



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

ESIMIEHEN ROOLI MYYNNIN TUKENA

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinointi
Opinnäytetyö
Kevät 2013
Emmi Ylikoski

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalous

YLIKOSKI, EMMI:

Esimiehen rooli myynnin tukena

Markkinoinnin opinnäytetyö, 46 sivua, 1 liitesivua

Kevät 2013

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyössä tarkastellaan esimiehen roolia myyntitulosten parantamiseksi. Tavoitteena on selvittää miten esimies voi roolillaan tukea ja auttaa myyntiryhmäänsä saamaan parempia tuloksia.

Teoria on jaettu kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa käsitellään esimiestyötä ja johtamista. Toisessa osassa käsitellään avainhaasteita suorituksen parantamisessa ja hyvän myynnin edellytyksiä. Teorian kolmas osa käsittelee huipputiimin luomista ja esimiehen mahdollisuutta vaikuttaa myyntiryhmänsä kautta yrityksen tuloksiin.

Opinnäytetyön empiirisessä osiossa kuvataan haastattelun avulla yritysten esimiesten käsityksiä esimiehen roolista myynnin tukijoina, haasteita ja konkreettisia ehdotuksia näiden hyväksi tekemiseen. Haastattelu toteutettiin eri yritysten esimiehille, jotka työskentelevät myyntipainotteisessa työympäristössä. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää.

Tutkimuksessa havaittiin, että esimiestyö ja johtaminen ovat myynnin edellytys. Tärkeimpänä roolina esimiehen tulee tuoda tavoitteet esille ja pitää huolta siitä, että tavoite on selkeä, oikeudenmukainen ja haastava. Esimiehen tulee pitää huolta myös muista osa-alueista kuten hyvä työympäristö, sitoutuminen ja motivaatio.

Asiasanat: esimiestyö, myyntijohtaminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

YLIKOSKI, EMMI:

Manager's Role in Sales

Bachelor's Thesis in Marketing 46 pages, 1 page of appendices

Spring 2013

ABSTRACT

This thesis deals with how a manager can with her role support and help her sales team to reach better results.

The theoretical section of the thesis is in three parts. The first part focuses on a manager's job and management. The second deals with the key challenges in improving the performance and conditions for good sales. The third part of the theoretical subject is how to create a team which can achieve good results.

A qualitative research method was used in the study. The study consists of an interview study performed among the managers of different companies. The managers work in sales work environment.

The results showed that managerial work and management are a prerequisite to get good results. The manager can affect the sales and results in many areas.

Key words: sales management, sales process

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
2	ESIMIESTYÖ	5
2.1	Esimiestyön pohjana yrityksen arvot	5
2.2	Millainen on hyvä esimies?	7
2.3	Esimiehen vastuu	8
2.4	Johtamistyylin valinta	9
2.5	Hyvä johtaminen	12
3	MENESTYKSEKKÄÄN MYYNNIN EDELLYTYKSET	15
3.1	Strategian toteuttaminen	15
3.2	Myyntityön tasapaino	16
3.3	Myyntiprosessi	17
3.4	Uskollisen asiakaskunnan rakentaminen	18
3.5	Sisäinen viestintä	20
3.6	Suorituksen parantamisen haasteita	21
4	HUIPPUTIIMIN LUOMINEN	24
4.1	Luottamus alaisilta	24
4.2	Tavoitteiden asettaminen	25
4.3	Motivaation merkitys ja sen ylläpitäminen	27
4.4	Kannustaminen ja palkitseminen	28
4.5	Myyntityön kehittäminen	31
4.6	Pysyvien tulosten aikaansaaminen	33
5	HAASTATTELUTUTKIMUS	34
5.1	Tutkimuksen suorittaminen	34
5.2	Tutkimustulokset	34
5.3	Johtopäätökset	42
6	YHTEENVETO	44
	LÄHTEET	45
	LIITTEET	47

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö käsittelee esimiestyötä painottuen myyntiin ja myyntitulosten parantamiseen. Tutkimuksen aiheena on selvittää mikä on esimiehen rooli myynnin tukemisessa ja millaisiin ongelmiin ja haasteisiin esimies työssään voi kohdata sekä millaisia työvälineitä ja ideoita esimiehillä on tulosten parantamiseen. Opinnäytetyössä tutkitaan esimiestoimintaa ja sen merkitystä sekä vaikutusta myyntituloksiin.

Aiheeni valintaan vaikutti se, että olen aina ollut kiinnostunut esimiestyöstä. Tämän hetkinen työni valmentavan esimiehen ryhmässä sai myös mielenkiintoni heräämään esimiestyöstä ja siitä, miten esimies vie ryhmää eteenpäin ja kannustaa.

Tämän työn tarkoitus on tutkia esimiehen roolia myyntipainotteisessa ympäristössä. Tarkoitus on saada selville, millaisia haasteita esimies kokee jokapäiväisessä työssään oman myyntiryhmänsä kanssa ja millä keinoin saa ryhmänsä kohti parempia myyntituloksia. Tutkimusongelmaksi muodostui, miten esimies voi omalla roolillaan vaikuttaa myyntitulosten parantamiseen.

Tutkimusmenetelmänä työssä käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, joka on laadullista tutkimusta. Tiedonkeruumenetelminä on käytetty teorian tietoa alan kirjallisuudesta, internetlähteitä, osallistuvaa havainnointia ja haastatteluja. Niiden avulla on pyritty selvittämään tiettyä ilmiötä mahdollisimman perusteellisesti. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa käsitellään kokonaisuutena.

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoriaosuudesta ja haastattelututkimuksesta. Teoriaosuus on jaettu kolmeen päälukuun. Ensimmäinen pääluku käsittelee esimiestyötä, johtamista ja esimiestyön haasteita. Toisessa pääluvussa kerrotaan hyvän myynnin edellytyksiä. Kolmas pääluku käsittelee huipputiimin luomista ja kertoo kuinka paljon esimies voi vaikuttaa myyntiryhmänsä kautta yrityksen tuloksiin.

2 ESIMIESTYÖ

Luvussa kerrotaan esimistyöstä. Yrityksen arvot antavat pohjan esimiestyölle, persoona sekä esimiehen kokemukset muokkaavat juuri hänenlaisensa johtajatyypin. Esimiehellä on suuri vastuu omasta ja ryhmän toiminnasta, joka pitää sisällään strategisen johtamisen, henkilöjohtamisen, prosessijohtamisen, tulosjohtamisen ja hallinnonjohtamisen. Tärkein esimiehen valinta on johtamistyyli, kuinka hän johtaa ryhmäänsä ja vie sitä eteenpäin. Johtamistyylin valinnalla on suora vaikutus myyntituloksien parantamiseen.

2.1 Esimiestyön pohjana yrityksen arvot

Organisaation arvot kertovat, miksi yritys alun perin perustettiin ja mikä on kyseisen yrityksen tapa toimia. Arvot ovat yhteisiä koko henkilöstölle ja ne näkyvät syvällä yrityskulttuurissa. Muuttuvassa ympäristössä arvot kehittyvät koko ajan ja yritysten jäsenten tulee opetella uusia arvoja jatkuvasti. Myös työntekijöiden vaihtuvuus kasvattaa arvomaailman opettamista. (Niemelä, Pirker ja Westerlund 2008, 138)

Arvot heijastuvat suoraan yrityksen johtamisjärjestelmään. Esimiehen on noudatettava kaikessa työssään yrityksen arvoja ja pidettävä huoli siitä, että arvomaailma näkyy jokapäiväisessä toiminnassa. Joskus yrityksen arvot näkyvät vain paperilla eikä niiden toteuttamisesta ole aina konkreettisia toimenpiteitä. (Rubanovitsch 2007, 56)

Oikeat arvot muuttavat toimintaa ja näkyvät voimavarojen suuntautumisessa. Arvoilla tavoitellaan sitä, että yrityksen henkilöstö kiinnostuu juuri näistä asioista ja keskittyy niiden mukaiseen toimintaan eli tarkoituksena on suunnata johtamista. Arvojen kautta myös yrityksen perustehtävä välittyy koko henkilökunnalle. Henkilöstön tulisi miettiä uusissa tilanteissa ja ratkaisujen tekemisessä, sopiiko toiminta yrityksen arvoihin ja tehdä ratkaisut sen pohjalta. (Helsilä 2009, 53)

Yrityksen arvomaailmaa tarkasteltaessa voidaan hyödyntää arvoportaikkomallia Kuvio 1. Ensimmäisellä portaalla tarkastellaan arvoja tuotteen, palvelun ja brandin näkökulmasta, sillä laadun ja hinnan välistä oikeaa suhdetta voidaan pitää tienä menestykseen. Kun yrityksellä on vahva brandi, asiakas sitoutuu tunnepohjaisesti yritykseen ja sen tuotteisiin. Vahva brandi parantaa yrityksen tuotteiden saavutettavuutta ja luo yhteenkuuluvuutta asiakkaan ja yrityksen välille. (Rubanovitsch, 2007. 58)



KUVIO 1. Yrityksen arvoportaat (Rubanovitsch, 2007. 58)

Toinen arvoportas koskee asiakassuhteita. Mitkä asiat ovat tärkeitä asiakkaalle asiakassuhteessa? Asiakkaan tyytyväisyyttä mitataan mm.

Asiakastyytyväisyystutkimuksilla, joiden avulla asiakkaan mielipiteitä tullaan kuulluksi. Asiakkaat voivat kokea esimerkiksi yksilöllisen palvelun tärkeäksi arvoksi. Yrityksen on tietää asiakkaiden ajatuksia, jotta yritys voi parantaa asiakastyytyväisyyttä. (Rubanovitsch, 2007. 58)

Kolmas portas on työntekijä. Mitkä tekijät saavat työntekijän sitoutumaan työhönsä? Mikä on työntekijän arvo yrityksen arvomaailmassa? Mikä vaikutus myyjällä on asiakkaan ostohalukkuuteen ja asiakkaan kokemaan arvoon? (Rubanovitsch 2007, 58) Mitä paremmin esimies tuntee alaisen henkilökohtaisen arvon, sitä paremmin esimies voi pyrkiä tarjoamaan työntekijälleen hänen arvostamaansa palkkiota eli sitä mitä hän eniten arvostaa. Jos alainen esimerkiksi arvostaa eniten kehittymistään ja sitä, että muu henkilöstö sen huomaa, häntä ei motivoi rahapalkkio. (Helsilä 2009, 54) Myyjällä on myös suora vaikutus

asiakkaiden ostohalukkuuteen. Se miten myyjä on tuotteen ajatuksen ostanut itselleen ja arvostaa tuotetta, vaikuttaa hänen tapansa myydä ja sitä kautta asiakkaat ovat tuotteesta kiinnostuneempia.

2.2 Millainen on hyvä esimies?

Esimiehen tulee hallita kokonaisuuksia. Hänen tulee tunnistaa sieltä olennaiset asiat ja keskittyä niihin. Esimiehen rautainen ammattitaito ja stressinsietokyky takaavat hänelle ja ryhmälleen tärkeän työkalun. *Kokonaisuuksien hallintaan* liittyvät myös avoimuus ja luovuus uusille ideoille, jotta saadaan aikaan kehitystä ja muutosta. (Helstilä 2009, 100)

Esimiehen tulee olla rohkea tekemään päätöksiä ja ottamaan vastuuta. Hänen on muistettava vastuullisuus valtuuksien puitteissa. Ilman rohkeaa päätöksen tekoa esimies ei löydä oikeaa suuntaa eikä pysty toimimaan nopeasti. *Päätöksenteossa* esimiehen täytyy ymmärtää epäonnistumiset, jotka ovat oppimisen edellytykset. Ilman virheiden tiedostamista esimies ei voi kehittyä. (Helstilä 2009, 100)

Esimies on valmentaja. Hänen tulee hyvän ihmistuntijan lisäksi olla oikeudenmukainen, tukea, kannustaa ja arvostaa ryhmäänsä. *Valmentaminen* on esimiehen yksi johtamismuoto. Valmentajan ominaisuuksien lisäksi esimiehellä on hyvät vuorovaikutustaidot, niin hän osaa reagoida suoraselkäisesti myös vaikeuksiin. (Helstilä 2009, 100) Edellytys esimiehen onnistumiselle on se, että hän tuntee itsensä, omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Esimiestyössä tilanteet muuttuvat nopeasti ja häneltä vaaditaan joustavuutta ja sopeutumiskykyä. (Maunula 2000, 35-36)

Esimies on hengenluoja ja hänen tulee pitää yllä hyvää henkeä, yhteistyön toimivuutta ja tekemisen tunnetta. Hyvä johtaja ei kohota itseään henkilöstön yläpuolelle ja saa aikaan alaisissaan negatiivisia tunteita. (Kettunen & Rope 2012, 219-230)

