidaan luoda selkeä rakenne palkitsemiseen. Se mahdollistaa

myös palkkavertailut sisäisesti. Palkitsemismallin tekeminen on haastavaa. On määriteltävä palkan ja palkkioiden oikea määrällinen taso, mietittävä mikä on oikea suhde palkan ja palkkioiden välillä ja mitkä ovat oikeanlaiset mittarit tuloksiin eli mistä palkitaan? Palkitseminen voi olla joko aineellista tai aineetonta. (Sistonen 2008, 178.)



KUVIO 7. Palkitsemisen vaikutus motivaatioon ja sitoutumiseen (Nieminen, Tomperi 2008, 153)

Yllä olevassa kuviossa (KUVIO 7) havainnollistetaan miten aineellinen palkitseminen, kuten palkka vaikuttaa suoraan työntekijän motivaatioon. Aineettomalla palkitsemisella puolestaan ensin saadaan työntekijä sitoutumaan työntekoon ja sitä kautta hän myös motivoituu.

4 CASE: PÄIJÄT-HÄMEEN OSUUSPANKKI

4.1 Yritysesittely

OP-Pohjola-ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä. Sen muodostavat itsenäiset osuuspankit sekä ryhmän keskusyhteisö OP-keskus osk tytä- ja lähiyhteisöineen. Näistä suurin on Pohjola Pankki Oyj, joka on ryhmän pörssinoteerattu liikepankki. OP-Pohjola-ryhmä tarjoaa kattavan valikoiman pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalveluja sekä henkilöasiakkaille että yritys- ja yhteisöasiakkaille. (OP-Pohjola –ryhmä 2009.)

OP-Pohjola-ryhmän aattellinen pohja on osuustoiminnallisuus. Osuuskunnan keskeisiä periaatteita ovat lukumäärältään rajoittamaton ja kaikille avoin jäsenyys sekä etujen tuottaminen jäsenille osuuskunnan palveluina. Ryhmällä on Suomessa yli neljä miljoonaa asiakasta, joista lähes kolmannes eli 1 255 000 on samalla osuuspankkien omistajajäseniä. Perusajatuksena on edistää omistajajäsenten, asiakkaiden ja toimintaympäristön taloudellista menestystä, hyvinvointia ja turvallisuutta. (OP-Pohjola –ryhmä 2009.)

OP-Pohjola-ryhmän liiketoimintasegmentit ovat pankki- ja sijoituspalvelut, henkivakuutus ja vahinkovakuutus. Koko finanssiryhmän tulos ennen veroja oli vuonna 2008 372 miljoonaa euroa ja tase 31.12.2008 75,7 miljardia euroa. Vuoden 2008 lopussa OP-Pohjola-ryhmän palveluksessa oli yhteensä 12 752 henkilöä. Toimipaikkoja on Suomessa 604 ja näistä 297 tarjoaa sekä pankki- että vahinkovakuutuspalveluja. (OP-Pohjola –ryhmä 2009.)

Päijät- Hämeen Osuuspankki on OP-Pohjola-ryhmän suurimpia osuuspankkeja, jonka toimialueeseen kuuluvat Lahden ja Heinolan kaupungit sekä Hollolan, Hämeenkosken, Iitin ja Nastolan kunnat. Asukkaita näissä kunnissa on yhteensä 166 732. Päijät- Hämeen Osuuspankilla on myös tytäryhtiö OP- kiinteistökeskus. (Teknillinen korkeakoulu 2009.)

4.2 Myynnin seuranta osuuspankissa

Päijät-Hämeen Osuuspankissa myyjien tavoitteita seurataan puolivuositaisissa jaksoissa. Jaksoja varten laaditaan jokaiselle kaudelle oma myynti- ja hankesuunnitelma. Suunnitelma sisältää konkreettisesti määritellyjä tavoitteita tiimeittäin. Tiimitavoitteet esimies jakaa sitten myyjiensä kesken.

Osuuspankilla on omat ohjeistuksensa esimiehille valmennusta ja myynnin johtamista varten. Seuraavassa tarkastellaan myynnin seurannan yhtä osa-aluetta, valmennusta, mikä on olennainen apuväline tavoitteiden saavuttamisessa.

