

Opinnäytetyö (AMK)

Myyntityön koulutusohjelma

Myynnin johtaminen

2017

Minna Lehtonen

MOTIVAATION VAIKUTUS HENKILÖKOHTAISEN MYYNTITYÖN TULOKSEEN

Minna Lehtonen

MOTIVAATION VAIKUTUS HENKILÖKOHTAISEN MYYNTITYÖN TULOKSEEN

Opinnäytteessä tutkitaan motivaation vaikutusta myyjän henkilökohtaisen työn tehokkuuteen ja sitä kautta hänen tulokseensa. Tutkimus on tehty esimiehen näkökulmasta, ja siinä selvitetään motivoinnin keinoja ja niiden hyödyntämistä työelämässä. Tavoitteena on näyttää motivaation ja tuloksellisuuden välinen yhteys. Tämä näyttäisi motivoinnin merkityksen johtajalle ja antaisi hyvän välineen esimiestyön tueksi.

Tutkimuksen avulla pyritään toteamaan hypoteesi ”motivoitunut myyjä tekee parempaa tulosta” joko todeksi tai kumotuksi eräässä Yritys X:n myymälässä. Tarkoituksena on perehtyä motivaation ja motivoinnin teoriaan, sen vaikutukseen myyntityössä ja sen luomiin uusiin mahdollisuuksiin esimiestyössä. Opinnäytetyö alkaa myyntityön sekä motivaation teorioihin perehtymisellä. Teorioiden pohjalta suoritetaan tutkimus Yritys X:n myymälässä. Tutkimus toteutetaan kyselyn avulla kvantitatiivisesti. Tutkimuksessa on myös kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä esimerkiksi tutkimuksen tekijän oman havainnoinnin kautta.

Tuloksia analysoidaan taulukoiden avulla. Sen jälkeen tehdään johtopäätökset ja todetaan hypoteesi paikkansa pitäväksi, mutta hieman puutteelliseksi. Lopuksi voidaan muokata hypoteesi muotoon ”oikealla tavalla motivoitu myyjä tekee parempaa tulosta”, jolloin se voidaan todeta tutkimuksen perusteella todeksi.

Yritys X:n myymälän on hyvä ottaa esimiestyössä huomioon se, miten työntekijöitä motivoidaan. Kaikki ihmiset ovat erilaisia ja johtuen vaikuttimien voimakkuuksista, uskosta omiin vaikuttamismahdollisuuksiin, psykologisesta aikaperspektiivistä ja tunteista, ihmiset tulee ottaa yksilöinä, jotka tietyssä ajassa motivoituvat tietyllä tavalla.

ASIASANAT:

motivaatio, motivointi, myyntityö, tehokkuus, johtaminen, esimiestyö, hypoteesit

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Professional Sales | Sales Management

2017 | 43 + 2

Minna Lehtonen

MOTIVATION'S IMPACT TO THE EFFICIENCY ON PERSONAL SELLING

This thesis studies the impact of motivation to a salesperson's individual efficiency at work and hence to one's sales profit. This thesis is made from the leader's point of view and it explores the ways to motivate and how to benefit from these at work. The goal is to show the connection between motivation and effectiveness. This would show the meaning of motivating to leaders and give a useful tool to support the leading.

This research is meant to help to prove a hypothesis "motivated salesperson makes better profit" right or wrong in one of the Company X's store. The intention is to orientate to the theory of motivation and motivating, its impact on sales and to the possibilities that it offers to leading. The thesis begins by orientating in the theories of sales and motivation. Based on these theories a research is done in a Company X's store. The research is implemented with a survey that is conducted quantitatively. The research also has features of a qualitative research due to the researcher's own observation, for example.

The results of the research are analyzed with charts. Then the conclusions are made and the hypothesis can be stated to be correct but slightly flawed. Finally, the hypothesis can be stated to be correct on the basis of the research once it is modified to "correctly motivated salesperson makes better profit".

The most important conclusion of the research is that individuality of a salesperson determines the ways to motivate that person. All human beings are different and due to intensity of motive, faith in one's capacity to influence, psychological time perspective and feelings, they should be considered as individuals who get motivated in a certain time in a certain way.

KEYWORDS:

motivation, sales work, efficiency, leading, leadership, managerial work, hypotheses

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 MYYNTITYÖ	7
2.1 Asiakkaat	7
2.2 Hyvä myyjä	7
2.3 Myyntiprosessi	8
2.4 Myynnin johtaminen	8
2.5 Myynnin seuranta	9
3 MOTIVAATIO	11
3.1 Motivaation jaotteluita	11
3.2 Motivaatio työelämässä	13
3.3 Motivoinnin keinot esimiehen näkökulmasta	13
3.3.1 Tavoitteiden asettaminen	14
3.3.2 Myyntikilpailu	14
3.3.3 Palkitseminen	15
3.3.4 Palaute	15
4 CASE	17
4.1 Tutkimuksen taustaa	17
4.2 Tutkimusmenetelmät	18
4.2.1 Myynnin tutkiminen	19
4.2.2 Motivaation tutkiminen	20
4.3 Myyjäprofiilit	20
4.4 Tutkimustulokset ja niiden analysointi	22
4.5 Tutkimusmenetelmien ja -tulosten arviointi	37
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	38
LÄHTEET	42

LIITTEET

Liite 1. Motivaatio-kysely

Liite 2. Henkilökohtaisten projektien menetelmä -kysely

KUVIOT

Kuvio 1. Motivaation taso.	23
Kuvio 2. Keskiostos.	25
Kuvio 3. Lisämyynnin osuus koko myynnistä.	28
Kuvio 4. Lisämyytyjen artikkeleiden osuus myydyistä artikkeleista.	30
Kuvio 5. Konversio.	33
Kuvio 6. Kanta-asiakkuus.	35

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä käsitellään myyntityön koulutusohjelman tärkeimpiä oppeja sekä itse myynnistä että myynnin johtamisesta. Sen lisäksi suuren huomion saa motivaatio ja sen merkitys myynnin tuloksellisuuden ja tehokkuuden kannalta.

Opinnäytetyö perustuu hypoteesiin ”motivoitunut myyjä tekee parempaa tulosta”. Tutkimusongelmana on siis selvittää, vaikuttaako motivaation taso myyjän tehokkuuteen ja sitä kautta myyntituloksiin. Teoria-osuudessa tutkitaan myyntityötä sekä motivaatiota ja case-osuudessa pyritään tutkimuksen kautta joko kumoamaan hypoteesin tai toteamaan se todeksi. Tavoitteena on saada johdolle hyvä työväline myynnin edistämiseksi, kun tiedetään, vaikuttaako motivointi siihen, ja jos, niin kuinka paljon. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan motivoinnin vaikutusta myyntiin Yritys X:n erään myymälän työntekijöiden kautta.

Tutkimuksen tulosten esittämiseen on valittu tiettyjä myynnin ja motivaation mittareita niiden relevanssin perusteella. Motivaatiota mitataan kyselylomakkeiden avulla, eli myyjät täyttävät kyselyn itsearviointina. Tämä tiedonkeruumenetelmä on valittu siksi, että motivaatiota ei pystytä mittaamaan koneiden kautta, vaan se tulee ihmisestä itsestään. Myyntiä ja sen tehokkuutta mitataan esimerkiksi myyntitulosten, konversion ja kanta-asiakkaiden rekrytoimisen avulla. Tutkimukseen osallistuneista myyjistä laaditaan myös henkilökohtaiset myyjäprofiilit. Motivaation mittarin, myynnin mittareiden ja myyjäprofiilien kautta analysoidaan motivaation vaikutusta myyjään ja hänen toimintaansa myyntityössä.

2 MYYNTITYÖ

Yrityksen tärkein tehtävä on myydä, sillä se on ainoa keino tuoda suoraan rahaa yritykselle (Vahvaselkä 2004, 206).

2.1 Asiakkaat

Asiakkaiden määrä on ratkaiseva. Mitä enemmän kohtaamisia asiakkaiden kanssa, sitä enemmän syntyy tulosta. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 49.) Myyjän pitää aina tähdätä sitomaan pysyvä asiakassuhde yhden kaupan sijaan (Rubanovitsch & Aalto 2012, 72).

Kokonaho korostaa kirjassaan (2011) varsinkin uusien asiakkaiden merkitystä, sillä he ovat juuri niitä, joiden avulla yritys tulee pärjäämään pidemmällä aikavälillä. Tämä johtuu siitä, että osa vanhoista asiakkaista luultavasti karsiutuu yrityksen elinkaaren aikana, jolloin uudet asiakkaat ovat välttämättömiä. (Kokonaho 2011, 15.)

2.2 Hyvä myyjä

Asiakkaat muodostavat mielipiteensä yrityksestä myyjien ja palvelun perusteella. Myyjät ovat kuin yrityksen käyntikortteja, minkä takia ammattitaitoisia myyjiä arvostetaan. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 19.)

Hyvää myyjää kuvaavia ominaisuuksia on monia, kuten ”oma-aloitteisuus, tarkkuus, täsmällisyys, ammattimaisuus, rauhallisuus ja innostuneisuus” (Rubanovitsch & Aalto 2012, 72). Vuorio (2015, 143) taas kuvaa kirjassaan huippumyyjän ominaisuuksiksi ahkeruuden, motivoituneisuuden, taitavuuden ja myyntitekniikan osaamisen, itsehillinnän sekä asiakkaan arvostamisen. Hyvän myyjän tunnistaa siitä, että kilpailija anelee häntä töihin heille (Rummukainen 2008, 149).

”Osaava ja motivoitunut henkilöstö on yritysten tärkein voimavara ja kilpailutekijä” (Kukkola 2013, 131). Kun työntekijä on halukas ja kyvykäs toimimaan yrityksen vision ja strategian mukaisesti, hän käyttää tietojaan ja taitojaan yrityksen hyväksi (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 190).

2.3 Myyntiprosessi

Yrityksen imagolle on tärkeää, että jokainen asiakas saa joka kerta yhtäläisen ostokokemuksen. Tätä varten on myyntiprosessi, joka on tarkkaan hiottu yrityksen sisällä toimivaksi. Kun jokainen myyjä toimii myyntiprosessin mukaisesti, on myyntityö tasalaatuista. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 30.)

Myyntiprosessi koostuu neljästä päävaiheesta, jotka ovat kontaktivaihe, kartoitusvaihe, perusteluvaihe ja päätösvaihe. Kontaktivaiheeseen kuuluvat aloitus eli B-to-C-myyntissä asiakkaan tervehtiminen tai huomioiminen sekä asiakkaan kiinnostuksen lisääminen, josta käytetään termiä *silta*. Toinen päävaihe on kartoitusvaihe, jolloin pyritään selvittämään, mitä asiakas on tullut hakemaan tai mistä hän voisi olla kiinnostunut. Tätä vaihetta kannattaa toteuttaa avoimien kysymysten avulla, jolloin saadaan mahdollisimman paljon tietoa asiakkaan toiveista. Kolmas päävaihe on perusteluvaihe, jolloin myyjä esittelee asiakkaalle sopivan ratkaisun. Tässä vaiheessa kannattaa tuoda esille tuotteen tai palvelun hyötyjä ominaisuuksien sijaan ja yrittää saada asiakkaan ostohalu heräämään. Neljäs päävaihe on päätösvaihe. Se koostuu tarjousvaiheesta, jolloin esitetään tarjous ja pyydetään kauppaa, sekä kertausvaiheesta, jolloin kerrataan kaupan ehdot ja sen hyödyt asiakkaalle. Tärkeää on, että asiakkaalle jää hyvä tunne ostoksestaan. Kartoitusvaiheesta loppuun saakka kulkee ideavaihe, jossa selvitetään syy asiakkaan ostohalulle. Idean keksimiseksi on tiedettävä asiakkaan ongelma, tarve, halu tai kiinnostuksen kohde. (Vuorio 2015, 97–106.)

Ongelmana on se, että jokainen kohtaaminen asiakkaan kanssa on erilainen. Siksi on hyvä olla selkeät suuntaviivat, joita pitkin edeten voidaan päästä toivottuun lopputulokseen. (Ojanen 2010, 77.)

2.4 Myynnin johtaminen

Johtajaksi ei synnytä vaan siihen opitaan (Rekola 2013, 15).

Esimieheksi pääseminen vaatii paljon, ja syystäkin, sillä työntekijät tarvitsevat osaavaa esimiestä johtamaan heitä (Rekola 2013, 14). Esimies on suuressa roolissa rakentamassa yrityksen ilmapiiriä, ja hän vaikuttaa siihen, kuinka innostava ja positiivinen organisaatiokulttuurista tulee. Alkuun päästään jo sillä, että esimiehellä on aitoa kiinnostusta työntekijöitä kohtaan ja näkee heidät ihmisinä. (Leiviskä 2011, 132–133.)

Johtaminen tapahtuu joko ”välittömänä vuorovaikutuksena esimies-alaisuudessa” tai ”tavoitteiden, ohjeiden ja pysyvää määräysten avulla tapahtuvana johtamisena”. Hyvä johtaja sopii alaisen kanssa tavoitteista ja antaa alaisen onnistua niissä ja kehittyä työsäään. Hyvä johtaja kannustaa, antaa palautetta ja palkitsee. (Vahvaselkä 2004, 220–222.)

Työntekijöiden suorituskky riippuu pitkälti siitä, miten heitä johdetaan (Grönfors 2001, 64). Hyvä johtaja kannustaa työntekijöitään ja pyrkii aina kehittävään toimintaan (Vahvaselkä 2004, 220). Esimiehen tehtävä on muistuttaa avainhenkilöitään tavoitteistaan (Rekola 2013, 129).

2.5 Myynnin seuranta

Myyntiä mitataan vertailemalla tavoitteita ja toteutuneita lukuja. Tavoitteena on niiden perusteella ohjata tekemistä ja varmistua siitä, että liiketoiminta kehittyy jatkuvasti. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 108.)

Myynnilliset tavoitteet voidaan jakaa määrällisiin ja laadullisiin. Edellisestä esimerkkinä ovat tulokset myynnissä tai asiakaskontaktien määrä, joita on helppo seurata. Jälkimmäisestä esimerkkinä on myyntikeskustelun tehostaminen, joka tähtää laadulliseen kehittymiseen. (Pekkarinen, Sääsäski & Vornanen 1997, 182.)

Määrän ja laadun lisäksi tulokseen vaikuttaa suuntaus. Se merkitsee sitä, mihin myyjä suuntaa energiansa työnsä aikana. Hyvin suunnattu energia on tuloksellista, ja se voi olla esimerkiksi oikeisiin asiakkaisiin keskittymistä. (Vuorio 2013, 107.)

Yritykset asettavat itsellensä tulostavoitteita, joihin liittyvät esimerkiksi myynti, kate-eurot ja -prosentit ym. Tulostavoitteiden toteutumiseen vaikuttaa se, miten tehokkaasti niitä tavoitellaan. Tehokkuutta seurataan tehokkuuksien avulla, joihin kuuluvat esimerkiksi myynti per tehty työtunti, asiakkaiden määrä, myytyjen tuotteiden määrä suhteessa asiakkaisiin, uusien asiakkaiden määrä ym. Näitä seurataan tietyin ajanjaksoin yrityksestä riippuen. Seuranta tehdään työvuorolistojen, kassapäätteen ja myyjien raporttien mukaan. (Vahvaselkä 2004, 216–217.)

Myyntiä voidaan seurata useilla mittareilla. Tässä opinnäytetyössä keskitytään keskios-
tokseen, lisämyynnin osuuteen koko myynnistä, lisämyytyjen artikkelien osuuteen koko
artikkelimäärästä, konversioon ja kanta-asiakkuuteen.

