



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Myynnillisyyden kehittäminen - Case Kodin Ykkönen, Merituuli

Kallioniemi, Elisa

2011 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Myynnillisyyden kehittäminen - Case Kodin Ykkönen, Merituuli

Kallioniemi, Elisa
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2011

Kallioniemi, Elisa

Myynnillisyyden kehittäminen - Case Kodin Ykkönen, Merituuli

Vuosi 2011 Sivumäärä 55

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää kuinka myynnillisyyttä olisi mahdollista kehittää Merituulen Kodin Ykkösessä. Anttilan, johon myös Kodin Ykkönen kuuluu, palvelukulttuuri on muuttunut viimeisen kymmenen vuoden aikana itsepalvelukonseptista asiakaspalvelukonseptiin. Viime vuosien markkina- ja kilpailutilanteen muuttumisen, sekä taantuman myötä laadukkaaseen myyntityöhön on ruvettu panostamaan entistä enemmän ja käyttöön on otettu erilaisia palvelukulttuurin muutosta edistäviä toimintamalleja.

Työ on tullut toimeksiantona Merituulen Kodin Ykkösestä ja muokkautunut lopulliseen muotoonsa kevään 2011 aikana. Työn tavoitteena oli löytää konkreettisia kehitysehdotuksia myynnillisyyden kehittämiseksi, joita toimeksiantajan on mahdollisuus käyttää sellaisinaan.

Työssä esitellään sen keskeiset käsitteet, sekä Kodin Ykkösen toimintaympäristö. Työn teoriaosuus käsittelee myynnillisyyttä ja palvelukulttuurin muutosta, sekä myyntijohtamista ja myyntitapahtuman vaiheita.

Työn tutkimusosuus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa menetelmänä käytettiin havainnointia ja teemahaastattelua. Tutkimukseen haastateltiin yhteensä 15 henkeä, kaikki tavaratalon viisi osastopäällikköä, sekä kymmenen myyjää tavaratalon eri osastoilta. Opiskelija on ollut työsuhteessa Merituulen Kodin Ykköseen lähes viisi vuotta, joten myös havainnointi oli tutkimuksessa suuressa roolissa. Tutkimusaineiston analysoinnissa käytettiin apuna teemoittelua.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että myynnillisuus ei ole yksiselitteistä, eivätkä tavaratalon osastot ole myynnillisesti samanarvoisessa asemassa. Nykyinen myynnillisyyttä tukeva toimintamalli, Myyntivimma, on ideana hyvä, mutta vaatii vielä kehittämistä. Myynnillisyyden kehittämiseksi, myyjät voisivat kaivata niin myynnillistä kuin tuotetietoudellistakin koulutusta. Pääasiassa myyjät kokevat olevansa motivoituneita työssään ja heitä motivoivat parhaiten työn mielekkyyteen liittyvät tekijät.

Tutkimustulosten pohjalta Merituulen Kodin Ykköselle tehtiin neljä kehitysehdotusta, jotka liittyvät perehdytykseen ja rekrytointiin, Myyntivimma- koulutuspäivään, tuotetietouskoulutukseen, sekä motivointiin ja kannustukseen.

Kallioniemi, Elisa

Developing Salesmanship - Case Kodin Ykkönen Merituuli

Year	2011	Pages	55
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to research how salesmanship could be developed in Kodin Ykkönen Merituuli. In Anttila, of which Kodin Ykkönen is a part, the service culture has changed during the last decade from a self-service concept to a customer service concept. Due to the recession in recent years and the changes in the market and level of competition, Kodin Ykkönen has started to invest in the quality of its sales. Also a range of methods that support the transformation of the service culture have been introduced.

This thesis was commissioned by Kodin Ykkönen Merituuli and has taken its final shape during spring 2011. The aim of this thesis was to create tangible development propositions for Kodin Ykkönen to use in developing their salesmanship.

This thesis introduces its main keywords and the operational environment of Kodin Ykkönen. The theoretical section of this thesis consists of a description of salesmanship and the transformation of the service culture. It also presents theories of sales management and the stages of personal selling.

The empirical section has been executed as qualitative research, where the methods used were observation and a themed interview. In this study 15 people were interviewed, which included all five of the department heads and ten sales persons from different departments. The writer has had almost five years of work experience in Kodin Ykkönen Merituuli and therefore has used the advantage of observation in this thesis. The analysis of research material has been executed using a method of categorizing the data into themes.

On the basis of the research results it can be concluded that salesmanship is not unambiguous, nor are the departments equal when it comes to the state of selling. The current method that promotes salesmanship Myyntivimma is a good idea on paper but needs developing to work properly. To promote the salesmanship it would be good to give additional training to the sales personnel on sales and product attributes. Generally the sales personnel feel motivated in their work and the best motivators for them are the factors related to work satisfaction.

On the basis of the research results four development proposals were made. These four proposals concerned induction training and recruiting, a Myyntivimma training day, product attribute training, and motivating and compensation policy.

Keywords Salesmanship, service culture, Myyntivimma

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymys	8
1.2	Työn rakenne ja keskeiset käsitteet	8
2	Toimintaympäristön esittely	9
2.1	Kesko	9
2.2	KCM-Anttila.....	10
2.3	Kodin Ykkönen	10
3	Myynnillisuus ja palvelukulttuuri	11
3.1	Myynnillisuus	11
3.2	Palvelukulttuuri	13
3.3	Palvelukulttuurin ja myyntikulttuurin erot	14
4	Myynnin johtaminen	15
4.1	Koulutus.....	15
4.1.1	Valmennus.....	16
4.1.2	Coaching.....	16
4.2	Motivointi.....	17
4.3	Palkitseminen	18
4.4	Rekrytointiprosessi.....	19
5	Myyntitapahtuma ja sen vaiheet	21
5.1	Ennakkovalmistautuminen	22
5.2	Asiakkaan huomioiminen ja ensikohtaaminen	23
5.3	Tarvekartoitus	23
5.4	Tuotteen ja hyötyjen esittely	24
5.5	Kysymykset ja vastaväitteet.....	25
5.6	Neuvottelu.....	27
5.7	Kaupan päättäminen.....	27
5.8	Lisämyynti	29
5.9	Jälkihoito ja seuranta	29
6	Osallistuva havainnointi Merituulen Kodin Ykkösessä	30
6.1	Palvelullisenkulttuurin muutos.....	30
6.2	Koulutus.....	31
6.3	Valmennus ja Myyntivimma.....	32
6.4	Motivointi ja palkitseminen.....	33
7	Tutkimuksen toteutus	33
7.1	Tutkimusmenetelmät	33
7.2	Tutkimuksen kohdejoukko ja luotettavuus.....	34
7.3	Tutkimuksen kulku ja aineiston käsittely.....	35

8	Tulokset	36
8.1	Palvelukulttuuri vs. myyntikulttuuri	36
8.1.1	Päälliköt	36
8.1.2	Myyjät.....	37
8.2	Myyntivimma	37
8.2.1	Päälliköt	38
8.2.2	Myyjät.....	39
8.3	Myynnin tehostaminen.....	40
8.3.1	Päälliköt	40
8.3.2	Myyjät.....	41
8.4	Motivointi	41
8.4.1	Päälliköt	41
8.4.2	Myyjät.....	43
9	Johtopäätökset	44
9.1	Perehdytys ja rekrytointi	44
9.2	Myyntivimma- koulutuspäivä	45
9.3	Tuotetietouskoulutus	46
9.4	Motivointi ja kannustus.....	47
10	Yhteenveto	47
	Lähteet	49
	Kuvat ja kuviot	53
	Liitteet	54

1 Johdanto

Kodin Ykkönen kuuluu KCM-Anttila- ketjuun, joka kuuluu Keskon käyttötavarakauppaan. Anttilalla on pitkä historia Suomessa. Yritys on aloittanut toimintansa postimyyntiyrityksenä ja laajentanut toimintaansa pian myös tavarataloihin. Alussa Anttila tunnettiin halvasta hinnastaan ja se toimi itsepalvelu-tavaratalona. (Anttila 2011.) Yhdeksänkymmentä luvulla myymälän esillepanot olivat suunniteltu niin, että asiakkaiden olisi helppo löytää etsimänsä ja toimia näin mahdollisimman itsenäisesti. (Nygård 2011.)

Markkina- ja kilpailutilanteen muuttuessa myös Anttilan palvelukulttuuri on muuttunut itsepalvelukonseptista asiakaspalvelullisempaan suuntaan. Tähän on erityisesti vaikuttanut vaikeat maailman laajuiset taloudelliset tilanteet ja etenkin viime vuosien taantuma. Vuonna 2009 maailmanlaajuinen talouskriisi vavisutti myös Suomen markkinoita, ja vuosi oli vaikea kaupan alalle. (Kaupan liitto 2011.) Tilastokeskuksen laatimasta kaupan tilinpäätöstilastosta selviää, että kaupan alan yritysten liikevaihto heikkeni vuoden 2009 aikana jopa 13,5 prosenttia edellisvuoteen verrattuna, joka rahassa mitattuna vastaa 17 miljardia euroa (Tilastokeskus 2011.). Taantuman aiheuttamien myyntilukujen laskun korjaamiseksi aktiiviseen ja laadukkaaseen myyntityöhön panostettiin entistä enemmän erilaisin palvelukulttuurin muutosta edistävin keinoin. (Nygård 2011.)

Keskon vuoden 2009 vuosikertomus (2010e, 4.) kertoo taantuman vaikuttaneen voimakkaasti kaupan toimintaympäristöön, sekä asiakkaiden kulutushalukkuuteen kaikilla organisaation toimialoilla. Kesko pyrki torjumaan taantuman vaikutuksia karsimalla kustannuksia ja sopeuttamalla toimintaa vastaamaan vallitsevaa markkinatilannetta. Myös henkilökuntaa oli karsittava usealla toimialalla. Kesko arvioi myös, että taantuma on korostanut hinnan merkitystä kuluttajalle, sekä vaikuttanut voimakkaasti kulutuskysyntään. Vuoden 2009 aikana, kulutuskysyntä kodin-elektroniikka ja -sisustuskaupassa laski huomattavasti. Kilpaillakseen kansainvälistyvien ja ketjuuntuvien toimijoiden kanssa, Kesko aloitti vuonna 2009 käyttötavarayhtiöidensä yhteistoiminnan. Yhteistoiminnalla pyrittiin vaikuttamaan toimintoketjujen kustannustehokkuuteen, sekä parantamaan henkilökunnan myynti- ja palveluosaamista. (Kesko 2010e, 22.)

Anttilalla ja Kodin Ykkösellä on ollut vuosien saatossa käytössään useita erilaisia myynnillisyyttä tukevia koulutuksia, joista viimeisin on Anttiloissa ja Kodin Ykkösissä toimiva Myyntivimma. Myyntivimman tarkoituksena on toimia toimintamallina, joka keskittyy myynnin tekemiseen ja työntekijöiden myynti- ja palvelutaitojen kehittämiseen henkilökohtaisella tasolla. (Nygård 2011.)

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymys

Tämä työ on tullut toimeksiantona Merituulen Kodin Ykkösestä, missä työn kirjoittaja on ollut työsuhteessa lähes viiden vuoden ajan. Työnaihe on alun perin syksyllä 2010 tullut silloiselta myyntijohtajalta, mutta se on muovautunut lopulliseen malliinsa työn edetessä. Työn tarkoituksena on selvittää tutkimusongelman muodossa ”Kuinka palvelukulttuuria voitaisiin kehittää myynnillisempään suuntaan Merituulen Kodin Ykkösessä?”. Alaongelmia työssä ovat: ”Miten työntekijät suhtautuvat palvelukulttuurin muutokseen?”, ”Miten Myyntivimmalla ollut vaikutusta palvelukulttuurin muutokseen?”, ”Onko myyntitapahtuman vaiheisiin keskittyvälle koulutukselle tarvetta?” ja ”Kuinka valmennus ja coaching ovat vaikuttaneet myyjien osaamisen kehittämiseen?”. Tutkimuksen pohjalta on tarkoitus löytää konkreettisia kehitysehdotuksia myynnillisyyden kehittämiseksi, joita toimeksiantajan on mahdollista käyttää sellaisenaan. Työn tavoitteena on olla sekä toimeksiantajalle, että opiskelijalle lisäarvoa tuottava.

Tavaratalon toimintaa kehitetään jatkuvasti asiakkaiden muuttuvien tarpeiden mukaan ja eritoten viime vuosina kilpailu kaupan alalla on kasvanut. Työssä keskitytään Kodin Ykkösen Merituulen myymälän myyjien ja osastopäälliköiden kokemuksiin, sekä etsitään sopivia ratkaisuja myynnillisyyden kehittämiseksi. Samalla työssä on mahdollisuus selvittää, kuinka uusi Myyntivimma on lähtenyt käyntiin.

Työn sisältämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Kodin Ykkösen Merituulen myymälän myyjien asenteita palvelukulttuurin muutosta kohtaan. Tutkimuksessa paneudutaan Myyntivimman lisäksi myyjien mielipiteisiin ja käsityksiin koulutuksen tarpeellisuudesta, sekä erilaisten kannusteiden käytöstä myynnillisyyden kehittämiseksi. Tutkimuksen tavoitteena on nostaa esille hyödyllistä tietoa, jonka avulla Merituulen tavaratalon myyjien toimintaa pystytään kehittämään konkreettisten kehitysehdotusten pohjalta.

1.2 Työn rakenne ja keskeiset käsitteet

Tämän työn alkupuolisko jakautuu seuraavassa järjestyksessä johdantoon, toimintaympäristön esittelyyn ja teoriaosuuteen. Teoriaosiossa käydään läpi työn keskeisiä käsitteitä, jotka ovat: myynnillisuus ja palvelukulttuuri, sekä myyntitapahtuman vaiheet ja myynnin johtaminen. Keskeiset käsitteet liittyvät työn teoreettiseen viitekehykseen.

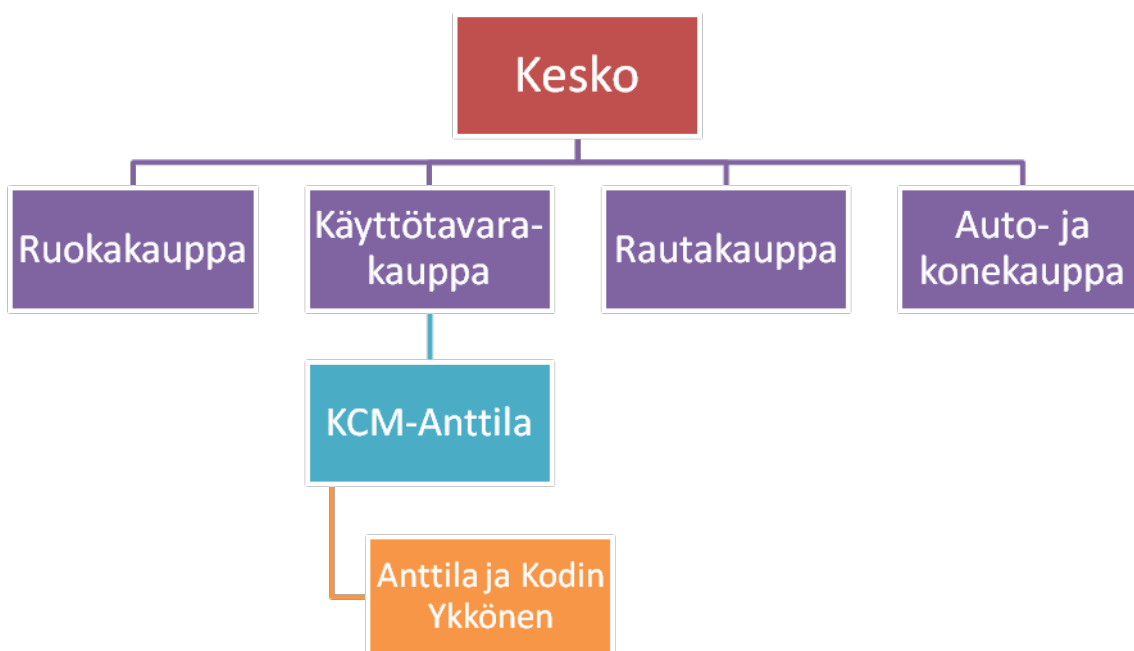
Työn loppuosa koostuu tutkimusosuudesta, jossa ensin käydään läpi opiskelijan havainnointia Merituulen Kodin Ykkösessä. Työn kirjoittajalla on lähes viiden vuoden työkokemus kyseisessä tavaratalossa, joten tutkimukseen on liitetty mukaan myös osallistuvan havainnoinnin menetelmä. Tutkimusosio jatkuu kappaleessa 7 Tutkimuksen toteutus. Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen taustat, menetelmät ja aineiston analysointitavat. Tutkimusosion jälkeen

tulevat tulokset, yhteenveto ja johtopäätökset. Työn päättävät johtopäätösten pohjalta koostetut kehitysehdotukset.

2 Toimintaympäristön esittely

2.1 Kesko

Kesko on pörssiyhtiö ja kaupan alan palveluyritys, jonka ketjutoimintaan kuuluu noin 2000 kauppaa niin Pohjoismaissa, kuin Baltiassa, Venäjällä ja Valko-Venäjälläkin. Keskon toimialoihin kuuluvat ruokakauppa, käyttötavarakauppa, rautakauppa, sekä auto- ja konekauppa. Keskon kanta-asiakasohjelma on nimeltään K-Plussa. (Kesko 2010a.)



Kuvio 1: Kesko organisaationa

Keskolla on neljä arvoa, jotka ohjaavat yhtiön toimintaa. Nämä arvot ovat: "Ylitämme asiakkaamme odotukset, Olemme alamme paras, Luomme hyvän työyhteisön ja Kannamme yhteiskunnallisen vastuumme". (Kesko 2010b.)

Keskon strategisia tavoitteita ovat terve ja kannattava kasvu, kuluttaja-asiakaskaupan ja -palveluiden kehittäminen, sekä vastuullisten ja kustannustehokkaiden palvelumallien rakentaminen ja ylläpitäminen. (Kesko 2010c.)

2.2 KCM-Anttila

KCM-Anttila on osa Keskon käyttötavarankaupan toimialaa. Anttila on erikoistunut viihteeseen, muotiin ja kodin tavaraan. Anttila-tavarataloja Suomessa on 29, ja ne sijoittuvat kaupunkien keskustoihin ja kauppakeskuksiin. Lisäksi Anttila-ketjuun kuuluu kahdeksan Kodin Ykkönen -sisustustavarataloa, joiden tuotevalikoima on painottunut kodin sisustamiseen. Tavarataloista löytyvä TopTen osasto on Suomessa laajalti tunnettu musiikin, elokuvien ja multimedian tarjoomastaan, sekä tietotekniikan ja elektroniikan kattavasta valikoimasta. (Kesko 2010d.)

Anttila pyrkii aina yhdistämään toiminnassaan laajan valikoiman, edullisen hinnan, sekä ystävällisen palvelun. Anttila Oy:n toiminta ei rajoitu ainoastaan tavaratalo- ja myymäläkauppaan, vaan sekä Anttilalla, että Kodin Ykkösellä on omat verkkokauppansa. (Kesko 2010d.)