Esimiehen rooliin kuuluu myös hyvä esiintymistaito. Hänen tulee herättää turvallisuutta, kuunnella, antaa palautetta ja vastaanottaa sitä. *Viestinnässä* hyvät

vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä, jotta sisäinen viestintä toimii moitteettomasti ja tiimin jäsenet saavat oikeaa tietoa oikeaan aikaan. (Helstilä 2009, 100)

Jotta myyntituloksia voidaan parantaa, esimiehen tulee olla suunnanmäärittäjä, kehitys-, uudistamis ja tehostamistoimenpiteiden alullepanija. Hänen tulee olla jatkuvasti kiinnostunut kehittämisestä ja uusista asioista. (Rubanovitsch 2007, 128)

2.3 Esimiehen vastuu

Esimiehen tärkein työ on esimiestyö. Usein tämä päätehtävä unohtuu etenkin asiantuntijaorganisaatioissa, sillä asiantuntijan rooli on usein niin tukevasti esimiestehtävissä mukana. Jokainen asiantuntija oli kokenut tai ei, tarvitsee esimiehen tuekseen. (Sistonen 2008, 35)

Hyvä esimiestyö ja johtaminen ovat tärkeimpiä tavoitteita jokaiselle organisaatiolle. Esimiehellä on useita vastuualueita organisaatiossa, jotka hänen tulee hallita:

- Strateginen johtaminen
- Henkilöjohtaminen
- Prosessijohtaminen
- Tulosjohtaminen
- Hallinnon johtaminen. (Helsilä 2009, 99)

Esimiehen vastuulla on yrityksen strategian muuttaminen toimintasuunnitelmaksi ja sitä kautta viemällä se osaksi päivittäistä toimintaa. *Strateginen johtaminen* on esimiestyön ja toiminnan pohja. Esimiehen tulee arvioida ja kehittää strategian mukaista toimintaa ja ennakoita muutostarpeita. Luovuutta hän ei voi unohtaa. (Helsilä 2009, 99)

Esimiehellä tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot. Hänen tulee kehittää työntekijöidensä osaamista ja huolehtia siitä säännöllisten kehityskeskustelujen avulla. *Henkilöjohtamisen* avulla hänen tulee löytää vahvuuksia ja heikkouksia, jotta tulevaisuus rakentuu vahvuuksille. Henkilöjohtamiseen kuuluu myös valtuuksien ja vastuun delegointi sekä työhyvinvointia tukeva työympäristö. (Helsilä 2009, 99)

Johtajan asemassa esimiehen on huolehdittava organisaation perustehtävän täyttymisestä ja koko työyhteisön hyvinvoinnista sekä kohdattava jokainen työntekijä yksilönä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013)

Esimies pitää huolta yrityksessä toiminnasta ja sen laadusta. Hänen tulee kehittää yrityksessä tehtäviä prosesseja ja sisäisten asiakkaiden ymmärtämistä. *Prosessijohtamisessa* esimiehen tulee ymmärtää ajan, laadun ja kustannusten välinen yhteys. Hänen tulee kehittää yhteistyötä ja luoda verkostoja. (Helsilä 2009, 99)

Tulos on yksi organisaation tärkein menestyksen avain. Tulosojohtamisella esimies täsmentää tavoitteita ja seuranta myyntiryhmässä ja pitää huolta kustannusseurannasta. *Tulosojohtamisessa* hän on vastuussa kannustamisesta ja palkitsemisesta hyvistä suorituksista. (Helsilä 2009, 99)

Esimies on yksi hallinnon johtajista. Hänen tulee pitää huolta siitä, että työsuhdetta johdetaan ja toimitaan yrityksen ohjeiden ja pelisääntöjen mukaisesti. Hänen tulee pitää huolta myös työ- ja ympäristön suojelusta. *Hallinnon johtamisessa* esimies on vastuussa toimintamallien luojana ja kehittäjänä. (Helsilä 2009, 99)

2.4 Johtamistyylin valinta

Johtamistyyli on vaikuttava tekijä tuloksen tekemisessä. Esimiehen johtamistapa, jolla hän asettaa tavoitteita, ohjaa, kuuntelee, antaa palautetta ja palkitsee merkitsevät. Johtamistyyliin vaikuttavat esimiehen omat kokemukset ja persoona sekä yrityksessä arvostettava johtamistyyli. (Sistonen 2008, 143)

Onnistuneessa johtamisessa on tärkeää, että johdetaan edestä. Myyntitiimin tulee seurata joukon johtajaa. Esimiehen tulee kiinnittää huomiota luottamukseen ja kunnioitukseen, jotta saa joukon kulkemaan perässään. Esimiehen tulee käyttää esimerkkijohtamista, jolloin omalla esimerkillään vakuuttaa ja antaa tukensa ryhmälleen. Kuten jo aikaisemmin on jo käynyt ilmi esimiehellä tulee olla kyky puuttua ongelmiin, reagoida ja tehdä nopeita päätöksiä. Tämä esimiehen tulee muistaa myös onnistumisessa johtamisessa. (Rubanovitsch 2007, 128)

Menestymisen kannalta johtamistyyllillä on suuri merkitys riippumatta siitä johdetaanko työryhmää, jalkapallojoukkuetta tai suurta yritystä. Puhutaan tilannejohtamisesta, kun johtaja vaihtaa johtamistyylin tilanteeseen sopivaksi. (Niemelä, Pirker ja Westerlund 2008, 140) Tämän vuoksi ei ole olemassa oikeaa tai väärää johtamistyyliä. On vaan eri tilanteita, joissa eri johtamistyyleistä on hyötyä. Huippuesimies käyttää erilaisia johtamistyyliä tilanteen vaatimalla tavalla. Esimiehen on tärkeä kehittää erilaisia johtamistyyliä, jotka vahvistavat mitä esimies osaa ja paikkaavat sitä mitä ei hallitse. Menestyvä esimies yhdistää ylläpitävän ja uudistavan johtamistyylin. (Sistonen 2008, 36) Mikä sitten on oikea johtamistyyli ja mikä tehoaa eri tilanteissa?

Visionäärinen johtamistyyli

Visionäärisen johtamistyylin ensisijainen tavoite on vision luominen ja pitkän aikavälin suunnan osoittaminen. Visionäärinen esimies haluaa tuoda esille sitä, miten yksittäiset tehtävät liittyvät organisaation kokonaisuuteen. Hänelle on myös tärkeää, että työntekijöiden tulee tietää mitä heiltä odotetaan. Tällainen esimies ohjaa toimintaa pitkäjänteisesti, kertoo näkemyksiä, ja antaa sekä positiivista että korjaavaa palautetta.

Mikäli kaivataan uutta näkemystä ja suuntaa, toimii visionäärinen tyyli tehoikkaimmin. Ilman alaistensa luottamusta visionäärinen johtamistyyli ei toimi. Tämä johtamistyyli on tehoikkaimmillaan kun sitä käytetään yhdessä ihmiskeskeisen, osallistavan ja valmentavan johtamistyylin kanssa. (Sistonen 2008, 144)

Määrävä johtamistyyli

Määrävän johtamistyylin ensisijainen tavoite on käskyjen ja toimeksiantojen noudattaminen. Käskyjen noudattamiseen motivoituna käytetään rangaistuksia ja pahimmillaan uhkailua. Esimies seuraa tarkasti ryhmänsä toimintaa ja tiukan valvonnan lisäksi käyttää negatiivista palautetta.

Määrävä johtamistyyli perustuu usein voimakkaaseen tuloshakuisuuteen. Pitkälle aikavälille ajatelleen määrävä johtamistyyli ei toimi yksistään. Se vaatii rinnalleen muitakin tyyliä, sillä jatkuva käskyttäminen ja negatiivinen palaute vaikuttavat negatiivisesti työilmapiiriin ja ryhmän motivaatioon. (Sistonen 2008, 143)

Osallistava johtamistyyli

Osallistavan johtamistyylin ensisijainen tavoite on henkilöstön sitouttaminen ja uusien ideoiden tuottaminen. Osallistava johtamistyyli toimii parhaiten tilanteissa, jossa parhaan ratkaisun löytäminen edellyttää osaavien ja kokeneiden työntekijöiden mukaan ottamista. Osallistava esimies uskoo ryhmän jäsentensä kyvykkyyteen ja kykyyn nähdä tulevaisuuden kehityssuuntia. Tilanteisiin, joissa tarvitaan nopeita päätöksiä, osallistava johtamistyyli ei sovi. Uuden kokemattoman ja vielä kovin osaamattoman tiimin kanssa tämä johtamistyyli on tehoton. Osallistava tyyli toimii hyvin visionäärisen tyylin kanssa. (Sistonen 2008, 147)

Ihmiskeskeinen johtamistyyli

Ihmiskeskeisen johtamistyylin ensisijainen tavoite on sopusoinnun ja yhteishengen luominen. Ihmiskeskeisellä johtamisella tuetaan positiivisen ilmapiirin rakentamista ja sitoutumista organisaatioon. Tällainen esimies on empaattinen ja hänelle ovat tärkeitä ryhmänsä yksilön tunteet ja tarpeet. Kun päämääränä on vahvistaa työnteon moraalia, yhteisymmärrystä ja viestintää on tämä johtamistyyli parhain siihen. Monimutkaisissa tilanteissa, joissa tarvitaan tiukkaa otetta ja johtamista ihmiskeskeinen johtamistyyli on tehoton. Johtamistyyli on parhaimmillaan, kun sitä käytetään yhdessä visionäärisen, osallistavan ja valmentavan johtamistyylin kanssa. (Sistonen 2008, 145- 146)

Tahdittava johtamistyyli

Tahdittavan johtamistyylin ensisijainen tavoite on tehtävien suorittaminen määritellyllä tavalla ja laadukkaasti. Tahdittavat esimiehet eivät hyväksy huonoa suoritusta ja heillä on tarve tehdä asioita jatkuvasti yhä paremmin. Tällaiselle johtamistyyliä on tyypillistä, että esimies ottaa mallisi oman tapansa tehdä työtä eikä hän delegoi vastuuta. Johtamistyyli toimii silloin, kun halutaan saada aikaan nopeita tuloksia ja kun työntekijät ovat motivoituneita työhönsä. Tahdittavan johtamistyylin rinnalle on hyvä ottaa visionäärinen ja ihmissuhdekeskeinen johtamistyyli. (Sistonen 2008, 148)

Valmentava johtamistyyli

Valmentavan johtamistyylin ensisijainen tavoite on työntekijöiden osaamisen pitkäjänteinen kehittäminen. Esimies auttaa työntekijää tunnistamaan vahvuudet ja kehittymisalueet ja auttaa määrittelemään tavoitteita ja kehittämissuunnitelmia. Valmentava esimies on tukija ja valmentaja oppimisen tiellä.

Valmentava tyyli toimii parhaiten, kun alainen tietää omat kehittymistarpeensa ja on halukas oppimaan. Hyvä valmentava johtaminen parantaa työntekijöiden osaamista ja menestystä vuodesta toiseen. Huonoimmillaan valmentava esimies siirtää käsillä olevan tehtävän sivuun ja keskittyy liikaa alaisen kehittämiseen tulosten kustannuksella. Valmentava johtamistyyli kaipaa rinnalleen visionääristä, osallistavaa ja ihmiskeskeistä tyyliä. (Sistonen 2008, 151)

2.5 Hyvä johtaminen

Markkinoinnilla ja johtamisella on myös paljon yhteistä. Molemmissa on kyse siitä, että toimija pyrkii saamaan toisen henkilön toimimaan tavoitteeksi asetetulla tavalla. Markkinoinnissa puhutaan asiakkaan käyttäytymisestä tietyllä tavalla ja sitä kautta tuoden tulosta yritykselle. (Kettunen & Rope T 2012, 9) Johtaminen on viime aikoina muuttunut, mutta johtamisen tavoitteet ovat pysyneet samana. Tarkoitus on tulosten aikaansaaminen. Yrityksen kilpailuvaltiksi onkin nousemassa hyvä johtaminen. (Sistonen 2008, 17)

Esimiehen tulee tietää, että hän on ainutkertainen yksilö ja persoonallisuuden, koulutuksen ja elämäkokemusten summa. Näillä on suora vaikutus johtamistyyliin. Kun puhutaan tulosten parantamisesta, avainsana on onnistunut johtaminen. (Maunula 2000, 49) Sen vuoksi johtamisen kehittäminen on tärkeää. Esimiehen tulee tunnistaa, miten hän voisi kehittää johtamistoimintaansa. Erinomaiset esimiehet onnistuvat luomaan ilmapiirin, jossa menestytään ja saadaan aikaan erinomaisia tuloksia. Kun esimies kehittyy, hänen ryhmänsäkin voi kehittyä. (Sistonen 2008, 17)