Keskiostoksella kuvataan kertamyynnin loppusumman keskiarvoa (Miettinen 2013). Myyjien väliset erot myyntitaidoissa näkyvät keskiostoksen summassa, koska huippumyyjät uskaltavat tarjota kauppaa ja he ajattelevat aina seuraavaa liikettään myynnin suhteen (Rummukainen 2008, 91).

Empore Oy:n rekrytointikonsultti Maiju Isokangas toteaa blogikirjoituksessaan (2015), että keskiostoksella on helppo seurata myyjän tuotemyyntiä. Keskiostoksia tutkimalla voidaan analysoida muun muassa myyjän kykyä myydä asiakkaalle kokonaisuuksia ja hänen suoriutumisvaihtelujaan. Isokangas toteaa, että keskiostosta voi parantaa kysymällä ja löytämällä asiakkaan tarpeita, joita hän ei välttämättä itsekään tiedä. (Isokangas 2015.)

”Lisämyynti on myyntiä, jossa myyjä tarjoaa ostajalle lisäarvoa tuottavaa hyödykettä, joka täydentää asiakkaan juuri tekemää ostosta” (Rautio 2012).

Asiakkaan tarpeiden kartoitus käynnistää lisämyynnin. Asiakas hakee sijoitukselleen parasta mahdollista hyötyä. Lisämyynnin avulla myyjä voi antaa asiakkaalle paremman kokemuksen tarjoamalla hänelle muitakin tuotteita tai palveluita, joita hän alun perin tuli hakemaan. Myyjän ammattitaito määrittää asiakkaan kokemuksen lisämyyntitilanteesta. Asiakas on tyytyväinen, kun hän kokee saaneensa myyjän ammattitaidon avulla kokonaisvaltaista palvelua. (Ojanen 2010, 97–100.)

Esimiehet saavat tärkeää informaatiota myymälän toiminnasta esimerkiksi konversioasteen avulla. Konversio tarkoittaa sitä suhdelukua, joka muodostuu myymälässä käyneistä ihmisistä suhteessa ostaviin asiakkaisiin. (Ipsos Retail Performance 2015.)

Myyntilukujen raportointia on turha tehdä, jos tietoja ei hyödynnetä. Tuloksia tulisi analysoida ja käyttää liiketoiminnan kehittämiseksi. Varsinkin yrityksen johdon pitäisi olla tietoinen työn kehittämisestä ja johtaa tämän tiedon mukaisesti. (Pyyhtiä ym. 2013, 193–195.)

3 MOTIVAATIO

Motivaatio tulee latinankielisestä sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Sitä on myöhemmin laajennettu tarkoittamaan ”käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää”. Motivaation kantasana on *motiivi*, joka määrää käyttäytymisen suunnan. Esimerkkinä motiiveista ovat tarpeet, halut, sisäiset yllykkeet sekä palkkiot ja rangaistukset. Ne ovat tiedostettuja tai tiedostamattomia, ja yhdessä motiivit muodostavat motivaation. (Ruohotie 1998, 36–37.)

Kuten Niermeyer ja Seyffert (2004) esittävät, motivaatio itsessään ei ole ominaisuus, vaan se koostuu monesta osatekijästä. Motivaatioprosessi on moniulotteinen, ja siihen liittyy vaikuttimien voimakkuus, usko omiin vaikuttamismahdollisuuksiin, psykologinen aikaperspektiivi ja tunteet. (Niermeyer & Seyffert 2004, 13–14.)

Ruohotie ja Honka (1999) esittävät, ettei motivaatiota voida mitata suoraan, sillä sitä ei voida myöskään havaita suoraan. Asiat vaikuttavat toisiinsa ja ihmisen motiivit ovat usein päällekkäisiä. Ilmiönä motivaatiota voidaan kuitenkin luonnehtia kolmen muuttujan avulla: vireys, suunta ja systeemiorientoituminen. Vireys tarkoittaa yksilön energiavoimaa, joka saa hänet toimimaan tietyllä tavalla. Suunta määrittää yksilön toiminnan kohteen. Yksilön ja hänen ympäristössään olevat voimat joko vahvistavat tai heikentävät hänen motivaatiotaan palauteprosessin kautta. Tätä ilmiötä kutsutaan *systeemiorientoitumiseksi*. (Ruohotie & Honka 1999, 13–15.) Hakonen ja Nylander (2015, 136) tiivistävät motivaation kuvauksen mielentilaksi, ”joka määrittää, mitä asioita, millä vireydellä ja kuinka kauan ihminen kulloinkin tekee”.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan motivaatioon liittyviä jaotteluita eikä niinkään tuoda esille yksittäisten henkilöiden luomia motivaatioteorioita. Tässä tutkimuksessa motivaatioilmiön tutkimisen tukena on käytetty jaotteluita teorioiden sijaan selkeyden takia.

3.1 Motivaation jaotteluita

Yksi motivaation jaottelu on sisäisen ja ulkoisen motivaation välinen. Edellinen tarkoittaa, että työ palkitsee sisäisesti ja sitä tehdään sen sisällön ja kiinnostavuuden takia. Jälkimmäinen tarkoittaa, että ulkoiset asiat motivoivat eikä työllä itsessään ole merkitystä, vaan

pelkästään lopputuloksella. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 190.) Sisäinen ja ulkoinen motivaatio risteävät usein riippuen siitä, mikä motiivi on hallitsevin. Esimerkiksi työpaikalla motiivit ovat erilaisia työntekijöiden välillä, mikä saattaa vaikuttaa siihen, miten palkkiot koetaan. Joillekin työntekijöille palkkio saattaa olla ulkoinen, mutta esimerkiksi pätemisen tarve tekee siitä palkkiosta toiselle työntekijälle sisäisen. (Ruohotie & Honka 1999, 45–46.)

Toinen tapa on jakaa motivaatio yleiseen ja erityiseen motivaatioon. Yleinen motivaatio on nimensä mukaisesti suurpiirteisempää, ja se määrittää halua ”kehittää jotain, saavuttaa jotain ja vaikuttaa johonkin”. (Niermeyer & Seyffert 2004, 14.) Motivaatiopsykologian kehittyminen toi mukanaan keinon esittää motivaatiota ihmisen henkilökohtaisten tavoitteiden kautta. Kanadalainen Brian Little kehitti henkilökohtaisten projektien menetelmän, jonka avulla voidaan arvioida ihmisen motivaatiota. Yksilö tekee itsearviointina luettelon omista tavoitteistaan, johon hän kirjaa neljä tärkeintä tavoitetta. Jos halutaan keskittyä tiettyyn osa-alueeseen, luettelosta valitaan siihen liittyvä tavoite, ja siihen syvennyttään kymmenen kysymyksen avulla. Jos tähän tiettyyn osa-alueeseen ei ole viitattu luettelossa, sitä kysytään vielä erikseen, minkä jälkeen osa-aluetta lähdetään tarkentamaan. Menetelmä on kehitetty ihmisen persoonallisuuden tutkimista varten, ja sitä käytetään nykyisin myös työelämässä. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 28–39.)

Erityinen motivaatio on näistä motivaation muodoista se, joka vaikuttaa esimerkiksi työntekijöiden motivaatiotasoon ja sitouttaa työhön. Jotta työntekijä pystyy toimimaan erityisen motivaation mukaisesti, hänen tulee uskoa omiin vaikuttamismahdollisuuksiinsa, sillä juuri se sitouttaa hänet työhönsä. Erityiseen motivaatioon liittyy vahvasti se, että työntekijä asettaa itsellensä tavoitteita ja osaa asettaa ne oikealle aikavälille. Yksi tärkeä osa on järjen ja tunteiden käytön tasapaino. Työntekijän on saatava toimia tunteidensa kanssa samansuuntaisesti motivaation ylläpitämiseksi. Työntekijän pitää saada myös rentoutua riittävästi. Työn ja vapaa-ajan tulee olla tasapainossa, ja työntekijän tulee tuntea itsensä sopivasti kuormitetuksi. Menestyäkseen työntekijä tarvitsee näiden edellä mainittujen motivaatiotekijöiden lisäksi kyvykkyyttä ja pätevyyttä. Myös ympäristön tulisi olla sellainen, että työntekijä pystyy kehittämään itseään. (Niermeyer & Seyffert 2004, 15–25.)

3.2 Motivaatio työelämässä

1900-luvun alussa ajateltiin motivaation perustuvan pääasiassa rahaan. Siitä muutama vuosikymmen eteenpäin alettiin uskomaan, että suoritukset perustuvat työasenteisiin. Tästä viidenkymmenen vuoden päästä alettiin kehittämään aktiivisesti motivaatioteorioita. Vuosisadan lopussa teorioihin liitettiin myös työntekijöiden tunteet ja sen jälkeen sisäisen motivaation merkitys työmotivaatiossa. (Hakonen & Nylander 2015, 137.)

Työssä menestymiseen tarvitaan tiedon ja taidon lisäksi motivaatiota. Korkean motivaatiotason saavuttamiseksi työntekijän pitää olla ahkera, sitkeä ja halukas tekemään työtä. (Vahvaselkä 2004, 16.) Motivaatio työssä koostuu keskittymisen määrästä työtehtävään ja siitä saatavaan tyydytykseen. Sen lisäksi työntekijälle motivoivaa on tehdä työtä, jonka hän kokee tärkeäksi ja merkitykselliseksi. (Leiviskä 2011, 50.) Kun työstään oikeasti pitää, paras motivaatio siihen tulee sisältä päin (Ojanen 2010, 38).

Hakonen ja Nylander (2015) määrittelevät työmotivaation kirjassaan näin:

vireystila, joka saa aikaan työhön liittyvää toimintaa ja määrittää sen muodon, suunnan, voimakkuuden ja keston. Työmotivaatioon vaikuttavat sekä yksilön sisäiset voimat että ulkoiset tekijät, kuten palkitseminen. (Hakonen & Nylander 2015, 136.)

3.3 Motivoinnin keinot esimiehen näkökulmasta

Esimiehen tärkein tehtävä on motivoida työntekijöitä, ja se tapahtuu kuuntelemalla heitä ja olemalla läsnä (Kukkola 2013, 131).

Kuten Niermeyer ja Seyffert kertovat kirjassaan (2004), esimiehen pitää valmentaa työntekijöitään ja rohkaista jokaista työntekijää tuomaan osaamisensa esille. Tätä varten työtehtävien on oltava juuri sopivan haastavia ja kehittymisalueista sovitaan yhdessä. Hyvä esimies osaa antaa uusia vastuualueita, kun kokee, että työntekijä on niihin valmis. Uusien vastuualueiden ja rutiininomaisten työtehtävien tulee olla tasapainossa. (Niermeyer & Seyffert 2004, 78–80.)

Hyvä esimies ottaa tiimissään huomioon yksittäiset työntekijät ja huomioi heidän yksilölliset tarpeensa. Näin ollen pystytään motivoimaan tehokkaasti ja työ koetaan mielekkäänä, merkityksellisenä ja innostavana. Se myös kannustaa oppimaan ja antaa uutta perspektiiviä työntekijöille. (Mayor & Risku 2015, 24.)

Kun kaikkiin työntekijöihin ei toimi samat motivointikeinot, voi esimies testata useita tapoja motivoida ja työtuloksen perusteella nähdä, mikä keino kyseiseen työntekijään toimii (Peltonen & Ruohotie 1987, 90). Motivoinnissa ja työnohjauksessa esimiehen tulee muistaa näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan ja arvostaa työntekijöitään. Näin ollen esimiehen asenne välitetään myös työntekijöille. (Vahvaselkä 2004, 220.)

3.3.1 Tavoitteiden asettaminen

”Asettamalla ja saavuttamalla tavoitteita ihminen haastaa itsensä parhaimpaansa”. Palkkiot motivoivat ja sitä varten asetetut tavoitteet saavat ihmisen liikkeelle. (Kokonaho 2011, 53.)

Hyvä tavoite voidaan asettaa käyttämällä viittä keinoa. Sen tulee olla tarkka, eli kirjataan tavoite ylös tarkasti ja yksilöidysti. Sen tulee olla mitattavissa eli tavoitteeseen pääsyn arvoa pystytään mittaamaan esimerkiksi rahassa. Sen tulee olla houkutteleva, realistinen ja siinä täytyy olla määräaika. Kun nämä viisi kohtaa on mietitty, saadaan hyvä tavoite. (Rekola 2013, 123–124.)

Hyvä tavoite asetetaan esimiehen ja työntekijän yhteistyöllä. Sen täytyy olla selkeä ja se täytyy ymmärtää, jotta työntekijä sitoutuu tavoitteeseen ja päästään parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Tavoite ei saa olla liian epämääräinen tai helppo, vaan sen täytyy kannustaa parempiin suorituksiin. (Kauhanen 2015, 77–78.)

3.3.2 Myyntikilpailu

Myyntikilpailu on yritykselle menekinedistämisen keino, jolla pyritään vaikuttamaan myyjien haluun myydä tuotteita. Myyntikilpailu luo myyjälle tai tiimille mahdollisuuden voittaa kilpailusta saatava palkinto. Myyntikilpailu ei voi olla yrityksessä ainoa motivoinnin keino, koska motivaatio ei voi syntyä pelkästä ulkoisesta palkitsemisesta. Myyntikilpailun on oltava sellainen, ettei se saa myyjä tekemään ainoastaan väliaikaisia toimenpiteitä tai saa heitä toimimaan epäeettisesti tai yrityksen arvojen vastaisesti. (Vuokko 2003, 257–260.)

3.3.3 Palkitseminen

Palkitsemista on sekä aineellista että aineetonta. Näistä rakennetaan sopiva yhdistelmä kunkin yrityksen parhaaksi näkemällä tavalla. Edelliseen kuuluvat palkka ja rahanarvoiset edut. Jälkimmäiseen kuuluvat esimerkiksi työn sisältöön ja kehittymismahdollisuuksiin liittyvät edut. (Hakonen & Nylander 2015, 21.)

Johdon tehtävä on kehittää palkitsemisjärjestelmää jatkuvasti. Siinä täytyy ottaa huomioon se, että pelkkä rahallinen palkitseminen ei riitä, vaan työntekijät kaipaavat myös aineetonta palkitsemista. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 108.) Sisäinen palkkio on voimakkaampi kuin ulkoinen. Se ei kuitenkaan pidä motivaatiota yllä ellei sen lisäksi ole myös ulkoisia palkkioita. (Ruohotie & Honka 1999, 46–47.)

3.3.4 Palaute

Yksi johtajan tärkeimmistä töistä on antaa palautetta hyvin tehdystä työstä (Rekola 2013, 14). Työntekijöiden kokemus arvostus ja kunnioitus huipputulosten vuoksi on yksi asia, joka nostaa heidän motivaatitasoaan (Rummukainen 2008, 129).

Niemeyer ja Seyffert (2004) kertovat, että ”työntekijän ja esimiehen jokainen kohtaaminen on palautetilaisuus” ja siksi on tärkeää aina käyttäytyä sen mukaisesti. Palautteen antamista varten on usein varattu oma aikansa, mutta spontaania palautetta tulisi antaa yhtä lailla. Spontaani palaute on loistava keino välittää kehuja tai kritiikkiä, sillä kaikki palaute olisi hyvä antaa mahdollisimman pian tapahtuneesta. (Niemeyer & Seyffert 2004, 81–82.)

Palautetta antaessa, on hyvä muistaa keskittyä itse suoritukseen eikä työntekijään. Tämä koskee varsinkin kritiikkiä, kun taas positiivisen palautteen antamisessa ei haittaa vaikka palaute olisi itse työntekijään kohdistuvaa. Palaute on tehokkaampaa, jos se liittyy johonkin työntekijälle henkilökohtaisesti tärkeään asiaan. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 78–80.)