Vuonna 2011 Keskoissa on aloitettu uudistusohjelma, jonka tarkoituksena on integroida K-Citymarketin ja Anttilan toiminnot seuraavan kuuden vuoden aikana. Uudistusohjelmalla pyritään vastaamaan käyttötavarankaupan kovenemaan kilpailuun, ja yhdistämään Keskon käyttötavarankaupan keskeisiä liiketoimintaprosesseja suuremman hyödyn saavuttamiseksi. Tällaisia prosesseja ovat muun muassa markkinointi, hankinta ja logistiikka. Samalla uudistamisohjelma pyrkii erottamaan Keskon käyttötavarantoimijat toisistaan asiakkaan silmissä, saadakseen suuremman markkinapeiton alalla. Uudistamisohjelman myötä myös Anttila Oy:n nimi muuttuu KCM-Anttilaksi. (Akseli 2011.)

2.3 Kodin Ykkönen

Kodin Ykkönen -tavaratalot ovat keskittyneet laajasti kodin sisustamiseen ja asumiseen. Tavarataloja on yhteensä kahdeksan, joista kolme on sijoittunut pääkaupunkiseudulle. Loput viisi sijaitsevat ympäri Suomea, isoissa kaupungeissa tai niiden välittömässä läheisyydessä. (Kodin Ykkönen 2010a.)

Kodin Ykkösen tavoitteena ketjuna on tarjota tavarataloissaan lähes kaikkea sisustamiseen, remontoimiseen, asumiseen ja vapaa-ajan viettoon liittyvää. Lisäksi valikoimiin kuuluu myös muun muassa kosmetiikkaa, muutamia elintarvikkeita, sekä luontaistuotteita. Kilpailuetua pyritään lisäämään ystävällisellä ja laadukkaalla palvelulla, sekä edullisella hinnoittelulla. (Kodin Ykkönen 2010a.)

Laajan tuotevalikoiman rinnalla asiakkaille tarjotaan myös erilaisia palveluita. Näitä palveluita ovat muun muassa lahjapalvelu, sisustusneuvonta, kokoamispalvelu, kuljetuspalvelu, ompelupalvelu ja asennuspalvelu. (Kodin Ykkönen 2010b.)

Ketjun asiakaslupauksia ovat: Ylivoimainen valikoima kotiin, Alan paras myymälä ja Ystävällinen ja osaava palvelu. Näiden lupauksen lisäksi Kodin Ykkösessä noudatetaan myös Keskon yhteisiä sääntöjä, jolloin yhtiön arvotkin näkyvät tavaratalojen toiminnassa. (Kodin Ykkönen 2010c.)

3 Myynnillisuus ja palvelukulttuuri

Myynnin ja myynnillisyyden merkitys korostuu jatkuvasti markkinoiden laajentuessa ja kilpailun kasvaessa. Myyjän on pystyttävä tarjoamaan asiakkaille tuotteiden lisäksi myös ajatuksia, elämyksiä ja unelmia. Myynti on tekniikkalaji, jossa kukaan ei ole synnynnäisen lahjakas, vaan kyse on asenteesta. Oikealla asenteella jokainen pystyy oppimaan huippumyyjäksi ja saavuttamaan tavoitteensa jokaisella asiakaskohtaamisella. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 26.)

Palveluorganisaatiossa vahva ja vakiintunut kulttuuri edistää palvelun laatua ja asiakaskeskeisyyttä, sekä asiakastyytyväisyyden myötä myös organisaation kannattavuutta. Koko organisaation kulttuurilla on myös suuri vaikutus yksilön asenteeseen (Grönroosin 2009, 478.). Organisaatiossa kaikkien tulisi jakaa samat arvot ja tavoitteet, sekä puhalttaa yhteen hiileen. (Nieminen & Tomperi 2008, 28.)

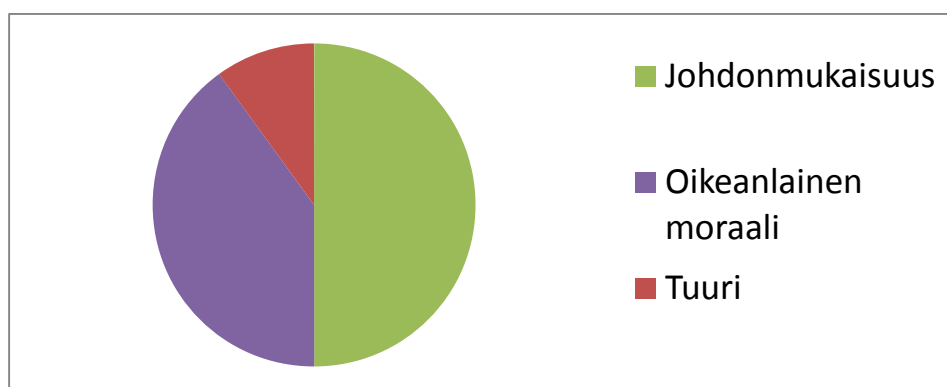
Tässä kappaleessa käydään läpi tämän työn keskeisimpiä käsitteitä, selitetään ne ja kuvataan niiden yhteen nivoutumista.

3.1 Myynnillisuus

Myynnillisuus on sanana hyvin monitahoinen, eikä sille tunnu löytyvän suomenkielisistä lähteistä kelvollista selitystä Englanninkielinen vastine sanalle myynnillisuus lienee Salesmanship. Merriam-Webster (2011.) Internet-sanakirja määrittelee sanan salesmanship kahdella tavalla, jotka ovat löyhästi suomennettuna: taito tai kyky myydä ja myynnin tehokkuus.

Tässä työssä myynnillisyydellä tarkoitetaan ennemminkin myyjän oikeanlaista asennetta. Rubanovitschin ja Aallon (2007, 44.) mukaan myyjä itse päättää asenteensa ja sen haluaako hän onnistua vai ei. Myyjän voitto on sitä, että asiakas tekee kaupat tai ostaa jotakin enemmän kuin hänellä oli aikomus. Myyjän tulisi tavoitella voittoa jokaisella asiakaskohtaamisella ja varmistaa, että asiakas on tyytyväinen tekemäänsä päätökseen. Voitosta viisikymmentä prosenttia riippuu siitä, että asiat tehdään oikein, esimerkiksi että myyjä käy asiakkaan kanssa

läpi jokaisen myyntitapahtuman vaiheen tunnollisesti. Neljäkymmentä prosenttia voitosta on kiinni koko organisaation ja myyntitiimin oikeanlaisessa moraalissa (Rubanovitsch & Aalto 2007, 44.). Koko organisaatiossa vallitsevalla kulttuurilla ja palvelusuuntautuneisuudella voidaan tukea myös yksilön asennetta. Organisaation myynnillinen kulttuuri tukee myyjän suorituksia ja näin ollen näkyy asiakkaalle asti (Grönroos 2007, 418.). Vain loput kymmenen prosenttia voittamisesta on onnea, eli onnistuminen vaatii paljon muutakin kuin vain tuuria. Siksi on myös tärkeää, että voittoa tavoitellaan jokaisessa asiakaskohtauksessa, ja että asetetut tavoitteet ovat selkeät. Kuvio 2 osoittaa ympyrädiagrammin avulla onnistuneen myynnin takana olevien tekijöiden suhteen toisiinsa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 44.)



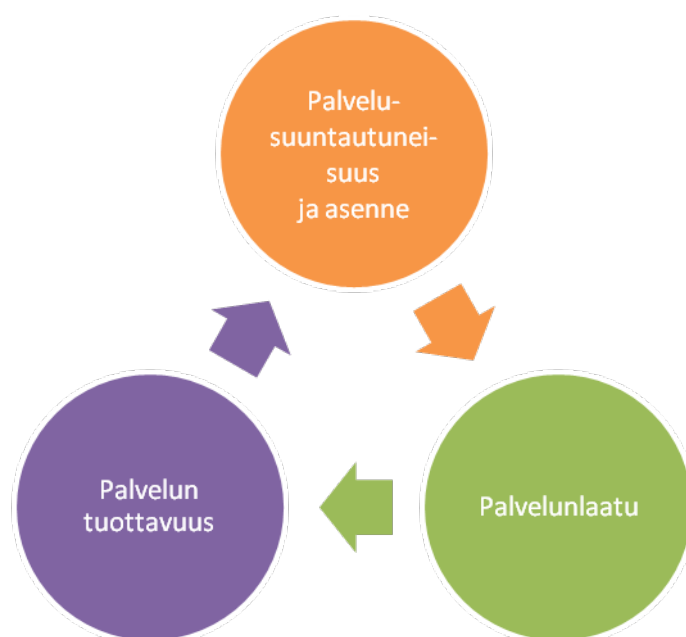
Kuvio 2: Onnistuneen myynnin rakenne

Niemisen ja Tomperin mukaan (2008, 23-24.) huippumyyjän suorituskyky perustuu oikealle asenteelle. Kirjassaan Myynnin johtamisen uusi aika he määrittelevät asenteen "arvojen pohjalta syntyneeksi mielipiteeksi tai taipumukseksi tietynlaiseen käyttäytymiseen". Oikea asenne on aina ammatti- ja yritysidoonainen, eikä yhtä oikeaa asennetta ole olemassa. Myyjän työssä tärkeiksi ominaisuuksiksi voidaan kuitenkin nähdä halu kehittyä omassa työssään, sekä sisukkuus ja oma-aloitteisuus. Oikea asenne on avoin asenne, joka mahdollistaa kriittisen tarkastelun ja positiivisen uteliaisuuden. Tällainen asenne on omiaan lisäämään onnistuneiden kauppojen määrää.

Asennemuutos on hankala ja aikaa vievä prosessi, johon tulee olla sitoutunut sata prosenttisesti. Päätös muuttua lähtee jokaisesta itsestään. Sen eteen on tehtävä määrätietoisesti paljon töitä ja sitä on todella haluttava. Esimiehen tehtävä on tarkkailla alaistensa asenteita ja negatiivisen asenteen huomattessaan, kannustettava työntekijää muuttumaan. On selvää, että negatiivinen ihminen välittää ympärillään oleviin pessimismii ja on haluton muutoksiin, sekä kokee epäonnistumisen tunteita työssään. Vääränlainen asenne voi johtua monesta asiasta ja aloite muutokseen on syytä tehdä keskustelun merkeissä. Asenne voi muuttua, kun käydään läpi yhteiset tavoitteet ja toimintatavat, sekä kerrotaan toimintatapojen taustalla ole-

vat syyt. Negatiivisten tunteiden tarttuessa kuin virukset tiiviissä työyhteisössä, on syytä kiinnittää myös huomiota rekrytoitavien asenteeseen. Heidän asenteiden ja arvojen tulisi kuvastaa niin esimiehen kuin organisaationkin arvoja ja asenteita. (Nieminen & Tomperi 2008, 27-29.)

Kuviosta 3 voidaan nähdä, kuinka myyjän asenne ja koko organisaation palvelusuuntautuneisuus tai palvelukulttuuri vaikuttaa palvelunlaatuun asiakkaan silmissä ja tätä kautta loppukädessä myös palvelun tuottavuuteen.



Kuvio 3: Palvelusuuntautuneisuuden ja asenteen vaikutukset (Mukaiillen Grönroos 2007, 419.)

3.2 Palvelukulttuuri

Grönroosin (2009, 478.) mukaan yrityskulttuuri on tietyn organisaation sisällä toimivien ihmisten yhteisiä normeja ja arvoja kuvaava käsite. Kulttuuri edustaa organisaatioon syvään juurtuneita arvoja, sekä selittää, miksi organisaation työntekijät toimivat ja ajattelevat samalla tavalla. Yrityskulttuuria ei usein ole helppo havaita, mutta jokaisella organisaatiolla on aina kuitenkin oma kulttuurinsa.

Palveluorganisaatiossa on tärkeää olla vahva ja vakiintunut kulttuuri. Tällainen kulttuuri edistää hyvää palvelua ja asiakaskeskeisyyttä, sekä antaa työntekijöille ohjeet suhtautua uusiin ja ennakoimattomiin tilanteisiin. Työntekijöiden asenteiden ja työsuoritusten näkyessä asiakkaalle, on selvää että asiakaspalveluhenkisen yrityksen asiakkaat kokevat palvelun laadun myös paremmaksi. Grönroos (2009, 478.) toteaa kirjassaan Palvelujen johtaminen ja mark-

kinointi, että "Toimiva palvelukulttuuri edellyttää, että jokaisella organisaation jäsenellä on hyvän palvelun tarjoaminen verissä."

Lahtinen ja Isoviita (2001, 50.) määrittävät palvelukulttuurin olevan kaikkea sitä, minkä asiakas aistii ja kokee palveluyhteisössä. Palvelukulttuuri heijastaa yhteisön arvoja ja toimii käytännössä yhteisön palveluilmapiirinä. Kulttuuri syntyy ajan kuluessa itsestään ja määrittää niin sanotun sanattoman sopimuksen yhteisön säännöistä. Palvelukulttuuri on olemassa, kun organisaatiolla on aito kiinnostus asiakkaita kohtaan ja sen tärkein normi on palveluhenkisyys. (Grönroos 2009, 452.)

Kulttuuria on mahdollista luoda ja ohjata myös henkilöstöpolitiikan keinoin (Lahtinen & Isoviita 2001, 50.). Tällöin on tärkeää saada henkilökunta, johtajia myöten, ymmärtämään ja hyväksymään organisaation toiminta-ajatus, luoda myönteisiä suhteita ihmisten välille, sekä opettaa työntekijöille palveluhenkisiä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Palvelukulttuurin toimimiseksi myös esimiesten ja työnjohtajien johtamistyylien on oltava palveluhenkisiä. On muistettava, että kun palvelukulttuuri on syntynyt, on sitä pidettävä aktiivisesti yllä. Muutoin vaarana on, että henkilöstön asenteet ja yrityksen normit, eivät pitkällä aikavälillä saavuta tavoitteitaan. (Grönroos 2009, 452-453.)

3.3 Palvelukulttuurin ja myyntikulttuurin erot

Ossi Halonen (2001, 130-131.), määrittelee palvelukulttuurin lähteväksi asiakkaan tarpeista ja myyntikulttuurin taas yrityksen itselleen luomista tavoitteista. Palvelukulttuuri ja myyntikulttuuri eivät ole toisensa vastakohtia, vaan parhaassa tapauksessa täydentävät toisiaan. Osaava ja ammattitaitoinen myyjä hallitsee myös laadukkaan asiakaspalvelun.

Palvelukulttuurin ydin on asiakkaan aloitteessa. On asiakkaan päätös, milloin hän haluaa palvelua ja missä asiassa. Asiakaspalvelija onnistuu tehtävässään, kun asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun. Palvelu lakkaa, kun palvelutilanne on ohi. (Halonen 2001, 130.)

Myyntikulttuurissa aloite on aina myyjällä, jolloin myynnin tulee olla aktiivista ja toiminnallista. Koska myynti on yrityksen olemassaolon ehto ja yrityksen taloudellinen tulos syntyy myynnistä, on myyjällä tällöin organisaatiossa vastuullinen tehtävä. Hyvän myyjän mittarina toimii onnistunut myynti. Onnistunutta myyntiä toki tukee myös laadukas asiakaspalvelu. Myyjän ollessa organisaatiossa vastuullisessa asemassa, vaatii myyntikulttuuri myös osaavan ja motivoituneen esimiehen myyntitiiminsä tueksi. Myyntikulttuuria tulisi arvioida yrityksessä laadun ja asiakkuuksien mittareilla. (Halonen 2001, 130-132.)

Yrityksen kulttuuri muodostuu sen henkilöstön ajattelu- ja toimintatavoista. Myynnillisen kulttuurin luomiseen vaaditaan aina myyntihenkistä johtamista, sekä ylimmän johdon sitoutuneisuutta. Muutosprosessi on usein vaativa ja edellyttää moninaisten asioiden samanaikaista hoitamista. Prosessi voi viedä useita vuosia, eikä alkuun pääseminen ole helppoa. Prosessia edistävät kuitenkin ympäristön paineet, kuten kilpailun kiristyminen tai asiakkaiden tarpeiden ja odotusten muuttuminen, sekä uudet organisaatiostrategiat ja rakenteelliset järjestelyt. (Grönroos 2009, 493-494; Halonen 2001, 133.)

4 Myynnin johtaminen

Niemisen ja Tomperin (2008, 177.) mukaan johtaja on onnistunut työssään, mikäli hän on "valinnut organisaatioon oikeat ihmiset, antanut heille oikeat tehtävät, hionut prosessit kuntoon, asettanut innostavat tavoitteet, luonut kannustavan palkitsemisjärjestelmän ja kehittänyt itsestään todellisen valmentavan johtamisen ammattilaisen".

Tähän kappaleeseen valittu myyntijohtamisen teoria pohjaa pääasiassa Calvinin (2001.) näkemyksiin. Näkemyksissä on kuitenkin useita selkeitä yhtymäkohtia myös muihin myynnin johtamisen teoksiin, kuten Jobberin ja Lancasterin (2000.) kirjoittamaan kirjaan *Selling and Sales Management*. Calvin listaa kirjassaan *Sales Management* (2001, 3-100, 169-197.) myyntijohtamisen keinoiksi muun muassa koulutuksen ja valmennuksen, myyntihenkilökunnan palkitsemisen ja motivoinnin, sekä rekrytointiprosessin. Aihealueet on valittu havainnointia apuna käyttäen niiden tutkimukseen liittyvän suoran yhteyden takia.

4.1 Koulutus

Alati muuttuvassa ja kovenevassa kilpailussa myyjänkin rooli muuttuu jatkuvasti. Nykypäivän asiakkaat ottavat selvää tuotteista ennen kauppaan tuloa ja ovat näin ollen tietoisempia tuotteiden ominaisuuksista ja hinnoista, sekä vaativat laadukasta palvelua. Näin ollen myyjän työ vaatii jatkuvaa kehittymistä tekijältään, sekä säännöllistä kouluttamista myyntiyritykseltä. (Jobber & Lancaster 2009, 419-420.)

Henkilöstön kouluttaminen on usein yksi kalleimmista myyntijohtamisen prosesseista, joten on syytä muistaa, että jokaisella yrityksellä on omanlaisensa koulutustarpeet, resurssit ja koulutusmenetelmät. Nämä tarpeet on otettava huomioon jo koulutusta suunniteltaessa. Koulutusprosessi lähtee liikkeelle henkilökunnan koulutustarpeen kartoittamisella, sekä tavoitteiden asettamisella. Kun päätös koulutuksen järjestämisestä on tehty, yrityksen johto päättää koulutuksen laajuudesta ja aihepiireistä, sekä toteutustavasta. Itse koulutuksen jälkeen on tärkeää muistaa arvioida tulokset ja verrata niitä ennalta asetettuihin tavoitteisiin. (Moncrief & Shipp 1997, 413.) Tyypillisiä koulutuksia myyntiyrityksessä ovat muun muassa myyntitaitoi-

hin ja asiakkuuksien hallintaan liittyvät koulutukset. Lisäksi useat yritykset tarjoavat työntekijöilleen yritystietoutta tai tuotetietoutta lisääviä, sekä työvälineisiin ja asiakaskuntaan liittyviä koulutuksia. (Moncrief & Shipp 1997, 422-423, 425.)