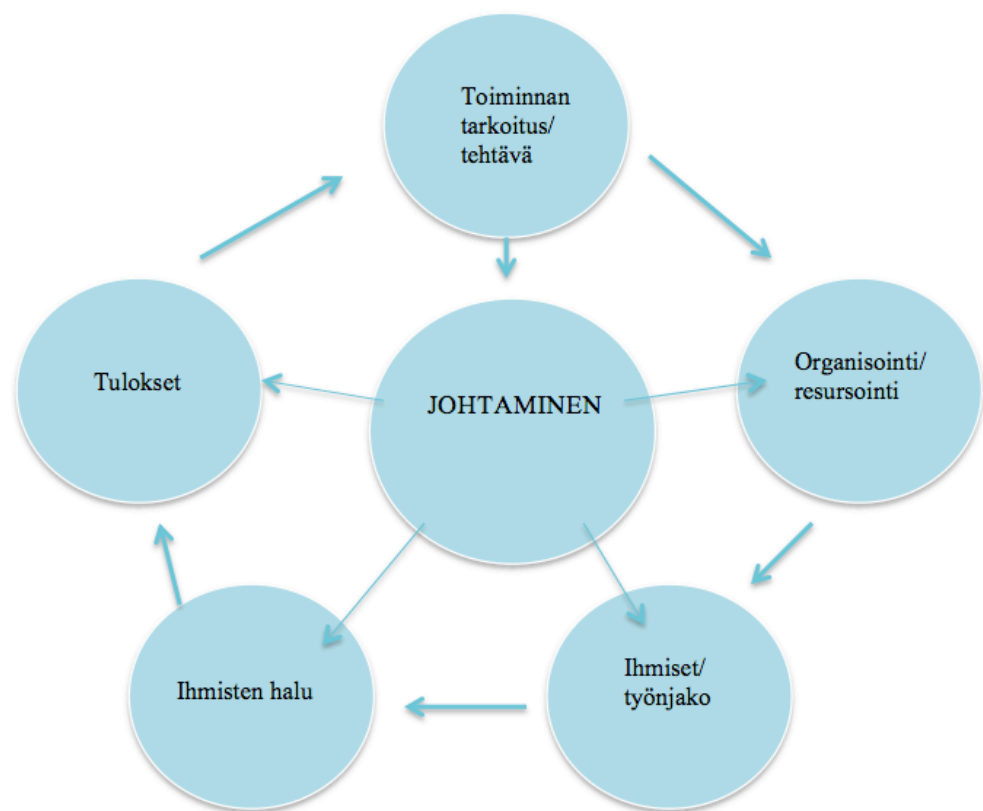
Esimiehen on tärkeää tiedostaa, että johtajan ja johdettavan välillä on aina vahva riippuvuus. Esimies ei voi saavuttaa organisaationsa tavoitteita yksin, vaan johtaminen on nimenomaan tavoitteiden saavuttamista muiden ihmisten kautta ja heidän kanssaan (Sistonen 2008, 41)

Tulosten tekemisessä esimiehen tulee tietää, kuinka tärkeää hänen on käyttää valtaansa ja asemaansa. Esimies ei voi johtaa myyntitiimiään, jos ei uskalla käyttää valtaansa. Hänen velvollisuus on johtaa myyjiään ja heidän toimintaansa, sillä jokainen myyjä ansaitsee tulla johdetuksi. Myyjät pelaavat esimiehelleen, joten esimiehen tulee olla läsnä ja tukena. (Rubanovitsch 2007, 128) Johtamisessa on tärkeää, että tunnistaa johdettavat. Esimiehen on pyrittävä löytämään ja pitämään kiinni myyjästä, joka hyvien myyntitulosten lisäksi haluaa myös oppia jatkuvasti uutta ja kehittymään sekä luomaan luottamuksellisia suhteita asiakkaisiin työnantajan arvomaailman mukaisesti. (Rubanovitsch 2007, 57-58)

Kovat ja pehmeät arvot

Johtamistyössä on huomioita ns. kovat ja pehmeät arvot. Kovat arvot ovat etusijalla varsinkin silloin, kun puhutaan rutiininomaisista suorituksista. Kun tavoitellaan erinomaista työtulosta, on kerrottava ja perusteltava, miten työ saavutetaan tai miten toivotaan työ tehtävän. Ei riitä, että kerrotaan vain tavoite ja käsketään yksiselitteisesti tekemään jotain. (Rubanovitsch 2007, 56-57)

Pehmeiden arvojen merkitys korostuu ja työntekijän työpanos ja laatu ovat kiinni hänen sitoutumisestaan, motivaatiostaan, kyvyistään ja tahdoistaan. Silloin korostuvat myös kommunikaation, motivaation ja tasavertaisen johtajuuden merkitys. On tarkoitus sitouttaa työntekijät eri tavoin yrityksen toimintaan, tavoitteiden asettamiseen ja päätöksen tekoon. Pehmeitä arvoja korostavan yrityksen toiminnassa näkyvät tiimityöskentely, kouluttaminen, valtuuttaminen ja itsekontrolli. (Rubanovitsch 2007, 56-57)



KUVIO 2. Johtaminen toiminnan aikaansaajana (Kettunen & Rope 2012, 218)

Yllä olevan kuvion 2 mukaan organisaation tarkoitus määrittää toiminnan perustan. Johtamisella vaikutetaan organisaatioon, ihmisiin ja työnjakoon, ihmisten haluun ja tuloksiin. Johtaminen on mukana kaikilla osa-alueilla tärkeässä roolissa. Kuvio kertoo myös siitä, että miten moni osa-alue vaikuttaa tuloksiin esimiehen ollessa kaiken keskellä johtajan roolissa. Johtaja on avainasemassa ja pystyy vaikuttamaan kaikkiin näihin tekijöihin. (Kettunen & Rope 2012, 218)

3 MENESTYKSEKKÄÄN MYYNNIN EDELLYTYKSET

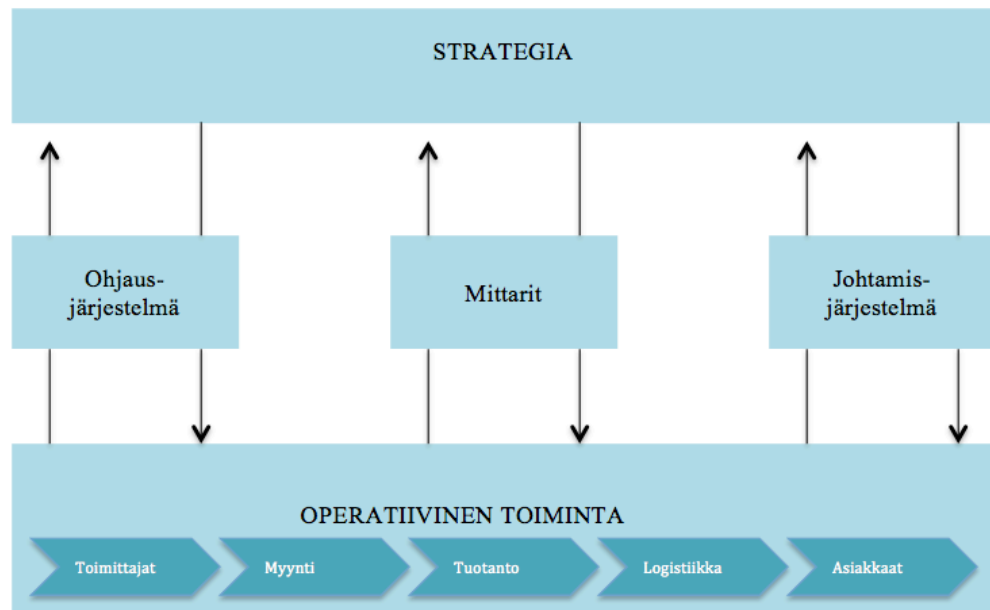
Luvussa kolme selvitetään menestyksekkään myynnin edellytyksiä.

Menestyksekkään myynnin edellytyksiin kuuluvat mm. strategian toteuttaminen, myyntityön tasapaino, myyntiprosessi, uskollisen asiakaskunnan rakentaminen ja sisäinen viestintä. Luvun lopussa esitellään suorituksen parantamisen haasteita, joita esimiehen on hyvä tietää ja tunnistaa. Ilman haasteiden tunnistamista niihin ei voida puuttua.

3.1 Strategian toteuttaminen

Jotta yritys voi menestyä, sillä tulee olla selkeä strategia ja toimintamalli. Yksi organisaatioiden suurimmista haasteista on strategian ja ydintoiminnan linkittäminen toisiinsa. Strategian on pohtinut pieni joukko ja se tulee yrityksen ylemmiltä portailta. Pieni joukko on strategiaa suunnitellessaan saavuttanut yhteisen ymmärryksen ja näkemyksen. Suurinosa työntekijöistä ei ole kuitenkaan suunnittelemassa strategiaa, jonka vuoksi heidän voi olla vaikea ymmärtää strategia, jos he vain lukevat lopputuloksen strategiaprosessista esimerkiksi paperilta. (Niemelä, Pirker, Westerlund 2008, 11) Johdon tärkein viestinnällinen tehtävä onkin strategian esilletuominen, sillä kukaan muu organisaatiossa ei kykene perustelemaan strategiaa uskottavasti, aidosti ja parhaiten ymmärrettävästi. (Juholin 1999, 85)

On siis tärkeää, että jokainen organisaatiossa työskentelevä ymmärtää oman roolinsa, vastuunsa ja mahdollisuutensa strategian toimeenpanijana. Muut eivät strategiaa saa aikaan kuin työntekijät. Yrityksen johdon ensisijainen tehtävä ja vastuu on varmistaa, että kaikki ymmärtävät valitun strategian ja toimivat sen mukaan jokaisessa toiminnassaan ja joka päiväisessä työssään. (Niemelä, Pirker ja Westerlund 2008,12) Esimies ottaa tämän huomioon joka päiväisessä toiminnassa tiiminsä kanssa.



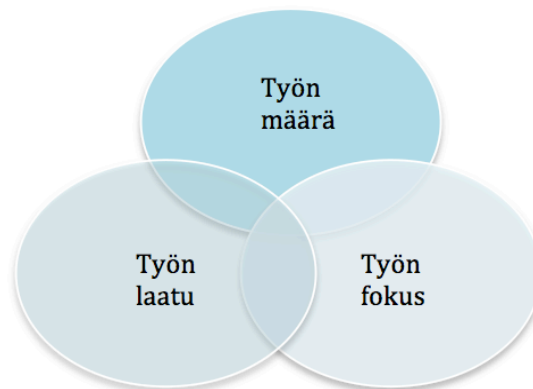
KUVIO 3 Strategian toteuttamisen kolme työkalua. (Niemelä, Pirker ja Westerlund 2008, 14)

Yllä olevan kuvion 3 mukaan strategian toteuttamiseen on kolme työkalua: ohjausjärjestelmä, mittarit ja johtamisjärjestelmä. Jokainen työkalu on vuorovaikutuksessa strategian ja operatiivisen toiminnan kanssa. Erityisesti tilanteissa, joissa ollaan tekemässä uusia suuria linjavetoja, joilla on laaja merkitys yrityksen toimintaan on tärkeää, että jokainen yrityksessä tietää strategian ja merkityksen yritykselle. (Niemelä, Pirker, ja Westerlund 2008, 12)

3.2 Myyntityön tasapaino

Myyntityön laatu korostuu nykypäivänä. Esimiehen on tärkeää osata rakentaa myyjälle niin selvät ja yksityiskohtaiset puitteet, että myyjä voi niiden avulla keskittyä omaan työhönsä. Myyjän tulee tehdä asiat yrityksessä sovitulla tavalla. On tärkeää, että myyjä hallitsee oikean myyntitekniikan ja käyttää oikeita myyntiargumentteja. (Rubanovitsch 2007, 120)

Myyntityön tasapaino



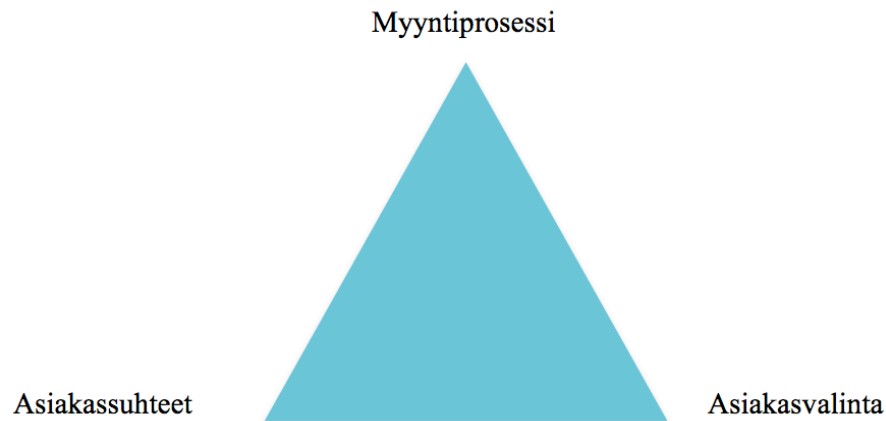
KUVIO 4. Myyntityön tasapaino (Rubanovitsch, 2007. 120)

Työssä saavutetaan hyviä tuloksia ja myynti sujuu, kun työn määrä, laatu ja fokus ovat tasapainossa. Kuviossa 4 on kuvattu kolme myyntityön tasapainoon vaikuttavaa tekijää. Esimiehen tulee kiinnittää tasapainoon ja ottaa tämä huomioon, jos työn määrää lisätään tai myyjä tapaa väärän kohderyhmän asiakkaita. (Rubanovitsch 2007, 120)

3.3 Myyntiprosessi

Menestyvä yritys haluaa kehittyä kolmella myynnin osa-alueella. Myyntiprosessin laatua tulee kehittää niin, että siitä olisi mahdollisimman paljon hyötyä asiakkaalle ja yritykselle. Tärkeintä on tuottaa lisäarvoa ja sitä kautta tehdä enemmän myyntiä ja voittoa. Menestyvän myyntijohtajan tulee varmistaa, että myynnin osa-alueet, myyntiprosessi, asiakassuhteet ja asiakasvalinta ovat kunnossa ja tasapainossa keskenään. (Rubanovitsch 2007, 62) Tämän myyntijohtaja varmistaa pitämällä huolen, että hänen omassa myyntitiimissään jokainen osa-alue täytetään yrityksen toivomalla tavalla. Seuraavalla sivulla olevan kuvion 5 mukaan menestyksekkään myyntiin edellytykset ovat myyntiprosessi kolmion kärjessä ja muissa kulmissa asiakassuhteet ja asiakasvalinta.