Työntekijät kaipaavat hyväksytyksi tulemisen tunnetta, jonka takia positiivisen palautteen voi antaa julkisesti. Se palkitsee työntekijää sisäisesti ja motivoi muita työntekijöitä parempiin suorituksiin. Vastaavasti negatiivinen palaute tulee antaa henkilökohtaisesti, jolloin asiasta voidaan keskustella vapaasti ja rakentavasti. Näin ollen yrityksen ilmapiiri ei

tulehdu eikä esimies menetä aitoa luottamusta työntekijöiltään tai auktoriteettiaan. (Rekola 2013, 42–44.)

Sovittu aika palautteenantamiselle voi olla tietyin väliajoin, kuten vuoden välein, järjestettävä kehityskeskustelu. Se käydään joko yksilöittäin tai ensin tiimeittäin ja sen jälkeen yksilöittäin. Tiimeittäin keskusteluja käydään esimerkiksi niissä yrityksissä, jotka kokevat tiimien olevan erityisen tärkeitä yrityksen toiminnassa. Kehityskeskustelun sisältöön kuuluvat edellisten suoritusten arviointi, tulevien tavoitteiden asettaminen, määritellä kehitystarpeet ja toiminnan kehityksen suunnittelu. Tärkeää on se, että jokainen kehityskeskustelun osallistuva ymmärtää sen sisällön. Pieleen mennyt tai pitämättä jätetty kehityskeskustelu johtuu usein siitä, että joku osapuoli ei ole ymmärtänyt kehityskeskustelun tarkoitusta tai tavoitteita. (Kauhanen 2015, 82–83.)

Jokaisen palautteen antamisen jälkeen olisi hyvä päättää keskustelu rohkaisevasti (Niermeyer & Seyffert 2004, 84).

4 CASE

4.1 Tutkimuksen taustaa

Tutkin opinnäytetyössäni motivaatiotason vaikutusta myynnin tuloksiin Yritys X:n avulla. Tutkimus perustuu hypoteesiin ”motivoitunut myyjä tekee parempaa tulosta”, ja tarkoitukseni on joko todistaa tai kumota se.

Hypoteesi on ehdotelma tutkimuksen tuloksesta. Tutkimuksessa testataan ja todetaan hypoteesin paikkansa pitävyys. Hypoteesi on aineistoon tutustumisen ja luovan ideoinnin tulos. Hypoteesi voi olla myös väärässä. Eritoten määrällisessä tutkimuksessa hypoteesi-käsite on laajalti käytetty. Oletus on hypoteesin jatkumo, jota käytetään enemmän laadullisessa tutkimuksessa. (Jyväskylän yliopisto. Kurssi- ja oppimateriaalipolone Koppa 2014.)

Tutkimus tehtiin kodin sisustusalan ketjun, Yritys X:n, yhdessä myymälässä. Yrityksellä on useita myymälöitä pohjoismaissa ja sillä on suuri markkinaosuus alallaan. Tutkimukseen osallistui koko myymälän myyntihenkilöstö, johon lukeutuivat myymäläpäällikkö, apulaismyymäläpäällikkö sekä kaksi myyjää. He ovat vakituisissa työsuhteissa eri tuntimäärillä, vaihdellen kahdeksasta tunnista täysipäiväiseen 37,5 tuntiin.

Yrityksen valinta opinnäytetyölleni oli looginen, koska olen töissä eräässä kyseisen yrityksen myymälässä. Osallistun itse tutkimukseen ja tutkin motivaatiotani samoilla keinoilla, kuin tutkin muita osallistujia. Tästä syystä pyrin pitämään tutkimuksen objektiivisena, jotta saan myös omalta osaltani realistiset tulokset. Haluan tutkia motivaatiota, sen vaikutusta ja keinoja hyödyntää sitä työelämässä siksi, koska opiskelen myynnin johtamista. Tulevana johtajana haluan osata analysoida alaisiani ja oppia motivoimaan heitä oikealla tavalla. Tilaisuus on myös erinomainen oman motivaation analysoinnille. Haluan tietää, mikä minua motivoi ja miten pystyn hyödyntämään tätä tietoa ammatissani. Tuloksien keruu, analysointi ja raportointi saattavat olla merkittävä osa työtäni tulevalla uralani. Opinnäytetyön kirjoittaminen tästä aiheesta antaa minulle sekä teoreettista, että käytännön osaamista tutkimuksen teosta.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus oli kvantitatiivinen eli määrällinen, jossa mitattiin tuloksia numeerisesti. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käsitellään teoriaa ja käytetään hypoteeseja. Tutkimustuloksista laaditaan taulukoita, joiden avulla analysoidaan tuloksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 136.)

Tutkimuksessa on myös kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen piirteitä, koska olen tehnyt havaintoja tutkittavista (Hirsjärvi ym. 2007, 160). Olen tehnyt havaintoja tutkimukseen osallistuneiden persoonallisuuksista, asenteista ja työmotivaatioista. Näitä havaintoja esitän myöhemmin myyjäprofiileissa sekä tutkimustuloksissa. Nämä auttavat analysoimaan tutkimukseni tuloksia syvällisemmin ja henkilökohtaisemmin. Tekemäni havainnot auttavat ymmärtämään tulosten vaihteluita ja ne tukevat tekemiäni johtopäätöksiä liittyen esimerkiksi sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon.

Tutkimus toteutettiin kahden viikon tutkimusjaksolla 19.10.2016–1.11.2016, joista ensimmäinen viikko toimii tutkimuksessani vertailukohtana. Myymälä toimi normaalisti ja mitään normaalista poikkeavaa motivointia ei tapahtunut. Toisella viikolla pyrin motivoimaan työntekijöitä teoriaosuudessa mainittujen motivoinnin keinojen mukaisesti. Näitä kahta viikkoa verrattiin keskenään ja tutkittiin motivaatiotasojen muutoksia, ja vaikuttivatko ne myynnin tuloksiin.

Motivaation teoria-osuudessa esitin motivoinnin keinoiksi tavoitteiden asettamisen, myyntikilpailun, palautteen ja palkitsemisen. Sovelsin näitä kaikkia keinoja tutkimuksessani. Ensimmäinen viikko toimittiin normaalilla tavalla ja seuraavalle viikolle sovittiin jokaisen kanssa henkilökohtainen tavoite. Tavoitteena oli nostaa keskiarvosta 10 % edellisestä viikosta sekä pitää niiden asiakkaiden, jotka eivät jo olleet eivätkä liittyneet kanta-asiakkaiksi, määrä alle 20 prosentissa. Myyntikilpailu toteutettiin toisella viikolla ja sen aiheena oli lisämyynti. Tavoitteena oli myydä mahdollisimman monta artikkelia eli tuotetta lisämyynnin keinoin. Tätä seurattiin niin, että myyjät kirjasivat jokaisen lisämyyntinsä ja viikon lopuksi katsottiin, kuka oli saanut myytyä eniten artikkeleita lisämyynnin keinoin samalle kuitille. Lisämyynniksi laskettiin kaikki sellainen myynti, jossa myyjä tunsu vaikuttaneensa asiakkaan ostopäätökseen merkittävästi tai myyneensä asiakkaalle jotain sellaista, jota hän ei alun perin tullut ostamaan. Voittajalle oli luvassa lahjakortti arvoltaan 30 euroa ja voittajan päästessä myös henkilökohtaiseen tavoitteeseensa, lahjakortin arvo nousisi 50 euroon.

Tutkimuksessani motivoinnin keinoihin lukeutui myös palautteen antaminen, jonka yksi osa toteutettiin koko tiimin kesken. Laitoin takahuoneen seinälle ruudukon, johon jokainen myyjä kirjoitti palautetta muista myyjistä. Kaikki palautteet olivat positiivisia ja kannustivat työhön yhä enemmän. Tutkimusosion jälkeen kaikki myyjät saivat vielä henkilökohtaista palautetta tutkimukseen sisältyneistä kahdesta viikosta ja heidän tuloksistaan myynnin ja motivaation suhteen.

Motivoinnin keinoista palkitseminen tapahtui suurimmassa mittakaavassa myyntikilpailun johdosta. Viikon voittaja onnistui myös pääsemään henkilökohtaiseen tavoitteeseensa ja sai lahjakortin, jonka arvo oli 50 euroa. Tämän lisäksi toin tutkimusvaiheen päätyttyä paljon herkkuja kaikille yhteiseksi palkinnoksi tutkimuksen suorittamisesta. Näin ollen kaikki motivoinnin keinot tulivat käyttöön tutkimuksessani jokaisen myyjän kohdalla.

4.2.1 Myynnin tutkiminen

Tutkimuksessani myynnin mittareina toimivat keskiostos, lisämyynnin osuus koko myynnistä, artikkelien määrä per asiakas, konversio sekä kanta-asiakkuus. Tutkin näitä mittareita sen takia, että ne näyttävät myynnin tehokkuutta. Niistä voidaan katsoa eroja myyjien välillä, ja analysoida myynnissä tapahtuvia muutoksia ja siihen johtavia syitä.

Mittareista ainoastaan kokonaisymyynnin myyjittäin sain suoraan kassasta, mutta kaikki muut luvut laskin manuaalisesti. Kävin jokaisen myyntitapahtuman läpi ja laskin siitä keskiostoksen ja artikkelimäärän per asiakas myyjittäin. Tämän lisäksi myyjät pitivät itse kirjaa lisämyyntituloksistaan, joista laskin tutkimusvaiheen jälkeen osuudet verrattuna kokonaisymyyntiin ja artikkelimääriin.

Kävijöiden laskemista varten myymälään asennettiin laskurit, joiden luvut kirjattiin ylös jokaisen vuoron alkaessa tai päättyessä. Lukuja verrattaessa asiakasmäärään saadaan konversioprosentti, joka on hyvä mittari tehokkuudessa. Konversiota laskiessa otin huomioon myyjien lukumäärän myymälässä, koska yksittäisen myyjän asiakasmäärä on pienempi kun myyjiä on enemmän.

Kanta-asiakkaiden osuutta asiakkaista seurasin käymällä läpi jokaisen kuitin, oliko asiakas jo entuudestaan kanta-asiakas tai liittynyt sillä kerralla, vai oliko hän tehnyt ostokset ilman kanta-asiakkuutta. Asiakkaan saaminen kanta-asiakkaaksi on ensimmäinen askel

asiakkaan sitouttamiseen yritykseen. Toinen askel olisi asiakkaan paluu asioimaan yritykseen, mutta valitettavasti tätä ei ollut mahdollista tutkia tässä tutkimuksessa. Tämä on joka tapauksessa tärkeä osa yrityksen toimintaa asiakkaidensa suhteen, joten siksi se on tutkimuksessani mittaamassa myyjän henkilökohtaista tehokkuutta.

4.2.2 Motivaation tutkiminen

Jotta voidaan tehdä vertailua myyntituloksissa motivaation suhteen, on oltava motivaation mittari. Toteutin sen tutkimus-osiossani kyselyn (liite 1) avulla, johon tutkimukseen osallistuvat myyjät vastasivat jokaisen vuoronsa päätteeksi. Valitsin kyselyyn sellaisia kysymyksiä, joihin myyjien olisi helppo ja nopea vastata. Niiden tarkoitus oli samalla kuvata motivaatiotasoa mahdollisimman hyvin.

Teoria-osuudessa erittelin motivaatiota kuvaavia ominaisuuksia. Ensimmäinen niistä oli vireys ja siitä juontaa kyselyn ensimmäinen kysymykseni ”Mikä oli vireystilasi tämän vuoron aikana?” Toinen motivaatiota kuvaava asia oli suunta eli tämän kyselyn yhteydessä se käsitetään myyntityöksi, joten kysyin ”Miten onnistuit mielestäsi myyntityössä?” Kolmas motivaation ominaisuus on systeemiorientoituminen, johon liittyy vahvasti palautteen saaminen ja sen kautta sisäiset palkkiot. Tästä johdin kysymyksen ”Tunsitko työsi tärkeäksi?”, joka osoittaa sen, oliko myyjä työssään systeemiorientoitunut ja tunsiko hän tekevänsä merkittävää työtä.

Näitä kysymyksiä jokainen arvioi välillä 1-5, 1 ollessa ”huono/merkityksetön” ja 5 ollessa ”loistava/erittäin tärkeä.” Niistä laskemalla saadaan keskiarvo, joka toimii tutkimuksessani motivaatiota kuvaavana lukuna. Nämä luvut kertovat myyjän erityisestä motivaatiosta jokaisen vuoron aikana.

4.3 Myyjäprofiilit

Ennen tutkimus-osiota tein jokaiselle työntekijälle henkilökohtaisten projektien menettelmä -kyselyn (liite 2), josta mainitsin aiemmin motivaation jaotteluiden yhteydessä. Kyselyssä pohditaan neljää nykyistä henkilökohtaista tavoitetta, jotka voivat liittyä elämän eri osa-alueisiin. Kyselyn liittyessä tässä yhteydessä työhön, työntekijän piti miettiä nel-

jästä kirjaamastaan tavoitteestaan työhön liittyvä. Jos sellaista ei vielä ollut, niin piti keksiä vielä yksi tavoite työhön liittyen. Tätä tavoitetta pohdittiin enemmän kymmenen kysymyksen avulla.

Henkilökohtaisten projektien menetelmä -kysely kuvaa sitä, mitkä asiat kiinnostavat ja motivoivat yksittäistä henkilöä. Siitä voidaan päätellä, että esimerkiksi työn jäädessä tärkeimpien tavoitteiden ulkopuolelle, se ei välttämättä motivoi työntekijää sisäisesti yhtä paljon kuin henkilöä, jolla työ lukeutuu tärkeimpiin tavoitteisiin.

Myyjä A

Myyjä A:lla on sopimuksen mukaan kahdeksan tuntia viikossa työtä. Todellisuudessa hänellä on 8-20 tuntia viikossa, sillä lisätyötä on tarjolla paljon. Aikataulujen sovitus on helppoa, koska hänen sopimuksensa mukaista työtä ei ole kuin pari kertaa viikossa eikä hänellä ole toista työpaikkaa tai opiskeluita tällä hetkellä. Hän on ollut töissä Yritys X:llä noin vuoden verran.

Myyjä A pyrkii opiskelemaan ja hän erittelee sen tärkeimmäksi tavoitteekseen tämän hetkessä elämässään. Hänen neljästä tavoitteestaan yksi liittyy osittain työhön ja loput liittyy vapaa-aikaan.

Myyjä B

Myyjä B:n sopimukseen kuuluu 18 tuntia työtä viikossa, ja Myyjä A:n tavoin hänkin tekee lisätöitä mahdollisimman paljon. Kokonaistuntimäärä on siis usein kymmenisen tuntia enemmän kuin sopimuksen mukainen tuntimäärä.

Myyjä B:n tärkeimmät tavoitteet liittyvät vapaa-aikaan ja tulevaisuuden suunnitelmiin, eikä mikään näistä liity työhön. Hän on ollut työssään jo useita vuosia, joten työ ei välttämättä motivoi häntä enää sisäisesti. Tästä johtuen ulkoinen motivointi ja palkkiot saattavat olla hänen kohdallaan jossain määrin motivoivia tekijöitä. Pitkän työhistorian ansiosta Myyjä B tuntee yrityksen sekä tuotteet, joka auttaa myyntityössä. Hän on luonteeltaan joustava ja tunnollinen.

Myyjä C

Myyjä C on apulaismyymäläpäällikkö ja hänellä on sopimuksen mukaisesti 30 tuntia viikossa työtä. Hän ei ota lisätyötä, koska hän opiskelee samanaikaisesti. Hän on ollut työssään puoli vuotta.