Tuloksellinen koulutus luo myyjälle kattavan teoriapohjan ja viitekehyksen, jonka avulla hän pystyy kehittämään omaa työskentelyään ja onnistumaan paremmin työssään. Onnistumisten kautta koulutuksen on mahdollista parantaa myös työntekijän sisäistä motivaatiota, itseluottamusta, työtyytyväisyyttä, sekä pitkällä tähtäimellä myös asiakastytyväisyyttä. (Jobber & Lancaster 2009, 420.)

4.1.1 Valmennus

Valmennus on menetelmä, jonka avulla pyritään yksilön kehittämiseen ja suoritusten parantamiseen. Valmennus on valmentajan ja valmennettavan välistä yhteistyötä, joka keskittyy piilossa olevien voimavarojen vapauttamiseen. Yksilöiden välinen oppimisprosessi tähtää valmennettavan asettamien tavoitteiden saavuttamiseen, sekä luottamussuhteen syntyymiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 21.)

Vaikka valmennus onkin usein yksilökeskeistä, ei ryhmän merkitystä kuitenkaan voida ohittaa (Ristikangas & Ristikangas 2010, 21.). Valmennuksessa yksilön potentiaali vapautuu ryhmän eli esimerkiksi organisaation käyttöön ja vastavuoroisesti ryhmän potentiaali tukee yksilön osaamisen kehittämistä (Ristikangas & Ristikangas 2010, 12.). Valmennuksesta hyötyvät suorasti sekä valmentaja ja valmennettava, mutta siitä hyötyvät myös heidän organisaationsa ja lopputuloksessa myös asiakas. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 9.)

Valmennuksessa valmennettava usein odottaa valmiita, kirjallisuuteen tai tutkimuksiin perustuvia vastauksia ja neuvoja, joiden avulla tämä pystyy kehittämään toimintaansa. Valmennuksessa muutos lähtee käyntiin itseohjautuvuuteen pohjautuvilla menetelmillä, joissa valmennettava oppii uutta kokeilemalla ja tekemällä itse. (Carlsson & Forssell 2008, 43-44.)

4.1.2 Coaching

Carlsson ja Forssell tekevät kirjassaan, *Esimies ja Coaching* (2008, 43-46.), eron valmennuksen ja coachingin välille. Käsitteiden rajat ovat usein häilyvät, ja niitä käytetäänkin toisinaan myös toisensa synonyymeinä. Eroina termeille Carlssonin ja Forssellin mukaan on se, että valmennuksessa kouluttajana on asiantuntija, joka antaa valmennettavalle keinoja päästä ennalta päätettyihin tavoitteisiin. Coachingissa kouluttajana toimii oman alansa asiantuntija, jonka asiantuntijuus saattaa kohdistua tekniikkaan ja luontevaan tapaan johtaa coachattavan

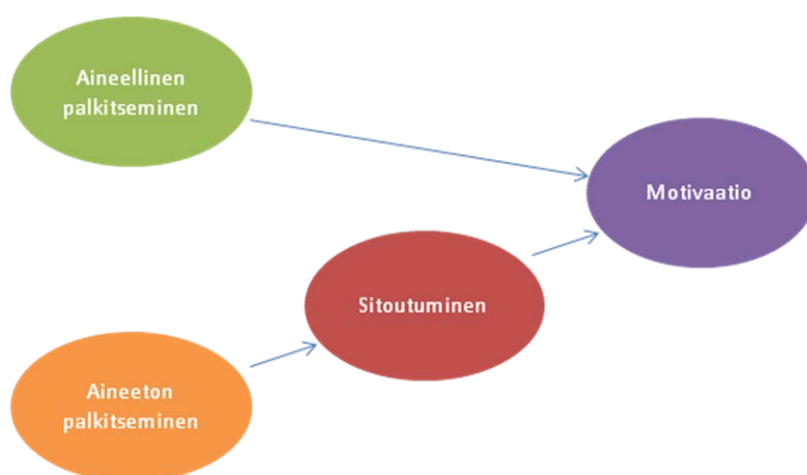
ajatustyöskentelyä. Coachin perustuu siihen, että valmennettava asettaa itse tavoitteensa ja niihin päästään hänen ajatusprosessejaan tehostamalla.

Coachingissa on tärkeää, että osapuolet kuuntelevat ja ymmärtävät toisiansa. Kuunteleminen on tärkeää etenkin valmentajalle, sillä tämän mielipiteet, analyysit ja neuvot eivät kuulu valmennuskeskusteluun (Carlsson & Forssell 2008, 40.). Lisäksi coachin tulisi esittää oivalluttavia kysymyksiä ja välttää omien mielipiteidensä ja valmiiden vastausten esittämistä. Oivalluttaville kysymyksille on ominaista, että ne saavat ajatukset liikkeelle ja pohdinnan kautta asiaan saadaan uusia näkökulmia. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 104-111.)

4.2 Motivointi

Motivaatiota on sekä ulkoista että sisäistä. Ne eivät ole toistensa vastakohtia tai irrallisia käsitteitä vaan täydentävät toisiaan. Ulkoinen motivaatio on työhön liittyvää ja muodostuu niin sanotuista ulkoisista palkkioista. Tällaisia ulkoisia palkkioita voivat olla muun muassa palkka ja bonukset, työsuhde-edut, sekä työkavereilta ja esimieheltä saatu tunnustus. Palkkiot kuten myyntikilpailu, palkankorotus ja ylennys, voivat olla erittäin tehokkaita lyhyellä aikavälillä. (Nieminen & Tomperi 2008, 37-39.)

Pitkällä aikavälillä tavoitteiden saavuttamista paremmin tukeva kannuste on sisäinen motivaatio. Sisäinen motivaatio syntyy työstä itsestään. Tällainen työ on tekijälleen haasteellista, mielekästä ja monipuolista, sekä palkitsee tekijänsä. Työstä saatavat palkkiot liittyvät tyytyväisyyteen ja työn iloon. Sisäisesti motivoitunut työntekijä tekee työtään työn ilon vuoksi, eikä saavuttaakseen sen avulla ulkoisia palkkioita. Näin ollen sisäinen motivaatio onkin tehokkaampi motivointikeino pitkällä tähtäimellä. (Nieminen & Tomperi 2008, 37-39.)



Kuvio 4: Palkitsemisen vaikutus motivaatioon (Nieminen & Tomperi 2008, 153.)

Kuviosta 3 ilmenee, kuinka sekä aineellisen- että aineettoman palkitsemisen keinoilla voidaan motivoida työntekijää. Aineellisella palkitsemisella on mahdollista ohjata työntekijää, mutta toimii usein vain lyhyellä aikavälillä. Aineettoman palkitsemisen keinot liittyvät työtyytyväisyyteen, jotka johtavat sitoutumiseen, ja näin ollen toimivat hyvin myös pitkällä aikavälillä.

4.3 Palkitseminen

Palkitsemista on kaikki, millä osoitetaan huomiota ja tunnustusta työntekijän toimia ja saavutuksia kohtaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 151.) Myös palkitsemista on kahdenlaista: aineeton palkitseminen, jolla pyritään motivoimaan työntekijää, sekä aineellinen palkitseminen, jolla on tarkoitus ohjata toimintaa. (Nieminen & Tomperi 2008, 156.)

Aineettoman palkitsemisen kohteena on myyjän sisäinen motivaatio. Niemisen ja Tomperin (2008, 158-159.) mukaan, sisäiseen motivaatioon vaikuttavat seuraavat neljä elementtiä: työn merkityksen kokeminen, työssä edistymisen tiedostaminen, oman kyvykkyyden tiedostaminen, sekä valinnan mahdollisuus työn suorittamisessa. Nämä elementit täyttyvät työssä, jonka tavoitteet ja päämäärät ovat selkeitä ja innostavia, ja jossa esimies on kannustava ja valmentava. Lisäksi tarvitaan rohkaisua, odotuksia ja palautetta esimiehen taholta, sekä työntekijälle vapautta toteuttaa omaa työtään. Esimiehen rooliin ei kuulu alaistensa jatkuva motivointi, vaan taito hyödyntää oikein aineetonta palkitsemista. (Nieminen & Tomperi 2008, 156-159.)

Aineellisessa palkitsemisessa on kyse taloudellisesta palkitsemisesta, jolloin puhutaan rahallisesta palkasta ja rahassa mitattavista eduista. Tällaisia etuja voivat olla työterveyspalvelut, työsuhteauto tai lounassetelit. Bonusjärjestelmät kuuluvat rahalliseen palkkaan kiinteän palkan kanssa. Aineellisen palkitsemisen yhteydessä on hyvä huomioida, että jokaiselle organisaatiolle sopii omanlaisensa palkitsemismalli. Pahimmillaan aggressiivinen aineellinen palkitseminen vie pohjaa sisäiseltä motivaatiolta ja houkuttelee niin sanotusti väärin motivoituneita työntekijöitä. (Nieminen & Tomperi 2008, 159-162.)

Tehdystä työstä on työntekijän saatava vastiketta eli palkkaa. Suomessa vähimmäispalkan määrittävät liittojen välillä sovitut työehtosopimukset tai työehtosopimukset, eikä työntekijä voi sopia itselleen alemmaa palkkaa kuin mitä alaa koskevassa työehtosopimuksessa on sovittu. (Palvelualojen ammattiliitto PAM 2011.) Työntekijän palkka voi muodostua kokonaan kiinteästä palkasta tai muuttuvasta palkasta, eli provisio- tai bonus-palkkajärjestelmästä, tai näiden yhdistelmästä. (Calvin 2001, 112-116)

Kiinteä palkka takaa työntekijälle tasaisen tulonlähteen. Lisäksi kiinteä palkka on yritykselle palkanlaskennallisesti helpoin vaihtoehto, sillä palkkoja laskiessaan yritys tietää ennalta pit-

källäkin aikavälillä työntekijöiden palkkaan kuluvat menot. Kiinteää palkkaa ovat sekä kuukausi palkka, että tunti- ja vuorotyöpalkka. Kiinteällä palkalla yritys pystyy sitouttamaan työntekijänsä myös epäsuorasti myyntiin ja tulokseen vaikuttaviin työtehtäviin. (Calvin 2001, 112.)

Provisiopalkka tarkoittaa tehdyn tuloksen, esimerkiksi myynnin, mukaan määräytyvää palkkaa. Palkka voi olla esimerkiksi prosentuaalinen osuus tehdystä tuloksesta, jolloin mitä parempi tulos, sen parempaa palkkaa työntekijä saa. Vastaavasti mikäli tuloksellisuus laskee, laskee myös palkka. Provisiopalkka palkitsee työntekijän välittömästi hyvin tehdystä työstä ja kannustaa parempaan tulokseen jatkossakin. Provision määrään vaikuttavat työntekijän ajankäyttö, jaksaminen, sekä osaaminen ja ammattitaito. Provision huonoja puolia kaupallisen alan yrityksessä ovat myynnillisyyden liiallinen korostuminen, jolloin välillisesti tulokseen vaikuttavat työtehtävät jäävät helposti taka-alalle. Tällöin yrityksen myynti painottuu herkästi myös tietyille hyvin tuottaville tuoteryhmille ja laadukas asiakaspalvelu muuttuu asiakkaan näkökulmasta tyrkyttämiseksi. (Calvin 2001, 113-114.)

Bonukset, eli tulospalkkiot, voivat perustua lyhytaikaisiin, yhden vuoden tavoitteiden saavuttamiseen perustuviin, tai pitkäaikaisiin eli useammasta vuodesta koostuvan ajan jakson tavoitteiden saavuttamiseen. (Kannustinjärjestelmien perusteella maksettavat suoritukset 2011.) Bonukset toimivat siis palkkioina tietyille ajanjaksolle asetettujen tavoitteiden ylittämisestä, ja kannustavat työntekijöitä työskentelemään tuloksellisesti. Bonuksia voidaan maksa esimerkiksi uusista asiakkuuksista, tiimityön onnistumisesta tai liikevaihdon kasvusta.

Lisäksi palkan on mahdollista muodostua edellä mainittujen palkkausjärjestelmien yhdistelmistä. On varsin yleistä, että työntekijällä on peruspalkan lisäksi provisiopalkka. Tällöin saavutetaan useamman palkkausjärjestelmän edut, sekä työntekijän palkitseminen tuloksellisuudesta tai halutunlaisesta toiminnasta on nopeampaa ja tehokkaampaa. Yhdistelmäpalkkaus voi toisinaan olla työntekijälle hankala ymmärtää, sekä palkanlaskennassa vaikea toteuttaa. Lisäksi yhdistelmäpalkkauksen toimivuutta tulee valvoa säännöllisin väliajoin ja tarvittaessa tehdä siihen muutoksia. (Calvin 2001, 116.)

4.4 Rekrytointiprosessi

Työntekijöiden rekrytoiminen organisaatioon, on yksi yrityksen vaativimmista prosesseista. Tästä syystä rekrytoinnin tulisi olla aina tarkkaan suunniteltu ja koostua useista eri vaiheista. Huolimattomasti hoidettu rekrytointiprosessi voi johtaa pitkällä tähtäimellä mittaviin tappioihin. (Moncrief & Shipp 1997, 375.)

Moncriefin ja Shipp:n (1997, 374.) mukaan rekrytointiprosessi voidaan nähdä kolmivaiheisena. Kolmivaiheiseen prosessiin kuuluvat suunnitteluvaihe, rekrytointivaihe ja valintavaihe. Vaiheet pitävät sisällään ennalta suunniteltuja ja tarkoin harkittuja toimintoja.

Suunnitteluvaihe on rekrytointiprosessin ensimmäinen vaihe. Suunnittelu alkaa rekrytointitarpeiden kartoittamisella ja tavoitteiden asettamisella. Samalla on syytä miettiä avoinna olevaa virkaa ja sen vaatimia erityistarpeita. Erityistarpeet on jälkeenpäin helppo siirtää suunnitelmasta työpaikkailmoitukseen. (Moncrief & Shipp 1997, 375-376.) Myös työpaikkailmoitus kannattaa suunnitella etukäteen. Hyvä työpaikkailmoitus sisältää työnimikkeen, lähimmän esimiehen nimen, pää- ja toissijaiset vastualueet, päätoimiset työtehtävät, vähimmäisvaatimukset, pääsidosryhmät ja sijainnin. (Moncrief & Shipp 1997, 381; Jobber & Lancaster 2000, 294.)

Rekrytointivaiheessa päätetään paras rekrytointikanava, sillä koko prosessi tähtää siihen, että ilmoitus houkuttelee parhaat mahdolliset ehdokkaat hakemaan työpaikkaa. Organisaation täytyy samalla varmistaa, että ehdokkaita saadaan tarpeeksi laaja joukko. Tällä varmistetaan, että hakijoiden joukossa on juuri organisaation tarpeita vastaava henkilö. Kun sopiva rekrytointikanava on valittu, julkaistaan työpaikkailmoitus. (Moncrief & Shipp 1997, 381-383.)

Suunnittelu- ja rekrytointivaiheen jälkeen seuraa valintavaihe. Tässä vaiheessa organisaatio valitsee hakijoiden joukosta tarpeisiinsa sopivan ehdokkaan. Valintaprosessi jakautuu edelleen kahteen vaiheeseen, jotka ovat: hakijoiden arviointi, sekä valinta ja perehdytys. (Moncrief & Shipp 1997, 390.)

Hakijoiden arviointi alkaa työhakemusten huolellisella läpikäynnillä. On tavallista, että työpaikkaa hakee sellaisiakin ehdokkaita, jotka eivät täytä kaikkia organisaation tarpeita. Näin ollen jo tässä vaiheessa karsiutuvat pois vähiten potentiaaliset hakijat. Työhakemusten perusteella potentiaalisimmat hakijat kutsutaan haastatteluun. Haastattelut ovat rekrytointiprosessin tärkein vaihe niin hakijalle kuin organisaatiollekin. Haastattelujen avulla osapuolet tutustuvat toisiinsa paremmin ja tunnustelevat yhteensopivuutta keskenään. Vaativissa rekrytoinneissa haastatteluja saattaa olla useampikin kuin yksi. Arviointivaiheessa muita hakijoiden karsintakeinoja voivat olla erilaiset testit, hakijoiden suosittelijoiden kontaktointi tai muu henkilökohtaisten taustojen tarkastaminen. (Moncrief & Shipp 1994, 390-400.)

Kun potentiaalisimmat hakijat on karsittu pieneen, parhaiden hakijoiden joukkoon, valitaan hakijoista paras. Parhaan hakijan valintaan eivät saisi vaikuttaa rekrytoijan omat arvot, vaan valinta tulisi tehdä objektiivisesti koko organisaation parasta silmällä pitäen. Parhaalle hakijalle tarjotaan usein ensin suullisesti työsopimusta. Hänen vastausta odotellessa, prosessi seisoo paikallaan. Mikäli hakija hyväksyy sopimuksen, tarjotaan hänelle mahdollisimman pian

kirjallista sopimusta. Hakijan kieltäytyessä työtarjouksesta, tarjotaan työtä seuraavaksi parhaalle hakijalle. Karsiutuneille hakijoille olisi syytä ilmoittaa mahdollisimman pikaisesti. (Moncrief & Shipp 1997, 402-403.)

Perehdytyksellä tarkoitetaan koulutusta, jossa uudelle työntekijälle opetetaan organisaation sisäiset toimintatavat. Organisaatio kouluttaa uudelle työntekijälleen tuotteensa, myyntikulttuurinsa, sekä historiaa ja muita perustietoja. Lisäksi uudelle työntekijälle on syytä esitellä tuleva työympäristö ja tarvittavat laitteet. (Moncrief & Shipp 1997, 415.)

5 Myyntitapahtuma ja sen vaiheet

Tämä kappale käsittelee myyntitapahtumaa ja sen vaiheita. Rubanovitschin ja Aallon (2007, 30.) mukaan palvelun tasalaatuisuuden kannalta on tärkeää, että myyjä käy jokaisella asiakas kohtaamisella läpi myyntitapahtuman vaiheet tunnollisesti. Myyjästä tai myyntipisteestä riippumaton tasalaatuinen myyntiprosessi on asiakastyytyväisyyden perusta, sillä asiakas tietää aina mitä saa tullessaan liikkeeseen. Organisaatioon syntyy yhteinen toimintatapa ja ennalta sovitut rutiinit, joita henkilökunta työssään noudattaa.

Toimimalla järjestelmällisesti ja käymällä läpi kaikki myyntiprosessin vaiheet, todennäköisyys onnistuneeseen myyntiin kasvaa. Myyjä kokee työssään onnistumisen tunteita ja saa kiitosta asiakkailtaan. Kun myyjä kokee viihtyvänsä työssään, myös asiakastyytyväisyys kasvaa. Onnistunut myyntiprosessi hyödyttää siis yhtälön kaikkia osapuolia. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 10-11.)

