

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Yrittäjyys

2014

Ninni Urpo

LISÄMYYNTIÄ MYYNTIKILPAILULLA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous | Yrittäjyys

2014 | 29

Ohjaaja | Maija Nolvi

Ninni Urpo

LISÄMYYNTIÄ MYYNTIKILPAILULLA

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Vila Hansa liikkeeseen Turussa. Idea opinnäytetyön tekemiseen syntyi tekijän mielenkiinnosta ja omasta työkokemuksesta toimeksiantoyrityksessä. Vila Hansa on pieni naistenvaateliike, joka toimii franchising periaatteella osana isompaa Vila ketjua.

Työn keskeisinä tavoitteina oli selvittää, voidaanko myyjiä motivoida myyntikilpailulla lisämyyntiin ja kuinka lisämyynti vaikuttaa yrityksen tulokseen. Vastausten saamiseksi toimeksiantajayrityksessä järjestettiin myyntikilpailu vuoden 2014 syyskuun ensimmäisellä viikolla. Keskeistä tarkastelussa oli se, miten myyjä omalla työpanoksellaan pystyy vaikuttamaan myyntitulokseen ja lisämyyntiin, voiko esimies motivoida työntekijöitään lisämyyntiin myyntikilpailun avulla sekä se, kuinka lisämyynti vaikuttaa yrityksen tulokseen.

Tutkimustulokset osoittavat, että myyjät pysyivät motivoituneina viikon mittaisen kilpailujakson. Kun liikkeessä oli rauhallista, myyjät aktivoituivat lisämyyntiin, kun taas kiireisempinä aikoina he eivät keskittyneet itse kilpailuun vaan ainoastaan myyntiin. Yrityksen tuloksen kannalta viikko oli lyhyt aika ja sen perusteella on vaikea sanoa, miten myyntikilpailu vaikutti yrityksen tulokseen.

ASIASANAT:

lisämyynti, motivointi, motivointikeinot, myyntikilpailu, myyntityö

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration | Entrepreneurship

2014 | 29

Instructor | Maija Nolvi

Ninni Urpo

INCREASED SALES BY SALES COMPETITION

The subject of thesis was assigned by the store Vila Hansa in Turku. The idea of the thesis came up by personal interests and by the work experience in the store from which the assignment was given. Vila Hansa is a small women's clothing store functioning as a franchising store part of the bigger company.

The main goals of the thesis were to find out whether it is possible to motivate salesmen by sales competition to increase sales; and how does the increased sales influence on the company's profit.

To get the answers needed the store of Vila Hansa organised a sales competition in the first week of September 2014. The observation focused on to see how salesman could influence on his/her sale and increased sales by own working efforts. It was also observed whether the line manager can motivate the employees to increased sales by the sales competition and how it would influence on the company's profit.

The answers show that the salesmen stayed motivated during the week long competition period. When the store was quiet the salesmen activated on increased sales. As the store got more crowded and busy, they didn't focus on to the competition but on to the sale itself. From the company's point of view, a week was a short time to make any assumptions on how the sales competition influenced on the company's profit.

KEYWORDS:

increased sales, motivation, ways of motivation, sales competition, sales work

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 MYYJÄN MERKITYS KULUTTAJAKAUPASSA	7
2.1 Myyntiprosessi	7
2.2 Myyjän rooli	9
2.3 Lisämyynti	10
3 MYYJIEN MOTIVOIMINEN	13
3.1 Esimiehen rooli	13
3.2 Motivoinnin keinot	14
4 MYYNTIKILPAILUN TOTEUTTAMINEN VILA HANSASSA	20
4.1 Vila Clothes	20
4.2 Vila Hansa	20
4.3 Kilpailuviikon toteuttaminen	21
4.4 Tulokset	24
5 POHDINTA	27
LÄHTEET	29

1 JOHDANTO

Myyjien motivointi ja kannustus on tärkeää niin myyjien kuin johdonkin näkökulmasta. Motivoitunut myyjä pyrkii henkilökohtaisesti hyvään myyntitulokseen, mikä vaikuttaa suoraan koko yrityksen tulokseen. Lisämyynti on yksi parhaista keinoista myymälän kokonaisymyynnin kasvattamiseksi. Tällöin asiakkaalle ei tyydytä myymään vain sitä tuotetta, jota hän tuli hakemaan, vaan hänelle myydään kokonaisuuksia. Mielikuvien ja tarpeiden herättäminen on myyjän yksi päätehtävistä.