Myyjä C:n tärkein tavoite tällä hetkellä on valmistuminen opinnoistaan, mutta kaikki muut tavoitteet liittyvät työhön. Tästä voisi päätellä, että häntä motivoi työ itsessään ja sitä vahvistaa se, että hän opiskelee alaa. Motivaatio on lähinnä sisäistä, halu onnistua työssään ja todistaa osaamisensa. Myös ulkoiset palkkiot kiinnostavat, mutta lähinnä kilpailuvietin ja onnistumisen tavoittelemisen takia.

Myyjä D

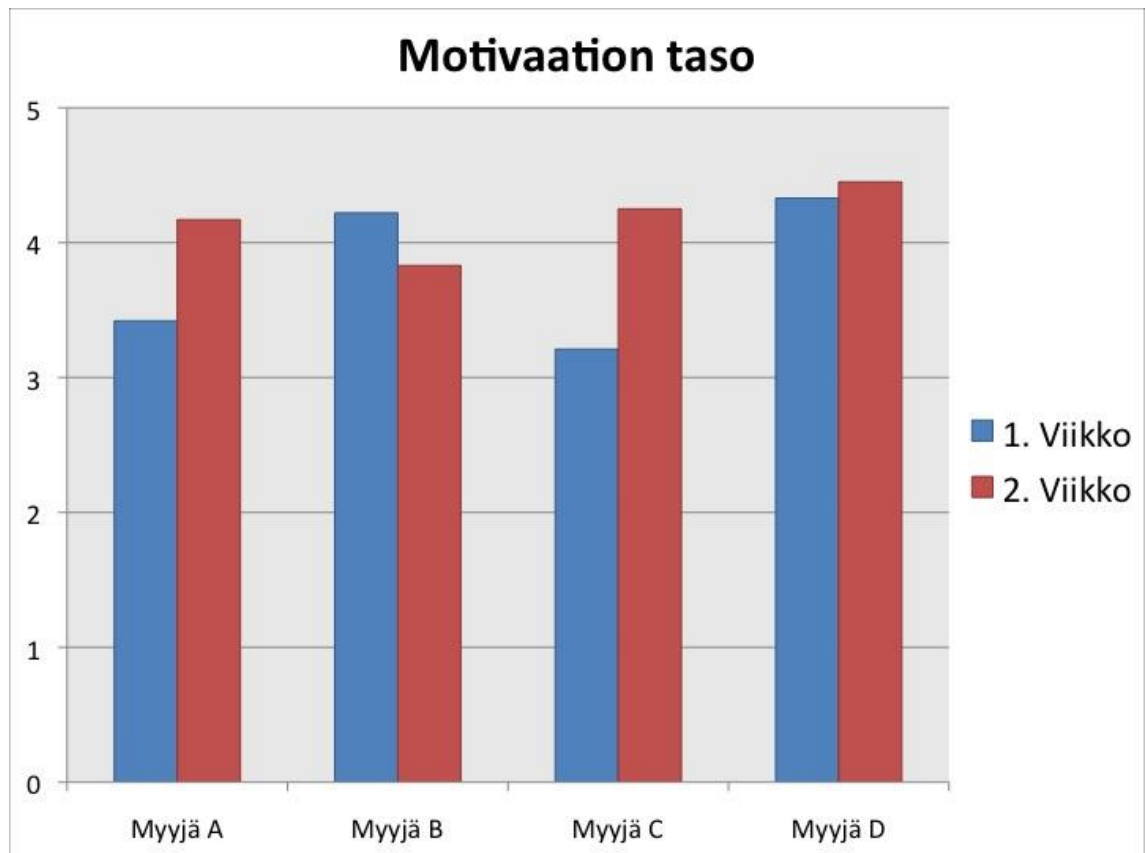
Myyjä D on myymäläpäällikkö, jolla on täydet 37,5 tuntia viikossa työtä. Hän on ollut Yritys X:llä useita vuosia töissä ja hänellä on vankka osaaminen yritykseen ja myyntiin liittyen.

Myyjä D:n tärkeimmät tavoitteet ovat hyvin käytännönläheisiä ja realistisia. Yksi niistä liittyy vahvasti työhön ja se on hänelle myymäläpäällikkönä tärkeä ja koko ajan työn alla oleva projekti.

4.4 Tutkimustulokset ja niiden analysointi

Esitän tutkimustulokset taulukoiden avulla. Jokaisesta tutkittavasta mittarista on oma taulukko, joka vertaa ensimmäisen viikon tuloksia toisen viikon tuloksiin. Jotta tutkimustulokset pysyvät selkeinä ja helppolukuisina, käyn jokaisen mittarin läpi yksi kerrallaan, analysoin siitä saatavaa informaatiota ja lopuksi johtopäätöksissä kiteytän kaikkien mittareiden analyysit yhteen.

Motivaatio



Kuvio 1. Motivaation taso.

Vaikka myynti on yrityksen tärkein tehtävä, lähden silti purkamaan tutkimustuloksia motivaation kautta. Näin pystyn ensimmäiseksi analysoimaan motivaation vaikutuksen yksilöön, jonka jälkeen näen miten se vaikutti hänen toimintaansa ja sitä kautta myynnin tehokkuuteen.

Lähtökohtaisesti kaikilla osallistujilla motivaatio myyntityötä kohtaan on hyvällä tasolla. Yritys X:ssä pisimpään työskennelleet (Myyjä B ja Myyjä D) tunsivat itsensä motivoituneimmiksi kuin vähemmän aikaa työskennelleet (Myyjä A ja Myyjä C). Pidempi työura voi tuoda varmuutta työntekoon ja yrityksen myyntiprosessi on heille jo tuttu. Työ on haastavuudeltaan sopivaa ja siksi motivaatio sitä kohtaan on jo lähtökohtaisesti korkealla. Tilanne voi olla myös päinvastainen. Työ on rutinoitunutta ja eroa omassa motivaatiossa päivien välissä ei tunnisteta. Palaan tähän kohta henkilökohtaisissa analyyseissa. Vähemmän aikaa työskennelleet saattavat olla tietoisempia omasta motivaatiostaan ja siitä millainen päivä heillä oli esimerkiksi työntekoa ja siinä onnistumisen kannalta. Heille

normaalitkin tilanteet saattavat tarjota haasteita ja uutta tietoa. Motivoituminen voi olla näin ollen helpompaa.

Myyjä A:han motivointi vaikutti selkeästi. Myyjäprofiilia tarkastelemalla voidaan todeta, että Myyjä A:n tavoitteista hänelle tärkein on opiskelemaan pääseminen ja muita tavoitteita oli liittyen vapaa-aikaan. Yksi tavoitteista liittyi osittain työhön, joten tästä voisi päätellä, ettei työ Yritys X:ssä motivoi häntä itsessään kovin paljoa muiden tavoitteiden ollessa huomattavasti suurempia. Tästä voidaan päätellä, että sisäisen motivaation taso on heikohko eli toisella viikolla noussut motivaation määrä on voinut johtua ulkoisesta motivoinnista.

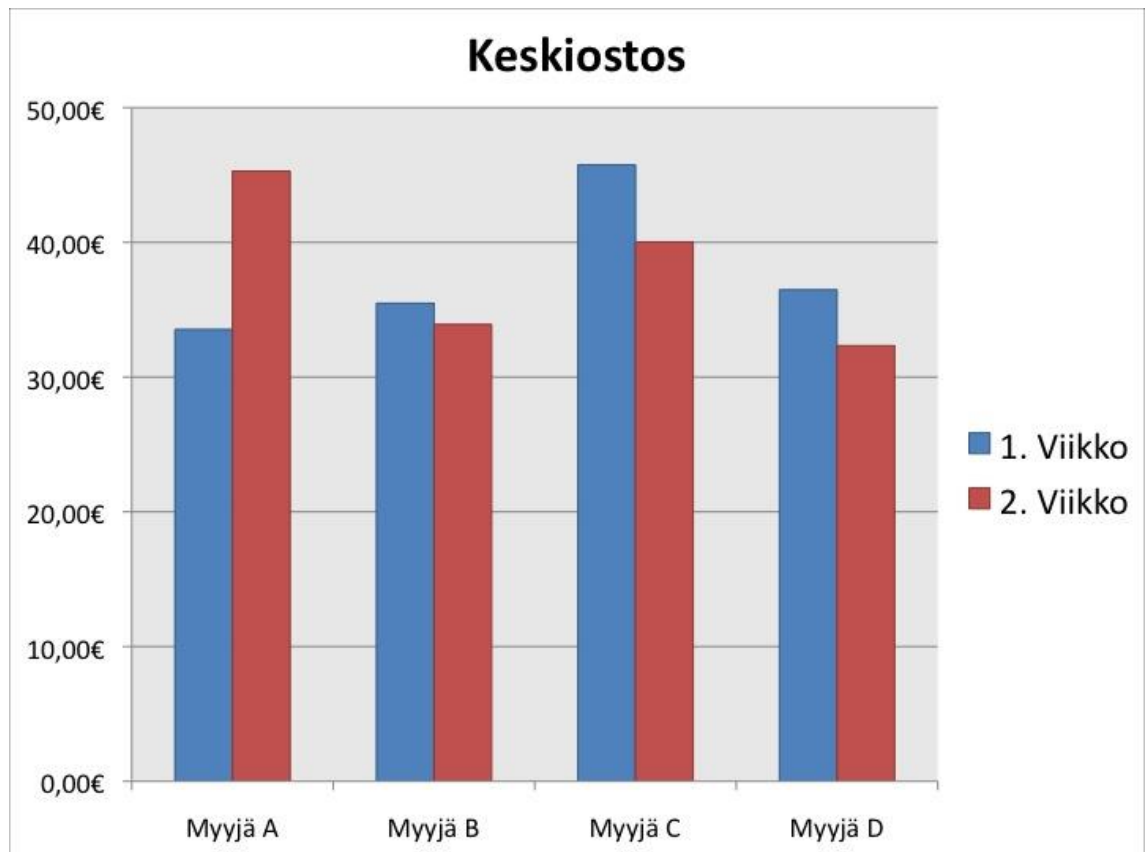
Myyjä B:n motivaatio puolestaan laski ensimmäisestä viikosta. Vastaus voi löytyä myyjäprofiilia tutkimalla. Myyjä B on ollut yrityksessä jo pitkään. Hän on uransa aikana työskennellyt Yritys X:ssä aina myyjänä. Henkilökohtaisiin tavoitteisiin hän ei kirjannut työhön liittyvää tavoitetta. Myyjä B:n motivaatio on siis mahdollisesti suuntautunut muualle, kuin tämän hetkiseen työhönsä. Jo useita vuosia samassa työpaikassa, ilman työnkuvan muuttumista myyjän työstä johonkin muuhun, on saattanut vaikuttaa motivaation suuntaamiseen. Haasteet eivät ole tarpeeksi suuria. Kokemus on karttunut siihen pisteeseen, ettei työstä saa enää henkisesti enempää irti. Myyjä B ei näyttäisi motivoituvan sisäisesti. Ulkoinen motivointi ja palkkiot saattavat olla hänen kohdallaan motivoivia tekijöitä, mutta motivoitunut tila saattaa hyvinkin olla vain hetkellinen.

Myyjä C:n motivaatio nousi suhteessa parhaiten, kun verrataan kaikkia tutkimukseen osallistuneita. Ulkoinen motivointi saattoi olla toimivaa, mutta tässä tapauksessa on syytä ottaa huomioon myös sisäinen motivointi. Tutkimus on Myyjä C:n järjestämä ja työntekijöiden motivointi tutkimuksen toisella viikolla oli Myyjä C:n vastuulla. Hypoteesin mukaisesti motivaation parantamisen lisäksi oletettavaa olisi myös myyntityön tuloksien nousu. Tavoitteena oli siis motivoida kanssatyöntekijöitä parhaalla mahdollisella tavalla, jonka seurauksena Myyjä C:n sisäinen motivaatiotaso saattoi nousta. Päätelmäksi voisi todeta, että toisten motivointi voi olla joillekin myös sisäistä motivointia.

Myyjä D:n motivaatio pysyi suhteellisen samana kahden viikon tutkimusjakson aikana. Vaihtelemattomuus voi johtua joko työn ulkopuolisista tekijöistä tai Myyjä D:n myymäläpäällikön asemasta. Myyjäprofiilissa ilmi käyneet henkilökohtaiset tavoitteet olivat Myyjä D:n kohdalla häneen itseensä ja kotiinsa liittyviä. Edellä mainittujen tavoitteiden lisäksi henkilökohtaisten tavoitteiden listalta löytyi myös työhön liittyvä mittava tavoite. Tavoitteen perusteella Myyjä D on todella keskittynyt oman työnsä täydelliseen suorittamiseen,

ettei ulkoinen motivointi toimi hänen kohdallaan. Myymälän keskuudessa tapahtuva motivointi ei nostata Myyjä D:n ulkoista motivaatiota. Häntä ei niinkään kiinnosta henkilökohtaiset palkkiot, vaan hän motivoituu ulkoisesta motivoinnista vain sen koskettaessa koko tiimiä tai motivoinnin tullessa yrityksen hierarkiassa korkeammalta taholta. Myyjä D:lle sisäinen motivaatio on tärkein, hän haluaa tuntea onnistuneensa työssään ja onnistuvansa yrityksen tärkeimmissä toiminnoissa. Myös esimerkiksi positiivinen palaute alaisilta voi nostaa Myyjä D:n sisäistä motivaatiota. Myymäläpäällikön kiireisempi työkuva on myös otettava huomioon niin motivaation tason tuloksissa, kuin myös tulevissa myynnin tuloksissa, jotka esitän seuraavaksi.

Keskiostos



Kuvio 2. Keskiostos.

Keskiostoksen analysointi on ainoa mittari, jossa käytän rahallista vertailua. Prosentuaalisesti sen vertailu olisi vaikeaa, ja tarkka tieto keskiostoksen summasta on tärkeää tietoa yritykselle. Kaikki tieto myyjän tehokkuudesta kulminoituu mielestäni keskiostokseen.

Vaikka myyjän kokonaismyynti on se, mikä tuo yritykselle rahaa, on myyjän keskiostoksen mittaaminen mielestäni tärkeintä myyjän myyntiprosessin analysoinnissa. Kokonaismyynnistä näkee myyjän päiväkohtaisen tuloksen, mutta keskimyyntiä tutkimalla voi laskea kuinka tehokkaasti myyjä myy keskimäärin yhtä asiakasta kohden. Taulukkoa tarkastelemalla voidaan todeta, että jokaisella myyjällä on potentiaalia nostaa omaa keskiostostaan jopa 15 %. Motivaation tason nostaminen voi olla yksi keino, jonka avulla myyjät voisivat onnistua käyttämään koko potentiaalinsa myyntityössä.

Myyjä A:n keskiostos oli tutkimuksen ensimmäisellä viikolla kaikkien tutkimukseen osallistuneiden myyjien tuloksista pienin. Tutkimuksen toisella viikolla Myyjä A paransi keskiostostaan huomasti tekemällä toisen viikon parhaan tuloksen keskiostoksia verrattaessa. Keskiostos nousi 35 %. Motivointikeinona myyjän keskiostoksen nostamiseksi kehitettiin tutkimuksessa tavoitteen asettamista. Myyjä A selvästi motivoitui tiedostaessaan halutun tuloksen Yritys X:n puolesta. Kyseessä ei aluksi ollut sisäisen motivaation saavuttama tulos, koska tavoite ei tullut Myyjä A:lta itseltään. Riskinä tässä olisi voinut olla se, ettei Myyjä A olisikaan motivoitunut ulkopuolelta tulevasta tavoitteesta.