Menestyksekkään myynnin edellytykset



KUVIO 5. Menestyksekkään myynnin edellytykset (Rubanovitsch 2007, 58)

Esimiehen on keskityttävä kustannustehokkuuteen, joka on menestyksekkään myynnin tärkein edellytys. Hänen tulee ohjata myyjäänsä kustannustehokkaaseen toimintaan. Myyjien tulee keskittyä oikeisiin asiakkaisiin, sillä tulokset paranevat asiakassuhteiden syventyessä.

Esimiehen tulee kohdistaa myyntitiimin aika oikein, jolloin myyjien työskentely tehostuu, stressitaso laskee ja myyjillä on hyvät mahdollisuudet tuloksen tekemiseen. (Rubanovitsch 2007, 60-61)

3.4 Uskollisen asiakaskunnan rakentaminen

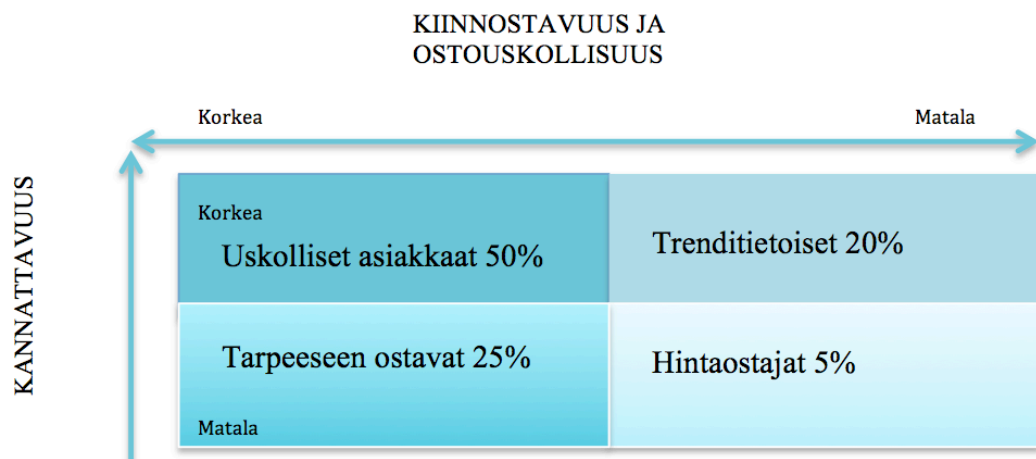
2000-luvun kova kilpailu yritysten dynaamisessa ja nopeasti muuttuvassa liikeympäristössä on asettanut omat haasteensa yrityksille asiakaskunnan rakentamiseen. Liiketoiminta ei enää ole pelkästään paikallista, vaan rinnalle ovat tulleet globaali ja sähköinen kaupankäynti. Asiakas voi asioida entistä laajemmin ja käyttää verkkoasioinnin vaikutuksesta paremmin myös ulkomaiden markkinoita. Asiakkaat ovat myös muuttuneet. Heistä on tullut entistä kasvavammin hinta- ja tuotetietoisempia. Ostajien kriittisyys saa yritykset selvittämään toimintatapoja ja ymmärrystä selvittää entistä kriittisempien ostajien kanssa. (Niemelä, Pirker, Westerlund 2008, 18)

Yrityksen kannattavan kasvun saavuttaminen ei ole mahdollista ilman uskollisen asiakaskunnan rakentamista. Saavuttaakseen johtavan aseman asiakasuskollisuudessa ja –tyytyväisyydessä yrityksen myyntijohdon tulee varmistaa, että myyntitiimi

- rakentaa lyömättömät asiakassuhteet ja erinomaisen palvelun.
- valitsee oikeat ja sopivimmat asiakkuudet sekä kehittää prosesseja, joilla nämä asiakkuudet säilytetään ja saadaan uusia vastaaventyyppisiä asiakkuuksia.

Tämän vuoksi myyntijohdon tulee rekrytoida työntekijöitä, joilla on erinomainen arvomaailma ja asenne asiakassuhteiden syventämistä kohtaan. Jo olemassa oleville työntekijöille tulee tarjota jatkuvasti uusia haasteita ja pitää heidät tyytyväisenä. (Rubanovitsch 2007, 60-61)

Asiakkaiden segmentointi



KUVIO 6. Nelikenttä olemassa olevien asiakkuuksien segmentoinnista (Rubanovitsch 2007, 74)

Myynnin esimies voi käyttää nelikenttää (Kuvio 6) työkaluna kuvaamassa työntekijöidensä ajankäyttöä asiakassuhteissa.

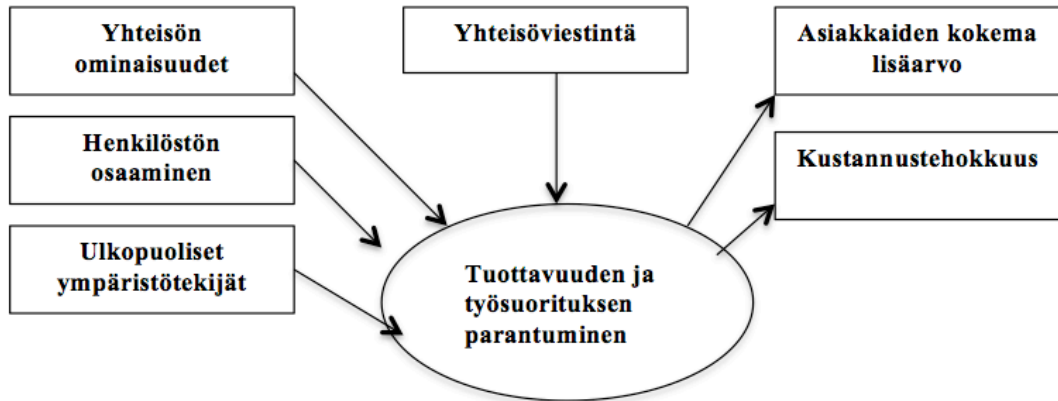
Myyjän tulisi jakaa ajasta nykyisten asiakkuuksien kesken seuraavasti

- 50 % ajasta menisi uskollisten, hyväkätteisten laatuasiakkaiden parissa.
- 25% ajasta menisi uskollisten, alempikätteisten tarpeeseen ostavien asiakkaiden parissa.
- 20% ajasta menisi uskottomien, hyväkätteisten trenditietoisten asiakkaiden parissa.
- 5% ajasta menisi uskottomien, heikkokätteisten hintaostajien parissa.
(Rubanovitsch 2007, 74)

3.5 Sisäinen viestintä

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan yrityksen sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Sisäinen viestintä on johtamisen ja esimiestyön välttämätön osa-alue. Sen on myös osana tiedon hallintaa ja jalostamista, työntekijöiden motivoimista ja sitoutumista tehtäviin ja työyhteisöön. Sisäisellä viestinnällä on vaikutusta myös ulkoiseen yhteisön ulkoiseen kuvaan eli imagoon, joka taas vaikuttaa yrityksen olemassaoloon ja menestykseen. (Juholin 1999, 13)

Johtamista on vaikea erottaa viestinnästä. Sanotaan, että kyse on vain samasta asiasta kahdesta näkökulmasta katsottuna. Tutkimusten perusteella esimiesten ja johtajien työajasta 80 prosenttia on viestintää. Kyse on siis suurimmasta osasta työtehtäviä. (Juholin 1999, 85-86) Viestinnällä on siis suuri rooli esimiehen joka päiväisissä työtehtävissä.



KUVIO 7. Tuottavuuden ja viestinnän malli (Juholin 1999, 92)

Yllä olevan kuvion 7 mukaan viestintä on yksi vaikuttava tekijä tuottavuuden ja työsuorituksen parantumisessa. Viestintä yhdessä yhteisön ominaisuuksien, henkilöstön osaamisen ja ulkopuolisten ympäristötekijöiden kanssa vaikuttaa asiakkaiden kokemaan lisäarvoon ja kustannustehokkuuteen.

3.6 Suorituksen parantamisen haasteita

Suorituksen parantamisessa on useita haasteita. Haasteet liittyvät tehtävien ja strategian selkeyteen, yksilön johtamiseen, oppimiseen ja motivaatioon, väärin tavoitteisiin ja kausiluontoiseen tai yksipuoliseen johtamiseen.

Selkeä strategia ja tehtävä

Visio ja strategia luovat perustan suorituksen parantamiselle. Sen vuoksi niiden tulee olla selkeitä, jotta yritys ei kompastu strategisen suunnan ja tavoitteiden epäselvyyteen. On tärkeää olla pitkän aikavälin tavoitteita, jotta operatiivisia tavoitteita voi asettaa. Pitkän aikavälin menestys edellyttää huolellista strategian suunnittelua ja toteutusta. Strategian täytyy olla esillä jokaisessa tavoite- ja tuloskeskusteluissa. Tärkeää on, että tehtävä ja sen tarkoitus on selvä alaisille, esimiehelle ja asiakkaille. (Sistonen 2008, 28)

Kaikkea työpaikan toimintaa ja kehittämistä tulisi Organisaatiopsykologi Pekka Järvisen mukaan käsitellä organisaation perustehtävästä käsin. Hänen mukaansa perustehtävä muodostaa toimivan työyhteisön kuuden peruspilarin kanssa):

- Työntekoa tukeva organisaatio
- Työntekoa palveleva johtaminen
- Selkeät töiden järjestelyt
- Yhteiset pelisäännöt
- Yhteistyö ja vuorovaikutuksen laatu
- Toiminnan jatkuva arviointi (Sistonen 2008, 29)

Erilaiset yksilöt ja johtaminen

Esimiestyö ja johtaminen nähdään organisaatiossa helposti prosesseina ja kokonaisuuksien johtamisena. Yksilöiden johtaminen unohtuu helposti, mitä suuremmasta yksiköstä puhutaan. Esimiehen tulisi johtaa erilaisia yksilöitä, joista muodostuu suurempi kokonaisuus (Sistonen 2008, 29)

Hyvin toimivassa organisaatioyksikössä on sopiva sekoitus erilaisia yksilöitä. Menestyksen avaimia nykymaailmassa ovat sujuva yhteistyö ja tiimityöskentely, yksilöllisyyttä ja erilaisuutta unohtamatta. (Sistonen 2008, 30)

Oppimisesta ja motivaatiosta tiedetään liian vähän

Ihmiset oppivat eri tavoin, joten organisaatioissa on tärkeää tiedostaa, miten yksilöt oppivat. Usein yritys valitsee sen, että kaikkia jäseniä johdetaan, kehitetään ja motivoidaan samalla tavalla. Suuriosassa organisaatioissa tapahtuvista koulutuksista painottuu kuuntelemiseen. Kirjoittaminen, lukeminen tai tekeminen on toisarvoisempaa. Oppiminen koulutustilanteiden ulkopuolella on tärkeämpää. Siinä oppimisessa keskeinen merkitys on kokeilemisella, ongelmanratkaisulla, ajattelulla ja ymmärtämisellä. Ilman motivaatiota on myös vaikea oppia uusia asioita. (Sistonen 2008, 31-32)

Liikaa väärää tavoitteita

Suorituksen parantamisen lähtökohtana on olennaisen keskittyminen. Strategian toteutumisen kannalta tärkeimmät tavoitteet ja mittarit on määriteltävä selkeästi ja toteutettava hyvin. Ongelmaksi voi nousta se, että uusia tavoitteita on liikaa ja vanhoja ei uskalleta jättää pois. Tavoitteiden järkevä määrä olisi noin viisi. (Sistonen 2008, 33)