Osuuspankeissa esimiesten ja myyjien välillä pidetään valmennusvartteja, joiden tehtävä on ohjata tekemistä. Varttien lisäksi panostetaan lähihavainnointiin eli esimies tulee seuraamaan myyjän myyntineuvotteluja. Esimiehen toimiessa valmentajana, tulee hänen ensin ostaa ajatus itse. Tiedostaa itse asenne, rohkeus, innostus sekä selkeyttää tavoite. Sen jälkeen esimies myy tämän ajatuksen myyjille. Kun myydään ajatusta, tulee painottaa motivaation merkitystä, niin kaikille yhdessä kuin jokaiselle erikseen. Valmennushetkelle pitää olla agenda ja valmennushetken tulee sisältää palautteen antoa. Tuloksista tulee nauttia yhdessä. (Opinet 2009.)

Jotta esimies pystyy valmentamaan, on hänen tarkistettava oma asenteensa myynnin johtamiseen ja kysyttävä itseltään onko valmentava ote arkipäivää? Esimiehen tulee olla ajantasalla asiakaskohtaamisen kulusta ja tarvekartoituksesta. Valmentavan esimiehen rooli vaatii itsensä harjoittamista, rehellisyyttä ja panostusta. Esimiehen tulee laittaa itsensä peliin; olla positiivisesti nöyrä, omaksua selkeä rooli, olla jämäkkä, innostava ja kannustava. Kun uskoo asiaan, asiakaskohtamisista tulee laadukkaita. Kun esimiehellä on vahva ja selkeä tavoitekuva, saa se ihmiset tekemään arkipäivän huippusuorituksia, ylittämään itsensä. On huomioitava, että tavoitekuva on eri kuin arkipäivän tavoitteet. (Opinet 2009.)

Esimiehen tulee luoda avoin ilmapiiri ja tehdä kysymyksiä eikä syöttää omia käsityksiään myyjälle. Asioiden tärkeysjärjestyksestä tulee sopia yhdessä. Esimiehen ja myyjän on sovittava toimenpidesuunnitelmasta. Lähihavainnoin hyöty jää

epäselväksi myyjälle, jos valmentaja ei selvennä tavoitteita tarpeeksi. (Opinet 2009.)

Valmentajan tehtävänä on siis kaiken kaikkiaan asettaa tavoitteita ja seurata työsuoritusta. Toimintaa tarkastellaan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin ja kriteereihin. Suoritusta seurataan kehityskeskusteluissa, valmennusvarteissa ja palkkakeskusteluissa. Esimiehen tehtävä on toimia peilinä, koska oman työn analysointi on vaikeaa. On uskallettava käsitellä myös virheitä ja epäonnistumisia onnistumisten ohella. Tavoitteena on kehittää sekä ylläpitää henkilökohtaista suorituskyykyä. (Opinet 2009.)

4.3 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimus toteutettiin sivukonttorin henkilökunnan ja esimiehen kesken. Henkilökunta vastasi teetetyn kyselyyn joka koostui 12:sta avoimesta kysymyksestä. Haastattelun tarkoituksena oli selvittää esimiehen näkökulmasta olevat kehittämistoiveet henkilötason seurantaan. Haastattelun pohjalta asetettiin tutkimusongelma: miten raportista saisi selkeämmän myynnin seurannan helpottamiseksi? Tarkoituksena on siis kehittää vanhaa, ei luoda uutta.

Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavana, koska vastausprosentti oli korkea (76 %). Tutkimuksen luotettavuuden mahdolliset realibiliteettiongelmat voivat liittyä aineiston koodaukseen tai virhetulkintoihin. Yhtä tulkinnallista totuutta ei kuitenkaan ole, vaan tulkintaan vaikuttaa esimerkiksi tutkijan persoonallinen näkemys.