Opinnäytetyö käsittelee myyjän merkitystä kuluttajakaupassa ja etenkin sitä kuinka myyjä voi vaikuttaa omalta osaltaan myyntiin lisämyynnin avulla. Tavoitteena on selvittää voidaanko myyjä motivoida työskentelemään tehokkaammin myyntikilpailun avulla.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on naisten vaatteita franchising – periaatteella myyvä yritys, jonka toimitusjohtaja toimii Bestseller-konserniin kuuluvan Vila Clothesin kauppiaana Suomessa. Työ on tehty Vila Hansan liikkeeseen Turussa. Kiinnostus aiheeseen lähti omasta kokemuksesta niin Vilan myyjänä kuin myymäläpäällikkönä. Olen työskennellyt liikkeessä nyt noin puolitoista vuotta, josta myymäläpäällikkönä vuoden.

Vila Hansan myyntitiimiin kuuluu tällä hetkellä neljä työntekijää. Myymäläpäällikön lisäksi liikkeessä työskentelee yksi kokoaikainen ja kaksi osa-aikaista työntekijää. Myyntitiimin lisäksi kyseisen myymälän toiminnassa ovat mukana aluepäällikkö ja visualisti.

Opinnäytetyön tavoitteita voidaan kuvata seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Kuinka myyjä omalla työpanoksellaan pystyy vaikuttamaan myyntitulokseen ja lisämyyntiin?
2. Voidaanko myyjiä motivoida myyntikilpailulla lisämyyntiin?
3. Kuinka lisämyynti vaikuttaa yrityksen tulokseen?

Edellä olevien kysymysten vastausten selvittämiseksi Vila Hansan myymälässä järjestetään myyntikilpailu. Liikkeessä seurataan viikon ajan myyjien tekemää lisämyyntiä eli sitä kuinka paljon lisämyynti tuo rahaa kassaan. Lisämyyntikilpailu ohjeistetaan hyvin työntekijöille ja heille annetaan myyntivinkkejä myynnin vauhdittamiseksi. Myyjät motivoidaan osallistumaan kilpailuun palkinnon avulla.

2 MYYJÄN MERKITYS KULUTTAJAKAUPASSA

2.1 Myyntiprosessi

Tehokas myyntiprosessi etenee tarvekartoituksesta kaupan päättämiseen. Ensikohtaaminen asiakkaan kanssa on erittäin tärkeä hetki. Myyjän on heti osoitettava, että on hän kiinnostunut asiakkaan tarpeista ja on halukas löytämään tälle oikea ratkaisu. Myyjän tehtävä on esittää vaihtoehtoja ja johdattaa myyntiprosessia eteenpäin, kuitenkin kiireettömästi. (Rubanovitsch & Aalto 2006, 60.) Ensikohtaamisella tarkoitetaan toimeksiantoyrityksessä tervehtimistä ja asiakkaan huomioimista. Jo pelkästään tervetulleeksi toivottaminen luo positiivisen ilmapiirin, joka helpottaa myöhempää kanssakäymistä.

Tarvekartoituksessa myyjä esittää ensin avoimia kysymyksiä ja ottaa selville, mitä asiakas haluaa. Tässä vaiheessa ei ole vielä tarkoitus myydä mitään vaan ensisijaisesti ottaa selvää asiakkaan tarpeista. Myyjän on tärkeää rakentaa luottamuksellinen suhde itsensä ja asiakkaan välille ja käyttää muutenkin aikaa erityisesti asiakkaan kuunteluun. Myyjän tekemä perusteellinen tarpeiden kartoitus kääntää keskustelun pois pelkistä hinnoista ja niiden vertailuista. Se herättää asiakkaalle uusia tarpeita. Kun uudet tarpeet ovat syntyneet, on lisämyynnin tekeminen myöhemmin paljon helpompaa. (Rubanovitsch & Aalto 2006, 68–69.)

Koulutuksissa, joissa itse olen ollut, on painotettu aina, että asiakkaalta ei ikinä kysytä ”Voinko olla avuksi”. Tähän asiakas vastaa aina suurella todennäköisyydellä ”Ei kiitos, katselen vain”. Tällaisessa tilanteessa tarvekartoituksen jatkaminen on todella vaikeaa, kun asiakas on jo päättänyt keskustelun. Luottamuksen rakentaminen kannattaakin aloittaa keskustelemalla jostain aivan muusta, kuten esimerkiksi säästä. Asiakas rentoutuu, kun myyjä ei heti aloita varsinaista myyntityötä. Mikäli myyjä haluaa heti aloittaa keskustelun asiakkaan kanssa tuotteesta, hänen pitää nähdä, että asiakas on jo valmistautunut tekemään ostopäätöksen. Ostosignaalin tunnistaa, kun asiakas selkeästi etsii myyjää tai jostain tiettyä tuotetta, hakee kokoaan tai keskustelee seuralaisensa kanssa tuot-