On myös tärkeää, etteivät tavoitteet ole väärää. Mitattavuus ja selkeys ovat avainsanoja tässä. Tavoiteasennan ja palkitsemisen kautta on mahdollista kiinnittää koko henkilöstön huomio tärkeisiin kehitysalueisiin. Ylimmän johdon asettaessa tavoitteita, niiden tulee olla voimakkaasti tuloksiin painottuvia. Mitä alemmas organisaatiossa mennään, tavoitteissa tulee Sistosen (2008) mukaan näkyä taustalla olevat tekijät, kuten prosessit, toimintatavat ja osaamiset. Näillä vaikutetaan myös pitkän aikavälin tuloksiin. (Sistonen 2008, 33)

Johtamista kausiluontoisesti tai yksipuolisesti

Johtaminen on jokapäiväistä ja jatkuvaa. Suoritusten parantamisen toimivuus punnitaan päivittäisessä tekemisessä, ei suinkaan vuosittaisessa kehityskeskustelussa. Johtamista tarvitaan kehityskeskustelujen välillä. Tavoitteisiin täytyy palata riittävän usein ja niitä tulee päivittää tarpeen mukaan. Tavoitteiden saavuttamista on hyvä seurata säännöllisesti, korjattava ohjaavan palautteen avulla ja kannustettava positiividen palautteen avulla. Palkitsemista ei saa unohtaa. (Sistonen 2008, 34-35) Johtamistyylit voivat olla yksipuolisia. Pahimmillaan johtamistyylejä on vain yksi. Vaikka esimies tämän tiedostaisikin, hänellä ei välttämättä ole eväitä muutoksiin. (Sistonen 2008, 36)

Kokonaisuuksien unohtaminen

Suorituksen ja osaamisen johtamista kehitetään harvoin kokonaisuutena. Osaamisen johtaminen on muodostanut jo vuosikymmeniä oman rajatun vastuualueensa yritysten henkilöstöhallinnossa. Esimiehiltä voi puuttua tuki kokonaisuuksien hallintaan. (Sistonen 2008, 37)

4 HUIPPUTIIMIN LUOMINEN

Luvussa käsitellään askel askeleelta huipputiimin luomista. Miten esimies voi omalla toiminnallaan luoda huipputiimiä ja mihin hänen tulee kiinnittää huomiota tavoitteiden sopimisessa, motivaatiossa ja kehittymisen seurannassa, jotta päästään hyviin tuloksiin. Luvun lopussa käsitellään tulosten pysyvyyttä ja sen merkitystä.

4.1 Luottamus alaisilta

Esimies tukee työntekijöitään, keskustelee, kuuntelee, arvioi ja muistuttaa tavoitteista. Puhutaan kuherruskuukaudesta eli sadasta päivästä jonka aikana esimiehen tulee voittaa tiiminsä luottamus puolelleen. Sen aikana esimies esittelee oman tapansa johtaa ja saavuttaa tuloksia. Esimiehen esimerkillisyys on avaintekijä tässä. Kun esimies tutustuu työntekijöidensä päivittäiseen tekemiseen, hän voi parhaiten tukea tiimiänsä. (Rubanovitsch 2007, 149) Luottamus on myös tärkeää, sillä se edistää työhyvinvointia ja yritysten menestymistä. (Karjanmaa, 2012)

Esimehen tulee hallita kokonaisuuksia ja huolehtia koko tiimin suorituksesta. Hänen tulee olla tarvittaessa valmis tekemään nopeasti korjausliikkeitä oikean suunnan löytämiseksi ja säilyttämiseksi. (Rubanovitsch 2007, 128-129) Sen vuoksi esimiehen tärkeä tehtävä on myös olla saavutettavissa hänen tiiminsä tarvitessaan häntä. Saavutettavuus on useimmille esimiehille suuri haaste ja jotkut esimiehet tuntevat siitä riittämättömyyttä. (Kalliomaa & Kettunen, 2010, 41)

Tiimin myyntiosaamiseen vaikuttavat työtulokset, suorituskyky ja myyjien henkilökohtainen kasvu. Esimiehen tehtävä on auttaa, kannustaa, ohjata, valmentaa ja jakaa tietämystään. Kun ryhmä menestyy, yksilötkin menestyvät. Menestyvässä tiimissä ryhmän merkitys on sen yksittäisiä jäseniä suurempi. Esimiehen tulisi painottaa sitä, että ryhmä on yksilöä tärkeämpi. (Rubanovitsch 2007, 146-147)

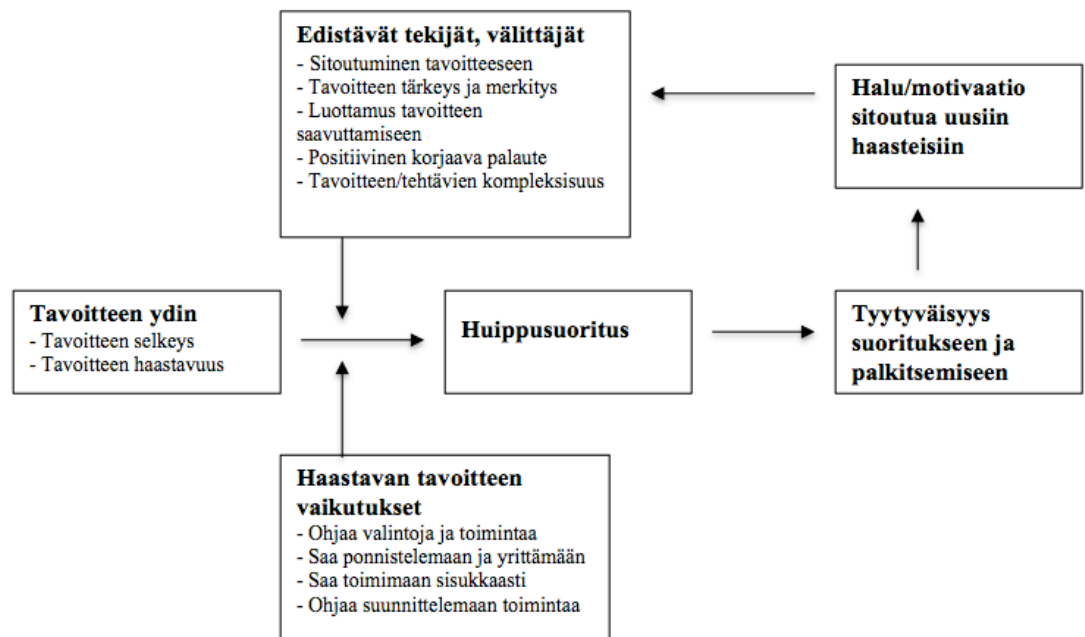
4.2 Tavoitteiden asettaminen

Tavoitteisiin sitoutuminen on menestyksen edellytys. Ryhmän jokaisella jäsenellä on oltava selkeät yksilölliset tavoitteet. Yksilöllinen tavoitteellisuus on tärkeää, jotta jokainen tuntee vastuunsa ja ei jätä tavoitetta muiden tiimin jäsenten harteille. Esimiehen tulee pitää huolta siitä, että tavoitteet ja periaatteet kerrataan säännöllisesti. Kohtuulliseen tulokseen ei vaadita paljon, mutta huipputulokseen pääseminen vaatii kaikkien voimavarojen hyödyntämistä. (Rubanovitsch 2007, 147)

Organisaation visiot, arvot, strategia ja tavoitteet luovat tavoitteiden asettamisen perustan. (Sistonen 2008, 43) Tavoitteita miettiessä on hyvä muistaa, että henkilöiden perustehtäviin voi liittyä jo lukuisia tavoitteita. Perustehtävän edellytyksenä on avainvastuiden ja avaintehtävien hyvä hoitaminen, oman vastualueen kehittäminen ja tehtävän osaamisen kehittäminen. Esimiehellä täytyy olla selkeä näkemys siitä, millaisia tavoitteita ja mittareita kyseinen tehtävä ja tehtävänhaltija kaipaavat. (Sistonen 2008, 105)

Tavoitteita asettaessa tulisi pohtia, millaiset tavoitteet tukevat organisaation strategiaa, toimintasuunnitelmia ja tavoitteita parhaiten. (Sistonen 2008, 105) Oikea, mitattavissa oleva tavoite motivoi tehokkaasti. Tavoitteen on täytettävä kolmen k:n ehto: tavoitteen on oltava konkreettinen, kompakti ja kirkas. (Rubanovitsch 2007, 52) Tavoitteen tulee siis olla määriteltävä ja aukoton. Sen tulee olla mitattavissa esimerkiksi aika- ja kustannusrajoin. Jotta tavoite motivoi työntekijää, hänen täytyy myös hyväksyä tavoite. Tavoitteen tulee olla ajankohtainen ja realistinen, niin esimiehen kuin alaisenkin mielestä, jotta tulee keskittyä sellaisiin tavoitteisiin, joita tuottavuus edellyttää nimenomaisella hetkellä. (Mossboda, Peterson ja Rönnholm 2008, 165) Tavoitteiden tehtävänä on antaa suunta kohti haastavampaa päämäärää välitavoitteita unohtamatta.

Tavoitteiden asettaminen ja huippusuoriutuminen



KUVIO 8. Tavoitteiden asettaminen ja huippusuoriutuminen (Sistonen 2008, 109)

Liian varovaiset tavoitteet eivät toimi ja niillä on vaikea saada aikaan muutosta. Ne eivät kannusta oppimaan vanhasta. Haastavien tavoitteiden avulla saadaan yksilöt miettimään ja ideoimaan uusia tapoja tehdä asioita. Kun työntekijä toimii mukavuusalueen ulkopuolella, parhaimmillaan joistakin ideoista tulee käyttökelpoisia ja liiketoiminnan kannalta merkittäviä innovaatioita. (Sistonen 2008, 107) Esimiehen tulee tarjota sopivia haasteita työntekijöille. Hänen ei tule ratkoa kaikkea valmiiksi alaisilleen, vaan hänen tulee rohkaista heitä etsimään vastauksia ja ratkaisemaan ongelmia, vaikka suora neuvo olisikin nopeampi tapa hoitaa asia. (Rubanovitsch 2007, 148)

Kuten kuvio 8 käy ilmi, ihmiset ovat halukkaita sitoutumaan silloin työhönsä, kun pitävät tavoitetta ja asiaa tavoittelemisen arvoisena. Puhutaan kausaalisesta sitoutumisesta, jolloin työntekijät haluavat toteuttaa työnantajalle tai esimiehelle tärkeitä tavoitteita tai tehtäviä. (Ruohotie & Honka 2002, 9) Menestyvässä ryhmässä on hyvä olla tavoitteellisia ja menestyviä työntekijöitä, sillä he ovat yleensä työyhteisön myönteisimpiä persoonia ja hengenluojia, jotka näyttävät esimerkkiä muille. (Rubanovitsch 2007, 54)

Yksilö- ja tiimin tavoitteet on hyvä sopia tavoitekeskustelussa esimiehen ja työntekijöiden välillä. Tavoitekeskustelussa tulisi käsitellä työntekijän tehtävän kuvaus sekä perustehtävään liittyvät avainvastuut ja tavoitteet. Siinä pitäisi sopia seuraavan kauden tavoitteista ja mittareista ja siitä, miten tavoitteita on konkreettisesti mahdollista saavuttaa. Työntekijän pitää esimiehen kanssa sopia, millaista tukea tulosten saavuttamiseen tarvitaan ja miten esimies voi häntä auttaa. (Sistonen 2008, 43)

4.3 Motivaation merkitys ja sen ylläpitäminen

Menestyvässä tiimissä tulee olla hyvin asennoituneita ja motivoituneita myyjiä. Motivaatioon liittyvät sellaiset tekijät, jotka virittävät ja suuntaavat käyttäytymistä. Henkilö, jonka motivaatio on korkea, työskentelee ahkerasti saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Motivaatio siis määrittelee kuinka halukas työntekijä on käyttämään fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan tehdessään työtä. (Ruohotie & Honka 2002, 13)

Motivaatio on luonteeltaan dynaamista ja se voi vaihdella. Mikäli esimies on kiinnostunut työstään, hänet on helppo saada tarvittaessa innostumaan työn suunnittelusta, kehittämisestä, alaisten ongelmista ja erilaisten vaihtoehtojen kokeilusta. (Ruohotie & Honka 2002, 13) On siis tärkeää, että esimies on motivoitunut, jotta hän voi motivoida omaa tiimiään. Tässä on hyvä myös miettiä millainen johtamistyyli esimiehellä on. Onko se motivoiva? Esimiehen tulee opetella ja oppia esimiestäitoja ja johtajuutta. Halu kehittyä johtajana on esimiehelle arvokas ominaisuus. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2013)