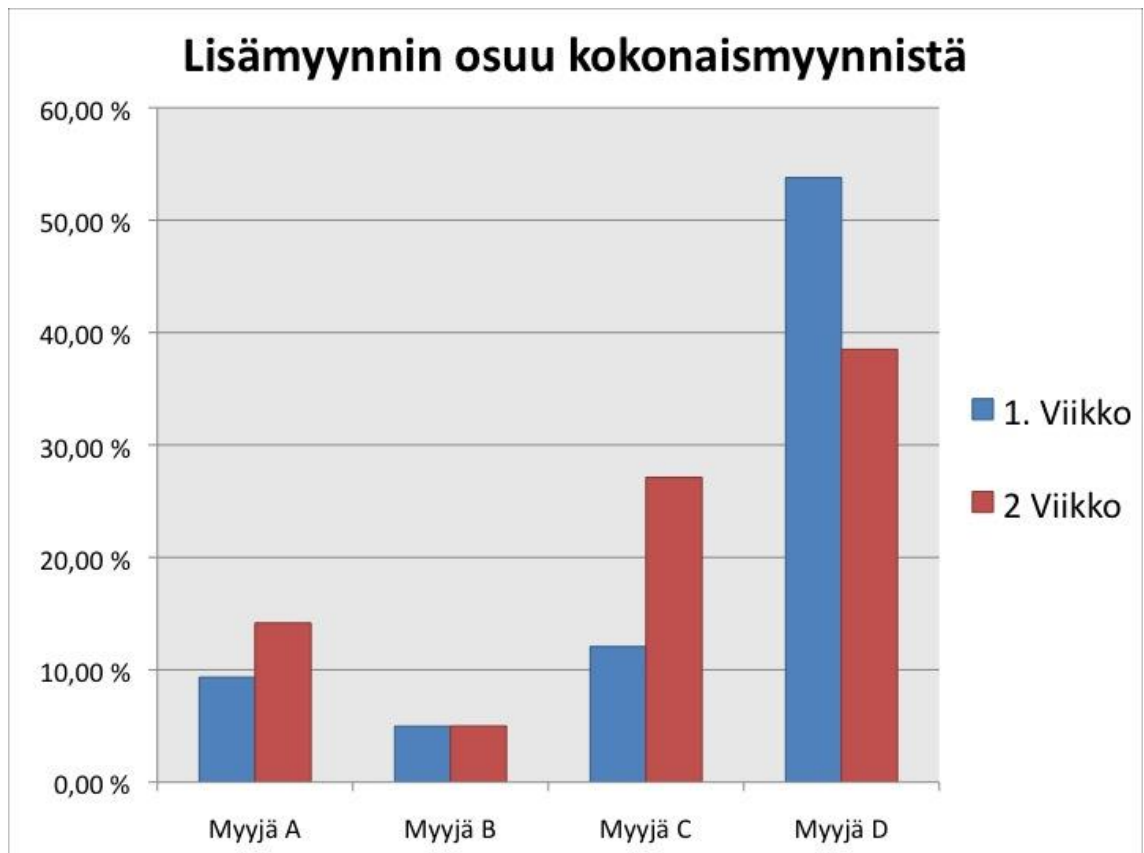
Myyjä B:n tulos ensimmäisellä tutkimusviikolla oli tutkimukseen osallistuneiden myyjien keskivertoa. Tutkimuksen toiselle viikolle Myyjä B:n tulos kuitenkin laski. Huomattavasta muutoksesta keskiostoksessa ei kuitenkaan ole kyse ja pieni heittely tuloksissa viikkojen kesken on täysin normaalia. Kuitenkin tutkimuksen hypoteesin mukaan keskiostoksen olisi oletettu nousevan, koska jälkimmäisellä viikolla tehtiin motivoinnin suhteen muutoksia niin sanottuun normaaliin työviikkoon verrattuna. Verratessa Myyjä B:n motivaation tason muutosta ja keskiostoksen muutosta, voidaan huomata, että mittarit laskivat suhteessa saman verran. Henkilökohtaisen tavoitteen asettaminen ja myyntikilpailu eivät ole siis toimineet Myyjä B:n suhteen oletetulla tavalla. Tavoite oli selkeä ja sen toteuttaminen määräajassa ei ollut mahdoton. Ratkaisu voi löytyä Myyjä B:n motivaatioprosessista. Vaikuttimen voimakkuus ja Myyjä B:n tunteet työtä kohtaan eivät välttämättä kohdanneet tavoitetta asettaessa. Sisäinen motivaatio on suunnattu työn ulkopuolelle ja palkkio, niin sisäinen kuin ulkoinenkin, eivät motivoineet Myyjä B:tä tavoitteen suhteen. Myyjäprofiilia tutkiessa voi päätellä, että kyseessä oli ehkä liian pieni tavoite myyntitaitoa ja kokemusta omaavalle Myyjä B:lle. Tavoitteen olisi pitänyt olla ehkä suurempi, haastavampi ja kunnianhimoisempi, mutta kuitenkin mahdollinen saavuttaa annetussa ajassa.

Myyjä C teki ensimmäisellä viikolla tutkimuksen parhaimman tuloksen keskiostoksessa. Tulos on suhteessa tutkimukseen osallistuneiden myyjien keskiarvoon verrattaessa

suuri, joka kertoo siitä, että keskiostoksen kasvattaminen samassa suhteessa esimerkiksi Myyjä A:n tavoin olisi hankalaa. Jos tutkimuksen ensimmäisen viikon tulos on Myyjä C:lle normaalia, olisi tuloksen kasvattaminen toisella viikolla ollut mahdollista. Motivaation tason nousu Myyjä C:llä oli positiivinen ja siksi jälkimmäisen viikon tulos ei tue tutkimuksen hypoteesia. Myös sisäinen motivaatio työtä kohtaan sekä kilpailuhenkisyys ovat Myyjä C:lle ominaisia myyjäprofiilin mukaan. Mahdollista on, että ensimmäisen tutkimusviikon tulos oli suuri ja haaste kasvattaa keskiostosta vielä entisestään annetussa ajassa on ollut Myyjä C:lle liian suuri. Vastaus olisi voinut löytyä aiempien viikkojen tuloksista tai jos tutkimusta olisi jatkettu useampi viikko. Toisen tutkimusviikon tulos voi johtua myös apulaismyymäläpäällikön tehtävistä, josta johtuen hänellä on saattanut olla vaihtelevassa määrin aikaa myynnille.

Myyjä D:n tulos tutkimuksen toisella viikolla laski ensimmäiseen viikkoon verrattuna. Lasku on suhteessa tutkitun mittarin toiseksi suurin. Kuten Myyjä C:n kohdalla todettiin, ovat myymäläpäällikön tehtävät voineet häiritä myyntityötä. Valmiiksi korkea motivaation taso Myyjä D:llä nousi tutkimuksen toiselle viikolle, mutta se ei näy keskiostoksen tuloksessa. Myymäläpäällikön on oltava esimerkki alaisilleen, mutta toisaalta hänen on myös luotettava alaistensa osaamiseen ja heidän myyntityön tekemään tulokseen. Myymäläpäällikön työhön kuuluu myynnin lisäksi paljon muuta ja tästä johtuen tavoite ei välttämättä ollut relevantti Myyjä D:lle. Esimerkiksi johtamiseen liittyvä tavoite olisi voinut haastaa Myyjä D:tä, josta hän olisi motivoitunut sisäisesti ja työskennellyt kohti tavoitteen toteutumista.

Lisämyynti



Kuvio 3. Lisämyynnin osuus koko myynnistä.

Tässä osiossa keskityn lisämyynnin rahalliseen osuuteen myyjän kokonaismyynnistä. Yrityksen tärkein tehtävä on myydä ja lisämyynti on suuressa roolissa myyntityötä ja tuloista. Muutamankin euron lisämyynti asiakasta kohden nostaa kokonaismyyntiä suuresti. Yritys X:ssä painotetaan lisämyyntiä tärkeänä osana myyntiprosessia. Lisämyynti alkaa jo myyntiprosessin kartoitusvaiheessa ja jatkuu aina kertausvaiheeseen asti. Lisämyyntien artikkelien ja lisämyynnin suhdetta myyjän tulokseen on hyvä vertailla. Jos lisämyynnin artikkelimäärä on suuri, mutta lisämyynnin arvo taas suhteessa pieni, voidaan esimerkiksi päätellä myyjän lisämyyvän runsaasti pientuotteita. Jos taas artikkelien määrä on pieni, mutta lisämyynnin osuus suhteessa suurempi, voidaan päätellä myyjän esimerkiksi myyvän asiakkaalle parempi ja kalliimpi tuote, kuin minkä hän aluksi oli valinnut. Tästä pystytään päättämään millainen on myyjän myyntiprosessissa tapahtuva lisämyynti. Tätä tietoa yhdistämällä tietoon siitä, miten myyjän motivaation tasoa noste-

taan, voidaan ohjata myyjän myyntiprosessia haluttuun suuntaan. Yhtä poikkeusta lukuun ottamatta, tutkimukseen osallistuneet myyjät tekivät Yritys X:lle henkilökohtaisesta kokonaisymyynnistä keskimäärin noin 10 % lisämyyntiä tutkimuksen ensimmäisellä viikolla.

Ensimmäisen tutkimusviikon tuloksen osalta Myyjä A teki keskivertaista tulosta lisämyynnin mittarilla. Kun vertaa lisämyyntyjen artikkeleiden määrää suhteessa lisämyyntiin, voidaan todeta näiden mittaustulosten olevan lähes identtiset. Tutkimuksen toisella viikolla lisämyynnin osuus kokonaisymyynnistä kasvoi Myyjä A:lla. Motivaation tason nousulla oli siis positiivinen vaikutus Myyjä A:n tulokseen lisämyynnin osalta. Huomioitavaa kuitenkin on lisämyyntyjen artikkelien ja lisämyynnin suhde jälkimmäisellä tutkimusviikolla. Lisämyyntyjen artikkelien määrä yli kaksinkertaistui, mutta lisämyynnin osuus kokonaisymyynnistä nousi vain muutamia prosentteja. Myyntikilpailu, joka toimi motivoivana kokeiluna tutkimuksen toisella viikolla, todella nosti Myyjä A:n lisämyyntyjen artikkelien määrää, mutta ei tuonut Yritys X:lle tulosta samassa suhteessa lisämyynnin osalta. Tämä tieto on tärkeää tulevaisuudessa Myyjä A:n osalta, koska jos Yritys X haluaisi nostaa lisämyyntiä ja myydä arvollisesti enemmän, voisi Myyjä A:ta motivoida kilpailulla lisämyyntyjen artikkelien sijaan lisämyynnin nostamiseen. Jos tulokset pitävät paikkaansa, lisämyynti Myyjä A:n kohdalla nousisi entisestään.

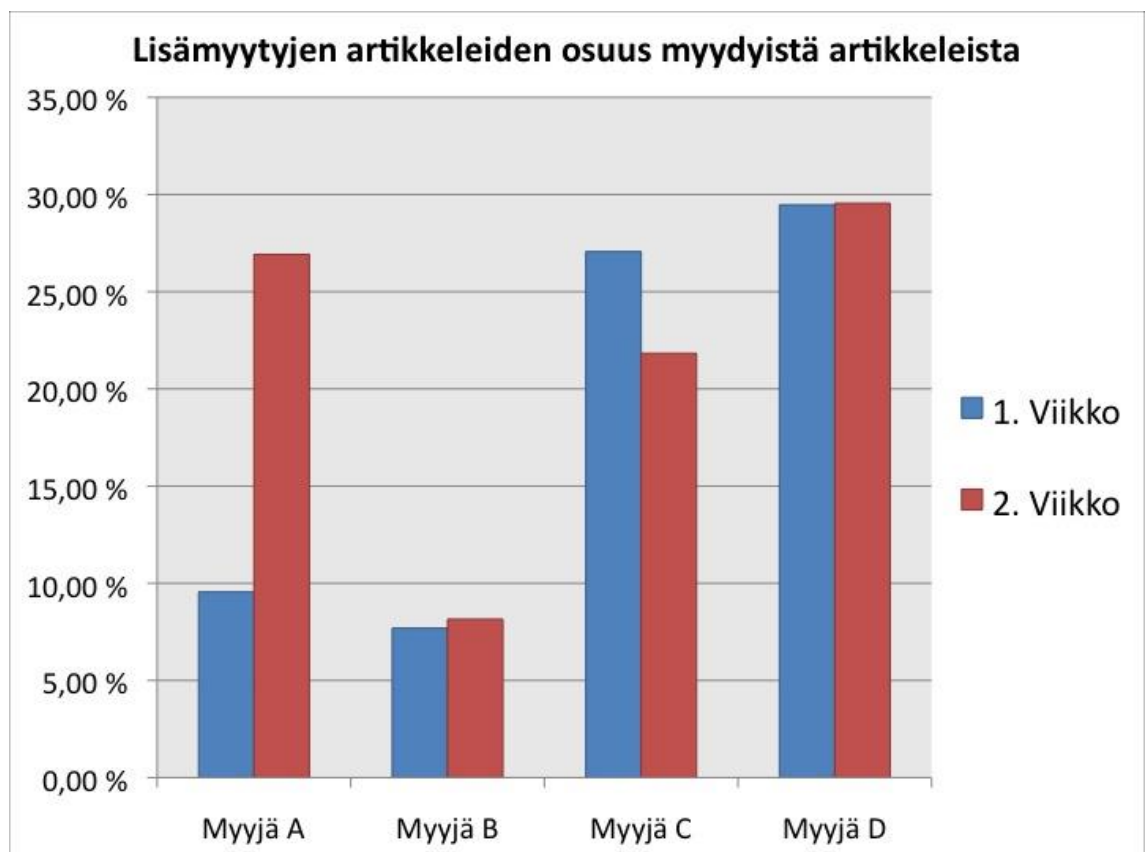
Myyjä B:n tulos pysyi molemmilla viikoilla lähes täysin samana. Lisämyynti on selvästi Myyjä B:n tutkimuksen heikoin osa-alue. Lisämyyntyjen artikkelien määrä suhteessa lisämyyntiin oli Myyjä A:n tavoin myös Myyjä B:llä lähes identtinen molemmilla tutkimusviikoilla. Lisämyyntyjen artikkelien määrä nousi hieman, mutta arvollisesti se ei tuonut tulosta Myyjä B:n lisämyyntiin. Tämä vahvistaa entuudestaan analyysiani Myyjä B:n motivaation suuntauksista myyntityötä kohtaan: Myyjä B ei koe syystä tai toisesta lisämyyntiä tärkeäksi osaksi omaa myyntiprosessiaan. Myyjäprofiilia tutkiessa en usko, etteikö Myyjä B osaisi tehdä lisämyyntiä. Myyjä B ei välttämättä koe halua tai tarvetta toimia Yritys X:n strategian mukaisesti muiden, vahvempien motivaatiotekijöiden sijoittuessa työn ulkopuolelle.

Myyjä C tuplasi tuloksensa lisämyynnin osalta tutkimuksen toisella viikolla. Ensimmäinen tutkimusviikko oli Myyjä C:n puolesta hyvin normaali tulos Yritys X:n myyjien kesken. Motivaation tason nousulla oli positiivinen vaikutus Myyjä C:n tulokseen lisämyyntiä tutkiessa. Lisämyydyt artikkelit sen sijaan laskivat Myyjä C:n jälkimmäisellä tutkimusviikolla. Kun lisämyyntyjä artikkeleita ja lisämyyntiä vertaa tältä viikolta, voi todeta Myyjä C:n myy-

neen lisämyyntinä asiakkaille kalliimpia tuotteita. Vaikka Myyjä C ei motivoitunut myyntikilpailuun, hän teki silti Yritys X:lle omalta osaltaan tuplasti parempaa tulosta lisämyynnin osalta.