teesta. Kun myyjä havaitsee selkeän ostosignaalin, hänen on hyvä pysytellä aluksi hieman etäällä. Keskustelu avataan ensin tuotteesta ja heti perään esittää avoin kysymys, esimerkiksi ”Tuo paita tuli muuten tänään, löysitkö sieltä jo sopivan koon?”. Vasta sitten myyjä voi fyysisesti lähestyä asiakasta. Tämän jälkeen jatketaan normaalia tarvekartoitusta.

Tarvekartoituksen jälkeen myyjän täytyy esitellä ratkaisuja asiakkaan ongelmiin. Ratkaisuja etsittäessä asiakkaalle kannattaa korostaa erityisesti tuotteen käytöstä koituvia etuja ja hyötyjä eikä niinkään pelkkiä tuoteominaisuuksia. (Jokinen ym. 2000, 245.) Asiakkaalle luodut mielikuvat ja tunteet ovat tehokkaampia keinoja myydä tuote kuin pelkät faktat ja tuote-esittely. Tuotteen hyödyt ja edut yhdistetään asiakkaan tarpeisiin. Huippumyyjä myy elämyksiä, ei vain tuotteita. (Rubanovitsch & Aalto 2006, 90–91.) Myyjän on hyvä osata varautua myös asiakkaan esittämiin vastaväitteisiin. Ne on syytä nähdä positiivisena asiana ja niihin on osattava vastata perustellusti. Kun myyjä osaa perustella asiat rauhallisesti ja asiallisesti, luottamus asiakkaan ja myyjän välillä kasvaa entisestään. (Jokinen ym. 2000, 245–246.)

Kun myyjä on panostanut myyntiprosessin alussa tarvekartoitukseen ja hyötyjen esittelyyn, ei kaupan päättäminenkaan ole hankalaa. Myyjän ja asiakkaan välille syntynyt luottamus merkitsee sitä, ettei kaupan ehdottaminen tunnu epämiellyttävältä. (Rubanovitsch & Aalto 2006, 103.) Myyntikeskustelun tavoitteena on kuitenkin aina kaupan aikaansaaminen. Myyjä auttaa ja johdattelee asiakasta kaupan suuntaan, mutta ei koskaan myy mitään vasten tämän tahtoa. Kun asiakas antaa ostosignaaleja, on myyjän hyvä lopettaa hyötyjen perustelu ja ehdottaa kaupan solmimista. (Jokinen ym. 2000, 246.)

2.2 Myyjän rooli

Myyntityön sisältämät tehtävät ja myyjän vaatimukset riippuvat täysin siitä, millaiselle asiakaskunnalle ja millaisissa tilanteissa myyjä työskentelee. Pääasiassa myyntityö koostuu kuitenkin itse myyntityöstä ja varsinaista myyntityötä tukevista tehtävistä. Myyntityöhön kuuluu esimerkiksi tarvekartoitus, tuote-esittelyt ja sopivien ratkaisujen löytäminen asiakkaalle. Edellä mainitut tilanteet muodostuvat pitkälti myyjän persoonan ja henkilökohtaisten ominaisuuksien mukaan. Esimiehen rooli tulee esille myyntityötä tukevissa tehtävissä. Henkilökunnan koulutus, perehdytys ja palkitseminen ovat esimerkkejä myyntityötä tukevista tehtävistä. (Vuokko 2006, 175–177)

Vila Hansa on pieni myymälä, jossa työskennellään usein yksin. Myyjän pitää olla iloinen ja palvelualtis. Hänen on helppoa luoda kontakti asiakkaaseen, kun hän näkee koko myymälätilan. Vila Hansassa on tärkeää myös, että myyjä näyttää hyvältä ja toimii näin ollen samalla ”elävänä mallinukkena”. Asiakkaan on usein hankalaa hahmottaa, miltä vaate näyttää henkarilla roikkuessaan, mutta kun myyjä on pukeutunut sen päälle, asiakas saa siitä selvän kuvan. Olen huomannut työssäni, että sellaisia vaatteita, joista minulla itselläni on käyttökokemuksia, on paljon helpompi myydä kuin vaatteita, joita en ole ikinä edes sovittanut. Voin kertoa asiakkaalle jostakin vaatteesta esimerkiksi omia kokemuksiani ja samalla hänelle siitä positiivisia mielikuvia.