4.4 Tutkimustulokset

Tutkimuksessa käsitellään myynnin seurannan osa-alueita ja casessa otetaan lähempään tarkasteluun yksi niistä, henkilötason tavoitteiden seuranta. Päijät-Hämeen osuuspankissa suurin osa myyntituloksista kirjautuu raporteille

automaattisesti. Osa täytyy kuitenkin manuaalisesti syöttää. Kerran viikossa jokainen myyjä käy syöttämässä tuloksensa excel-taulukkoon, joka laskee tavoitteiden prosentuaalisen tason eli kuinka suuri osa tavoitteista on saavutettu ja paljonko pitää vielä tehdä. Tämä taulukko on myös se, mitä esimies seuraa ja minkä pohjalta valmennuskeskusteluja käydään. Taulukko sisältää niin myyntituloksen tekeviä tavoitteita kuin suoritustavoitteita.

Teetettiin Hollolan konttorin henkilökunnalle kysely siitä (Liite 1), miten he kokevat tavoitteet ja niiden syöttämisen taulukkoon. Kyselyn ja esimiehen kehitystoiveiden pohjalta tehtiin taulukkoon kehitysehdotelma. (Liite 2). Kehitysehdotelmassa otettiin huomioon vain myyntituloksen tekevät tavoitteet.

Kyselyyn vastanneista muut paitsi yksi kokivat saavansa jonkinlaista hyötyä nykyisenlaisista tavoitteista. Tavoitteiden avulla on helppo seurata, mitä on saanut aikaiseksi ja tavoitteet ohjaavat tekemistä, mikä on apu asiakaskohtaamisissa. Koettiin, että tavoitteiden kautta tulee otettua erilaisia palveluita enemmän puheeksi. Tavoitteiden avulla tulee seurattua tuloksia tarkemmin ja ne lisäävät motivaatiota. Tavoitteet antavat selkeän mittarin tekemisistä ja sitä kautta on punainen lanka, jota pitkin edetä.

Haittapuolia koettiin olevan hiukan enemmän kuin hyötyjä. Monessa vastauksessa nousi esiin tavoitteiden saavutettavuus. Koettiin, että jos tuntuu että tavoitteet eivät ole saavutettavissa, vaikuttaa se motivaation tasoon eikä innosta yrittämään. Toinen asia, joka oli useammassa, oli keskinäisen kilpailun syntyminen.

Tavoitteet aiheuttavat kilpailutilannetta tiimiläisten kesken, ja tavoitellaan näin omaa etua. Koetaan myös, että tavoitteet tuovat stressiä ja painetta, varsinkin jos tavoitteissa on vaikea pysyä, minkä kautta työn tekeminen kärsii. Joku koki, että esimiehellä olisi luottamuspula työntekijäänsä kohtaan. Tekeekö työntekijä oikeasti töitä, kun tavoitteissa ei tapahdu tarpeeksi.

Suurimmaksi osin tavoitteet koettiin oikeudenmukaisiksi. Muutamassa oltiin kuitenkin eri mieltä. Koettiin että tavoitteet sisältävät myytäviä tuotteita, joiden myyntiin ja tuotetietouteen ei kuitenkaan kouluteta. Pankkityötä pidempään

tehneillä ja uudemmilla työntekijöillä samankaltaiset tavoitteet koettiin epäoikeudenmukaisiksi. Sellaisessa tilanteessa koettiin tavoitteiden jako tasapuolisesti mahdottomaksi jos työntekijät tekevät samaa työtä mutta työnkuvat ja työasiat poikkeavat toisistaan. Puolet vastaajista oli sitä mieltä että tavoitteet ovat myös realistiset. Vastanneista toisen puoliskon mielestä tavoitteet ovat hyvin haastavia markkinatilanteeseen nähden, osa tuntuu jopa mahdottomalta saavuttaa.

Osan mielestä tavoitteissa on nyt jo liikaa seurattavaa mutta koettiin myös puutteita. Puutteeksi havaittiin esimerkiksi sijoitusosaston tuotteita. Koettiin että korkorahastoja ja arvo-osuustilejä tulisi seurata eikä vain sijoitusrahastoja. Tavoitteista koettiin puuttuvan myös työn laadun ja tason mittaaminen.