Myyjä D:n tulos lisämyynnin osalta ei ole reliaabeli, sillä hänen kanssaan oli harjoittelija tekemässä töitä. Myyjä D on ollut asiakkaiden kanssa myyntitilanteissa, joissa hän on tehnyt lisämyyntiä ja kirjannut ne ylös. Harjoittelija on ollut kassalla, jolloin muu myynti on mennyt hänelle, jonka takia Myyjä D:n tulokset eivät ole täysin paikkansa pitävät. Tästä johtuen tulokset olisivat luultavasti erilaisia, jos tutkimus toistettaisiin.

Lisämyydyt artikkelit



Kuvio 4. Lisämyydyt artikkelit.

Myyntikilpailu käsitteli artikkelien lisämyyntiä. Myyjät olivat lähtökohtaisesti todella eri tasoilla verrattuna toisiinsa artikkelien lisämyyntiä tutkiessa. Myyjä A:n ja Myyjä B:n lisämyynti oli alkuasetelmissa samalla tasolla, kaikkien myyjien tasolla häntäpäässä. Myyjä A onnistui kuitenkin nostamaan tulostaan, mutta Myyjä B jäi toisellakin viikolla alhaiseen

tulokseen. Myyjä C:n ja Myyjä D:n tulos artikkelien lisämyynnissä oli taas lähtökohtaisesti tasaisuuden lisäksi myös huomattavasti parempaa. Ollessaan myymälässä johtaja-asemassa, kuten myyjät C ja D, tulee myyntiä ajateltua ehkä hieman eri tavalla, kuin rivi-myyjänä. Taustalla voi olla koulutus, jossa lisämyynnin osuutta on painotettu. Myös ymmärrys siitä, miten yritykset tuottavat rahaa, voi olla parempi ja se voi heijastua haluun myydä lisää. Johtajan esimerkillä on myös suuri vaikutus alaisiin. Voi olla myös, että kokemuksen kautta myynnin ideavaiheen hyödyntäminen lisämyynniksi on luontaisempaa. Huomioon on myös otettava jo lähtökohtaisesti korkea prosentti lisämyynnissä: vaikka hyvä myyjä pystyy teoriassa aina myymään lisää, on huomioitava, että korkeaa lisämyyntiprosenttia on käytännössä hankalampi nostaa. Asiakkaille tehdään jo lähtökohtaisesti paljon lisämyyntiä, josta paremman tuloksen saaminen vaatii suhteessa korkeampaa panostusta, kuin lähtökohtaisesti alhaisempaa lisämyyntiä tekevän myyjän tulee tehdä saadakseen huomattavampi prosentuaalinen ero.

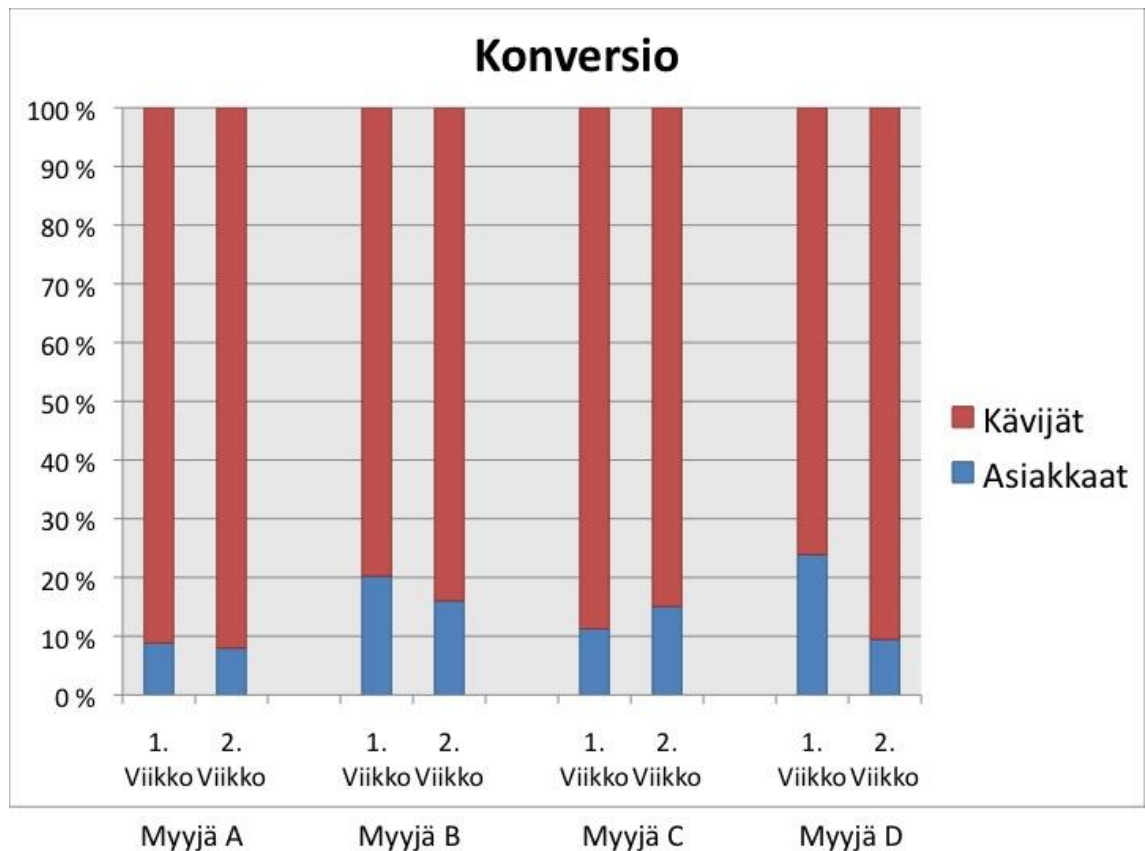
Myyjä A:n tulos lisämyydyissä artikkeleissa nousi tutkimuksen toisella viikolla yli kaksinkertaisesti. Ensimmäisen viikon tulos ei ollut myyntitiimiin verrattuna hyvä, joten motiivoinnilla todella oli Myyjä A:han tuloksen mukaan suuri vaikutus. Ulkoinen motivointi sopisi tämän mukaan Myyjä A:lle erittäin hyvin. Se, motivoiko itse kilpailu, vai sen mahdollisesta voitosta saatava palkinto, jää pohdinnan varaan. Voi olla, että Myyjä A on kilpailuhenkinen, mutta ilman selkeää tulosten julkaisua ja tätä kautta myyjien järjestämistä paremmuusjärjestykseen, ei Myyjä A välttämättä motivoituisi myymään artikkeleita lisää. Kilpailuhenkinen myyjä, jolle palkinnoksi riittää tieto omasta paremmuudestaan, voi kokea jokapäiväisen myyjän työn haasteena ja kilpailuna kanssamyyjiä kohtaan. Myyjä A saattoi myös ylittää itsensä artikkelien myynnissä, koska palkinto motivoi hänet suorittamaan myyntitehtävässä erinomaisesti.

Myyjä B ei tulosten valossa motivoitunut kilpailusta. Artikkelien lisämyynti oli jo lähtökohtaisesti pienemmällä tasolla, kuin kenelläkään muulla työntekijällä. Voi olla, ettei Myyjä B koe lisämyyntiä tärkeänä. Voi myös olla, ettei hän välttämättä osaa tehdä lisämyyntiä tai ole halukas tekemään sitä. Myyjäprofiilin mukaan hänellä kuitenkin pitäisi olla taidot lisämyynnin tekemiseen, joten syy saattaa löytyä muualta. Myyjä B saattoi kokea kilpailutilanteen turhauttavana, eikä siksi halunnut tai pystynyt nostamaan omaa tulostaan. Kuten myyjäprofiileissa aikaisemmin jo todettiin, Myyjä B:n olisi voinut uskoa motivoituvan ulkoisesta motiivoinnista. Esimerkiksi erilainen palkinto olisi saattanut motivoida Myyjä B:tä parempiin tuloksiin artikkelien lisämyynnissä.

Myyjä C:n tulos lisämyytyjen artikkelien suhteen oli ensimmäisellä viikolla hyvä. Motivoitaviikolla Myyjä C:n tulos kuitenkin laski verrattuna ensimmäiseen viikkoon. Myyjäprofiili kertoo, että Myyjä C on sisäisesti motivoitunut työtään kohtaan. Tästä voi löytää syyn laskeneelle tulokselle, sillä ulkoiset palkkiot eivät motivoi häntä merkittävästi. Voi myös miettiä, onko kyseessä ollut jokin ulkoinen häiriötekijä, joka sai Myyjä C:n tuloksen laskemaan. Toinen tutkimusviikko saattoi olla ensimmäistä kiireisempi, koska kaiken muun työn päälle Myyjä C:n tehtävänä oli myös motivoida muita. Asiakaskontakteille jäi vähemmän aikaa ja lisämyytyjen artikkelien osuus laski. Voi myös olla, että Myyjä C joutui käymään moraalisen väittelyn itsensä kanssa siitä, voiko hän voittaa itse järjestämänsä kilpailua.

Myyjä D:n tulos pysyi lähes samana. Pientä nousua tapahtui, mutta jo myymälän suurin artikkelien lisämyyntiprosentti ei paljoa kasvanut. Suurta lisämyyntiä ensimmäiseltä viikolta on suhteessa vaikeampaa kasvattaa toisella viikolla siitä vielä suuremmaksi. Tämä on voinut vaikuttaa Myyjä D:n motivaatioon kilpailua kohtaan. Kuten totesin motivaation tasoa tutkiessani, palkkio ei välttämättä ole Myyjä D:lle motivoiva tekijä myyjien välisessä kilpailussa. Jotta kilpailu toimisi Myyjä D:lle ulkoisena motivoitina, tulisi sen palkinnon koskettaa koko myymälää tai sen pitäisi tulla korkeammalta taholta yrityksen organisaatiossa. Vaikka Myyjä D teki erinomaisen tuloksen molemmilla viikoilla, en voi todeta, että se olisi ulkoisen motivoinnin ansiota. Myyjä D:n lisämyytyjen artikkelien määrään vaikutti myös se, että hän työskenteli yhdessä harjoittelijan kanssa, joka työskenteli paljon kasalla. Näin ollen Myyjä D on voinut palvella asiakkaita ja tehdä lisämyyntiä sillä välin, kun harjoittelija on rahastanut niitä asiakkaita, jotka ovat tulleet hakemaan vain jotain tiettyä. Tämä voi olla syy siihen, että Myyjä D:n tulos lisämyytyjen artikkelien suhteen on lähtökohtaisesti korkeampi.

Konversio



Kuvio 5. Konversio.

Konversion mittaaminen on yksi hyvä keino tutkia myyjien myyntiprosessin toimivuutta käytännössä. Konversion ja lisämyynnin vertailu kertoo myös myyjien tehokkuudesta ja ammattitaitoisuudesta. Vaikka osa kävijöistä on jo ennen kauppiaan astumista tehnyt ostopäätöksen ja myyjä ei omalla työllään ole tehnyt hänestä asiakasta, voi myyjä silloin suoraan siirtyä myyntiprosessissa lisämyyntiin. Jos kävijä taas ei ole tullut ostamaan mitään tiettyä tuotetta, aloittaa myyjä kontaktivaiheen jälkeen tulevan kartoitusvaiheen ja pyrkii tekemään kävijästä asiakkaan. Konversion mittari osoittaa, kuinka tehokkaasti myyjä on saanut tehtyä kävijöistä asiakkaita viikon aikana olleiden työvuorojen aikana. Yritys X:n kyseisessä myymälässä kävijöistä tehdään noin 15 % onnistumisella kävijöistä asiakkaita. Tutkimuksen toisella viikolla lähes jokaisen myyjän tulos konversion mittarissa laski ensimmäisen viikon tuloksesta. Esimerkiksi tutkimuksen ajankohta ja tutkimuksen toisen viikon sijoittuminen kuukauden loppupuolelle voi vaikuttaa konversion tulokseen. Yleinen palkkapäivä on kuukauden alussa ja siksi voi olla, etteivät ihmiset ole

kuun lopussa valmiita käyttämään rahaa samalla tavalla, kuin kuun alku- ja keskivaiheilla.

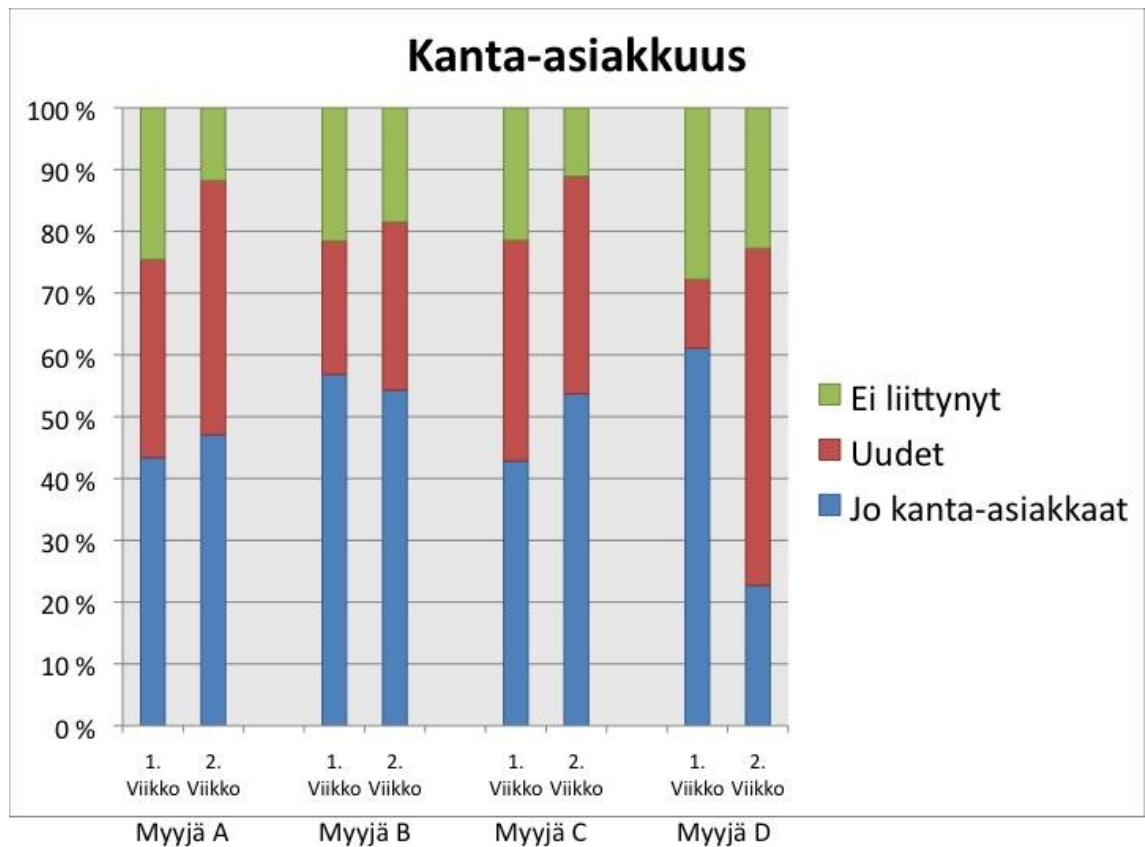
Myyjä A:n konversioprosentti on tutkimuksen osallistuneiden myyjien kesken heikoin. Myyjä A:n tehdessä myyntityötä, hän saa alle joka kymmenennen kävijän tekemään ostopäätöksen. Konversion mittaamiseen ei suoranaisesti liittynyt mikään motivoinnin keino. Myyjä A on selvästi panostanut lisämyyntiin tutkimuksen toisella viikolla, koska myyntikilpailu motivoi häntä tekemään niin. Myyjä A:n myyntiprosessia voisi tutkia enemmänkin. Johtuuko pienin konversioprosentti kenties vääränlaisesta lähestymisestä kartoitusvaiheessa vai voisiko perusteluvaiheesta saada tehokkaampaan ja ammattitaitoisempaa? Myyjä A:n kohdalla olisi myös mielenkiintoista kokeilla, voisiko ulkoisella motivoinnilla nostaa hänen konversion tulostaan.