Myyntityössä myyjän tehtävänä on tunnistaa asiakkaan tarpeet ja auttaa asiakasta valitsemaan tämän tarpeeseen sopiva tuote organisaatiolle kannattavin ehdoin. Asiakkaan silmissä hyvä myyjä omaa mittavan tuntemuksen yrityksen tuotteista, sekä hyvät vuorovaikutustaidot. Lisäksi myyjän tulee pystyä ratkaisemaan asiakkaan ongelmat ymmärtämällä tämän tarpeet, sekä toimia työssään aina tehokkaasti, luotettavasti ja perusteellisesti. (Jobber & Lancaster 2009, 248-249.)

Osaava myyjä mieltää myyntitapahtuman prosessiksi, joka pitää sisällään tietyt vaiheet. Myyntiprosessi tulee käydä läpi jokaisen kohdattavan asiakkaan kanssa ja sen on oltava tasalaatuinen. Tärkeää on myös, että prosessi etenee aina johdonmukaisesti ja asiakkaan kannalta joutuisasti, jotta kauppa saadaan päätökseen ensikohtaamisella. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 35-37.)

Hyvin hoidettu, kasvokkain tapahtuva myyntiprosessi, etenee alla olevan kaavion mukaisesti asiakkaan kohtaamisesta kaupan päättämiseen.



Kuvio 5: Myyntitapahtuman vaiheet (Jobber & Lancaster 2009, 250; Rubanovitsch & Aalto 2005, 37.)

5.1 Ennakovalmistautuminen

Ennakovalmistautuminen luo vakaan pohjan onnistuneelle myyntiprosessille. Asiakas usein odottaa myyjän valmistuvan ennalta sovittuun tapaamiseen. Valmistautuminen myyntitapaamiseen lisääkin usein myyjän mahdollisuuksia saada aikaiseksi kauppaa, kun asiakas huomaa myyjän perehtyneen tämän tilanteeseen. Tällöin asiakas kokee itsensä tärkeäksi. Myyntitapahtumaan valmistautunut myyjä antaa itsestään ja organisaatiostaan ammattimaisen kuvan, sekä säästää sekä omaansa että asiakkaan aikaa. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 42-43.)

Valmistautunut myyjä on perehtynyt asiakkaan tietoihin, sekä tietää muun muassa mitä tietoja asiakkaalla on myyjän yrityksestä, tämän tuotteista ja palveluista. Mikäli asiakas ei ole uusi, voi myyjä tulostaa tämän tiedot valmiiksi itselleen organisaationsa asiakasrekisteristä. Näin myyjä pystyy tutustumaan asiakkaan historiaan etukäteen, eikä tarvekartoitustakaan tarvitse aloittaa alusta. Lisäksi myyjä voi valmistautumisvaiheessa esitää tarvittavat lomakkeet, sekä valmistella mahdollisten esitysmateriaalin myyntitilannetta varten. Ennako-

valmistautuminen on hyvä muistaa myös puhelinsoiton yhteydessä. (Rubanovitsch & Aalto, 42-43.)

Kuluttajakaupassa ennakkovalmistautumisvaihe harvoin toteutuu, kun asiakas kohdataan myymälässä. Tällöin tapaaminen alkaa asiakkaan huomioimisella ja ensikohtaamisella, josta siirrytään tarvekartoitusvaiheeseen. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 37.)

5.2 Asiakkaan huomioiminen ja ensikohtaaminen

Ennakkovalmistautumisen tapaan, myös onnistunut ensikohtaaminen myyjän ja asiakkaan välillä luo vakaan pohjan myyntiprosessille. Epäonnistuessaan, asiakas saa myyjästä huonon ensivaikutelman, joka jää varjostamaan tilannetta myyntiprosessin loppuun asti. (Jobber & Lancaster 2009, 250.)

Myyjän tulee pyrkiä huomioimaan asiakas välittömästi tämän nähtyään, lähestyä tätä viipymättä ja ottaa katsekontakti. Lisäksi myyjän tulee muistaa tervehtiä asiakasta, sekä kohteliaasti esitellä itsensä. On tärkeää, että asiakas tuntee itsensä tervetulleeksi liikkeeseen. Mikäli ensikohtaamisessa on mukana useampia henkilöitä, tulee heidätkin huomioida edellä mainitulla tavalla. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 59-60.)

Myyjän tulisi herättää asiakkaan mielenkiinto välittömästi ja säilyttää asiakkaan huomio myyntiprosessin loppuun asti (Rubanovitsch & Aalto 2005, 60.). Myyntitilanteessa on hyvä välttää perinteisiä "Tarvitsetteko apua?"- tai "Voinko auttaa?"- kysymyksiä, sillä näihin asiakas usein automaattisesti vastaa "Ei kiitos, minä vain katselen.". Näiden sijaan tulisi esittää niin kutsuttuja avoimia kysymyksiä, joihin ei voi vastata yhdellä sanalla "Kyllä" tai "Ei". (Jobber & Lancaster 2009, 251.)

5.3 Tarvekartoitus

Tarvekartoitus vaiheessa myyjä yrittää selvittää asiakkaan tarpeet ja mahdolliset ongelmat. Myyjän on hyvä muistaa, että hän on olemassa asiakasta varten, eikä myynti ole tyrkyttämistä tai pakottamista. Tarvekartoituksessa myyjä esittää asiakkaalle kysymyksiä ja antaa asiakkaan puhua, selvittääkseen millaisen ihmisen kanssa on tekemisissä. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 68.)

Tarvekartoitus-vaiheessa on syytä muistaa, että on kyse asiakkaasta. Asiakkaan tulisi olla äänessä enimmäkseen, jolloin myyjän tehtävänä on kuunnella asiakastaan. Tarvekartoitus-vaiheessa ei vielä esitellä tuotteita ja niiden hyötyjä, vaan keskitytään yksinomaan asiakkaan

tarpeiden selvittämiseen. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 68; Jobber & Lancaster 2009, 251-252.)

Tavoitteena tarvekartoituksella on selvittää tämänhetkisten tarpeiden lisäksi myös tulevaisuuden näkymät, sekä asiakkaan odotukset tuotteelle. Tarvekartoituksen avulla pyritään tarjoamaan asiakkaalle kokonaisvaltaisia ratkaisuja yksittäisten tuotteiden sijaan, sekä siirtämään pääpaino pois hintojen vertailusta. Huolella tehty tarvekartoitus auttaa myyjää tarjoamaan asiakkaalle juuri oikeita kokonaisuuksia, jotka puolestaan parantavat asiakastytyvyyttä ja asiakkaan sitoutuneisuutta myyntiorganisaatioon. Näin ollen tarvekartoitusta voidaan pitää myyntiprosessin tärkeimpänä vaiheena. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 69; Jobber & Lancaster 2009, 252.)

Tarvekartoitus- tilanteessa on hyvä suosia niin kutsuttuja avoimia kysymyksiä, jotka kannustavat asiakasta kertomaan tilanteestaan useammalla kuin yhdellä sanalla. Hyvä avoin kysymys alkaa kysymyssanalla, ja on selkeä, sekä lyhyt. Tarvekartoituksessa pyritään saamaan vastaus kysymyksiin: kuka, mikä, milloin, missä, miksi ja miten. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 71; Jobber & Lancaster 2009, 252.) Mikäli tarvekartoitustilanteessa on paikalla useampi kuin yksi henkilö, on kysymyksiä hyvä esittää kaikille jotka vaikuttavat päätöksentekoon (Rubanovitsch & Aalto 2005, 60.). Esimerkkejä hyvistä avoimista kysymyksistä elektroniikkaliikkeessä:

- Millaiseen tilaan etsitte televisiota?
- Millainen televisio teillä on tällä hetkellä?
- Minkä kokoista televisiota olette ajatelleet?
- Millaisia ohjelmia katsotte televisiosta?
- Kuinka paljon käytätte aikaa television katsomiseen?
- Ketkä perheessänne käyttävät eniten televisiota?

(Rubanovitsch & Aalto 2005, 71-72)

5.4 Tuotteen ja hyötyjen esittely

Kun myyjä on saanut tarvekartoituksen tehtyä, pystyy hän ehdottamaan asiakkaalle tämän tarpeisiin sopivaa ratkaisua, yleensä muutamaa eri tuotetta kalleimmasta halvimpaan. Tuotteen esittely- vaiheessa on myyjän vuoro puhua. Myyjän on kuitenkin muistettava esitellä tuotetta edustavasti, sekä keskittyä erityisesti asiakkaan kannalta kiinnostaviin ja tärkeisiin piirteisiin. Tuotetta esitellessä kaikkien perusteluiden tulee liittyä asiakkaan tarpeisiin ja myyjän tuleekin myydä tuotetta sen hyödyllisten ominaisuuksien kautta. Pitkää yksinpuhelua ja ominaisuuksien luettelemista on syytä välttää. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 83; Jobber & Lancaster 2009, 254.)

Todellisuudessa asiakas ostaa hyötyä. Häntä kiinnostaa ainoastaan ne ominaisuuden tuotteessa, jotka ovat hänelle käytännöllisiä ja arvokkaita. Myyjän olisikin tärkeä muistaa mainita asiakkaalle ominaisuuksista koituvat hyödyt ja edut. Mikäli asiakas on ostamassa digiboksia, voi hänelle kertoa laitteen nauhoittavasta ominaisuudesta, sekä hyötynä muistuttaa, että suosikki sarjat saa tallennettua ja ne voi katsoa myöhemminkin. (Jobber & Lancaster 2009, 254.)

Tuotteen ominaisuuksia esitellessään myyjä kertoo mitä tuote tekee ja kuinka se toimii. Eduista puhuttaessa myyjä kertoo kuinka ominaisuutta käytetään ja mikä sen merkitys on asiakkaalle. Hyödyistä puhuttaessa myyjän tulisi kertoa asiakkaalle kuinka ominaisuus ja etu vastaavat asiakkaan ilmaisemaa tarvetta. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 91.)

Mikäli mahdollista, asiakkaan voi vakuuttaa hyödyistä antamalla tämän koekäyttää ja kokeilla tuotetta. Tämä on yksi syy, miksi useissa liikkeissä tuotteista on esillä mallikappaleet. Asiakkaan päästessä konkreettisesti kokeilemaan tuotetta, pääsee hän lähemmäksi ostopäätöstä ja samalla tilanne vähentää käyttöönottoon liittyviä ennakkoluuloja. (Jobber & Lancaster 2009, 256; Rubanovitsch & Aalto 2005, 95.)

5.5 Kysymykset ja vastaväitteet

Usein tuotteen esittelyn yhteydessä asiakas esittää myyjälle kysymyksiä ja vastaväitteitä tai vastaavasti näyttää epäilevältä tai hämmentyneeltä. Vastaväitteisiin ja kysymyksiin ei kuitenkaan tule suhtautua kielteisesti. Usein vastaväitteet kertovat asiakkaan olevan kiinnostunut tuotteesta ja tarvitsevan lisätietoja. (Jobber & Lancaster 2009, 260; Rubanovitsch & Aalto 2005, 99.)

Asiakkaan esittämiin vastaväitteisiin tulee aina vastata asiallisesti, tyyneästi ja asiakasta keskeyttämättä. Vastaväitteeseen vastaamiseen on monta eri tapaa, Jobber ja Lancaster (2009, 262.) esittelevät kirjassaan *Selling and Sales Management* seuraavat kuusi:

- myöntäminen ja vastaus
- suora kiistäminen
- vastaväitteeseen vastaaminen kysymyksellä
- vastaväitteen ennakoiminen
- vastaväitteen kääntäminen kaupan päätökseen
- epäsuoran vastaväitteen paljastaminen

Myöntäminen ja vastaus on yleisemmin tunnettu "kyllä...mutta"- tekniikkana. Tässä tekniikassa myyjä myöntää asiakkaan olevan oikeassa ja sen jälkeen tarjoaa asiakkaalle toisenlaista ajatusmallia. Esimerkkinä: Asiakas vertaa myyjän tarjoaman tuotteen hintaa halvempaan tuotteeseen, jolloin myyjä vastaa "Kyllä, mutta tämän tuotteen materiaali on kestävämpää ja takuukin on kolme vuotta pidempi kuin halvemman.". (Jobber & Lancaster 2009, 262,)

Suora asiakkaan vastaväitteen kiistäminen on toimiva silloin, kun asiakas etsii faktatietoa tuotteesta. Muussa tapauksessa suoran kiistämisen kanssa on syytä olla varuillaan, jottei loukkaa asiakasta. Esimerkkinä:

- Asiakas: Eikös tämä ole keinokuitupeite?
 - Myyjä: Ei rouva, tämä 100 % untuvapeite, suomalaisesta untuvasta.
- (Jobber & Lancaster 2009, 263.)

Vastaväitteeseen vastaaminen kysymyksellä toimii tekniikkana silloin, kun väitteeseen vastaaminen voi muutoin olla vaikeaa. Tällainen vastaväite voi olla esimerkiksi makuasioihin liittyvä.

- Asiakas: Tämä tuoli ei kyllä taida olla ihan tyyliäni.
 - Myyjä: Onko jokin asia mistä ette pidä tuolissa?
 - Asiakas: Tämä materiaali ei miellytä minua.
 - Myyjä: Selvä, tuolia on saatavilla myös toisella kankaalla ja useissa eri väreissä.
- (Jobber & Lancaster 2009, 263.)

Vastaväitteen ennakoimisella pyritään vastaamaan asiakkaan mahdolliseen kysymykseen jo etukäteen. Tällöin vastaväite nostetaan tavallaan myös osaksi tuote-esittelyä. Tässä on kuitenkin vaarana se, että myyjä tuo esille seikkoja, joita asiakas ei ollut tullut ajatelleeksikaan. (Jobber & Lancaster 2009, 263.)

Kaupan päättäminen vastaväitteeseen vaatii täydellistä ajoitusta. Tämä on mahdollista vain silloin, kun myyntitapahtuma on jo pitkällä ja myyjä arvioi, että vastaväite jää viimeiseksi.

- Asiakas: Haluaisin kyllä tietää, että missä tuote on valmistettu.
- Myyjä: Mikäli saan selvitettyä tuotteen alkuperämaan, ostatteko sen?

(Jobber & Lancaster 2009, 264.)

Toiset asiakkaat eivät kerro suorasti epävarmuudestaan tai esitä kysymyksiä. Tällaiset asiakkaat ovat usein haastavampia kuin aktiiviset asiakkaat. Kun asiakas ei ole halukas kertomaan mietteistään, tulee myyjän kysellä avoimia kysymyksiä. Avointen kysymysten avulla myyjä saa asiakkaan kertomaan seikoista jotka vielä mietityttävät. Tällaisia kysymyksiä voivat olla esimerkiksi: "Mietityttääkö jokin seikka teitä erityisesti?", sekä "Miten voisni vakuuttaa teidät tuotteen toimivuudesta?". Lisäksi myyjän on mahdollista käyttää johdattelevia kysymyksiä

saadakse selville asiakkaan epävarmuustekijät, kuten "Ette taida olla täysin vakuuttuneita tuotteen toimivuudesta, vai?" (Jobber & Lancaster 2009, 264.)

5.6 Neuvottelu

Toisinaan ostoprosessin loppuvaiheilla asiakkaat haluavat vielä neuvotella kaupan ehdoista. Tällaisia ehtoja voivat olla muun muassa hinta, luottoehdot, maksuehdot ja toimitusajat. Lähtökohtaisesti ehtoja ei tule muuttaa, ainakaan heppoisin perustein, sillä niiden olemassa oloon on perusteltu syy. (Jobber & Lancaster 2009, 264.)

Kuluttajakaupassa hinta on yleisin neuvottelun kohde. Laatutuotteita tai palvelukokonaisuuksia ostettaessa, hinta on harvoin tärkein myynnintekijä. Myyjän on hinnasta keskusteltaessa oltava itsevarma ja nostettava tuotteen hyödyt esiin. Mikäli hinta nousee neuvottelun kohteeksi, on hinta perusteltava asiakkaalle. Jos asiakas edelleen kokee hinnan liian korkeaksi, voi myyjä esittää asiakkaalle toista halvempaa tuotetta tai yrittää tarjota vielä jotain lisäarvopalvelua, kuten asennusta, samaan pakettiin. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 125-126.)

Asiakkaan todetessa hinnan olevan liian korkea hänelle, voi myyjä kysyä kuinka paljon asiakas oli valmistautunut maksamaan kyseisestä tuotteesta. Saatuaan vastauksen, myyjä voi keskittyä hintojen erotuksen perustelemiseen. Vedotessa esimerkiksi erämaksuun, erotus on vain muutaman euron kuukaudessa, sen sijaan että todellinen erotus voi olla useamman kymmenen euroa. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 126-127.)

Myyjän on hyvä muistaa, että asiakkaita on erilaisia ja toiset tinkivät hinnasta kuin hinnasta. Monille asiakkaille kyse on lähinnä periaatteesta. Asiakas, joka saa kerran tinkimällä alennusta, osaa pyytää sitä myös seuraavan kerran. Myyjä osoittaa määrätietoisuudellaan tuotteet hintansa arvoiseksi ja halutuiksi. Paras perustelu neuvottelutilanteessa on tuotteen asiakkaalle tuoma hyöty. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 127.)

5.7 Kaupan päättäminen

Ostoprosessin päättyminen kauppaan ei ole itsestään selvää, vaan myyjällä täytyy olla usein kykyä päättää kauppa. Ilman myyjän aloitetta päättää kauppa, voi asiakas ajatella miettivänsä vielä asiaa. Mikäli asiakas lykkää kaupan tekoa, on mahdollista että hän ostaa tuotteen kilpailijalta (Rubanovitsch & Aalto 2005, 104.). Näin ollen myyjän ollessa vielä paikalla, pystyy hän vaikuttamaan asiakkaan ostopäätökseen ja raha tulee omalle organisaatiolle. (Jobber & Lancaster 2009, 267.)

Usein myyjät välttelevät kaupan päättämistä kieltävän vastauksen pelossa. Totuus kuitenkin on, että useampi asiakas tekee kaupan myyjän ehdotuksesta, kuin jos kaupan päättäminen jäisi kokonaan tekemättä. Tärkeintä on ajoittaa päätökseen johtava kysymys oikein. Paras aika on, kun asiakkaan kiinnostus tuotetta kohtaan on huipussaan tai kun tämä osoittaa selkeästi aikovansa ostaa tuotteen. (Jobber & Lancaster 2009, 268.)

Kaupan päättämiseen on useita erilaisia tapoja. Tyypillisin kaupanpäättämistapa on suora kysymys, kuten "Tehdäänkö kaupat?". Suora suljettu kysymys pakottaa asiakkaan vastaamaan kyllä tai ei. Tämän jälkeen myyjä odottaa asiakkaan vastausta. Toinen yleisesti käytetty tapa on myyntiargumenttien yhteen vetäminen ja suora kysymys. Myyjä käy ostoprosessin loppupuolella nopeasti läpi tuotteen hyödyt, jotka kohtaavat asiakkaan tarpeet ja tämän jälkeen kysyy suoran kysymyksen. "Tässä imurissa on hiljainen ääni, 15m pitkä johto, sekä hyvä imu-teho kuten toivoitte, tehdäänkö siis kaupat?" (Jobber & Lancaster 2009, 268.)