Motivaatiota on sisäistä ja ulkoista. Sisäiselle motivaatiolle on ominaista, että työ itsessään palkitsee tekijänsä. Sisäinen motivaatio perustuu ihmisen tarpeeseen toteuttaa itseään ja kehittyä. (Ruohotie & Honka 2002, 14) Usein myös työntekijän persoona minäkuva ja motivaatio vaikuttavat motivaatioon. Jos työntekijä kokee, että ponnisteluista huolimatta epäonnistuu työssään, voi tämä olla negatiivinen kolaus hänen minäkuvaansa. Johtamisen yksi haaste on pyrkiä muuttamaan minäkuvaa tällaisen työntekijän kohdalla. (Ruohotie & Honka 2002, 15)

Työntekijät, jotka ovat tyytymättömiä työhönsä ja esimiehiinsä saattavat olla haluttomia ponnistelemaan työssään. Työntekijällä voi olla voimakas halu suoriutua työstään, mutta hänellä ei välttämättä ole selkeää näkemystä varsinaisesta roolistaan. Hän voi tuhlata energiaansa ja suunnata toimintansa väärin ja epäonnistua tavoittellessaan palkkiota. Työntekijä ei ehkä ymmärrä, että häneltä voi puuttua suorituksen edellyttävä kyvyt. Tämä voi vaikuttaa hänen motivaatioon, sillä hän ei tiedä tarkalleen mihin pystyy ja mitä kannattaisi tavoitella. Esimiehillä tulisi olla riittävästi tietoa työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden välisistä suhteista, jotta esimies ymmärtäisi paremmin alaisten työkäyttämistä ja motivaatiota. (Ruohotie & Honka 2002, 18-19)

Motivaatioon liittyy läheisesti käsite sitoutuminen. Tehtävään sitoutuminen tarkoittaa voimakasta motivaatiota tehdä oma osuutensa ja suoriutua tehtävästä. on motivoitunut ja työhönsä sitoutunut työntekijä suoriutuu tehtävästään poikkeuksellisen. Täydellinen sitoutuminen ei kuitenkaan vielä takaa onnistumista. Onnistuminen vaatii muutakin kuin halua voittaa. (Ruohotie & Honka 2002, 10)

Esimiehen vastuulla on myönteisen ja kannustavan ilmapiirin luominen, jotta kaikilla on hyvä olla työssään. (Rubanovitsch 2007, 147) Esimiehen tehtävänä on myös luoda edellytykset ja olosuhteet, joissa on hyvä työskennellä. Liian valvova johtamistapa ja heikosti rajatut työtehtävät voivat lannistaa työntekijää. (Ruohotie & Honka 2002, 9)

4.4 Kannustaminen ja palkitseminen

Miten esimiehen tulisi palkita työntekijöitään? Työntekijöitä on totuttu palkitsemaan yleensä rahalla eikä kannustamiseen olla totuttu. Yhä useammalle on nykyään tärkeää kehittyä työssä, saada uusia mahdollisuuksia ja oppia uusia asioita. Esimiehen haasteena on tuoda tavoitteiden asettamisen ja tulosten tekemisen jälkeen tietoa, miten työntekijät onnistuivat tavoitteissaan. Arvostuksen ja palautteen suhteen on paljon tehtävää ja haasteita esimiehillä riittää. (Helsilä 2009, 62-63)

Ihmisen perustarpeisiin kuuluu tarve tulla huomatuksi ja hyväksytyksi. Jos työntekijä suoriutuu hienosti työstään parhaansa yrittäen, hänen tulee saada siitä esimieheltään kiitosta. Tällä tavalla esimies osoittaa, että on laittanut asian merkille ja arvostaa työntekijän panosta. (Mossboda, Peterson & Rönholm 2008, 105-112)

Kannustaminen ja kehuminen

Esimiehen tulee tuntee alaisensa, jotta hän tietää miten juuri tätä työntekijää tulisi kehua. Alaiselle ei saa syntyä tunne siitä, että nyt kehuaan vain koska aika ajoin tulee tehdä niin. Siitä ei synny motivaatiota eikä ylpeyttä omista suorituksista. Esimies on tässäkin esikuvana, näyttäen mallia palautteen antamisesta ja palautteen vastaanottamisesta oli kyse kritiikistä tai kehuista. (Mossboda, Peterson & Rönholm 2008, 105-112)

Esimiehet voivat antaa palautetta kontrolloivassa tai informoivassa mielessä. Kontrolloiva palaute heijastaa esimiehen omaa tahtoa kuin työntekijän tahtoa. Informatiivinen palaute kertoo työntekijälle, miten hän on onnistunut tehtävässään. Sen tarkoitus on kertoa suorituksen laadusta ja tasosta. (Ruohotie & Honka 2002, 8) Esimiehen ja alaisen välillä voi olla havainto- ja motivaatioeroja. Esimies saattaa yksipuolisesti tarkkailla vain alaisen käyttäytymistä, eikä huomaa ottaa huomioon tilannetekijöitä, jotka voivat vaikuttaa rajoittavasti alaisen toimintaan. Alainen on herkempi huomaamaan ulkoiset rajoitukset. Epäonnistuessaan alainen helpommin syyttää ulkoisia tekijöitä ja onnistuessaan korostaa omia avujaan. (Ruohotie & Honka 2002, 74)

Palautteen säännöstelyyn tulee kiinnittää huomiota. Esimiehen on tärkeää miettiä kuinka usein palautetta antaa. Alainen voi kokea liian usein annetun suorituspalautteen kiusallisena eikä kannustana, kuten palautteen tarkoitus on. (Ruohotie & Honka 2002, 8) Palautteen sävy on myös tärkeää. Sävyllä on vaikutusta siihen, miten helposti alainen hyväksyy esimiehen palautteen ja miten tyytyväinen hän siihen on. (Ruohotie & Honka 2002, 74)

Tärkeää on myös kannustaa esimiestä ja kehua häntäkin hyvästä avusta tai tuesta työssä. Tämä antaa varmasti esimiehelle tsemppiä ja energiaa innostua omastakin työstä ja vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin.

Palkitseminen

Organisaation palkkapolitiikan tarkoitus on kertoa, mitä organisaatio pitää menestymiselleen tärkeänä. Palkkopolitiikassa tulee näkyä organisaation yritysidea, visiot ja tavoitteet. (Mossboda, Peterson & Rönholm 2008, 145) Myös arvojen tulee näkyä palkkopolitiikassa. Tärkeintä palkitsemisessa on rakentaa kokonaisuus, joka tukee johtamista ja organisaation menestystä sekä kannustaa henkilöstöä. (Helsilä 2009, 64)

Palkkiolla on vaikutusta tuloksiin. Siksi niin johtajien, esimiesten ja henkilöstöhallinnon on syytä kiinnittää huomiota tähän. Tyytyväisyyden ja suorituksen välille ei synny yhteyttä, jos palkkiot pidetään vakiona. Työntekijä kokee, että palkkio on seuraus suorituksesta ja suoritus on seurausta siitä, miten lujasti hän ponnistelee. (Sistonen 2008, 38) Palkkiot on todettu helpommin oikeudenmukaisiksi, jos ne on sidottu työsuoritukseen. Suorituksen perusteella palkitut toimivat selvästi tehokkaammin kuin ne, joilla palkkiot eivät liity suoritukseen. On kuitenkin hyvä muistaa, että esimiehen näkemykset työsuorituksesta voivat poiketa työntekijän omasta näkemyksestä ja palkkio ei välttämättä tunnu oikeudenmukaiselta. Esimiehen on tärkeää keskustella alaistensa kanssa voidakseen ymmärtää heidän käsitystä oikeudenmukaisuudesta. (Ruohotie & Honka 2002, 36-37)

Tutkimuksissa on todettu, että

- työntekijät, joita palkitaan huonosta suorituksesta, ovat tyytyväisiä, mutta jatkavat edelleen tehotonta työskentelyä.
- työntekijät, joita ei palkita hyvästä suorituksesta, alentavat työntekoa jatkossa.

- työntekijät, joita huonon suorituksen takia ei ole palkittu, ovat tyytymättömiä, mutta tästä huolimatta heidän suoritus saattaa parantua. (Ruohotie & Honka 2002, 36-37)

Esimiehen on pidettävä huoli, että tiimissä toimitaan oikeudenmukaisesti. Se ei kuitenkaan tarkoita tasapuolisuutta vaan sitä, että jos joku tekee ja saa aikaan enemmän kuin toinen, hän myös ansaitsee enemmän tunnustusta – ja palkkaa. Myynnin esimiehen tulee ajatella yrityksen tai asiakkaan kokonaisuutta. Hän ei voi ajatella vain myyntitiiminsä etua. (Rubanovitsch 2007, 121)

Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on tehtäväkuvausten ja tehtävien vaativuuden määrittäminen sekä määritysten ajan tasalla pitäminen. Selkeä määrittely tehtävälle kertoo selvästi tehtävän vaativuudesta ja oikein määritelty vaativuus luo perustan palkitsemisen oikealle tasolle. (Sistonen 2008, 178)

Palkkioilla on myös vaikutusta siihen, miten kauan työpaikassa on. Jos yritys antaa samansuuruisen palkankorotuksen kaikille, parhaimpiin tuloksiin yltävät työntekijät ovat kaikkein tyytymättömmimpiä ja myös halukkaimpia vaihtamaan työpaikkaa. Vastaavasti huonot työntekijät ovat yleisesti tyytyväisiä ja haluttomia vaihtamaan työpaikkaa. On kuitenkin huomattavaa, ettei mikään palkkaustapa kaikkia tyydytä. (Ruohotie & Honka 2002, 36-37)

4.5 Myyntityön kehittäminen

Suorituksen parantaminen on jatkuvaa päivittäistä toimintaa. Päivittäisen toiminnan lisäksi säännölliset tavoite-, tulos- ja kehityskeskustelut ovat tärkeitä työkaluja alaisen ja koko toiminnan kehittämiseen. (Sistonen 2008, 41)

Jotta hyviin tuloksiin päästään on tärkeää, että esimies ja alainen kehittyvät työssään. Tavoitteet, joista on sovittu voivat edellyttää kehitykseen tähtäävää toimintaa. Ratkaisevaa on oivaltaa, mitä lisäarvoa valittu toiminta antaa kyseisen henkilön työtehtäville ja yritykselle yleensä. Parhaiten osaamista kehitetään omassa organisaatiossa esimerkiksi uusilla työtehtävillä, työtä kierrättämällä, laajennetuilla toimeenkuvilla, projektijohtajuudella, sekä sisäistä ja ulkoista verkostoa hyödyntämällä. (Mossboda, Peterson & Rönholm 2008, 156)

Kehityskeskustelu

Esimiehen tulisi käydä kehityskeskustelut alaisen kanssa vähintään kerran vuodessa. Valitettavan usein kertakin tuntuu olevan liikaa. Kehityskeskustelut varmistavat, että esimies ja alainen ovat puhuneet keskenään. Keskustelu antaa alaiselle suoran yhteyden esimiehen luokse ja mahdollisuuden puhua kehittymisestään. Osaamiseen ja kehittymiseen liittyvässä kehityskeskustelussa yksilön osaamista arvioidaan suhteessa tehtävässä vaadittaviin osaamisiin. Kehityskeskustelussa laaditaan kehittämisen suunnitelma ja keskustellaan myös tulevaisuuden odotuksista uran ja etenemisen suhteen. (Sistonen 2008, 41-43)

Kehityskeskustelussa esimiehen pitää asettaa yhdessä työntekijän kanssa tavoitteet sekä työtehtäville, että edellytylle osaamiselle. Kehityskeskusteluissa katse suunnataan tulevaisuuteen vuoden verran. Esimiehen tulisi kuitenkin välillä kutsua alainen täydentäviin kehityskeskusteluihin, jotta voidaan tarkistaa sovitut asiat ja tiedetään edistysaskeleen olevan sopimuksen mukaisia. (Mossboda, Peterson & Rönnholm 2008, 146)

Jos työntekijä ei ole onnistunut saavuttamaan tavoitteita, keskitytään siihen mikä tavoitteisiin pääsyn esti ja miten voi toimia jatkossa, jotta näin ei pääsisi käymään. Tällainen toimintatapa on rakentava tapa käsitellä epäonnistumisia ja antaa alaista saavuttamaan tavoitteen seuraavaan palkkaneuvotteluun mennessä. (Mossboda, Peterson & Rönnholm 2008, 147)

Kehityskeskustelu on esimiehelle yksi keino saada alaisiltaan luottamusta. Tarvitaan muutama kehityskeskustelu ennen kuin alainen uskaltaa avautua ja paljastaa syvemmin tunteitaan, ajatuksiaan, toiveitaan ja ideoitaan. Sen jälkeen kehityskeskustelu kehittää parhaiten alaista, esimiestä ja koko organisaatiota. (Mossboda, Peterson & Rönnholm 2008, 153)

Palkkakeskustelu

Kehityskeskustelussa asetetut tavoitteet työtehtäville ja edellytylle osaamiselle arvioidaan palkkakeskustelussa ja niistä tulee palkanasetannan pohja. Palkan määrääminen mielletään usein yhdeksi vaikeimmista esimiestehtävistä. Esimiehellä tulee olla selkeät tavoitteet ja selkeät menettelytavat tavoitteiden

toteutumiseksi. Tätä kautta hän saa alaiset mukaan ja motivoitumaan. (Mossboda, Peterson & Rönholm 2008, 146)