Myyjä B:n konversioprosentti oli tutkimuksen ensimmäisellä viikolla osallistujien parhaimmista. Vaikka tulos laski tutkimuksen jälkimmäisellä viikolla, teki Myyjä B silti kyseisellä viikolla tutkimuksen parhaimman tuloksen. Myyjä B:n myyntiprosessi on vahvalla pohjalla ja hän tekeekin Yritys X:lle asiakkaita noin joka viidennestä kävijästä. Koska kahden viikon tuloksen keskiarvo on osallistuneiden kesken Myyjä B:llä paras, en lähtisi motivoinnin keinoin nostamaan tehokkuutta konversiossa, vaan suuntaisin sen esimerkiksi lisämyynnin tai keskiostoksen kasvattamiseen yrityksen tuloksen parantamiseksi.

Myyjä C oli tutkimuksen ainoa, jonka konversio nousi tutkimuksen toisella viikolla. Motivaation tason nousu on voinut vaikuttaa positiivisesti myös asiakkaiden hankintaan, vaikka mikään motivoinnin keino ei suoranaisesti motivoinut juuri konversion parantamiseen. Joskus tieto siitä, että jotakin asiaa tarkkaillaan, vaikuttaa meihin eri tavoin. Myyjä C oli tietoinen kävijälaskureista ja on saattanut alitajuisesti panostaa kaiken ohella asiakkaiden hankintaan. Myös tutkimuksen henkilökohtaisuus on voinut vaikuttaa Myyjä C:n sisäiseen motivaatioon myyntityön kaikilla osa-alueilla.

Myyjä D teki tutkimuksen ensimmäisellä viikolla osallistuneiden myyjien kesken parhaimman tuloksen. Kuitenkin tutkimuksen toisella viikolla hänen tuloksensa konversion mittarissa laski ja tästä johtuen hänen keskiarvonsa on Yritys X:n myyjien keskiarvon mukainen eli noin 15 %:n konversioaste. Uskon vahvasti jälkimmäisen viikon tuloksen laskun johtuvan osittain myymäläpäällikön muista tehtävistä. Hän teki paljon töitä toimiston puolella ja jätti vastuun asiakaspalvelusta muille myyjille ja harjoittelijalle. Myyjä D:n tulos voikin vaihdella viikosta riippuen hyvin paljon johtuen siitä, kerkeääkö hän myymäläpäällikön tehtävien lisäksi toimimaan myyjänä myymälän puolella.

Kanta-asiakkuus



Kuvio 6. Kanta-asiakkuus.

Asiakkaiden sitouttaminen kanta-asiakkaiksi on Yritys X:ssä tärkeää. Myyntiprosessiin kuuluu kassalla kaupanteon yhteydessä tiedustella asiakkaan kanta-asiakkuuden statusta. Tutkimuksesta selviää, että noin puolet ostavista asiakkaista ovat jo ketjun kanta-asiakkaita. Karkeasti analysoituna joka toinen kaupantekotilanne on siis myyjälle mahdollisuus sitouttaa asiakas kanta-asiakkaaksi. Asiakkaat tuovat yritykselle rahaa, jonka takia asiakkaan sitouttaminen on hyvin tärkeää. Siitä johtuen yksi myyntikilpailun tavoitteista oli pitää niiden asiakkaiden, jotka eivät liittyneet kanta-asiakkaiksi, prosentuaalinen osuus alle 20:ssä. Myyntikilpailu voi olla siis syy siihen, että kaikki myyjät onnistuivat tutkimuksen toisella viikolla nostamaan tulostaan uusien kanta-asiakkaiden hankinnassa. Lähtökohtaisesti myös kaikilla tutkimukseen osallistuneilla työntekijöillä on hyvä prosentuaalinen onnistuminen kanta-asiakkaiden hankintaan. Erona tässä esimerkiksi lisämyyntiin on se, ettei asiakas joudu maksamaan kanta-asiakkuudesta mitään, vaan

pikemminkin hänen hyötynsä kanta-asiakkuudesta ovat selkeämmät ja näin ollen helpommat myös myyjän todentaa asiakkaalle. Jos myyjä kokee esimerkiksi lisämyynnin tyrkyttämisenä, on kanta-asiakkuuden ”myyminen” hänelle todennäköisesti mieluisampaa ja helpompaa.

Myyjä A on tutkimuksen mukaan hyvä sitouttamaan asiakkaan kanta-asiakkaaksi. Ensimmäisellä viikolla hänen onnistumisprosenttinsa oli yli 50 %. Myyjä A on tutkimuksen mukaan ollut motivoituneempi toisella viikolla ja se näkyy kanta-asiakkaiden sitouttamisessa. Vaikka muutos ensimmäiseen viikkoon ei ole suuri, tutkiessamme jo kanta-asiakkaiden-mittaria voi todeta, että Myyjä A sai tilaisuuksia kanta-asiakkaiden sitouttamiseen vähemmän tutkimuksen toisella viikolla. Vähemmän tilaisuuksia ja korkeampi motivaatio saattoivat olla Myyjä A:lle positiivinen tekijä. Ulkoisen motiivoinnin kautta hän on halunnut tehdä parempaa tulosta ja harvemmat tilaisuudet tuloksen tekemiselle ovat saattaneet toimia innoittavana tekijänä.

Myyjä B:n tulos oli ensimmäisellä viikolla niiden asiakkaiden suhteen, jotka eivät olleet vielä kanta-asiakkaita, noin puolet ja puolet. Uusia kanta-asiakkaita tuli hieman enemmän, kuin asiakkaita, jotka eivät liittyneet kanta-asiakkaiksi. Tutkimuksen toisella viikolla Myyjä B sai enemmän tilaisuuksia ja käytti ne myös tehokkaammin kanta-asiakkaiden sitouttamiseen. Tulos riitelee tutkimuksen hypoteesin kanssa, koska motivaatiota tutkitessa Myyjä B:n motivaation taso laski tutkimuksen toisella viikolla. Tästä voi päätellä, että onnistuminen jälkimmäisellä viikolla on johtunut muusta ulkoisesta tekijästä tai on täysin sattumaa. Tilanteita kanta-asiakkaiden sitouttamiselle Myyjä B sai toisella viikolla ensimmäistä tutkimusviikkoa enemmän. Jos tutkimus olisi jatkunut useamman viikon, olisi ollut mielenkiintoista seurata, onko kanta-asiakkaiden sitouttaminen Myyjä B:llä suhteessa tilaisuuksien määrään. Kuten kerroin myyjäprofiilissa, Myyjä B on tehnyt työtään Yritys X:ssä jo pitkään. Myyntiprosessi on hänelle tuttu ja hän tekee työtä vahvalla kokemuksella kuitenkin kokematta siitä suurempaa motivaatiota. Tasalaatuinen myyntityö suhteessa tilaisuuksien määrään saattaa nostaa Myyjä B:n onnistumista asiakkaiden sitouttamiseksi motivaation tasosta riippumatta.

Myyjä C teki tutkimuksen mukaan molemmilla viikoilla lähes saman tuloksen uusien kanta-asiakkaiden sitouttamisessa. Erona ensimmäiseen tutkimusviikkoon nousseen motivaation tason lisäksi tutkimuksen toisella viikolla Myyjä C:n vuoroilla kävi enemmän jo kanta-asiakkaiksi liittyneitä. Vaikka uusien kanta-asiakkaiden määrä oli melkein sama molemmilla viikoilla, teki Myyjä C jälkimmäisellä tutkimusviikolla paremman tuloksen kanta-asiakkaiden sitouttamisessa. Kun vertaa ei liittyneiden- ja jo kanta-asiakkaiden

prosentuaalista osuutta keskenään molempien tutkimusviikkojen osalta, voi todeta sen, että toisella viikolla pienemmästä määrästä mahdollisuuksia myös pienempi määrä mahdollisuuksista epäonnistui. Myyjä C oli jälkimmäisellä viikolla motivoituneempi ja tuloksien valossa siis myös tehokkaampi.

Jos Myyjä D:n ensimmäisen viikon tulos kanta-asiakkaiden sitouttamisessa ei ole sattumaa, teki hän tutkimuksen toiselle viikolle erinomaisen henkilökohtaisen tuloksen. Uusien kanta-asiakkaiden määrä yli kolminkertaistui, kun verrataan tutkimuksen toisen viikon tulosta ensimmäisen viikon tulokseen. Myyjä D:n motivaation taso on pysynyt lähes samana tutkimuksen läpi. Se on ollut lähtökohtaisesti testiryhmän korkein. Siksi tuloksen suurta vaihtelevuutta ja tutkimuksen hypoteesia on vaikea todentaa tällä mittarilla. Aina on mahdollista, että vaikka myyjä olisi koko ajan todella motivoitunut työhönsä, ei tulosta silti synny ulkoisten tekijöiden takia. Toisen viikon tuloksen noustessa huomattavasti, voidaan pohtia sitä, että tunsiko Myyjä D kuitenkin ulkoista motivaatiota, mutta ei tunnistanut sitä edes itsearviointin kautta.

4.5 Tutkimusmenetelmien ja -tulosten arviointi

Tutkimustuloksiin on saattanut vaikuttaa motivoinnin keinojen lisäksi myös muita ulkoisia tekijöitä tai sattuma. Näistä tekijöistä johtuen en ole voinut tehdä täysin paikkansa pitäviä johtopäätöksiä myyjien analysoinnista joillain mittareilla.

Tulokset lisämyytyjen artikkelien määrään ja niiden euromäärään eivät ole täysin reliabeleita eli toistettavia, sillä myyjät ovat itse keränneet tiedon lisämyydyistä artikkeleista. Jokaisella on saattanut olla ohjeistuksesta huolimatta erilainen käsitys lisämyynnistä. On voinut tapahtua myös unohtelua lisämyyntien merkitsemisen suhteen, jonka vuoksi luvut saattavat poiketa todellisuudesta. Myös epärehellisyys olisi voinut olla ongelma, mutta hyvän ilmapiirin ja keskinäisen luottamuksen ansiosta päätin jättää sen ongelman huomiotta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kahden viikon tutkimus Yritys X:ssä oli erittäin opettavainen. Se antoi uutta perspektiiviä koko työyhteisön motivointiin. Johtaja-asemassa työskentelevällä henkilöllä on mahdollisuus, kuin myös vastuu tarkkailla alaistensa tekemää tulosta. Tutkimalla esimerkiksi juuri motivaation tasoa suhteessa työntekijän tulokseen, voi johtaja analysoida myyjän sen hetkistä motivaatiota työn tekoa kohtaan ja näin ollen vaikuttaa tarvittaessa asiaan.

Tutkimuksen hypoteesi: ”motivoitunut myyjä tekee parempaa tulosta”, osoittautui osittain oikeaksi. Tutkimustuloksia analysoidessani päädyin johtopäätökseen, että hypoteesi ei ole pätevä sellaisenaan. Tutkimukseen osallistuneiden tutkittavien myyjäprofiileja, motivaation tasoa ja tuloksia tutkiessa huomasin, että jokainen myyjä on erilainen. Jokaisella myyjällä on myös erilaiset taustat, jotka vaikuttavat heidän motivaatioonsa ja tätä kautta tekemiseensä. Tutkimustulosta ei voi yleistää myöskään sen takia, että jokaisen myyjän tämän hetkinen elämä, sen sisältö ja tapahtumat vaikuttavat suuresti heidän motivaatioonsa. Jo motivaation teoriaa tutkiessani aloin ymmärtämään, että myyjien yksilöllisyydellä tulee olemaan suuri vaikutus tutkimuksen tulokseen. Käsitin myös yhä paremmin johtajan vaikutusta alaisiinsa ja heidän tulokseensa. Siksi johtajan on tärkeä tunnistaa myyjän sen hetkiset tarpeet, jotta hän osaa motivoida myyjää oikealla tavalla. Itseohjautuva myyjä saattaa huomaamattaan löytää uusia motivaation kohteita työstään ja pysyä motivoituneena työtään kohtaan. Kuten tutkimuksestani selviää, jo lähtökohtaisesti motivoitunutta myyjää pystytään motivoimaan vielä parempiin tuloksiin. Totean hypoteesin ”motivoitunut myyjä tekee parempaa tulosta” paikkansa pitäväksi, mutta lisään siihen johtajan näkökulman, joka on mielestäni tärkeässä roolissa myyjän motivoinnissa. Lisään hypoteesiin myös yksilön näkökulman. Lopullinen tulokseni on: ”Oikealla tavalla motivoitu myyjä tekee parempaa tulosta”.

Tutkimukseen valitut myyjät olivat kaikki lähtökohtaisesti motivoituneet täysin erilaisia asioita kohtaan. Vaikka tutkimukseen osallistui vain neljä myyjää, oli heidän erilaiset lähtökohdat rikkautta tutkimuksen tuloksille ja johtopäätöksille. Jos voisin muuttaa tutkimuksestani jotakin, olisi se tutkimuksen keston pidentäminen.

Myyjä A:n tutkimustulokset osoittavat mielestäni parhaiten sen, että kun myyjä on motivoitunut, tekee hän myös parempaa tulosta. Myyjä A:n tuloksia analysoidessa ymmärsin parhaiten myös sen, että johtajan asemassa on mahdollista vaikuttaa Myyjä A:n moti-

vaatioon ja tiettyyn pisteeseen asti ohjaamaan hänen tuloksellisuuttaan haluttuun suuntaan. Myyjä A tekee Yritys X:ssä lähtökohtaisesti hyvää tulosta. Selkeää vahvuutta ei tutkimuksen mittareita tutkimalla löydy, vaan Myyjä A tekee hyvinkin tasalaatuisia myyntityötä Yritys X:n myyntiprosessin mukaisesti. Työ Yritys X:ssä on Myyjä A:lle tärkeä, mutta todennäköisesti väliaikainen. Tämä ei ole kuitenkaan Myyjä A:n motivaation kannalta negatiivinen asia. Päinvastoin, myyjän työ voi olla Myyjä A:lle hyvää vastapainoa hänen työn ulkopuoliselle elämälleen sekä henkilökohtaisille tavoitteille, jotka eivät liity työhön. Myyjä A motivoitui tutkimuksen toisella viikolla käytetyistä motivaation keinoista. En väitä, että Myyjä A:ta motivoituisi kaikesta työhön liittyvästä motivoinnista, mutta esimerkiksi kilpailu oli hyvä motivointikeino Myyjä A:lle. Myyjä A haluaa haastaa itseään ja hän tiedostaa hyvin omat kehityskohteensa. Tästä huolimatta Myyjä A kaipaa ulkoista motivointia, jotta hän aktivoituu ja alkaa tekemään muutoksia myyntiprosessissaan. Johtajan olisi tärkeää tarkkailla, ovatko nämä tulokset pysyviä vai hetkellisiä. Myyntikilpailu saattaa olla hyvä motivoinnin keino, mutta sen aikaansaamat muutokset myyjien motivaation tasossa saattavat olla vain hetkellisiä. Jos Myyjä A:n motivaation taso ja tulokset laskevat heti myyntikilpailun loputtua, tulisi tutkia muita keinoja myyjänä kehittymiseen ja pysyvämpään muutokseen. Myyjä A:n kohdalla uskon, että vastaus siihen löytyy työhön liittyvällä ulkoisella motivoinnilla, joka vaikuttaa Myyjä A:n tapauksessa hänen erityiseen motivaatioonsa.