Muita käytettyjä kaupanpäättämistapoja ovat myönnytys, vaihtoehtojen esittäminen, kaupan päättäminen vastaväitteeseen ja toiminnallinen myöntyminen. Myönnytyksellä tarkoitetaan tilannetta, jossa hän myöntää asiakkaalle lisäedun, mikäli tämä päättää kaupan sillä hetkellä. "Mikäli teette päätöksen nyt, laitan kuljetuksen kaupan päälle." (Jobber & Lancaster 2009, 270; Rubanovitsch & Aalto 2005, 115.)

Vaihtoehtojen esittämisellä tarkoitetaan tilannetta, jossa myyjä tarjoaa samasta tuotteesta esimerkiksi eri väri vaihtoehtoja, kuten "Haluaisitteko mieluummin punaisen vai keltaisen?". Tällaisessa tilanteessa kumpikin vaihtoehto johtaa kaupan päättämiseen. (Jobber & Lancaster 2009, 270.) Kaupan päättäminen vastaväitteeseen -tilannetta on käsitelty jo raportin kappaleessa 4.5 Kysymykset ja vastaväitteet. Tällöin myyjä kääntää vastaväitteen kaupan päätökseksi, haastamalla asiakasta ja tarjoamalla tämän jälkeen lisätietoja esimerkiksi tilastojen avulla. Esimerkkinä tilanne, jossa asiakasta mietityttää tuotteen ekologisuus. Myyjä haastaa asiakasta ensin kysymyksellä "Jos saan teidät vakuutettua siitä, että tämä on markkinoiden ekologisin malli, niin ostatteko sen?", jonka jälkeen hän esittää asiakkaalle testituloksia kyseisessä tuoteryhmässä kilpailevien tuotteiden ekologisuudesta. (Jobber & Lancaster 2009, 270.)

Joissakin tapauksissa kaupan päätökseen ei päästä ensikohtaamisella. Tällaisissa tapauksissa olisi myyjän pyrittävä niin kutsuttuun toiminnalliseen myöntymiseen asiakkaan taholta. Tämä tarkoittaa tilannetta, jossa asiakas lupaa toimia tietyllä tavalla prosessin jatkumiseksi. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi tilanne, jossa asiakas lupaa palata asiaan heti seuraavana päivänä tai asiakas lupaa tutustua esitteisiin huolella ennen seuraavaa tapaamista. (Jobber & Lancaster 2009, 270.)

5.8 Lisämyynti

Lisämyynti on myynnin kasvattamista myyjän aktiivisen toiminnan avulla. Myyjä saa myytyä asiakkaalle myös jotain mitä hän ei ole tullut ostamaan tai jota hän ei tiennyt edes olevan tarjolla. Lisämyynnin ei kuulu olla tyrkyttämistä, vaan se lähtee liikkeelle asiakkaan tarpeista. (Mestarmyyjäkirja 2011: Kassa.)

Hyvä myyjä on kiinnostunut asiakkaan hyvinvoinnista ja tällöin myös lisämyynti syntyy asiakaspalvelumielessä. Esimerkiksi myyjä joka myy asiakkaalle uuden sängyn, myy lisäksi asiakkaalle uuden sängynpeitteen. Näin asiakas ei pety kotiin päästessään, kun vanha päiväpeite ei olekaan sopiva uuteen sänkyyn. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 132-133.)

Lisämyynnin yksi tärkeimmistä tehtävistä on muistuttaa asiakasta helposti unohtuvista käyttöteystuotteista, sekä täydentää asiakkaan valitsemaan tuotteeseen tai palvelupakettiin sopivia lisäosia. Nähdessään selkeän hyödyn, asiakas arvostaa asiakaspalvelua, jonka pohja on asiallisesti ja perustellen tehdyissä ostoehdotuksissa. Tällöin on mahdollista myös ylittää asiakkaan odotukset palvelun laadun suhteen. (Jokinen, Heinämaa & Heikkonen 2000, 246.)

5.9 Jälkihoito ja seuranta

Myyntiprosessin viimeinen vaihe on jälkihoito ja seuranta. Näillä toimenpiteillä varmistetaan, että asiakas on tyytyväinen tuotteeseen ja ettei tällä ole ilmennyt ongelmia toimituksen, asennuksen tai käytön kanssa. Jälkihoidon ja seurannan avulla vakuutetaan asiakas siitä, että hän on myyjälle tärkeä. Mikäli asiakas on epävarma ostamastaan tuotteesta, voi myyjä vakuuttaa jälkihoito vaiheessa asiakkaan siitä, että tämä on tehnyt oikean valinnan. (Jobber & Lancaster 2009, 271.)

Seurannan avulla pyritään varmistamaan asiakastyytyväisyys ja lujittamaan asiakassuhdetta. Lisäksi seuranta on keino kerätä asiakaspalautetta ja täten kehittää organisaation toimintaa. Seurantavaiheessa myyjä voi tehdä myös lisämyyntiä. Asiakas saattaa huomata käytettyään tuotetta hetken aikaa, että haluaisikin liittää siihen lisävarusteita tai oheispalveluja. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 134-135.)

Seuranta ja jälkihoito tehdään perinteisesti puhelimitse, mutta myös sähköposti on nykyisin suosittu seurantamuoto. Asiakkuuden jälkihoitoa on myös yrityksen nettisivuilta löytyvät tuki- ja huoltopalvelut tai vuosittain lähetetty joulukortti. Tärkeää on muistaa pitää huolta myös nykyisistä asiakkaista, sillä muutoin uusasiakashankinta menee hukkaan. Lisäksi tyytyväinen asiakas on yrityksen paras käyntikortti. Kuluttajakaupassa seuranta- ja jälkihoitovaihe jää valitettavan usein toteuttamatta. (Jobber & Lancaster 2009, 271; Rubanovitsch & Aalto 2005,

134-136.) Toki myymäläkaupassa takuu- ja huoltopalvelut voidaan lukea asiakassuhteen jälkihoito- ja seurantavaiheeseen. (Nygård 2011.)

6 Osallistuva havainnointi Merituulen Kodin Ykkösessä

Tässä kappaleessa käydään läpi teoria osuuden aihealueiden toteutumista ja opiskelijan havainnointia Merituulen Kodin Ykkösessä. Työn kirjoittaja on ollut työsuhteessa Merituulen Kodin Ykköseen marraskuusta 2006 alkaen, opiskelujen ohella, joten havainnointi on luonnollinen osa tutkimusta ja tätä työtä. Havainnointi toimii myös teemahaastattelujen pohjalta saatujen tulosten tukena kehitysideoiden laatimisessa.

Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2009, 212-213.) mukaan kyselyn tai haastattelun avulla voidaan saada selville, miten tutkittavat havainnoivat ympärillään tapahtuvat asiat. Havainnoinnin avulla taas voidaan saada selville se, mitä todella tapahtuu. Sen avulla voidaan päästä luonnollisiin ympäristöihin ja saada välitöntä ja suoraa tietoa yksilöiden ja organisaatioiden toiminnasta.

Havainnoinnin lajeista kyseessä on osallistuva havainnointi. Osallistuvan havainnoinnin erityispiirteitä Hirsjärven ym. (2009, 214.) mielestä ovat: tutkijan osallistuminen toimintaan ja osaksi ryhmää, sekä havainnoinnin muotoutuminen vapaasti tilanteessa.

6.1 Palvelullisen kulttuurin muutos

Anttila Oy on lähtenyt alkujaan postimyyntiyrityksestä vuonna 1952. Muutamaa vuotta myöhemmin Anttilan alennustavaratalo avattiin Sörnäisiin, jonka jälkeen Anttila Oy jatkanut toimintansa laajentamista tasaiseen tahtiin. (Anttila 2011.)

Alun alkujaan Anttila on toiminut itsepalvelukonseptilla. Tällöin myymälän esillepanot ja pohjaratkaisut olivat suunniteltu niin, että asiakkaiden olisi mahdollisimman helppo löytää etsimänsä ja toimia näin mahdollisimman itsenäisesti. Konseptiin kuului, että kaikki myyjät olivat koulutettu ennen kaikkea esillepanojen tekemiseen ja suunnitteluun. Tuotteiden täytöt suoritettiin myymälän aukioloaikoina, jolloin asiakas pystyi halutessaan kysymään apua osaston työntekijältä. (Nygård 2011.) Konsepti perustui tällöin asiakaspalvelukulttuuriin, jossa aloite oli asiakkaalla ja tämä pyysi palvelua sitä tarvitessaan. (Halonen 2001, 130.)

Markkina- ja kilpailutilanteen muuttuessa myös Anttilan yrityskulttuuri on muuttunut myynnillisempään suuntaan. Tähän on erityisesti vaikuttanut vaikeat maailman laajuisetkin taloudelliset tilanteet ja etenkin viime vuosien taantuma. Taantuma aiheutti kaiken kaikkiaan kaupan alalla myyntilukujen laskua, jonka korjaamiseksi muutaman viimeisen vuoden aikana aktiivi-

seen myyntityöhön ja myyntiosaamiseen ruvettiin panostamaan entistä enemmän koulutuksin. (Nygård 2011.)

Kodin Ykkösen asiakaslupaus on: "Auttaa sisustamaan mukavamman kodin". Tämä lause pitää sisällään jo lupauksen, että myyjä auttaa asiakasta löytämään juuri hänen tarpeisiinsa parhaat mahdolliset tuotteet, käyttöyhteystuotteiden lisämyyntiä myöten. Myynnillisyyteen ja palvelunlaatuun panostamisella vastataan asiakkaiden odotuksiin, sillä asiakkaat olettavat saavansa hyvää ja ammattitaitoista palvelua asioidessaan Kodin Ykkösessä. (Nygård 2011.)

Lisämyynti käsitteenä ei ole uusi, mutta se on rantautunut Suomeen kunnolla vasta muutama vuosi sitten. Myös muut ketjut ovat tähän selkeästi panostaneet ja lisämyyntiä tehdään nykyisin kaikkialla. Kodin Ykkönen pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan hakemalla lisämyyntiä asiakkaan omista tarpeista ja myymällä tälle käyttöyhteystuotteita, tyrkyttämisen sijaan. Myös asiakkaan ostamista helpottavia palveluita on lisätty. Kodin Ykkösen tarjoamia palveluita ovat: Asennus-, kokoamis- ja kuljetuspalvelut, sekä lahjapalvelu ja yrityspalvelu. Lisäksi valikoimaan kuuluvat verho- ja ompelupalvelu, sekä sisustusneuvonta. Palveluita pyritään tarjoamaan asiakkaalle aktiivisesti asiakaslupauksen mukaisesti. (Nygård 2011.)

6.2 Koulutus

Kaupan alalla toimivan yrityksen tärkein voimavara on asiantunteva ja osaava myyjä. Laadukas ja osaava asiakaspalvelu, sekä ammattitaitoinen myyjä toimivat kilpailuetuna ja erottautumiskeinona muista alan toimijoista. Myynnissä onnistuminen vaatii hyvää asiakas- ja tuotetuntemusta, sekä aktiivisuutta ja tehokkuutta. (K-instituutti 2011a.)

Anttila varmistaa työntekijöilleen moninaiset mahdollisuudet kouluttautua ja saada valmennusta. Koulutuksia on sekä talokohtaisia, että ketjukohtaisia. Anttilan koulutusvalikoimaan kuuluu sekä palvelukoulutusta, että tuotekoulutusta, mutta lisäksi myös esimerkiksi työvälineisiin liittyvää atk-koulutusta. Merituulen Kodin Ykkösessä on tapana järjestää vuosittain henkilöstön koulutuspäivä, johon osallistuu koko talon henkilöstö. Koulutus keskittyy lähinnä myynnillisyyteen, sekä toimintamallien parantamiseen. Lisäksi koulutusta on mahdollista saada lähes miltä tahansa osa-alueelta työntekijän näin halutessa. Koulutuksiin hakeutuminen onnistuu oman esimiehen kautta, jonka kanssa yhdessä tehdään tarvekartoitus koulutukselle. (Antenni 2011.)

Keskolla on ketju- ja talokohtaisten koulutusten lisäksi tytäryhtiö, K-instituutti Oy, joka on erikoistunut K-ryhmän osaamisen kehittämiseen. K-instituutti toimii myös ammatillisena erikoisoppilaitoksena. Käytännössä K-instituutin tehtävä on järjestää kaikki K-ryhmän koulutuspalvelut. (K-instituutti 2011b.) K-instituutti järjestää myös vuosittain Mestari myyjäkoulutuk-

sen, joka on myyntitaitojen kehittämiseen suunnattu koulutus. (K-instituutti 2011c.) Mestari-myyjäkoulutukseen kuuluu etäopiskeluvaihe, jossa opiskelija saa opintomateriaalin ja -tehtävät. Kysymykset koskevat tuotetietoutta, tavara-alatietoutta, ketjukohtaista aineistoa, sekä asiakaspalvelu- ja myyntitehtäviä. Parhaiten suoriutuneet pääsevät semifinaalivaiheeseen, jossa pääsee syventämään tietoaan luennoille. Finaaliin pääsevät seulotaan tenttien ja taitokokeiden avulla. Kukin myyjä saa Mestari-myyjäkoulutukseen osallistumisesta todistuksen. (K-instituutti 2011d.)

6.3 Valmennus ja Myyntivimma

Myyntivimma on käynnistetty helmikuussa 2011. Toimintamallin tarkoituksena on keskittyä laadukkaaseen myynnin tekemiseen. Myyntivimmassa osastopäälliköt on koulutettu toimimaan myyntivalmentajan tai coachaajan roolissa ja tavoitteena on kehittää työntekijöiden henkilökohtaisia myyntitaitoja. Jokainen myyjä laatii itselleen henkilökohtaiset laadulliset tavoitteet ja niiden toteutumista seurataan säännöllisesti osastopäällikön kanssa. Laadullisten tavoitteiden avulla myyjän on tarkoitus saavuttaa myös itselleen asettamansa euromääräiset tavoitteet. Osaksi valmennusta kuuluu, että osastopäällikkö antaa käytännön vinkkejä myyjälle erilaisiin toimintatapoihin. Tällaisia toimintatapoja voivat olla muun muassa erilaiset avoimet kysymykset tai asiakkaan ”ei:n taklaamiseen” liittyvät vinkit. Myyntivimma toimintamallina tähtää myyntiosaamisen jatkuvaan kehittämiseen. (Nygård 2011.)

Myyntivimmassa työntekijät saavat henkilökohtaisen Työkirjan, johon merkkäävät sekä laadulliset, että euromääräiset tavoitteet tietylle ajanjaksolle. Vihkoon merkitään myös tulokset käytännön asiakaskohtamisista. Lisäksi vihkossa on tilaa merkata työvuoroittain henkilökohtaiset myyntitulokset. Myyntivimmassa merkataan ylös kaikki ne myynnit, joihin myyjä on henkilökohtaisella panoksellaan ja aktiivisella myyntityöllä myötävaikuttanut. Osastopäällikkö kirjaa ylös henkilökohtaiset myynnit ja kokoaa näistä osastokohtaiset tulokset. Tuloksia seurataan myös tavaratalojen tasolla. (Nygård 2011.)

Valmennuksessa käydään työntekijän kanssa läpi myyntitapahtuman vaiheita, ja ideoidaan käytännön vinkkejä myyntityön tekemiseen. Toimintamalli tähtää siihen, että myyntiprosessin kautta myyjät pystyvät tarjoamaan asiakkaille parempaa palvelua, sekä tekemään tuloksellisempaa työtä. Tasalaatuisen myyntiprosessin, sekä oma-aloitteisen ja aktiivisen myyntityön avulla pyritään pääsemään tavoitteisiin niin henkilökohtaisella, kuin myymälä tasollakin. Toimintamallin avulla myyjien ammattitaidon odotetaan paranevan. Lisäksi malli on hyvä myynnin ohjaamisen työväline myös esimiehille esimerkiksi kehityskeskusteluihin. Palaute uudesta toimintamallista on ollut erittäin positiivista. (Nygård 2011.)

6.4 Motivointi ja palkitseminen

Motivoinnissa pyritään Merituulen Kodin Ykköessä sisäiseen motivaatioon, jolloin työ on tekijälleen mielekästä ja monipuolista. Sisäiseen motivaatioon pyritään myös Myyntivimmalla. Tarkoituksena on, että myyjä kokee toimintamallin avulla onnistumisen tunteita työssään, jolloin myös työtyytyväisyys kasvaa. (Nygård 2011.)

Muutammat edelliset vuodet ovat olleet kaupan alalla taantuman takia haasteellisia. Merituulen Kodin Ykköessä on ajan saatossa ollut useampiakin palkitsemiskeinoja. Aikaisempia palkitsemiskeinoja ovat olleet muun muassa lounasliput ja elokuvaliput, sekä erilaiset tavarapalkinnot. Myös bonusjärjestelmää, jossa tavoitteiden ylittämisestä palkittiin koko tavaratalon henkilökunta kuukausittaisella summalla, on kokeiltu. Useimmiten palkitseminen on ollut suusanallista. Palkintoja on annettu hyvistä ja esimerkillisistä työsuorituksista. (Nygård 2011.)

Palkkaus on Merituulen Kodin Ykköessä Kaupan alan työehtosopimuksen mukainen, eli koostuu myyjillä kiinteästä tuntipalkasta, sekä erilaisista lisistä (esimerkiksi ilta- ja viikonloppulisät). (Antenni 2011.) Provisiopalkkausta ei nähdä mahdollisena, sillä tavaratalon eri osastot ovat myynnillisesti erilaisissa asemissa. Lisäksi myyjien työtehtävät ovat monipuolisia ja heidän työnkuvaansa kuuluu myynnin ja asiakaspalvelun lisäksi tuotteiden hinnoittelua, esillepanoa, tilauksien tekoa, inventointeja ynnä muuta vastaavaa työtä. Näin ollen provisiopalkkaus ei myöskään työn luonteen takia ole varteenotettava vaihtoehto. (Nygård 2011.)

7 Tutkimuksen toteutus

Tässä kappaleessa kerrotaan tutkimuksesta ja sen toteutuksesta Case- yrityksenä Merituulen Kodin Ykkönen. Kyseiseen tutkimukseen kuuluu pääasiassa kaksi menetelmää, jotka ovat havainnointi ja haastattelu. Havainnointi on jaettu laajuutensa vuoksi omaksi osiokseen ja löytyy kappaleesta 6 Osallistuva havainnointi Merituulen Kodin Ykköessä. Seuraava kappale keskittyy siis toteutettavaan haastattelututkimukseen ja sen etenemiseen.

7.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa menetelmänä käytetään haastattelututkimusta. Menetelmäksi on valittu teemahaastattelu. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelurunko ja -teemat ovat valmiiksi suunniteltuja, mutta vastauksia ei ole sidottu valmiisiin vastausvaihtoehtoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.) Keskustelunomaisessa haastattelussa tarkentavien kysymysten esittäminen on myös mahdollista. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35.)

Teemahaastattelu on valittu menetelmäksi kyseiseen tutkimukseen siksi, että tutkimuksen tarkoituksena on selvittää myyjien kokemuksia ja ajatuksia tiettyyn ilmiöön liittyen. Haastattelussa on mahdollista saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja, ja syventää saatavia tietoja tarkentavin lisäkysymyksin. Keskusteleavassa haastattelussa on tavoitteena antaa vastaajalle mahdollisuus kertoa kokemuksistaan mahdollisimman vapaasti ja rehellisesti, omin sanoin. Tilannetta ei haluta rajoittaa liian rajaavilla kysymyksillä, eikä toisaalta myöskään ohjata vastaajan mielipiteitä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 36-37.)