Myyntitilanteet vaihtelevat paljon ja siksi myyjiin kohdistetaan paljon erilaisia odotuksia. Myyjän työ edellyttää keskittymistä eikä löysäilyyn ole varaa. Jokainen asiakas on kontaktoitava. Asiakkaat ja tunnelmat vaihtuvat koko ajan, siksi myyjän on osattava mukautua erilaisiin tilanteisiin ja hänen pitää säilyttää energisyytensä koko työpäivän ajan. Hyvään tulokseen pääseminen vaatii oman tunnetilan läpikäymistä. Oikea asenne on ratkaiseva asia. (Vuorio 2008, 22.) Usein sanotaan, ettei omia tunteita saisi näyttää myyjän työssä. Itse olen kuitenkin tästä eri mieltä. Varsinkin omat positiiviset tunteet on hyvä näyttää, näin positiivinen tunnelma välittyy suoraan asiakkaalle. Oma ”huono päivä” ei kuitenkaan saa näkyä töissä.

Huippumyyjältä odotetaan kokonaisvaltaista myyntiprosessin hallintaa. Hänen pitää osata kartoittaa asiakkaan tarpeet, hänen on tunnettava omat sekä kilpailijan tuotteet ja hallittava lisämyynti. Myyjän pitää olla kohtelias ja palvelualtis, oma-aloitteinen, tehokas ja ennen kaikkea vakuuttava. (Rubanovitsch & Aalto 2006, 21.) Vasta kun myyjä uskoo ja luottaa itseensä, hän voi tehdä asiakkaan tyytyväiseksi ja jopa ylittää tämän odotukset. Kun myyjällä on vilpitön ja aito halu auttaa asiakasta löytämään tälle sopiva vaihtoehto, asiakas tuntee olonsa turvalliseksi. Myyjän oma asenne suoriutua hyvin ja yltää annettuihin tavoitteisiin näkyy suoraan hänen ilmeistään ja kehonkielestään. (Jokinen ym. 2000, 235.)

Kilpailu on kiristynyt monilla aloilla niin, että yritysten on entistä tärkeämpää erottua. Kovan kilpailun ja tarjonnan runsauden vuoksi kuluttajat ovat erittäin hintatietoisia. Palvelun ja myynnin merkitys korostuu entisestään, koska jos myyjä ei pysty tarjoamaan parempaa palvelua kuin hinnoilla kilpailevat kilpailijat, asiakas voi ostaa tuotteen yhtä hyvin muualta. Kun tuotteet ja palvelut muistuttavat pitkälti toisiaan, asiakas tekee ostopäätöksen usein myyntityön perusteella. Myyjä on siis suurelta osin yrityksen kasvot ja avainasemassa yrityksen toiminnassa. (Rubanovitsch & Aalto 2006, 16.)

2.3 Lisämyynti

Kun myyjä on edennyt myyntiprosessissa loogisesti, asiakkaan on helppo valita myös muita tuotteita myyjän esittämästä tuotekokonaisuudesta. Kun asiakas on valmis tekemään positiivisen ostopäätöksen, hän on myönteisessä mielentilassa, jolloin hänelle on helppo tehdä lisäehdotuksia. Taitava myyjä osaa tehdä kokonaisvaltaisen tarvekartoituksen myyntiprosessin alkuvaiheessa, mikä helpottaa lisäkaupan tekemistä. Lisäkauppa tapahtuu usein heti perushankinnan jälkeen, jolloin asiakas ajattelee ostostaan vielä kokonaisuutena ja johon on innokas panostamaan enemmänkin. Lisämyyntiä ajatellaan turhaan negatiivisena asiana, minkä vuoksi myyjä usein välttelee sitä. (Rubanovitsch & Aalto 2006, 132–133.) Todellisuudessa esimerkiksi uuden talvitakin ostaja tarvitsee myös

takkiin sopivan kaulahuivin, päähineen ja käsineet. Lisämyynti nähdään Vila Hansassa aina asiakkaan auttamisena ja kokonaisuuksien myyntinä. Itse sanaa lisämyynti ei käytetä myymälässä.