Tulosten syöttämiseen taulukkoon kuluu henkilökunnalta aikaa pari minuuttia viikossa. Aikaa kuluu myös niiden seuraamiseen. Vastanneista suurin osa seuraa tuloksia viikottain tai useammin. Tulosten seurannasta koettiin saavan irti oman tekemisensä seuraukset ja sitä kautta mukavuuden tunnetta, jos huomaa saavutaneensa tavoitteitaan. Seuraamisen avulla löytää kehittämiskohteita mutta se saattaa luoda myös epätoivon tunnetta. Muutama koki että ei saa tulosten seuraamisesta mitään irti tai ei osaa sanoa.

Taulukkoon syöttämisessä koettiin saavan teknistä tukea ja sitä ei koettu hankalaksi. Vastanneista suurimman osan mielestä manuaalisesti syöttäminen tulisi poistaa kokonaan ja tuloksista vain myyntitulokset siirtyisivät automaattisesti ja muut tekemiset jäisivät pois. Tosin ehdotettiin sitäkin, että kaikkia tekemisiä seurattaisiin. Ehdotettiin myös, että konttorissa olisi yksi henkilö, joka hoitaisi kaikkien tulosten syöttämisen ja jokainen itse sitten tarkistelisi tilannetta, jotta näkisi missä mennään.

4.5 Johtopäätökset

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että osuuspankissa on osattu ottaa tärkeimmät kohdat oppikirjoista myynnin johtamiseen ja valmentamiseen. Teoriapohjan perusteella niistä on muokattu omanlaisensa. Johtamis- ja

valmentamistyylit ovat nimenomaan pankin omiin tarpeisiin ja jotka ovat sidoksissa tavoitteisiin. Tutkimuksen kohteena olevassa konttorissa käydään aktiivisesti valmennusvartteja ja esimies on mukana myyntineuvotteluissa, joten sitä kautta arvioidaan myös laadullisia ominaisuuksia, joiden arviointia alaiset kaipasivat. Ilmeisesti sitä ei kuitenkaan mielletä niin. Johtuisiko se mahdollisesti keskustelujen aiheista vai ovatko työntekijät tietoisia miksi valmennusvartteja ja yhteisiä myyntineuvotteluja pidetään?

Tavoitteet ovat laadittu pankin myyntisuunnitelman mukaisesti ja suunnitelma on kaikille nähtävissä intranetissä. Jos yrityksessä ei vielä käytetä tavoitteiden kohdalla SMART-menetelmää, kannattaisiko sitä kokeilla ja johdon pohtia onko tavoitteet asetettu standardien mukaan? Ja jos niiden asettaminen standardien mukaan ei ole mahdollista, niin tulisi selvittää ainakin se, että ovatko tavoitteet ylipäättänsä määritelty osaamisen ja työtehtävän mukaan, kun on kyse henkilökohtaisista tavoitteista?

4.6 Kehitysehdotukset

Raporttimalliin on luotu yhteenveto, josta näkee kuinka monta kappaletta yhtä tuotetta on tavoitteisiin verrattuna saavutettuna. Lisäksi luotiin oma välilehtensä, jossa on koottu jokaisen myyjän toteuma-% kauden lopussa. (Liite 4). Taulukoissa tarkastellaan vain ensimmäistä yhdeksää viikkoa, jotta lukijalle taulukosta havainnointi ja sen seuranta olisi selkeämpää.

Toisessa uudessa välilehdessä on koottu jokaisen myyjän toteuma- % ja kauden tavoite pylväsdidagrammina.(Liite 5). Pylväsdigrammeja on kaksi erilaista. Toisessa tarkastellaan henkilön tavoitteiden saavuttamista yksilötasolla ja toisessa on useamman henkilön tavoitteet koottuna. Jälkimmäistä grafiikkaa voisi esimerkiksi käyttää tiimien kohdalla. Taulukkoon kerätään tiimien henkilöt, jolloin heti nähdään onko joku tiimistä mahdollisesti muita heikompi, ja jos on, niin se nähdään helposti ja nopeasti, jolloin siihen päästään heti tarttumaan.

Nykyisiä taulukoita on hankala seurata, koska viikkoja on puolessa vuodessa paljon ja kaikki ei mahdu kerralla näytölle. Voisiko kaudet jakaa esimerkiksi kolmeen osaan, jolloin seurantataulukosta tulisi pienempi ja sitä kautta helppolukuisempi? Seurantajakso olisi silti vielä neljä kuukautta, joten ajanjaksona ei liian lyhyt.