Tutkimuksen teemat ovat johdettu tämän raportin teoriaosuudesta. Kaikki haastattelut ovat luottamuksellisia yksilöhaastatteluja, sekä vastaajan suostumuksella nauhoitettuja. Yksilöhaastattelulla toivotaan vastaajien vastaavan monisanaisemmin ja rehellisemmin, yksityisyyden turvin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 94-96.)

7.2 Tutkimuksen kohdejoukko ja luotettavuus

Tutkimuksen kohdejoukko muodostuu Merituulen Kodin Ykkösen henkilökunnasta ja erityisesti myynnillisissä tehtävissä toimivista työntekijöistä. Myyjiä Merituulen Kodin Ykkösessä on osastopäälliköt mukaan laskettuna yli 50, jolloin tutkimukselle kohdistuvan aikapaineen takia kaikkien haastattelemisen ei ole mahdollista tai kannattavaa. Tästä syystä tutkimukseen valitaan ennalta myyjistä haastateltavia, niin että kohdejoukosta muodostuu mahdollisimman monipuolinen ja tavarataloa kokonaisuutena kuvaava.

Reaabiliuden ja validiuden varmistamiseksi kohdejoukkoon valitaan henkilöitä kaikilta osastoilta, ja mahdollisimman laajalla skaalalla ikään katsottuna. Lisäksi tarkoitus on huomioida tutkimuksessa niin määräaikaiset ja vakinaiset, kuin osa-aikaiset ja täyspäiväisetkin työntekijät. Haastateltavat myyjät valitaan ennalta tuntimäärän ja työsuhteen keston perusteella, jotta pystytään takaamaan mahdollisimman kattava kohdejoukko. Avuksi on pyydetty osastopäälliköitä kertomaan työntekijöiden viikkotunneista ja sopimuksen kestosta. Tutkimuksessa haastatellaan kymmenen myyjää ja kaikki viisi myymälän osastopäällikköä.

Kirjoittajan pitkäaikainen työsuhte Merituulen Kodin Ykkösessä helpottaa luotettavien vastausten keräämistä ja tutkimuksen validiutta. On toivottavaa, että haastateltavat uskaltavat kertoa rehellisesti mielipiteensä haastattelun teemoista. Haastatelluille kerrotaan haastattelun alussa esitietoja tutkimuksesta. Samalla vastaajille kerrotaan, että kaikki vastaukset ovat luottamuksellisia, eikä niitä näytetä muille. Kaikkiin raportissa esiintyviin litteroituihin kommentteihin on erikseen pyydetty vastaajan lupa, eivätkä kommentit paljasta vastaajan henkilöllisyyttä. Haastattelut nauhoitetaan ainoastaan vastaajan suostumuksella, ja kirjoittaja on luvannut tuhota haastatteluaineiston asianmukaisesti tutkimuksen päätyttyä.

Validiuden ja kysymysten ymmärtämisen edistämiseksi haastattelukysymykset on käyty läpi myös tavaratalonjohtajan kanssa. Lisäksi haastattelussa on kysymysten lomassa käytetty tukena otteita tämän työn teoriaosuudesta, joiden avulla on selvitetty vastaajille kysymyksissä käytettyjen termien merkitystä. Haastattelussa kysymyksiä on myös mahdollista tarkentaa ja selventää vastaajille.

Koska tutkimusta ei ole ollut arvioimassa kuin työn kirjoittaja, ja samaa henkilöä ja hänen kokemuksiaan ei ole tutkittu kuin kerran, on olemassa riski että tutkimus antaa sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Tätä tukee myös se, että koko tavaratalon myyntihenkilöstöä ei ole haastateltu, vaan on käytetty otantaa.

7.3 Tutkimuksen kulku ja aineiston käsittely

Tutkimus aloitetaan toukokuussa 2011 osastopäälliköiden haastatteluilla. Aineiston keruu jatkuu kesäkuun lopulle ja heinäkuun alulle. Erillisiä aikatauluja haastatteluille ei ole sovittu, vaan vastaajia pyydetään haastatteluun sopivalla hetkellä. Kirjoittaja on saanut tavaratalonjohtaja Paula Nygårdilta luvan haastatella työntekijöitä heidän työajallaan, mikäli haastattelut kestävät noin kymmenen minuuttia.

Ennen haastattelujen aloittamista, haastattelujen teemat ja tarkentavat kysymykset on suunniteltu valmiiksi. Teemoja ja niitä tukevia kysymyksiä on käyty läpi myös Nygårdin Paulan kanssa. Teemat ovat samat osastopäälliköille ja myyjille, mutta niitä käsitellään eri näkökulmista. Teemat ovat valittu sen pohjalta, mitä tutkimuksessa halutaan saada selville. Teema-haastattelurungot on nähtävissä tämän raportin lopussa liitetiedostoissa.

Haastattelut nauhoitetaan jokainen omaksi tiedostokseen, jotka siirretään tietokoneelle. Nauhoittamisella vältytään sekavilta muistiinpanoilta ja samalla nauhoitukset helpottavat analysointivaihetta. Kaikki nauhoitukset litteroidaan jälkikäteen, jotta tulosten analysointi ja vertailu helpottuu. Litteroinnilla tarkoitetaan nauhoitusten puhtaaksi kirjoittamista. Tässä tapauksessa haastatteluja ei kirjoiteta auki sanasanaisesti, sillä haastattelut ovat keskustelunomaisia ja puhekielisiä. Tutkimuksen kannalta ei ole tärkeää kirjoittaa haastatteluja auki pikkutarkasti. (Hirsjärvi & Hurme, 2001.) Ne haastattelut, joita ei nauhoiteta haastateltavan toimesta, kirjataan muistiin käsin paperille. Nämä muistiinpanot siirretään myöhemmin litteroitujen vastausten joukkoon tietokoneelle.

Kun kaikki haastattelut on saatu tehtyä ja litteroitua, luetaan aineisto läpi useaan kertaan. Tämän jälkeen litteroidut vastaukset teemoitellaan omiin dokumentteihinsa, jotta niiden käsitteleminen on helpompaa. Osastopäälliköiden ja myyjien vastaukset teemoitellaan erikseen, sillä heille esitetyt kysymykset ja teemat eroavat hiukan toisistaan. Teemoittelun avulla

kerätystä aineistosta pyritään löytämään yhteneväisyyksiä. Lisäksi teemoittelun yhteydessä pyritään vastauksista löytämään yhteneväisyyksiä iän ja työsuhteen pituuden mukaan. (Hirsjärvi & Hurme, 2001.)

Tulosten analysoinnin pohjalta tutkimuksen kirjoittaja koostaa yhteenvedon ja yleiset johtopäätökset. Lopputulemana tutkimuksessa on myös kehitysehdotukset tutkimusongelmaan "Kuinka palvelukulttuurin muutosta voitaisiin kehittää myynnillisempään suuntaan Merituulen Kodin Ykkösessä?" .

8 Tulokset

Tulokset ovat teemoiteltu haastattelurungon teemojen mukaisesti. Osastopäälliköiden ja myyjien haastattelurungot eroavat toisistaan hiukan, joten ne ovat teemoiteltu erikseen. Haastattelurungot löytyvät liiteosiosta tämän työn viimeisiltä sivuilta.

8.1 Palvelukulttuuri vs. myyntikulttuuri

Tässä teemassa keskitytään asiakaspalvelun ja myynnin eroihin. Kokevatko osaston työntekijät itsensä myyjiksi vai asiakaspalvelijoiksi ja miten päälliköt asian näkevät. Onko tavaratalon osastojen välillä eroja ja mikä on kokonaiskuva. Samalla selvitetään, kokevatko myyjät ja osastopäälliköt myynnillisyyden saaneen lisää painoarvoa heidän työsuhteensa aikana.

8.1.1 Päälliköt

Kaikki päälliköt ovat sitä mieltä, että myynnillisisyys ei ole yksiselitteistä. Tavaratalon osastojen ja myyjien välillä on eroja. Tavaratalosta löytyy tähtimyyjiä, mutta myös asiakaspalvelijoita. Kiire ja osastojen arkirutiinit verottavat myynnin tekemistä viemällä myyjien aikaa pois asiakkaiden kontaktoinnista. Tavaratalossa on otettu käyttöön aamutäyttö-malli, jossa tuotteet hyllytetään aamuisin, ennen kuin tavaratalo aukeaa. Tällä pyritään keskittämään myyjän huomio aukioloaikoina ainoastaan asiakkaisiin ja myynnin tekemiseen. Kiireen takia usein aloite tulee asiakkaalta. Asiakas on pyörinyt liikkeessä hetken aikaa ja on saattanut tehdä jo ostopäätöksen kohdatessaan myyjän.

"Hommi on vaan nii paljon, ettei yksinkertaisesti vaan pystytä keskittymään pelkästään siihen myyjän hommaan. On niin paljon taustahommia mitä pitää saada hoidettuu ja sekin on eilinehto, sen myyntihomman lisäksi, et ne taustahommat toimii...."

Kaikki päälliköt ovat sitä mieltä, että myynnillisisyys on ehdottomasti saanut lisää painoarvoa heidän työsuhteidensa aikana, jopa niiden jotka ovat olleet talossa vasta vuoden pari. Myynti-

vimma on viimeisenä kaikilla mielessä, mutta jo ennen myyntivimmaa on myynnin tekemistä painotettu.

8.1.2 Myyjät

Myyjät kokevat pääsääntöisesti olevansa asiakaspalvelijoita. Tavaratalossa on sellaisia osastoja, joissa yleensä odotetaan puhtaasti asiakkaan aloitetta ja palveliaan asiakas mahdollisimman hyvin. Toki asiakaspalvelutilanteessakin mahdollista aktiivisesti myydä asiakkaalle esimerkiksi käyttöyhteystuotteita tai esittää avoimia kysymyksiä. Myyjät mainitsevat myös kiireen haittaavan myynnin tekemistä. Hiljaisina päivinä on helpompi aktiivisesti kontaktoida asiakkaita ja viedä myyntitapahtuma kokonaisuudessaan läpi alusta loppuun. Myyjät kokevat myös tavaratalossa vallitsevan pääsääntöisesti palvelukulttuuri. Tähänkin syyksi mainitaan useimmiten kiire ja myyjien vähyys. Asiakkaat palveliaan kiireisinä päivinä jonosta, jolloin he usein ovat jo tehneet ostopäätöksensä päästessään myyjälle asti.

”Sanoisin että siltä väliltä, että mun mielestä ei ainakaan myyntikulttuuri oo kovin korkeella, et tota...se on hankala kysymys tässä tällä hetkellä. Koska meitä on sen verran vähän, et siin on vähän vaikeeki niinku aktiivisesti lähteä myymään ja lähestyä, koska sä ajattelet että nyt mun pitäs olla jo tuolla, et ei mul oo aikaa niin se rajottaa tätä myyntihommaa.”

Kaikki myyjät kokevat, että myynnillisuus ja aktiivinen myynti ovat saaneet lisää painoarvoa heidän työsuhteidensa aikana. Muutos on nähtävissä kaikkialla, myös kilpailijan liikkeessä. Pisimpään ketjussa olleet muistelevat aikaa, jolloin myyjän tehtävänä oli vain rahastaa ja hyllyttää tuotteita, joten pitkälle on tultu niistä ajoista. Myyjät muistelevat, että viimeisen kolmen vuoden aikana on myyntiin ruvettu kiinnittämään enenevissä määrin huomiota.

8.2 Myyntivimma

Myyntivimma on vuoden 2011 aikana käyttöön otettu toimintatapa, joka tarkoituksena on luoda jokaiselle myyjälle henkilökohtaiset työkalut myynnin tekemiseen. Myyntivimmassa osastopäälliköiden toimiessa myyntivalmentajina tai - coachaajina, se on vaikuttanut erityisesti heidän työnkuvaansa. Teeman avulla pyritään selvittämään myyjien ja päälliköiden suhtautumista toimintamalliin, sekä sen toimivuutta. Onko Myyntivimma esitelty kaikille myyjille ja onko heidän kanssaan käyty läpi tavoitteita ja työkaluja tavoitteiden saavuttamiseksi? Onko myyntitapahtuman vaiheita käyty läpi? Ovatko osastopäälliköt saaneet tarpeeksi koulutusta toimiakseen myyntivalmentajina?

8.2.1 Päälliköt

Kaikki päälliköt ovat sitä mieltä, että ideana malli on hyvä, parempi kuin edeltäjänsä. On kuitenkin nähtävissä, että Myyntivimma vaatii hiukan totuttelua ja sopeutumista, jotta se palvelisi jokaisen myyjän ja osaston tarpeita.

”Mun mielestä ideana äärimmäisen hyvä. ... Se kaipaa vielä sellasta fillausta. Mä luulen että pikkuhiljaa se ohjelma muokkautuu sellaseksi tänne sopivaksi....”

Kaikki päälliköt ovat myös käyneet Myyntivimman läpi työntekijöidensä kanssa, joten malli on tuttu kaikille. Lisäksi he ovat coachanneet myyjiä, sekä luoneet heidän kanssa henkilökohtaisia tavoitteita ja muokanneet niitä.

Tavaratalon osastoilla Myyntivimma- valmennus on jaettu usein päällikön ja tämän varahenkilön kanssa, jotta homma pyörii tavoitellussa syklissä. Kaikki päälliköt mainitsevat käyvänsä tavoitteita läpi viikoittain. Lisäksi myyjä- ja osastokohtaisesti on saatettu luoda myös kuukausi- tai jopa päivätavoitteita. Päälliköt saattavat myös ohi mennessään tai pikaisesti myyjiä tavatessaan kysellä heidän onnistumisistaan.

Myyntitapahtumanvaiheita ovat kaikki päälliköt käyneet ainakin osittain läpi, riippuen hiukan osaston tarpeista. Lisäksi kaikki päälliköt kokevat, että ovat saaneet riittävästi eväitä toimia myynti coacheina. Osalle koulutukset eivät tarjonneet juurikaan uutta, mutta palauttivat mieleen kertaalleen opittuja asioita.

Päälliköt ovat kuitenkin sitä mieltä, että myyjien henkilökohtaisia Myyjän Työkirjoja ei täytellä kovin ahkerasti. Työkirja on myyjän henkilökohtainen kehittymisen seuraamista helpottava työväline, jonne merkataan jokaiselle viikolle laadulliset ja euromääräiset tavoitteet. Vihkoon merkataan myös päiväkohtaiset myynnit, johon on omalla aktiivisella työllään vaikuttanut. Nämä myynnit osastopäälliköt kirjaavat viikoittain osastokohtaisesti. Päälliköt joutuvat kyselemään tavoitteita ja myyntejä jatkuvasti, sekä kokevat merkkauksen tavallaan myös rasitteeksi. Kiireen takia merkkaaminen unohdetaan, jonka jälkeen tehtyjä kauppvoja ruvetaan muistelemaan jälkikäteen ja arpomaan. Lisäksi tulokset tuntuvat vaihtelevan paljon eri talojen kesken. Tämän taas arvioidaan johtuvan siitä, että tulosten merkkauksperiaatteet vaihtelevat talokohtaisesti. Mittarina henkilökohtaista merkkausta ei siis pidetä kovin luotettavana. Painopisteen tulisi olla itse myynnin tekemisessä, eikä merkkauksessa.

8.2.2 Myyjät

Osastoilla myyjät näkevät, että Myyntivimma on ideana erittäin hyvä, sillä myyntiä vartenhan myyjät ovat olemassa. Ohjelma on selkeä parannus edeltäjänsä lisämyynti- malliin, mutta ei kuitenkaan aivan toimiva. Myyjät kokevat, että Myyntivimma ei vielä aivan istu tavarataloon, sillä mallilla ei ole tarpeeksi yhtenäisiä sääntöjä. Myyjät ovat hiukan epävarmoja siitä, minkälaisia tavoitteita merkata ja mitkä myynnit kuuluvat Työkirjaan. Myyntivimmasta ja myynnin valmennuksesta on ollut myyjille jonkun verran apua myynnin tekemisessä. He kuitenkin kokevat, että ohjelmalla tulisi olla jokin toisenlainen mittari kuin omien myyntien merkkaminen Työkirjaan. Koska myyntejä ei pystytä todentamaan millään tapaa, ovat luvut varmasti usein vääristyneitä. Myyjillä saattaa olla erilaiset käsitykset siitä, mitkä myynnit merkataan vihkoihin. Toisinaan myös osastopäälliköiden asettamat odotukset saattavat vääristää tuloksia. Tämä mahdollisesti myös selittää talojen väliset erot Myyntivimma- luvuissa. Haastatelluista myyjistä yksi muistaa koko tavaratalon Myyntivimma- tavoitteen. Mainitessa suuri osa muistaa kuulleen tavoitteen joskus.

”Toi on silleen just hyvä, ku tos pystyy just osastopäällikön kans sopii jotain tavoitteita ja silleen ja on se ihan ok. Mut sitte kuitenkaa sitäkkää ei oo kunnol määritetty niit rajoja, et mikä on sit se oma myynti ja mitä sinne voi merkkää. Et ei sekää mun mielestä oo ihan toimivin vaihtoehto. Ei mulla nyt oo tässä parempaakaan ideaa. Kyl se on parannus siihen edelliseen systeemiin. Mut kyl siin huomaa et on tehny sillee enemmän just jotain alotteita ja semmosii, just sen myyntivimman takii. Et on se ihan ok.”

Osastoittain tavoitteiden läpikäyminen osastopäälliköiden kanssa vaihtelee suuresti. Kaikki haastatellut myyjät ovat tietoisia uudesta ohjelmasta ja heidän kanssaan sitä on käyty vähintään kerran läpi. Enemmistö kertovat, että viikoittain luodaan uusia tavoitteita esimiesten kanssa. Tavoitteita myös seurataan ja esimiehet niistä kyselevät alaisiltaan. Joissakin tapauksissa Myyntivimmaa on käyty vain kerran läpi, eikä tavoitteita ole päivitetty tämän jälkeen. Myyjät kokevat saaneensa hyvin vähän valmennusta ja coachausta myynnin tekemiseen ja myyntikeinoihin. Muutamia avoimia kysymyksiä on käyty läpi ja kenties paneuduttu ”ei:n taklaamiseen”, mutta ei juurikaan muuten. Osalta myös valvoja on kysynyt myyntivimman sujumisesta.

Myyjät näkevät kuitenkin, että oma esimies on hyvä valmentaja. Myyjän on ehkä pienempi kynnys kysyä tutulta esimieheltä, mikäli joku asia askarruttaa. Kääntöpuolena kuitenkin nähdään, että kritiikkiä on vaikeampi ilmaista omalle esimiehelle. Miten ilmaista esimiehelle, että ei ehkä ole kovin innostunut uudesta ohjelmasta?

Vain kolme myyjä kymmenestä kertoo merkaavansa tuloksia Työkirjaan aktiivisesti. Suuri osa myöntää esimiesten muistuttelevan heitä asiasta. Myyjistä kaksi kertoo, ettei ole käyttänyt kirjaa juuri lainkaan tai hyvin vähän.