Keskustelussa käydään läpi henkilön työtehtävät ja niissä mahdollisesti tapahtuneet ja tulossa olevat muutokset, sekä arvioidaan henkilön pätevyys ja suoriutuminen. Palkkakeskustelun kuluessa esimiehen on pystyttävä esittämään ja perustelemaan ne seikat, joiden nojalla alainen saa tai ei saa palkankorotusta. (Sistonen 2008, 44)

4.6 Pysyvien tulosten aikaansaaminen

Kun tuloksista saadaan erinomaisia on keskityttävä pysyviin tuloksiin. Pysyvät tulokset vaativat jatkuvaa parantamista, sillä kilpailu on kova ja yrityksen tulee keksiä tapoja tehdä asioita toisin suorituakseen jatkuvasti paremmin. Yritykset tekevät muutoksia toimintaympäristössään, joka aiheuttaa muutos- ja parannustarpeita. Tehokas johtaminen on jatkuvaa parantamista. Puhutaan jatkuvan parantamisen syklistä, jossa jokainen kierros pyritään tekemään entistä paremmin. Yrityksen johtamisjärjestelmän tulee kontrolloida organisaation ydinprosesseja ja niissä toimivia ihmisiä. Kun kokonaisuus saadaan toimimaan saavutetaan pysyviä tuloksia, jotka palkitsevat yrityksen. Esimiehen tulee olla aktiivinen ja kontrolloida ajantasaista tilannetta, jotta voidaan reagoida tarvittaessa nopeasti. (Niemelä, Pirker ja Westerlund 2008, 168)

5 HAASTATTELUTUTKIMUS

Luvussa kerrotaan suoritetusta haastattelututkimuksesta ja sen suorittamisesta, tuloksista ja johtopäätöksistä. Haastattelututkimuksen on tarkoitus vastata tutkimuskysymykseen: Mikä on esimiehen rooli myyntitulosten parantamisessa?

5.1 Tutkimuksen suorittaminen

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina 6-22.3.2013 välisenä aikana. Haastattelut toteutettiin kahden eri yrityksen esimiehille, jotka työskentelevät myyntiryhmiensä esimiehinä. Tutkimustapa on kvalitatiivinen ja otos on otettu tietyistä tarkkaan valitusta joukosta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusyksiköiden suuri joukko ja tilastollinen argumentaatiotapa ei ole tarpeen tai mahdollinen. (Alasuutari 2000, 38-39) Tutkimukseen vastaajia saatiin yhteensä 7 kpl.

Osa haastatteluista (5 kpl) tehtiin kahden kesken erillisessä neuvotteluhuoneessa käyttäen tarkasti ennaltasuunniteltua kyselylomaketta. Osa haastateltavista (2 kpl) vastasivat haastattelulomakkeeseen kirjallisesti. Lomake lähetettiin vastaajille sähköpostilla. Kyselylomake (LIITE 1) sisälsi teemoittain jaettuja kysymyksiä yhteensä 11 kpl. Kysymykset testattiin kolmella ulkopuolisella koehenkilöllä ennen tutkimuksen tekemistä kysymysten väärinymmärrysten välttämiseksi. Teemat kyselylomakkeessa olivat: johtaminen myyntitulosten parantamisessa, haasteet ja keinot, tavoitteet, seuranta ja palaute.

5.2 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimustulokset kyselyn teemojen mukaisesti, jotka olivat johtaminen myyntitulosten parantamisessa, haasteet ja keinot, tavoitteet sekä seuranta ja palaute. Haastattelun kommentteista on nähtävillä suoria lainauksia vastaajilta.

Johtaminen myyntitulosten parantamisessa

Teemassa johtaminen myyntitulosten parantamisessa pyrittiin selvittämään esimiehen näkemyksiä roolista myyntituloksen parantamisessa ja johtamistyyliä, joka sopii parhaiten myyntitulosten parantamiseen.

1. Mikä on mielestäsi esimiehen tärkein rooli myyntitulosten parantamisessa?

Esimiehen tärkeimpänä roolina myyntitulosten parantamisessa tutkimuksen mukaan pidetään tavoitteen selkeää esittämistä ja havainnollistamista. Esimiehen tieto myös omista tavoitteista on oltava kirkkaasti selvillä. Hänen täytyy tuoda selkeästi esille myös tulokset ja pitää huoli tavoitteiden asettamisesta jatkossa.

”Esimiehen tärkein rooli on tuoda tavoite esille. Esimiehen pitää tietää myös omat tavoitteet kirkkaasti.”

”Läsnäolo, läheltä johtaminen, tulosten esilletuonti ja niiden läpikäynti sekä analysointi ja tavoitteiden asettaminen jatkoa ajatellen.”

2. Millainen johtamistyyli mielestäsi parhaiten sopii myyntitulosten parantamiseen?

Johtamistyyliksi myyntitulosten parantamiseksi tutkimuksen mukaan sopii parhaiten innostava esimerkillinen edestäjohtaminen sekä valmentava esimiestyö. Valmentavassa esimiestyössä esimies tukee ja kannustaa tiimin jäseniä kehittymään. Esille nousi myös läheltä johtaminen, joka kertoo hyvin siitä, että esimiehen tulee olla läsnä alaisilleen.

”Läheltä johtaminen ja erityisesti myynnin johtaminen”

”Esimerkillinen ja kannustava johtamistyyli”

Haasteet ja keinot

Toisen teeman tavoitteena oli selvittää, millaisiin haasteisiin esimiehet myyntituloksen parantamisessa kohtaavat ja mitä keinoja he käyttävät tiimin myyntitulosten parantamiseen. Kysymyksissä pyrittiin löytämään myös vastauksia siihen, että tarvitsevatko tiimit tai esimies enemmän tukea tai apua pystyäkseen parempiin suorituksiin.

3. Millaisia avainhaasteita näet tuloksen tekemisessä?

Tuloksen tekemisessä tutkimuksen mukaan oli täynnä haasteita. Kyselyyn vastanneet esimiehet nostivat esille ihmissuhteet ja vuorovaikutustaidot, tuloksen tasaisuus, uusien tuotteiden tulo, sekä motivaatio.

Tutkimuksen mukaan esimiehen täytyy tuntea tiiminsä ja tietää ryhmänsä heikkoudet ja vahvuudet. Esimiehen tulee tietää, miten hänen tiiminsä toimii. Kuka myy ja miten. Tässä tärkeinä haastattelun mukaan olivat vuorovaikutustaidot. Esille nousee myös haaste siitä, miten esimies saa pidettyä yllä motivaatiota ja sitoutumista tulokselliseen tekemiseen. Oman osaamisen hyödyntäminen ja soveltaminen työssä ei koettu vastaajien kesken helpoksi niin, että se näkyy myös tuloksissa.

Organisaatio ei toimi yksin vaan koko työyhteisöllä on vaikutuksensa näkyy myös vastauksissa. Esimiehen tulee pitää hyvät sisäiset suhteet. Johtoportaan tuen täytyy myös olla kunnossa. Esimiehellä tulee olla tiedossa, mitkä mahdollisuudet ovat hänen käytössään. Mikä on hänen vastuu, rooli ja mitä keinoja hän saa asemassaan käyttää.

Yhtenä haasteena on tuloksen tasaisuus. Keskimääräistä helpommin tavoitteeseen pääsevät alaiset tulee pitää edelleen motivoituneina parantamaan tulostaan niin hyväksi kuin se on heille mahdollista. Esimiehen tulee keksiä keinoja motivaation ylläpitämiseen.

Myyntiä ei voi myöskään tehdä, mikäli tuotetta ei ole myyty myyjille. On tärkeää, että uuden tuotteen tai tuoteryhmän lanseerauksessa tehdään ensin sisäinen lanseeraus, jossa sovitaan myyntiargumentit, kohderyhmä jne. Tämä on myös yksi

haaste esimiehille pitää huolta siitä, että myyjä saa selkeän informaation tuotteista, sen ominaisuuksista, kohderyhmästä ja myyntiargumenteista. Mitä nopeammin tuotteita tulee markkinoille, sitä haastavampaa on sisäisen lanseerauksen tekeminen.

”Vuorovaikutustaidot ovat haasteena. Esimiehen tulee tuntee ryhmänsä, jotta tietää kuka myy ja miten.”

”Sitouttaminen jatkuvaan tuloksen tekemiseen ja oman tuloksen parantamiseen entisestään.”

Oman osaamisen hyödyntäminen ja soveltaminen työssä niin, että se näkyy myös tuloksissa.”

4. Millaisia keinoja käytät tiimisi myyntitulosten parantamiseen?

Myyntitulosten parantamiseen esimiehet käyttävät välitavoitteita ja palkitsemista sekä kehumista hyvistä suorituksista. Yrityksissä käytetään myös visuaalisia esityksiä ja lukuja toteutuneista myynneistä. Tällä tavalla työntekijät pystyvät näkemään, mitä pitää parantaa ja mikä on mennyt hyvin. On tärkeää, että myyntitulokset on jaettu viikoittain, jolloin alainen pysyy paremmin mukana. Esimiehen on tärkeää kertoa miten tavoitteilla on suora vaikutus yrityksen tulokseen. Tuloksista myös keskustellaan yhdessä. Esimiehet pitävät huolta siitä, että onnistumiset jaetaan ja hyvät suoritukset otetaan esille. Jatkuva kehittäminen ja haasteiden selvittäminen koettiin myös tärkeäksi myyntitulosten parantamisessa.

”Keinot ovat osatavoitteet ja niihin liittyvät palkitsemiset”

”Ryhmän tavoite ja yksilön tavoite. Kaikkien pitää yksilöinä tietää oma henkilökohtainen tavoite suhteessa ryhmän tavoitteeseen, jonka tulee olla realistinen”

”Harjoittelu, esimerkit, onnistumisten jakaminen, osaamisen kasvattaminen ja omassa työssä kehittyminen, haasteiden selvittäminen ja rohkaiseminen oman mukavuusalueen ulkopuolella astumiseen.”

5. Koetko, että tiimisi tarvitsisi enemmän tukea tai apua pystyäkseen parempiin suorituksiin?

Tukea tiimilleen esimiehet kaipasivat kyselyn mukaan vaihtelevasti. Suurin osa esimiehistä kokivat, että tukea ja apua on tarjolla riittävästi. Esimiehet kertoivat, että myynnin tuki voi jäädä tuotteistamisen ja lanseerausten jalkoihin hektisessä työympäristössä.

”Osittain kyllä, tuen tarve on yksilöllistä ja vaihtelee millaista tukea kukakin tarvitsee.”

”On nyt tehty niin paljon, ettei tällä hetkellä tarvitse.”

6. Jos tiimisi tarvitsisi tukea, millaista se olisi?

Tukea ja apua tarvittiin haastattelujen mukaan siihen, että tiimi saadaan pidettyä ajan tasalla nopeastikin muuttuvassa työympäristössä. Informaation kulku esimiestyössä on tärkeää ja tiedon täytyy tulla oikeaan aikaan.

Osa esimiehistä kaipasivat vaihtelua ja uudenlaisia näkökulmia tuloksien läpikäymiseen ja yhteisen näkemyksen rakentamiseen ryhmätasolle. Esimiehet toivoivat kuitenkin tiimilleen rohkeampaa otetta tuloksen tekoon, innostamista ja selkeämpää yksilön vastuuta tuloksista.

Esimiehet kaipasivat tukea toisilleen. He ehdottivat, että eri myyntiryhmien esimiehet vierailisivat toisten tiimien palavereissa ja antaisivat kehittävää palautetta ja ideoita. Näin myös esimiehet keskenään tukisivat toistensa työtä.

”Toivoisin tukea siihen, miten saan pidettyä porukan ajan tasalla.”

”Tiimini voisi tarvita rohkeampaa otetta tuloksen tekoon.”

Tavoitteet

Kolmannen teeman eli tavoitteiden tarkoituksena oli selvittää esimiehen näkemyksiä tavoitteista. Kysymysten avulla pyrittiin selvittämään miten tavoitteista sovitaan ja miten esimies ylläpitää motivaatiota ja sitoutumista tavoitteisiin.

7. Miten sovitte tavoitteista tiimisi kanssa?

Kyselyn mukaan kokonaistavoite on annettu organisation tasolta ja se perustuu budjettiin. Esimiehet sopivat yhteisesti tiimin kanssa välitavoitteista ja – toimista, miten tavoitteisiin päästään. Osa esimiehistä sopii tavoitteista enemmän yksilötasolla eli keskustelemalla alaisensa kanssa hänen henkilökohtaisista tavoitteista.

”Enimmäkseen yksilötasolla, mutta myös ryhmän kanssa viikkopalavereissa.”

”Saan budjetin organisaation tasolta. Budjetti käydään läpi yhdessä tiimin kanssa ja jaetaan myyjien kesken.”