Vähiten aikaa ja vaivaa veisi automaattinen järjestelmä, joka poimii myyjien tulokset ja kääntää ne prosenteiksi itsestään. Tällä tavalla säästyisi aikaa ja vaivaa muttei välttämättä rahaa. Teknologiaedellytykset järjestelmän luomiseksi luulisi tänä päivänä olevan.

Kehittämiskohteiksi toivottaisiin tavoitteiden realistisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Ei katsottaisi ainoastaan lukuja vaan otettaisiin huomioon myös työn laatu. Esimiehen osallistuminen myyntineuvotteluun on juuri työn laadun seuraamista. Onko sitten niin, että myyjälle ei selvitetä tarpeeksi tarkkaan seuraamisen tarkoitusta vain onko paino niin paljon numeerisissa tavoitteissa, että muut jäävät takalalle.

Saattaa olla myös niin, että valmennuskeskustelun koittaessa ei ole rohkeutta ilmaista omia ajatuksiaan ja mielipiteitä esimiehelle. Pelätäänkö tuoda omia ajatuksia esille esimiehelle? Syvällisimmillä haastatteluilla saataisiin mahdollisesti vastaukset edellä esitettyihin kysymyksiin.

5 YHTEENVETO

Pankkitoiminta on kokenut muutoksia vuosien varrella ja sen myötä on myös toimihenkilöiden työnkuva muuttunut. Pankkityöstä on tullut enemmän myyntityötä. Näin ollen esimiehistä on tullut myynnin johtajia. Esimiehen tehtävä on johtaa myyntiä ja olla se tiimin paras myyjä, joka jakaa neuvonsa myyjillensä. Esimies myös valmentaa myyjiään.

Valmentaminen on vuorovaikutusta esimiehen ja myyjän välillä. Esimiehen tehtävä on valmentaa alaisiaan niin, että he pystyisivät mahdollisimman hyvin myyntituloksiin. Jokaiselle myyjälle on asetettu tavoitteita, joita seurataan tietyllä aikavälillä. Tätä aikaväliä kutsutaan tavoitekaudeksi. Esimies ja myyjä käyvät kehityskeskusteluja tavoitekauden aikana. Kehityskeskusteluissa pureudutaan mahdollisiin ongelma-kohtiin ja sovitaan toimenpiteistä niiden ratkaisemiseksi.

Yhtenä osana tavoitteisiin kuuluu palkitseminen. Jotta myyjällä pysyisi motivaatio ja sitoutuminen työnantajaansa kohtaan, on onnistumisia palkittava. Palkitseminen voi olla joko aineellista tai aineetonta.

Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää kehitysideoita myynnin seurantaan ja tutkia miten case-yrityksessä toteutetaan myynnin johtaminen ja valmentaminen. Muutama kehitysehdotelma tehtiinkin raporttimalliin ja kirjattiin ajatuksia mahdollisista muista uudistuksista.

Tutkimus toteutettiin haastattelun ja kyselyn avulla, jolloin tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan laadullista tutkimusta. Tutkimuksessa onnistuttiin löytämään kehityskohteita ja tekemään kehitysehdotelmia niin kuin oli tarkoitus.

Tutkimustulosten perusteella manuaalinen seuranta koettiin vanhanaikaiseksi menetelmäksi, joka teettää ylimääräistä työtä. Myynnin johtaminen ja valmentaminen case-yrityksessä on teoriaosuuden mukaista. Kehittämistarpeita

henkilökunnan kyselyn perusteella kuitenkin olisi. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että tutkimuksen tarkoitus on toteutunut. Tutkimustulosten perusteella on kehitetty uudistuksia raportointiin, vaikkakin kehitettäviä kohteita jäikin. Tämän tutkimuksen perusteella on hyvä lähteä kehittämään raportteja entistä selkeämmiksi.

LÄHTEET

Kirjat

Kansanen O. 2004. Esimies valmentajana - yhteistyöllä tuloksiin.
Juva: WS Bookwell Oy.

Nieminen, T., Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika.
Porvoo: WS Bookwell Oy.