”Välillä vähän heikosti. Ei XX (osastopäällikkö) oikeestaan muistuta, et kirjottakaa vihkoon, mut sit se aina niinku viikottain kyllä kyselee, et miten on Vimma menny. Mut ei hirveesti muistuttele.”

8.3 Myynnin tehostaminen

Myynnin tehostamisella tarkoitetaan keinoja, joilla myyntiä voitaisiin kehittää. Tässä tapauksessa kysymykset ovat painottuneet erityisesti koulutukseen, sillä motivointi on johdettu omaksi teemakseen, jonka alta löytyy myös palkitseminen (kts. kappale 8.4 Motivointi). Teeman tarkoituksena on selvittää, kaipaisivatko myyjät koulutusta työhönsä ja mahdollisesti minkälaista? Ovatko koko talolle järjestetyt koulutuspäivät koettu hyödyllisiksi ja kannattaisiko niitä järjestää tulevaisuudessakin?

8.3.1 Päälliköt

Kaikki päälliköt ovat sitä mieltä, että myyjät voisivat tarvita koulutusta. Osa ovat sitä mieltä, että myyjät kaipaisivat nimenomaan lisää myyntivalmennusta omilta esimiehiltään. Ulkopuolista koulutusconsulttia ei nähdä välttämättä hyvänä asiana. Koulutuksen pääpainon tulisi olla innostaminen ja herättely. Monelle myynnin teoria on tuttua, mutta vanhojen oppien palauttaminen mieleen on aina hyvästä.

”No kyl se hyvä ois. Et nyt on niinku esimiehet koulutettu ja tietty esimiehen tehtävä oli kouluttaa sit omat työntekijänsä. Mut kyl mä koen, et kaikille on aina hyvästä. Ei se pahitteeks ois mikä tahansa myyntikoulutus. Kyl se aina herättelee ja siitä saa aina jotain uutta intoa ja vinkkejä.”

Esimiehet kokevat, että alaiset voisivat tarvita koulutusta ihan myynninperusteista tuotetietouteen. Talossa on useita pitkäaikaisia työntekijöitä, jotka muistavat vielä ajan jolloin Anttila toimi itsepalveluperiaatteella. Myyjän tehtävä oli hyllyttää tavaraa ja auttaa asiakasta mikäli tämä kysyi jotain. Näin ollen joillekin myyjille tekisi hyvää käydä vielä tarkemmin läpi myyntityön perusteita. Kaikki myyjät eivät kuitenkaan tarvitse tämänkaltaista koulutusta.

Koko talolle suunnattuja koulutuspäiviä on järjestetty muutaman vuoden välein ja esimiehet ovat kokeneet ne hyödyllisiksi. Tällaiset koulutukset ovat haastavia toteuttaa, mutta ovat toimivia. Sen lisäksi, että myyjät oppivat jotain uutta, ne myös toimivat yhteishengen nostat-

tajina. Toiveena kuitenkin olisi, että ne räätälöitäisiin vastaamaan paremmin eri osastojen tarpeita. Lisäksi jatkuvuus nähdään tarpeellisena. Koulutuksen olisi syytä olla toistuvaa, kuten Myyntivimma, jotta opitut asiat pääse unohtumaan. Muutoin vaikutukset jäävät lyhyt aikaisiksi.

8.3.2 Myyjät

Esimiehistään poiketen suuri osa myyjistä kokee, etteivät tarvitse lisää myynnillistä koulutusta. Muutamia sellaisiakin on, jotka kokevat kaiken koulutuksen tervetulleeksi. Pääsääntöisesti myyjät toivovat enemmän tuotetietoutta, jotta saisivat enemmän työkaluja tuotteiden myyntiin. Tällöin tuotteen ominaisuuksien suosittelu asiakkaalle on helpompaa. Toinen toive on, että myyjien päivittäisiä työkaluja kuten Tuotetietopankkia kehitettäisiin edelleen. Tällä hetkellä Tuotetietopankki tarjoaa rinnakkaisista tuotteista hyvin samankaltaista tietoa, jolloin myyjän on vaikea tehdä eroa tuotteiden välille.

Kaikki haastatellut myyjät kokevat, että koko talolle järjestettävät koulutuspäivät ovat olleet mielenkiintoista ja hyödyllisiä. Nekin jotka eivät ole päässeet osallistumaan, ovat työkavereiltaan kuulleet hyvää koulutuksista. Koulutukset antavat samalla myyjille uusia näkökulmia muiden osastojen toimintaan ja puhdistavat ilmaa tavaratalossa.

”Mä koen, et ne on hyviä, et on koko talon henkilökunta samaan aikaan. Eli sä tutustut myös samalla sit näihin, tähän, muuhun henkilöstöön. Et mä katson, et se on ollu kummallakin kerralla, mä olin kummassakin, ni mun mielestä ne oli antoisia.”

8.4 Motivointi

Tämän teeman tarkoituksena on kartoittaa kuinka motivoituneita myyjät ovat työssään, ja millaisia motivointikeinoja esimiehet ovat käyttäneet alaistensa motivoimiseksi. Ovatko erilaiset palkinnot tai myyntikilpailut motivoineet myyjiä? Ovatko sisäiset vai ulkoiset palkkiot toimivampia kannusteita? Myyntivimman yhtenä tavoitteena on motivoida myyjiä onnistumisten kautta. Onko ohjelma onnistunut motivoimaan myyjiä?

8.4.1 Päälliköt

Enemmistö esimiehistä kokee, että suurin osa heidän osastoidensa myyjistä on motivoituneita työssään. Muutamia poikkeuksia toki löytyy. Kysymykseen miten myyjiä voisi motivoida, vastauksissa on hajontaa. Toki motivointikeinot ovat yksilökohtaisia ja monet ovatkin sitä mieltä, että tässä juuri esimiehillä itsellään olisi petrattavaa, jotta he löytäisivät alaisilleen sopivat toimintatavat. Mainittuja ulkoisia kannusteita ovat pienet lahjat kuten kiinteistön ravintoloi-

hin käyvät lounassetelit tai elokuvaliput, myyjien työn arvostaminen suusanallisin kannustuksin ja myyntikilpailut, joissa usein on palkintona tavarantoimittajan valitsema tuotepalkinto. Tietyillä osastoilla sisäisen motivaation keinona voisi toimia myös työnkuvan monipuolistaminen.

”No se on ihan yksilökohtaista. Periaatteessa tiedän, että tarpeet on näilläkin henkilöillä hyvin erilaiset. Enitenhän se vaatii multa, että mä löydän ne keinot, joilla mä pystyn motivoimaan. On paljon semmoisia asioita, joihin mä en voi vaikuttaa, että ne lähtee sieltä itseltä. Mutta ne mihin mä pystyn vaikuttaa, ni niihin pyrkii tekemään parhaansa.”

Siitä esimiehet ovat yhtä mieltä, että palkankorotuksella tai bonuksilla ei myyjien motivaatiota paranneta. Tällaiset ulkoiset palkkiot saattavat toimia lyhyellä aikavälillä hyvin, mutta menettävät merkityksensä myös nopeasti.

Osastopäälliköt itse ovat käyttäneet pääasiassa sanallista kannustamista palkitsemiskeinona. Taantuman ajaksi erilaisista ulkoisista palkkioista kuten elokuvalipuista ja lounaseteleistä jouduttiin luopumaan. Nytemmin tällaiset kannusteet on otettu taas käyttöön. Lisäksi osastopäälliköt ovat palkinneet alaisiaan mahdollisuuksien mukaan erilaisin promootiotavarapalkinnoin.

”No ihan perus tällöinen suusanallinen tsemppaus ja hyvä palaute. Korjaavakin palaute voi oikeesti olla hyvä palaute. Mahdollisia tavarapalkintoja, jos on ollu semmosta, ja nyt varsinkin kun on annettu lupa, että hyvistä suorituksista saa palkita, niin varmaan sitä ruvetaan käyttää enempi sitte.”

Mutamilla osastoilla on ollut myyntikilpailuja, joillain enemmänkin. Pääsääntöisesti myyntikilpailut ovat esimiesten mielestä motivoineet myyjiä hyvin. Motivaation onnistuminen riippuu palkinnoista, sekä kilpailun tavoitteista ja tuottavuudesta. Mikäli kampanja tai kilpailu on vaikeasti toteutettava, eivätkä myyjät näe sen todellista hyötyä, toimii kilpailu tällöin lähinnä rasitteena. Muuten kilpailut tuntuvat motivoivan hyvinkin, ja useampi myyjä pääsee usein toivottuun tulokseen.

Myös Myyntivimman koetaan motivoineen sisäisesti myyjiä. Toki yksilöllisiä eroja löytyy. Osastopäälliköt kuitenkin kokevat, että suurin osa on juuri onnistumisten ja henkilökohtaisten tavoitteiden kautta löytänyt uutta intoa työhön.

”Kyllä varmasti. On yksilöllisiäkin eroja, että kyllä siellä oli ihan tosi innostuneita. Hauskaa, että ne mulle sit ite kertoo niistä, että on tapahtunu ja tehty ja...et nyt tavoitteet on ylitetty tai alitettu. Kyllä se kertoo jo siitä, että siellä on innostuneitakin.”

8.4.2 Myyjät

Haastatellut myyjät kokevat, että ovat pääosin motivoituneita työssään. Työmotivaatio vaihtelee päivittäin, mutta yleisesti myyjät viihtyvät toimessaan. Motivaatioon vaikuttavat sekä ulkoiset, että sisäiset palkkiot: monipuoliset työtehtävät, työkaverit, myyntikilpailut, työn arvostaminen ja omassa rauhassa tai tahdissa tekeminen. Kysyttäessä, kummat tekijät motivoisivat enemmän, rahalliset vai työtyytyväisyyteen liittyvät: monet näkevät, että sisäinen motivaatio on tärkeämpää. Ei kukaan halua työtä ilmaiseksi tehdä, mutta tärkeää on että työssä aidosti viihtyy. Opiskelijat näkevät työskentelyn Merituulen Kodin Ykkösessä tavallaan väliaikaisena ratkaisuna, rahoittaakseen opiskelunsa he ovat valmiita tinkimään jonkin verran työtyytyväisyydestä. Hekin kuitenkin kokevat sisäiseksi motivaattoriksi hyvän ilmapiirin tavaratalossa, vaikka itse työnkuva ei aina niin miellyttäisikään.

”Aika paha kysymys, en osaa sanoa et kumpi enemmän. Et tää on mulle kuitenkin välivaihe, et opiskelun ohessa teen tätä työtä, ni ei mul oo nii välii - mä oon ihan tyytyväinen tähän. Ehkä jossain siellä välimaastossa. Sisästä motivaatioo saa ainaki työkavereista, et hyvä porukka mun mielest tossa. Et ikin ei oikee tarvii olla yksin.”

Myyjiä on palkittu ulkoisin keinoin elokuva- ja lounaslipuilla hyvin hoidetusta työstä. Myös suullinen palaute muistetaan ja koetaan arvokkaaksi. Lisäksi myyjät ovat saaneet tuotepalkintoja myyntikilpailuista. Myyntikilpailut mainitaankin hyvinä motivaation nostattajina. Kunhan tavoitteet ovat saavutettavissa ja palkinnot ovat tavoittelun arvoisia, motivoivat myyntikilpailut tuntuvasti.

Kysyttäessä, mikä kannustaisi myyjiä työskentelemään vielä entistä tehokkaammin, vastaukset ovat moninaiset. Vastaukset pystyvät tiivistämään yhteen päätekijään, joka on miellyttävä työympäristö. Tämä pitää sisällään toimivat ja helpot työvälineet, jotka kaikki helpottavat myyjää tekemään kauppaa. Tähän liittyvät tiedonhakukanavat ja tuotetietouskoulutus, toimivat koneet ja laitteet, sekä sopiva työskentelylämpötila myymälässä. Lisäksi toiveena on enemmän työntekijöitä per vuoro tai päivä, jotta myyjällä on aikaa keskittyä tarvittaessa ainoastaan myyntiin. Myös esimiehen roolia pidetään tärkeänä, että hän ottaa paikkansa ja on tarvittaessa tavoitettavissa. Todellisuudessa harva siis näkee ulkoiset ja rahalliset kannusteet tärkeimpinä motivaation kasvattajina.

”Emmä oikeen osaa sanoa. Se, että on miellyttävä työympäristö, Se on kaikist tärkein... Kyllä se on se, että viihtyy siinä ihmisten kanssa.”

9 Johtopäätökset

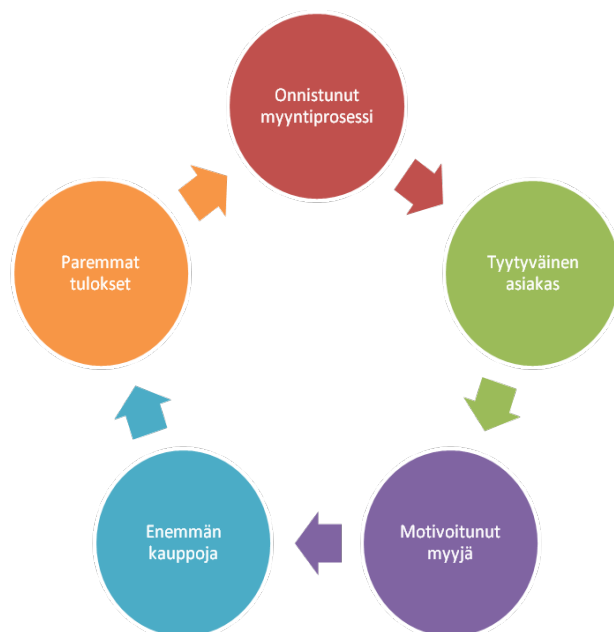
Pääasiassa päälliköiden ja myyjien vastaukset tuntuivat olevan samansuuntaisia. Myynnillisyyden on saanut jatkuvasti enemmän huomiota ja tuloksen tekeminen tuntuu olevan myyjien mielessä. Positiivista on myös se, että esimiehet tuntevat alaisensa, sekä tiedostavat osastonsa vahvuudet ja heikkoudet. Siinä missä myyjät näkevät epäkohdan, myös osastopäällikkö tunnistaa sen. Jokaisesta teemasta löytyi myös jokin seikka, jonka voisi nähdä epäkohtana. Näihin epäkohtiin on kyseisessä kappaleessa pyritty löytämään käytännön ratkaisu ja kehitysehdotus, jonka avulla tavaratalon toimintaa olisi mahdollista kehittää edelleen myynnillisempään suuntaan.

9.1 Perehdytys ja rekrytointi

Ensimmäinen kehitysehdotus kohdistuu ensimmäiseen teemaan eli palvelukulttuurin ja myyntikulttuurin vastakkainasetteluun. Tällä hetkellä lähes kaikki tunnustavat Merituulen Kodin Ykkösessä vallitsevan kulttuurin palvelulliseksi, vaikka tavoitteena on myyntikulttuuri. Osastopäälliköiden mukaan myyjissä on eroja. Tämä vaikuttaa suoraan palvelun epätasalaatuisuuteen, joka näkyy myös asiakkaalle. Myyjät taas kokevat, että palvelullisuus johtuu kiireestä.

Kehitysehdotuksena tasalaatuisuuteen on perehdytys. Tällä hetkellä myyjiä rekrytoidessa, Kodin Ykkönen painottaa ilmoituksissaan myynnillisyyttä ja asiakaspalveluhenkisyttä. Olisi kuitenkin hyvä, jos myynnillisyyttä painotettaisiin vieläkin enemmän tulevaisuudessa. Samalla perehdytyspakettiin olisi hyvä saada kattava myyntikoulutus, jossa mukana olisi perehtyminen Myyntivimmaan. Myyntikoulutuksessa olisi syytä olla myös kattava esittely myyntitapahtuman vaiheista, sekä käytännön vinkkejä jokaiseen vaiheeseen. Myyjän hallitessa myyntitapahtuma ja sen vaiheet läpikotaisin, vaikuttaa se positiivisesti koko hänen työhönsä.

Kuten kappaleessa 5 Myyntitapahtuma ja sen vaiheet todetaan, onnistunut myyntitapahtuma hyödyttää kaikkia osapuolia. Tämä perustuu siihen, että myyjän käydessä järjestelmällisesti läpi kaikki myyntitapahtuman vaiheet, kasvaa myös todennäköisyys onnistuneeseen kauppaan. Kaupan onnistuessa, myyjä saa kiitosta asiakkailtaan ja tuntee tyydytystä hyvin tehdystä työstä. Kun asiakastyytyväisyys paranee, kehittyvät samalla myös myyjän ja organisaation tulokset. Tämä positiivinen kierre on mallinnettu kuviossa 6.



Kuvio 6: Onnistuneen myyntitapahtuman positiivinen kierre (Mukaihen Rubanovitsch & Aalto 2007, 11.)

Aamutäyttö- malli on lähtenyt käyntiin hyvin. Kesäaikaan osa tavaratalon myyjistä on ollut lomalla, jolloin henkilökuntaa on toki vähemmän. Lomat työllistävät työskenteleviä myyjiä entisestään. Nähtäväksi jää, miten Aamutäyttö- malli toimii tulevaisuudessa. Mikäli se toimii halutulla tavalla, uusien työntekijöiden palkkaaminen ei välttämättä ole tarpeellista, sillä myyjien kiireen tulisi helpottaa. Muussa tapauksessa olisi syytä rekrytoida lisää työntekijöitä, jotta myynti todella saisi ansaitsemansa huomion ja painoarvon.

9.2 Myyntivimma- koulutuspäivä

Myyntivimma- ohjelma on otettu käyttöön talossa hyvin. Se on esitelty kaikille myyjille ja tietyillä osastoilla sen hyödyt näkyvät jo. Suuri osa haastatelluista näkee Myyntivimma- ohjelman idean hyvänä, mutta toteutuksen hiukan kömpelönä. Moni kokee myös, että tulosten merkkäminen saa suuremman painoarvon kuin itse tulokset.

Koska koko talon yhteiset koulutukset nähdään hyödyllisinä, olisi hyvä järjestää tällainen koulutus koskien Myyntivimmaa. Ohjelma on käynnistetty jokin aikaa sitten, joten nyt olisi hyvä käydä läpi siinä ilmeneviä epäkohtia koko myyntihenkilökunnan kesken, jolloin siitä voitaisiin räätälöidä juuri Merituulen Kodin Ykköseen sopiva malli. Samalla voitaisiin käydä läpi Myyntivimman tavoitteita ja palautella mieliin myynnin perusteita.

Koulutuspäivän aikana myös myyjät voisivat vaihtaa keskenään hyviä vinkkejä esimerkiksi lisämyynnin tekemiseen tai kaupan päättämiseen. Koulutuspäivän aikana koottu materiaali voitaisiin koostaa tiivistelmäksi henkilökunnan tiloihin. Näin koulutuspäivä toisi Myyntivimmaan kaivattua jatkuvuutta ja palauttaisi mieliin unohtuneita asioita.