8. Miten ylläpidät motivaatiota ja sitoutumista tavoitteisiin?

Motivaatiota ja sitoutumista tavoitteisiin haastattelujen mukaan pidetään niin, että esimies pitää yllä onnistumisia ja jakaa niitä sekä kannustaa uusiin onnistumisiin. Motivaation ylläpitämiseen esimiehet antavat erilaisia haasteita, projekteja ja vastuualueita. Esimies lähettää myös sähköpostilla tietoja tuloksista ja keskustelee niistä alaisensa kanssa. Esimies ja alainen pohtivat yhdessä, miten jakso on mennyt ja miten toimitaan jatkossa. Esimies ottaa huomioon, jos jokin muuttuu ja pitää huolen siitä, että tavoite on haastava ja oikeudenmukainen koko ajan.

”On tärkeää viljellä onnistumisia ja jakaa niitä. Seuraan ja kannustan.”

”Annan erilaisia haasteita, vastuualueita tietyn tuotteen myymiseen tai mahdollisuuden osallistua projekteihin.”

”Pidän huolta siitä, että tavoite on tarpeeksi haastava ja motivoiva.”

Seuranta ja palaute

Neljannen teeman eli seurannan ja palautteen avulla pyrittiin selvittämään esimiehen näkemys siitä, että miten he seuraavat myyntitavoitteita ja miten se näkyy esimiesten päivittäisessä työssä. Kysymysten tarkoituksena oli myös selvittää, kuinka usein kehittymistä ja tuloksia alaisen kanssa seurataan. Viimeinen kysymys koski palautetta, jota kehittymisessä myyntituloksen parantamisessa tarvitaan. Kysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, että antavatko esimiehet palautetta ja saavatko he sitä myös itse.

9. Miten myyntitavoitteiden seuranta näkyy päivittäisessä työssäsi?

Myyntitavoitteiden seuranta näkyy esimiehen päivittäisessä työssä niin, että esimies tarkkailee myyntitilastoja viikkotasolla ja kuukausitasolla käyttäen järjestelmiä, jotka on suunniteltu tavoitteiden seurantaan. Jos on kyse erityisestä kampanjasta, niin seuranta tapahtuu päivittäin.

Kyselyn mukaan esimiehen tulee olla ajan tasalla. Hän tekee jatkuvasti havaintoja siitä, miten tiimi onnistuu ja tarvittaessa reagoi, jos tuloksiin pääseminen on vaikeaa. Silloin on hyvä keskustella alaisen kanssa asiasta ja miettiä kehitysehdotuksia heti kehityskohteisiin.

”Hyödynnän järjestelmiä tavoitteiden seurantaan sekä käyn keskustelua tiimin jäsenten kanssa tuloksista ja etenkin yksilön omista onnistumisista ja kehityskohteista.”

”Seuraan kampanjoiden edistymistä päivätasolla, mutta muuten seuranta tapahtuu viikko- ja kuukausitasolla.”

10. Miten usein alaisesi kanssa seuraatte hänen kehittymistään ja tuloksia?

Esimies ja alainen seuraavat kehittymistä ja tuloksia viikkotasolla esimerkiksi viikkopalavereissa. Silloin otetaan myös tavoitteet esille ja verrataan niitä tuloksiin. Apuna kehittymisen seurannassa käytetään kehityskeskusteluja, jossa

käydään läpi edelliskauden onnistumiset ja tulokset. Kehityskeskustelussa kerrataan, mitkä asiat auttoivat tai mitkä haittasivat onnistumisia. Keskustelussa otetaan esille toiveet ja palautteet sekä kehityskohteet ensi kaudelle. Molemmat osallistuvat keskusteluun ja saavat esittää omia havaintoja ja näkemyksiä.

”Viikkopalavereissa ja myyntijaksojen vaihtuessa, jolloin käydään tavoitteet läpi. Seuraamme kehittymistä myös kehityskeskusteluissa, jossa sovimme kehityskohteista jatkossa”

”Seuraan viikottain kehittymistä.”

11. Annatko palautetta ja saatko sitä myös itse?

Tutkimuksen mukaan esimiehet antavat palautetta ja saavat sitä myös itse, mutta eivät aina riittävästi. Palautetta pitää antaa sopivassa suhteessa ja asiasta. Liika palaute koettiin tutkimuksen mukaan huonoksi. Palautteen sävyyn kyselyyn vastanneet kertoivat, että sen tulee olla kehittävää eikä palaute saa mennä henkilökohtaisuuksiin. Esimiehen on tärkeää myös ottaa huomioon kenelle palaute menee, sillä toiset tarvitsevat palautetta enemmän kuin toiset.

”En anna palautetta riittävästi. Liika palaute ei ole kuitenkaan hyväksi.”

”Annan palautetta ja pyydän sitä myös itse, jotta voin kehittyä esimiehenä.”

”Pidän huolta positiivisen palautteen annosta ja siitä, että osa tarvii palautetta enemmän kuin toiset.”

5.3 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoitus oli tutkia esimiehen roolia myyntipainotteisessa ympäristössä. Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville, mikä on esimiehen rooli myynnin tukena ja millaisia haasteita esimies kokee jokapäiväisessä työssään. Tarkoitus oli myös selvittää millaisia keinoja esimiehet käyttävät saadakseen ryhmänsä kohti parempia myyntituloksia.

Kuten teoriaosuudestakin käy ilmi, esimiestyössä on monia asioita, jotka vaikuttavat myyntijohtamiseen ja tuloksen tekemiseen. Tutkimuskysymykseen mikä on esimiehen tärkein rooli myyntitulosten parantamisessa, tutkimus antaa selvän vastauksen. Tärkein rooli on tavoitteiden asettaminen, selkeä esittäminen ja havainnollistaminen. Ilman tavoitteita ei tule tuloksia.

Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että esimiehillä on paljon haasteita tuloksen tekemisessä ja omassa roolissaan. Haasteita ovat: vuorovaikutustaidot, oman osaamisen hyödyntäminen, motivointi, hektinen ja muuttuvat työympäristö sekä nopeatempoisen tuotteistaminen. Esimiehiltä löytyi haasteisiin vastaamiseen hyviä keinoja, kuten asioista keskusteleminen, puuttuminen kehityskohteisiin riittävän aikaisin sekä jatkuvat seuranta. Esimiehet ovat myös hyvin innokkaita kehittämään itseään ja tältä osin vaikuttamaan myyntituloksiin.

Tukea myyntitulosten parantamiseen esimiehet tutkimuksen mukaan saavat melko hyvin, mutta toivoivat silti tiimilleen rohkeampaa otetta tuloksen tekoon. He toivoivat vertaistukea toisiltaan, joka antaisi uutta perspektiiviä omaan työhön. Tutkimustuloksista kävi myös ilmi, että esimiehet tekevät jatkuvaa seuranta tuloksista ja pitävät kehittämistä yllä. He jakavat yksilön ja ryhmän onnistumisia ja pitävät huolta siitä, että tavoitteet ovat oikeudenmukaisia sekä riittävän haastavia.

Esimiehet vastasivat hyvin samalla tavalla haastattelun kysymyksiin. Tulos kertoo siitä, että eri yritysten esimiehet kohtaavat samanlaisia haasteita työssään, vaikka myyvät täysin erilaisia tuotteita.

Tutkimuksen valideetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä, sillä tarkoitetaan kykyä mitata tutkimuksella juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin selvittää. Tutkimuksen

validiuteen vaikuttaa kyselylomakkeiden kohdalla se, kuinka kysymykset on muotoiltu. On mahdollista, että se, mitä tutkija on aikonut tarkoittaa, ei välttämättä vastaa sitä, mitä vastaaja kokee sen tarkoittavan. Validiutta arvioidaan vertaamalla tutkimuksesta saatuja tietoja teoriaan. (Hirsijärvi ym. 2007, 227)

Kyseisessä tutkimuksessa tutkimuskysymykseen saatiin selkeä vastaus ja tutkimuksessa saadut tiedot tukevat myös teoriaosuutta, joka parantaa tutkimuksen validiutta.

6 YHTEENVETO

Tämä opinnäytetyö käsitteli esimiehen roolia myynnin tukena. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten esimies voi omalla roolillaan tukea myyntiryhmäänsä saamaan parempia tuloksia. Työ antaa hyvän kuvan siitä, että esimiehen rooli työympäristössä on suuri. Esimies johtaa kokonaisuutta ja pitää sen hallinnassa. Hänen tulee reagoida muuttuviin tilanteisiin nopeasti ja toimia oikeudenmukaisesti nauttien alaistensa luottamusta.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys jakautui kolmeen pääluukuun. Ensimmäinen pääluuku käsitteli esimiestyötä ja johtamista. Esimiehellä on tärkeä rooli ja hän omalla toiminnallaan tuo vaikutuksen yrityksen toimintaan, työyhteisöön, alaisiinsa ja sitä kautta myyntituloksiin.

Toisessa pääluvussa esitettiin avainhaasteita suorituksen parantamiseksi ja hyvän myynnin edellytyksiä. On tärkeää tietää myynnin tasapaino. Esimiehen tulee tunnistaa haasteet ja hänellä tulee olla hyviä keinoja tavoitteiden onnistumiseen.

Kolmas pääluuku käsitteli huipputiimin luomista ja kertoi, kuinka paljon esimies voi vaikuttaa myyntiryhmänsä kautta yrityksen tuloksiin. Siksi on tärkeää, että esimies tuntee tiiminsä ja nauttii luottamusta. Hänen tulee haastaa ja luoda hyvät puitteet alaistensa kehittymiselle.

Tutkimustulosten mukaan esimiehen selkeä rooli myyntitulosten parantamisessa on tavoitteiden asettaminen, selkeä esittäminen ja havainnollistaminen. Tutkimus antoi myös hyvän kuvan esimiestyöstä sekä haasteita, joita esimiehet kohtaavat päivittäin. Esimiehillä on hyviä keinoja haasteisiin vastaamiseen, kehittämiseen ja motivaation ylläpitoon sekä alaistensa sitouttamiseen työhön.

Jatkotutkimus aiheesta olisi teettävä tutkimus alaisilleen ja saada sieltä vielä lähtökohtia johtamisen avainhaasteille ja myyntiryhmän tarpeille työssään. Näin haasteet ja keinot myyntitulosten parantamiseen tulisivat myös myyntitiimiltä ja esimies tietäisi paremmin mikä kehittäisi hänen toimintaansa ja miten hän voisi saada aikaan myyntiryhmässään parempia tuloksia.

LÄHTEET

Alasuutari, P 2007. Laadullinen tutkimus 3. Uudistettu painos. Vaajakoski: Vastapaino.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2013. Hyvä johtaminen ja esimiestyö:
Elinkeinoelämän keskusliitto [viitattu 6.3.2013]. Saatavissa
http://www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat_ym/tyoelama/tyohyvinvointi/hyva_johtaminen.php Hakupäivä 12.3.2013

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otava.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY.

Kalliomaa, S ja Kettunen S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Juva: WSOYpro Oy

Karjanmaa H. 2012. Tämä tuhoaa uskottavan johtajuuden yrityksessä:
Taloussanomat [viitattu 12.3.2013]. Saatavissa <http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-elama/2012/09/20/tama-tuhoaa-uskottavan-johtajuuden-yrityksessa/201238258/139>

Kettunen, S ja Rope, T. 2012. Halujohtaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Maunula, R. 2004. Esimiehenä asiantuntijayhteisössä ja –tiimissä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Mossboda, B-M, Peterson, M ja Rönnholm, I. Suomentanut Lustig, E. Esimiehen ensiapu. Juva 2008: WS Bookwell Oy.

Niemelä, M, Pirker, A ja Westerlund J. 2008. Strategiasta tuloksiin- tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WSOYpro.

Rubanovitsch, M. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Libris Oy.

Ruohotie, P ja Honka J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

LIITTEET

LIITE 1

Kysymyslomake esimiehille

Johtaminen myyntitulosten parantamisessa

11. Mikä on mielestäsi esimiehen tärkein rooli myyntitulosten parantamisessa?
12. Millainen johtamistyyli mielestäsi parhaiten sopii myyntitulosten parantamiseen?

Haasteet ja keinot

13. Millaisia avainhaasteita näet tuloksen tekemisessä?
14. Millaisia keinoja käytät tiimisi myyntitulosten parantamiseen?
15. Koetko, että tiimisi tarvitsisi enemmän tukea tai apua pystyäkseen parempiin suorituksiin?
16. Jos tiimisi tarvitsisi tukea, millaista se olisi?

Tavoitteet

17. Miten sovitte tavoitteista tiimisi kanssa?
18. Miten ylläpidät motivaatiota ja sitoutumista tavoitteisiin?

Seuranta ja palaute

19. Miten myyntitavoitteiden seuranta näkyy päivittäisessä työssäsi?
20. Miten usein alaisesi kanssa seuraatte hänen kehittymistään ja tuloksia?
21. Annatko palautetta ja saatko sitä myös itse?