Pekkarinen, E., Sääski, K., Vornanen, J. 1997. Henkilökohtainen myyntityö.
Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rubanovitsch, M. D., Aalto E. 2008. Haasteena myynnin johtaminen.
Helsinki: Libris Oy.

Sistonen S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse.
Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

E-aineistot

Laurikainen Merja, Raippalinna Eetu 2009. Henkilöstön sitoutuminen :
Case: OP-Länsi-Uusimaa. Laurea-ammattikorkeakoulu Helsinki.

Virtanen Kati. 2007. Pankkityön muutoksen kokeminen: Case: Päijät – Hämeen
Osuuspankki. Lahden ammattikorkeakoulu Lahti.

Haastattelu

Golnick J. 2009. Konttorinjohtaja. Päijät-Hämeen Osuuspankki. 3.8.2009.

Internet

Hiller-Ikonen Anne 2009. Tuumasta teksiksi: perusopas seminaari- ja opinnäytetyön tekijälle [verkkajulkaisu]. Empiiriset aineistot ja niiden analysointi [viitattu 12.10.2009]. Saatavissa:

<http://www.uta.fi/laitokset/hoito/wwwoppimateriaali/luku5f.html>

Jyväskylän yliopisto 2009. Avoin materiaali [verkkajulkaisu]. Empiirinen tutkimus [viitattu 21.10.2009]. Saatavissa:

<https://webapps.jyu.fi/koppa/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/empiirinen-tutkimus>

OP-Pohjola –ryhmä 2009. Intranet: Opinet.

OP-Pohjola –ryhmä 2009. OP-Pohjola –ryhmä pähkinänkuoressa [verkkajulkaisu]. OP-Pohjola –ryhmä [viitattu 10.10.2009]. Saatavissa:

<https://www.op.fi/op?cid=151012427&srcpl=3>

Teknillinen korkeakoulu Lahden keskus 2009. Päijät –Hämeen verkkotietokeskus [verkkajulkaisu]. Väestön määrä: Päijät-Hämeen kunnat [viitattu 11.10.2009].

Saatavissa: <http://www.verkkotietokeskus.fi/index.php/vaestoe/60-vaestoent-maeaerae/170-paeijaet-haemeen-kunnat>

TYKES-projekti: Asiakassuuntautuneen, monikanavaisen pankkityön kehittämisen 2005 [verkkajulkaisu]. Tiivistelmä [viitattu 12.10.2009]. Saatavissa:

http://akson.mol.fi/aksontiepa/kuvaus_T41110.html

LIITTEET

Liite 1: Tutkimuksen kyselylomake

Liite 2: Case-yrityksen nykyinen seurantaraportti (taulukko)

Liite 3: Kehitetty seurantaraportti (taulukko)

Liite 4: Yhteenvetoraportti (taulukko)

Liite 5: Graafinen yhteenvetoraportti (taulukko)

LIITE 1



KYSELY: HOLLOLAN KONTTORIN HENKILÖKUNTA

Vastaa seuraaviin kysymyksiin lyhyesti. Kysely suoritetaan anonyymisti. Kyselyn tarkoituksena on löytää henkilötason seurannan kehityskohtia.

1. Mitä hyötyä koet olevan nykyisten tavoitteiden asettamisesta?
2. Mitä haittaa koet olevan nykyisten tavoitteiden asettamisesta?
3. Ovatko tavoitteet mielestäsi oikeudenmukaiset? Jos eivät, perustele.
4. Ovatko tavoitteet realistiset työnkuvaasi nähden? Jos eivät, perustele.
5. Puuttuuko tavoitteista olennaisesti jotain?
6. Kauanko myyntitulosten syöttämiseen kuluu aikaa?
7. Seuraatko tulosten kehitystä? Kuinka usein?



KYSELY: HOLLOLAN KONTTORIN HENKILÖKUNTA

8. Mitä koet saavasi tuloksista irti?

9. Minkälaisia parannuksia toivoisit tulosten tekniseen syöttämiseen?

10. Koetko saavasi tarpeeksi opastusta teknisellä puolella?

11. Parannusehdotuksia?

12. Muuta, mitä?

Palauta lomake Marielle 31.8.2009 mennessä.