Kuuntelemalla kollegojen onnistumisia, koulutuspäivä saattaisi myös innostaa niitä, jotka eivät ole nähneet ohjelmaa tehokkaana työvälineenä. Koulutus olisi toki mahdollista järjestää esimerkiksi kahdessa osassa, jolloin koulutus olisi mahdollinen myös kauppakeskuksen aukioloaikoina. Näin ollen osa työntekijöistä olisi töissä ja osa koulutuksessa. Myyntivimma-koulutuspäivä toisi ratkaisun myös esimiesten näkemyksiin siitä, että työntekijät saattaisivat kaivata koulutusta.

Koulutuspäivä voitaisiin toteuttaa osastopäälliköiden johdolla, esimerkiksi rastien muodossa. Jokaisella rastilla olisi oma teemansa, johon liittyisi ryhmätehtäviä, pohdintaa ja keskustelua. Yksi tällainen rasti voisi olla simulaatiotilanne myyntitapahtumasta, jossa osastopäällikkö ja vapaaehtoinen myyjä näyttelevät myyntitilanteen. Myyntitilanteen jälkeen ryhmässä voitaisiin pohtia: mikä tilanteessa oli onnistunutta, entäs mitä olisi voitu tehdä toisin? Miten toisella tapaa esitetty kysymys olisi vienyt tilannetta eteenpäin? Miten eri myyjät olisivat vieneet tilanteen läpi? Tai olisiko asiakas ollut valmis ostamaan vielä enemmän?

9.3 Tuotetietouskoulutus

Myynnin tehostamiseksi osastopäälliköt kokevat, että myyjien olisi hyvä saada lisää koulutusta. Myyjät kokevat, etteivät välttämättä tarvitse koulutusta, mutta tuotetietouden lisääminen olisi hyvästä. Tuotetietouden parantamisella myyjät saisivat lisää käytännön työkaluja myyntiin. Myyntitapahtumaa silmällä pitäen, tuotetietoudesta olisi apua erityisesti vaiheessa ”Tuotteen ja hyötyjen esittely”, jolloin tuotteen hyötyjen argumentointi ja perustelu helpottuu.

Mahdollisuuksien mukaan myyjille olisi hyvä tarjota tuotetietouteen liittyvää koulutusta. Koulutus voisi olla tavarantoimittajan tai osastopäällikön järjestämä. Mahdollisuuksien mukaan myös lisäinformaatio esimerkiksi paperisin info-paketein voisi tulla kyseeseen. Toiveena myyjillä oli myös erilaisten päivittäisten työvälineiden kuten Tuotetietopankin parantaminen. Tuotetietopankki on Anttila- ketjun sisäinen tuotetietokanta, josta löytyy kaikki Anttiloissa ja Kodin Ykkösissä myytävät tuotteet. Koska useimpien tuotteiden kohdalla tuotekuvaus puuttuu tai on kovin vaillinaisen, ei toistaiseksi Tuotetietopankki tarjoa juurikaan apua kahden rinnakkaisen tuotteen vertailuun. Päivittämällä Tuotetietopankkia, saisi koko ketju apua myynnin onnistumiseen.

9.4 Motivointi ja kannustus

Vaikka myyjät kokevatkin olevansa pääosin motivoituneita työssään, on motivointi ja kannustus silti tärkeää. Myös suusanallinen kannustus nähdään arvokkaana. Myyjien ollessa yksilöitä, on yhtä tiettyä kannustinta erittäin vaikea nostaa yli muiden. Toiset kokevat taloudelliset kannustimet tärkeämpinä ja toiset taas työn mielekkyyteen liittyvät.

Suusanallisen palautteen hyödyt yltyvät yllättävän pitkälle. Kehut saavat työntekijän kokemaan, että hänen työtään arvostetaan. Kriittisen palautteen antaminen voi olla haasteellisempaa, mutta kehittää myös myyjää työssään. Työntekijät toivovat monipuolisia työtehtäviä, joten tämä on syytä huomioida työvuoroissa ja jakaa työt tasapuolisesti halukkaiden kesken.

Myyntikilpailut ja tuotepalkinnot on koettu työntekijöiden kesken motivoiviksi. Mikäli mahdollista, näiden määrää olisi hyvä lisätä. Suuri osa myyntikilpailuista on kuitenkin ollut tavaran-toimittajan järjestämiä, joten niiden määrään voi olla vaikea vaikuttaa. Mikäli mahdollista, osastot voisivat järjestää omia myyntikilpailuja mahdollisuuksien mukaan. Pienikin palkinto voi olla arvokas ja tavoittelun arvoinen.

10 Yhteenveto

Haastattelututkimukseen osallistui kevään ja kesän 2011 aikana 10 myyjää ja 5 osastopäällikköä Merituulen Kodin Ykkösessä. Haastateltavat valittiin satunnaisesti, silmällä pitäen vastausten kattavuutta. Haastatteluun haluttiin saada vastaajia mahdollisimman laaja-alaisesti kaikilta osastoilta, eri ikäluokista ja erilaisilla sopimustunneilla. Osa haastatteluun pyydytystä myyjistä kieltäytyi vastaamasta ja osa oli ajankohdan takia lomalla. Tämä hiukan vaikeutti aineiston hankkimista. Pääpiirteittäin kerätty aineisto kuitenkin kuvaa Merituulen Kodin Ykkösen henkilökuntaa kokonaisuutena. Haastatteluun osallistuivat kaikki osastopäälliköt, ja osastoilta (viihde, kaluste, talous ja kassa) 2-3 myyjää. Haastattelut tehtiin myyjien työajalla ja Merituulen Kodin Ykkösen tiloissa sijaitsevassa neuvotteluhuoneessa.

Haastateltujen myyjien työsopimuksen pituudella tai tuntimäärillä ei tunnu olevan yhteyttä vastauksiin. Toki myyjät, jotka ovat olleet kauan Anttila-ketjun palveluksessa muistavat ajan, jolloin myyjät vain hyllyttivät ja rahastivat tuotteita. Tästä johtuen heillä on enemmän vertailupohjaa ja kenties näkemystä muutoksesta. Nämäkin myyjät silti kokevat myynnillisyyden nyt ykkösaiheena tällä hetkellä. Osastolla sen sijaan näyttäisi olevan suurikin vaikutus vastauksiin. Työntekijät selkeästi tiedostavat, että tavaratalon eri osastot ovat myynnillisesti erilaisessa asemassa. Kassaosastolla myynnin tekeminen on haasteellisempaa, sillä asiakas kohdataan usein ensimmäisen kerran kassajonossa. Tällöin myynnin tekeminen tuntuu luonteelta

vain tilanteen salliessa. Sen sijaan esimerkiksi elektroniikkaosasto TopTenissa käyttöyhteystuotteiden myyminen on arkipäivää. TopTen osasto koetaankin haastateltujen keskuudessa koko tavaratalon myynnillisimmäksi osastoksi. Myynnillisyyttä tukee varmasti useampikin toiminto, osaston hengestä myyjien ammattitaitoon.

Kuten sanottu, myynnillisuus ei ole yksiselitteistä. Se vaatii intohimoa, oikeaa asennetta, rutiineja ja järjestelmällisyyttä, sekä onnistumisia. Lisäksi myynnillisyyttä tukevan kulttuurin tulee olla koko organisaation toiminnan perusta ja yhteinen tavoite. Myynnillisuus lähtee jokaisesta itsestä, mutta avoin asenne ja oikeanlainen henki organisaatiossa tukevat yksilötason suorituksia ja innostavat myyjiä.

Kaiken kaikkiaan työn kirjoittaja itse katsoo tutkimuksen onnistuneen odotetusti. Esitetyt johtopäätökset vastaavat tutkimuskysymykseen: "Kuinka palvelukulttuuria voitaisiin kehittää myynnillisempään suuntaan Merituulen Kodin Ykkösessä?". Työn onnistumista mittaa tulevaisuudessa myös se, kuinka työn tuloksia hyödynnetään Merituulen Kodin Ykkösessä ja missä laajuudessa kehitysehdotukset toteutetaan.

Opinnäytetyöprosessi on vaatinut paljon aikaa ja kärsivällisyyttä, sekä resursseja niin toimeksiantajalta, kuin opiskelijaltakin. Henkilökohtainen side Merituulen Kodin Ykköseen on ollut suuri apu työtä kirjoittaessa. Opiskelijan kannalta prosessi on ollut palkitseva ja opettavainen kokonaisuuden ymmärtämisen kannalta loppumetreille saakka, joten toivottavasti työ tarjoaa hyötyä ja lisäarvoa myös Merituulen Kodin Ykköselle.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Calvin, R. 2001. Sales management. New York: McGraw-Hill Companies.

Carlsson, M & Forssell, C. 2008. Esimies & Coaching: oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosatama.

Grönroos, C. 2007. Service management and marketing: customer management in service competition. 3. painos. Chichester: John Wiley & Sons.

Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Helsinki: WSOYpro.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Jobber, D & Lancaster, G. 2000. Selling and sales management. 5. painos. London: Pitman.

Jobber, D & Lancaster, G. 2009. Selling and sales management. 8. painos. Harlow: Pearson Education.

Jokinen, T., Heinämaa, L. & Heikkonen, I. 2000. Tervetuloa asiakas: myyntityön ja asiakaspalvelun taito. Helsinki: Edita.

Lahtinen, J & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos.

Moncrief, W & Shipp, S. 1997. Sales management: strategy, technology, skills. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

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

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro.

Rubanovitsch, M & Aalto, E. 2005. Myynnin lyhytterapia: sanoista tekoihin. Helsinki: Imperial Sales.

Rubanovisch, M & Aalto, E. 2007. Myy enemmän – Myy paremmin. 5. painos. Helsinki: WSOYpro.

Sähköiset lähteet

Anttila. 2011. Historia. Viitattu 9.2.2011. <http://www.anttila.fi/anttila/historia/index.html>

K-instituutti. 2011a. Käyttötavara kauppa. Viitattu 6.2.2011.

<http://80.248.164.170/Etusivu/Koulutusjapalvelut/K%C3%A4ytt%C3%B6tavara%20kauppa/tabid/533/Default.aspx>

K-instituutti. 2011b. K-instituutti. Viitattu 6.2.2011.

<http://www.k-instituutti.fi/Etusivu/Kinstituutti/tabid/159/Default.aspx>

K-instituutti. 2011c. Mikä on mestarimyyjäkoulutus?. Viitattu 6.2.2011.

<http://80.248.164.170/mestari%20myyja/Etusivu/Mikamestari%20myyja/tabid/92/Default.aspx>

K-instituutti. 2011d. Mestarimyyjäkoulutuksen opintovaiheet. Viitattu 6.2.2011.

<http://80.248.164.170/Etusivu/Opiskelu/Opintovaiheet/tabid/191/Default.aspx>

Kannustinjärjestelmien perusteella maksettavat suoritukset. 2011. Eläketurvakeskus. Viitattu 25.1.2011.

<http://tyoelakelakipalvelu.etk.fi/fi/soveltamisohje/asiakirja.php?asiakirjanumero=5819>

Kauppa liitto. 2011. Taantuma kuritti kauppaa. Viitattu 19.4.2011.

http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/taantuma_kuritti_kauppaa_19310

Kesko. 2010a. Kesko lyhyesti. Viitattu 16.3.2010. http://case.incognito.fi/kesko/fi/01-vuosi2009/01-kesko_lyhyesti.html

Kesko. 2010b. Visiot ja arvot. Viitattu 16.3.2010. <http://case.incognito.fi/kesko/fi/01-vuosi2009/02-visio.html>

Kesko. 2010c. Strategiset tavoitteet. Viitattu 16.3.2010.

<http://case.incognito.fi/kesko/fi/01-vuosi2009/05-strategiset.html>

Kesko. 2010d. Käyttötavarakauppa. Viitattu 16.3.2010.

<http://case.incognito.fi/kesko/fi/02-toimialat/02-kayttotavarakauppa.html>

Kesko. 2010e. Keskon vuosi 2009. Viitattu 20.4.2011.

<http://www.kesko.fi/PageFiles/10802/Keskon%20vuosikertomus%202009.pdf>

Kodin Ykkönen. 2010a. Yleisiä tietoja. Viitattu 16.3.2010.

<http://www.kodin1.com/webapp/wcs/stores/servlet/HelpView?infoCatId=1&catalogId=3444&storeId=3444>

Kodin Ykkönen. 2010b. Palvelut. Viitattu 16.3.2010.

<http://www.kodin1.com/webapp/wcs/stores/servlet/HelpView?infoCatId=9&catalogId=3444&storeId=3444>

Kodin Ykkönen. 2010c. Tavaratalot. Viitattu 16.3.2010.

<http://www.kodin1.com/webapp/wcs/stores/servlet/HelpView?infoCatId=8&catalogId=3444&storeId=3444>

Merriam-Webster. 2011. Salesmanship. Viitattu 29.8.2011. <http://www.merriam-webster.com/dictionary/salesmanship>

Palvelualojen ammattiliitto PAM. 2011. Palkka. Viitattu 25.1.2001.

<http://www.pam.fi/fi/teemat/duuniopas/Sivut/Palkka.aspx>

Taloussanommat. 2011. Taloussanakirja: Taantuma. Viitattu 17.4.2011.

http://www.taloussanommat.fi/porssi/sanakirja/?page_id=45&offset=0&A=taantuma

Tilastokeskus. 2011. Kaupan liikevaihto romahti vuonna 2009. Viitattu 19.4.2011.

http://www.stat.fi/til/katipa/2009/katipa_2009_2011-02-22_tie_001_fi.html

Julkaisemattomat lähteet

Akseli, A. 2011. Cittari ja Anttila - Yhdessä olemme enemmän. Cityset & Aviisi - K- citymarketin ja Anttilan henkilöstöliite 2011. Tampere: Punamusta Oy.

Antenni. 2011. Anttilan sisäinen tiedonvälityskanava. Viitattu 6.2.2011.

Mestari myyjäkirja 2011: Kassa. K-Instituutti Oy. Helsinki: WSOYpro.

Myyjien haastattelut 6.6 - 10.8.2011. Kodin Ykkönen Merituuli. Espoo.

Nygård, P. 2009. Toukokuun henkilöstöinfon esitysmateriaali. Kodin Ykkönen. Merituuli. Espoo.

Nygård, P. 2010. Maaliskuun henkilöstöinfon esitysmateriaali. Kodin Ykkönen. Merituuli. Espoo.

Nygård, P. 2011. Tavaratalonjohtajan haastattelu 15.3.2011. Kodin Ykkönen, Merituuli. Espoo.

Osastopäälliköiden haastattelut 24.5 - 29.6.2011. Kodin Ykkönen Merituuli. Espoo

Kuviot

Kuvio 1: Kesko organisaationa	9
Kuvio 2: Onnistuneen myynnin rakenne	12
Kuvio 3: Palvelusuuntautuneisuuden ja asenteen vaikutukset.....	13
Kuvio 4: Palkitsemisen vaikutus motivaatioon	17
Kuvio 5: Myyntitapahtuman vaiheet	22
Kuvio 6: Onnistuneen myyntitapahtuman positiivinen kierre	45

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko: Myyjät	55
Liite 2: Teemahaastattelurunko: Osastopäälliköt.....	56

Teemahaastattelu: Myyjät

Taustatiedot

- Millä osastolla työskentelet?
- Mikä on työsopimuksesi viikkotuntimäärä?

Teema 1. Palvelukulttuuri vs. myyntikulttuuri

- Koetko olevasi ensisijaisesti asiakaspalvelija vai myyjä?
- Vallitseeko mielestäsi myymälässä myyntikulttuuri, palvelukulttuuri tai jotain niiden väliltä?
- Onko myynnillisyyks ja aktiivinen myynti saanut mielestäsi lisää painoarvoa työsuhteessä aikana?

Teema 2. Myyntivimma

- Mitä mieltä olet Myyntivimmasta?
- Oletteko luoneet sinulle tavoitteet/ käyneet niitä läpi esimiehesi kanssa?
- Mitä mieltä olet myyntivalmennuksesta, jossa valmentajana on oma esimiehesi?
- Onko osastopäällikkö valmentanut sinua myynnin tekemisessä/ myyntikeinoissa? kuinka usein?
- Oletteko käyneet myyntitapahtuman vaiheita läpi?
- Tiedätkö koko talon myyntivimma tavoitteen?
- Oletko merkannut myyntisi/tavoitteesi aktiivisesti Työkirjaan?

Teema 3. Myynnin tehostaminen

- Koetko tarvitsevasi koulutusta tai valmennusta myynnin parantamiseksi?
- Millaista koulutusta tai valmennusta kaipaisit myyntiin liittyen?
- Tiedätkö K1 ketjun koulutusmahdollisuuksista?
- Koetko vuosittaiset koko talolle järjestettävät koulutukset hyödyllisiksi?

Teema 4. Motivointi

- Koetko olevasi motivoitunut työssäsi?
- Motivoivatko sinua enemmän rahalliset vai työn mielekkyyteen liittyvät tekijät?
- Onko sinua palkittu hyvin hoidetusta työstä?
- Onko teidän osastolla ollut myyntikilpailuita?
- Ovatko myyntikilpailut olleet mielestäsi motivoivia?
- Mikä kannustaisi sinua työskentelemään tehokkaammin?

Haluaisitko vielä kysyä tai sanoa jotakin, mitä minä en huomannut sanoa?

Teemahaastattelu: Osastopäälliköt

Teema 1. Palvelukulttuuri vs. myyntikulttuuri

- Ovatko osastosi työntekijät ensisijaisesti myyjiä vai asiakaspalvelijoita?
- Vallitseeko mielestäsi myymälässä myyntikulttuuri, palvelukulttuuri tai jotain niiden väliltä?
- Onko myynnillisuus ja aktiivinen myynti saanut mielestäsi lisää painoarvoa työsuhteesi aikana?

Teema 2. Myyntivimma

- Mitä mieltä olet myyntivimmasta ja myyntivalmennuksesta?
- Oletteko luoneet työntekijöiden kanssa tavoitteet/ käyneet niitä läpi?
- Kuinka usein käyt tavoitteita läpi osaston myyjien kanssa?
- Oletteko käyneet myyntitapahtuman vaiheita läpi?
- Koetko saaneesi tarpeeksi eväitä koulutuksesta toimiaksesi myyntivalmentajana?
- Muistavatko myyjät merkata myyntejään/tavoitteitaan aktiivisesti Työkirjaan?

Teema 3. Myynnin tehostaminen

- Koetko, että osastosi myyjät kaipaisivat koulutusta tai valmennusta myynnin parantamiseksi?
- Millaista koulutusta tai valmennusta?
- Koetko vuosittaiset koko talolle järjestettävät koulutukset hyödyllisiksi?

Teema 4. Motivointi

- Koetko, että myyjät ovat motivoituneita työssään?
- Kuinka heitä voisi motivoida?
- Minkälaisia palkitsemiskeinoja olet käyttänyt palkitessasi työntekijöitä hyvin hoidetusta työstä?
- Miten myyjiä voisi palkita?
- Onko teidän osastolla ollut myyntikilpailuita?
- Ovatko myyntikilpailut motivoineet myyjiä?
- Oletko huomannut Myyntivimman motivoineen myyjiä?

Haluaisitko vielä kysyä tai sanoa jotakin, mitä minä en huomannut sanoa?