Myyjä B:n tutkimustulokset osoittavat mielestäni todeksi sen, että myyjät ovat erilaisia ja motivoinnin on oltava henkilökohtaista sekä yksilön tarpeisiin sopivaa. Myyjä B on myymälässä tasalaatuisinta myyntityötä tekevä myyjä. Hänen tuloksensa ovat keskiluokkaa. Myyjä B oli tutkimuksessa ainoa, jonka motivaation taso laski tutkimuksen toisella viikolla. Silti hänen tuloksensa läpi tutkimusmittareiden pysyi lähes samana ensimmäisen tutkimusviikon kanssa. Tästä voi mielestäni päätellä sen, että Myyjä B on rutinoitunut työhönsä, mutta ei motivoitu siitä merkittävästi. Myyntiprosessi pysyy samanlaisena, oli kyseessä sitten motivaation kannalta hyvä tai huono päivä. Laadun tasaisuus on positiivinen asia huonoina päivinä, mutta sen kehitys tuloksen parantamiseksi hyvinä päivinä on pientä. Myyjäprofiilia sekä tutkimuksen tuloksia analysoidessani tulini seuraavaan johtopäätökseen: Myyjä B:n suurin tarve motivoinnilta olisi ollut uusien tai vaativampien haasteiden vastaanottaminen. Asiat, jotka ovat sisäisesti motivoineet Myyjä B:tä työn tekoon, ovat ajan myötä vaihtuneet toisiin sisäisiin motivaation kohteisiin. Työstä saatava motivaatio on enää vain ulkoista, käytännössä siis palkka. Myyjä B:n ammattitaito on korkealla tasolla, mutta tämän hetkiset urakehityksen mahdollisuudet laskevat hänen motivaation tasoaan ja siten estävät häntä haastamasta itseään ja tekemään parempaa

tulosta. Johtajana tilanne on otettava huomioon ja siihen on löydettävä ratkaisu. Vastuun jakaminen ja tulevaisuuden uran kehittymismahdollisuuksista puhuminen saattaisivat olla keinoja Myyjä B:n motivaation tason nostamiselle.

Myyjä C:n tuloksissa oli vaihtelevuutta. Motivaation taso, lisämyynti sekä konversio nousivat tutkimuksen toisella viikolla. Lisämyydyt artikkelit, keskiosto ja kanta-asiakkaiden sitouttaminen joko laskivat tai pysyivät samana jälkimmäisellä viikolla. Myyntityön ja apulaismyymäläpäällikön tehtävien lisäksi Myyjä C:llä oli myös tutkimuksen tekeminen ja toisella viikolla muiden motivointi. Ensimmäisen tutkimusviikon tuloksia seurattaessa voi todeta, että Myyjä C:n myyntiprosessi on ammattitaitoinen ja se tuottaa Yritys X:lle tuloa. Johtajalle tärkeä ominaisuus on esimerkin näyttäminen ja myyntiprosessin toimivuuden osalta Myyjä C:n esimerkki muille on hyvä. Motivointi on yksi hyvän johtajan työkalu ja tutkimuksen toinen viikko osoittaa, että Yritys X:ssä sitä voisi käyttää tuloksen parantamiseksi. Koska Myyjä C osallistui motivoinnin ohella itsekkin toimintaan motivaation tason nostamiseksi, saattoi se olla juuri asia, joka vaikutti Myyjä C:n omaan motivaation tasoon. Tulevaisuudessa Myyjä C voisi miettiä lisää motivoinnin keinoja ja sitä, miten niitä voisi hyödyntää Yritys X:n työntekijöiden hyväksi. Myyjä C:lle kuin Myyjä D:llekin, alaisten myyjäprofiilin tunteminen on tärkeää, jotta pystyy ottamaan huomioon myyjien tarpeet ja motivoida heitä omalla, yksilöllisellä tavalla kohti parempaa tulosta. Pitää osata suhteuttaa se, että tekemällä yksin hyvää myyntityötä, saa yhden myyjän hyvän tuloksen. Kun taas keskittymällä alaisiin ja antamalla omasta myyntiajastaan hetken heidän motivoimiseksi kohti parempaa myyntityötä, voi saada monen ihmisen hyvän tuloksen.

Myyjä D:n tulosten vertailu muiden tutkimukseen osallistuneiden kesken on hieman vaikeampaa, koska uskon, että hänen roolinsa myymäläpäällikkönä vie myyntityöltä paljon aikaa pois. Lopputulos on kuitenkin melko sama kuin Myyjä C:llä. Myyntiprosessi on vahvalla pohjalla ja motivaatio työtä kohtaan on suuri. Monella mittarilla tein Myyjä D:n tuloksesta johtopäätöksen siitä, että hänen sisäistä motivaatiotaan ei välttämättä nosta normaaliin myyntityöhön liittyvä motivointi. Vaikka Myyjä D on yksi Yritys X:n myyjistä, on hän silti johtajan asemassa ja täten hänen ympärillään on paljon muitakin työhön liittyviä asioita kuin pelkkä myymälässä työskentely. Motivoinnin tulisikin liittyä ehkä koko myymälään, eikä vain yksittäisiin suorituksiin. Huomiolle on myös otettava taho, josta motivointi tulee. Myymäläpäällikön yläpuolella Yritys X:n organisaatiossa on vielä monta tahoja, eli ns. korkeampia johtajia, joilta tuleva motivointi olisi voinut toimia Myyjä D:lle paremmin.

Tutkimus oli minulle hyvin avartava ja sain paljon uutta hyödyllistä tietoa siitä, miten johtajan asemassa oleva henkilö voi motivaation avulla parantaa yrityksen tulosta, mutta ennen kaikkea auttaa alaisiaan viihtymään, menestymään ja kehittymään omassa työssään. Oli motivoinnin taka-ajatuksena mikä tahansa, voin todeta, että ilman yksilöllistä alaisen kohtaamista ja analysointia ei motivointi tule toimimaan halutun tarkoituksen mukaisesti. Ymmärsin myös, että omaa motivaation tasoa on syytä pohtia objektiivisesti. Hienoa motivoinnissa on juuri se, että kun tietää tavan, jolla toinen motivoituu, voi sitä käyttää hänen tuloksensa parantamiseksi. Uskon, että samalla myös työhyvinvointi paranee. On siis mahdollista parantaa omaa tulostaan analysoimalla itseään ja joko pyytämällä tietynlaista motivointia tai sitten kehittämällä itsellensä esimerkiksi tavoitteita, jotka motivoivat kehittymään ja parantamaan omaa tulostaan.

Motivointi vie aikaa. Se ei ole toiminto, joka vain aloitetaan ja automaattisesti kaikki sen vaikutuksen piirissä motivoituvat ja tekevät parempaa tulosta. Onkin hyvä pohtia motivointiin käytettävän ajan suhdetta sen potentiaaliin tuloksen nostamisessa. Lopetan ajatuksen, että olemme kaikki yksilöitä, meillä on omat henkilökohtaiset tarpeet ja halut työnteon ja uran suhteen. Johtajien tehtävä on ennen kaikkea johtaa alaisiaan, mutta myös motivoida ja sitä kautta kehittää heidän osaamistaan, antaa heille mahdollisuus haastaa itsensä ja sitä kautta onnistua ja ylittää itsensä. Myyjä, jolle työ on vain rutiinin omaista suorittamista ilman sisäistä motivaatiota, ei todennäköisemmin tuo yritykselle tulosta, johon hän parhaimmillaan pystyisi. Oikealla tavalla motivoitu myyjä tekee parempaa tulosta ja johtajan tehtävänä on tunnistaa yksilöstä nämä oikeat tavat ja osata käyttää tätä tietoa yksilön motivointiin.

LÄHTEET

Grönfors, T. 2001. Suorituskyvyn johtaminen. Miten paradigmat, vallitsevat teoriat ja sisäiset ajatusprosessimme vaikuttavat. Suomentanut Riitta Valajärvi ja Trygbe Roos. 2. uusittu painos. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino.

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Juva: Bookwell Oy.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Ipsos Retail Performance. 2015. How to Calculate your Store's Conversion Rate. Viitattu 6.12.2016

<https://www.ipsos-retailperformance.com/resources/blog/calculate-stores-conversion-rate/>

Isokangas, M. 2015. Huippumyyjä analysoi toimintaansa. Viitattu 23.11.2016

www.empore.fi/blogi/?p=183

Jyväskylän yliopisto. Kurssi- ja oppimateriaalipolku Koppa. 2014. Viitattu 7.12.2016

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-suunnittelu>

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. 1. painos. Vaasa: Waasa Graphics.

Kokonaho, T. 2011. Myynnin ajokortti. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kukkola, E. 2013. Joukkoja johdetaan edestä. Näkökulmia hyvään johtamiseen. Viro: Meedia Zone OÜ.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdeä. Tallinna: AS Pakett.

Liukkonen, J.; Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Liettua: BALTO Print.

Miettinen, O. 2013. Verkkokaupan olennaiset mittarit. Viitattu 23.11.2016

www.myyverkossa.fi/2013/08/verkkokaupan-olennaiset-mittarit.html?m=1

Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Suomentanut Sari Hellsten. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Ojanen, M. 2010. Pelisilmää asiakaskohtaamisiin. Arjen taktiikkaa myyntiin. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Pekkarainen, E.; Sääsä, K. & Vornanen, J. 1997. Henkilökohtainen myyntityö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Toinen painos. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.

Pyyhtiä, T.; Roponen, S.; Seppä, M.; Relander, T.; Vastamäki, R.; Korpi, J.; Filenius, M.; Sulin, K. & Engberg, J. 2013. Digin mitalla. Verkkomarkkinoinnin ja -myynnin mittaamisen käsikirja. Tallinna: Joon Oü.

Rautio, P. 2012. Lisämyynti vs kassamynti. Viitattu 6.12.2016

<http://tuplaamo.fi/2012/08/lisamynti-vs-kassamynti/>

- Rekola, M. 2013. Johtajan käsikirja. Ensimmäinen painos. Helsinki: Indie Group.
- Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. 2012. Myy enemmän – myy paremmin. 7. painos. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Rubanovitsch, M. D. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. 1. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Rummukainen, T. 2008. Huippumyyjä. Ominaisuudet & tositarinoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. 2005. Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. 2. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntityö. Onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Pieksämäki: RT-Print Oy.
- Viametrics 2016. Myymäläketjut. Viitattu 1.12.2016
<http://viametrics.com/fi/kayntien-laskenta/myymalaketjut/>
- Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä. Merkitys, vaikutus ja keinot. 1. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Vuorio, P. 2013. Myyntitaidon käsikirja. Puhetaito ja tahtotila myyntityössä. Turku: HansaBook.
- Vuorio, P. 2015. Myynnin kultainen kirja. Aktiiviseen henkilökohtaiseen myyntiin. Turku: Hansaprint Oy.

Motivaatio-kysely

Moikka!

Tämä lomake, jonka täytät jokaisen vuorosi aikana, on osa tutkimusta opinnäytetyötäni varten. Muistathan siis täyttää jokaisen kohdan huolellisesti. :)

Ota jokaisesta tekemästäsi lisämyynnistä kuittikopio ja merkitse siihen ympyröiden tekemäsi lisämyynti. Siihen lasketaan kaikki sellainen myynti, johon tunnet myyneesi jotain ylimääräistä asiakkaalle tai uskot ettei asiakas olisi muuten jotakin tuotetta ostanut ellet sinä olisi sitä hänelle myynyt. Niittaa kaikki kuittikopiot tämän lomakkeen kanssa yhteen ja tipauta vuorosi loputtua lokeroon nro 3.

Nimi: _____ Pvm: _____ Vuoro: _____

Kävijälaskuri: (kun tulit töihin)____- ____ (kun toinen työntekijä tuli/lähti)
Klo: _____ - _____ Vuorossa: yksin / yhdessä _____ kanssa (ympyröi)

Kävijälaskuri: (kun toinen työntekijä tuli/lähti)____- ____ (kun lähdit/toinen työntekijä lähti)
Klo: _____ - _____ Vuorossa: yksin / yhdessä _____ kanssa (ympyröi)

Kävijälaskuri: (kun toinen työntekijä tuli/lähti)____- ____ (kun lähdit/toinen työntekijä lähti)
Klo: _____ - _____ Vuorossa: yksin / yhdessä _____ kanssa (ympyröi)

Ympyröi parhaiten kuvaava luku tämän päivän vuorosi osalta

1=huono/merkityksetön

5=loistava/erittäin tärkeä

Mikä oli vireystilasi tämän vuoron aikana?	1	2	3	4	5
Miten onnistuit mielestäsi myyntityössä?	1	2	3	4	5
Tunsitko työsi tärkeäksi?	1	2	3	4	5

Kiitos vastauksistasi!

Syysterveisin,

Minna Lehtonen

Henkilökohtaisten projektien menetelmä -kysely

HENKILÖKOHTAISET TAVOITTEET

Nimi: _____ Ikä: _____ Pvm: _____

Ihmisillä on elämänsä eri vaiheissa erilaisia tavoitteita ja pyrkimyksiä. Tällaiset tavoitteet voivat liittyä mihin tahansa elämänalueeseen: työhön, opiskeluun, vapaa-aikaan, sinuun itseesi, parisuhteeseen, lapsiin tai ystäviin. Kirjoita alla olevaan tilaan **neljä** nykyistä tavoitettasi. Tavoitteet voivat olla pieniä tai suuria, yksinkertaisia tai mutkikkaita. Pääasia on, että ne ovat sinulle tällä hetkellä tärkeitä.

Tavoite 1 _____

Tavoite 2 _____

Tavoite 3 _____

Tavoite 4 _____

Seuraavaksi silmäile tavoitelistaasti. Jos joukossa on **työhön** liittyvä tavoite, kirjoita se alla olevalle viivalle. Jos työhön liittyviä tavoitteita on useita, kirjoita alla olevalle viivalle niistä tärkein. Jos et kirjannut yhtään työhön liittyvää tavoitetta, koeta löytää sellainen ja kirjoita se alla olevalle viivalle.

Työhön liittyvä tavoite

Missä määrin tähän työtavoitteeseen liittyy nyt seuraavanlaisia tuntemuksia:

	ei yhtään			erittäin paljon			
1. Miten tärkeä tavoitteesi on?	1	2	3	4	5	6	7
2. Miten sitoutunut olet siihen?	1	2	3	4	5	6	7
3. Missä määrin tavoitteesi on edistynyt?	1	2	3	4	5	6	7
4. Miten kykenevä olet saavuttamaan sen?	1	2	3	4	5	6	7
5. Missä määrin voit itse vaikuttaa siihen?	1	2	3	4	5	6	7
6. Missä määrin muut henkilöt tai asiat vaikuttavat siihen?	1	2	3	4	5	6	7
7. Missä määrin olet saanut siihen tukea muilta?	1	2	3	4	5	6	7
8. Missä määrin muut ovat estäneet tavoitettasi?	1	2	3	4	5	6	7
9. Miten stressaavaa on pyrkiä tavoitteeseesi?	1	2	3	4	5	6	7
10. Miten sinulla riittää aikaa tavoitteeseesi?	1	2	3	4	5	6	7

(Salmela-Aro & Nurmi 2005, 37.)