Vaikka lisämyyntiä ei tapahtuisikaan ensimmäisen kaupan yhteydessä, on tärkeää, että asiakkaan ja myyjän välit pysyvät lämpiminä. Kun heidän välillään on side, asiakas tulee helposti takaisin myyjän luokse. (Mattila & Rautiainen 2010, 107.) Kokonaisvaltainen palvelu ja asiakkuuksien hallinta on yksi tärkeimmistä aseista myymälöiden välisessä kilpailussa. Kun asiakkaita palvellaan hyvin ja heidän asiansa hoidetaan alusta loppuun asti huolella, asiakkaan kynnys kilpailevaan yritykseen siirtymisestä kasvaa. Tavoitteena ei siis ole saada tehtyä vain yhtä kauppaa, vaan saada aikaan pitkä asiakassuhde. (Rubanovitch & Aalto 2006, 14)

Asiakkaan ostopäätöksen taustalla on aina tarve jonkin tuotteen hankinnalle. Jos tarvetta ei ole, ei ole myöskään edellytyksiä yrittää myydä tuotetta. Yksi myyjän tärkeimmistä tehtävistä onkin yrittää luoda tilanne, jossa ostaja kokee, että hänellä on tarve kyseiselle tuotteelle. (Rope 2009, 37.) Kun myyntitapah- tumassa on syntynyt tarve, seuraa siitä myös halu tyydyttää se. Joskus ostami- nen perustuu täysin myyjän synnyttämään ostohaluun. (Vuorio 2008, 140.)

Hyvin tehdyn tarvekartoituksen avulla on mahdollista lisätä kaupan kokonaisar- voa. Onnistuneen kartoituksen avulla on helppo löytää ratkaisu asiakkaan ko- konaistarpeeseen, ei vain akuuttiin hätään. Myyjälle tämä tarkoittaa kokonais- valtaista myyntiä, joka kasvattaa asiakkaan keskiostoksen määrää. Asiakkaan on välillä vaikea kertoa tarpeistaan, varsinkin, jos tuote on hänelle entuudestaan tuntematon. (Rubanovitsch & Aalto 2006, 69.) Koska lisämyynti kasvattaa kes- kiostoksen määrää ja näin ollen myyntiä, myyjän pitää olla tavoite- ja tulosorien- toitunut. Myyntityössä tuloshakuisuus merkitsee paljon. Myyjän pitää olla sinni- käs ja jossain määrin ahnekin, jotta hän pääsee positiiviseen lopputulokseen molempien osapuolten kannalta. (Vahvaselkä 2004, 19.)

Vaikka asiakas tulisikin ostamaan vain yhtä yksittäistä asiaa, myyjän on aina hyvä yrittää laajentaa keskustelua. Huippumyyjän on siksi hyvä miettiä jokaisen

asiakkaan kohdalla, mitä muuta tämä voisi tarvita. Tällöin ei pääse syntymään tilannetta, jossa asiakas kotiin palattuaan huomaakin jonkin tärkeän tuotteen puuttuvan. Kun asiakas on liikkeessä ja hän on valmis käyttämään rahaa, kannattaa lisämyyntiä tehdä. (Rubanovitsch & Aalto 2006, 74) Kun asiakas on erityisen kiinnostunut ratkaisun löytämisestä, ei rahalla juurikaan ole väliä. Tällöin myyjällä on otollinen hetki toimia. (Laine 2008, 144.)

3 MYYJIEN MOTIVOIMINEN

3.1 Esimiehen rooli

Myynnin ohjaus on johdon päivittäistä toimintaa. Ohjaus tapahtuu joko välittömänä vuorovaikutuksena esimiehen ja työntekijöiden välillä tai tavoitteiden ja ohjeiden seuraamisen kautta. Ohjauksen pitää olla kannustavaa ja kehittävä, johdon esimerkki heijastuu suoraan alaisiin. Alaisten arvostaminen vaikuttaa suoraan myös heidän innokkuuteensa ja motivaatioonsa. (Vahvaselkä 2004, 220.)

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen on noussut yhä tärkeämmäksi organisaation menestykseen vaikuttavaksi asiaksi. Johto havaitsee kehittämistarpeita, joihin liiketoiminnasta ja kehittämisestä vastaavien henkilöiden pitää löytää ratkaisuja. Osaamisen johtamisen perustana on alaisen motivaatio, henkilökohtaiset ominaisuudet, arvot ja asenteet, itsetunto sekä hänen tietonsa ja taitonsa. (Nieminen & Tomperi 2008, 135–137.)

Motivaatio on yksilön sisäinen voima, joka antaa ärsykkeen työhön ja toimintaan. Hyvät taidot ja kyvyt eivät riitä parhaan tuloksen saavuttamisessa vaan se edellyttää myös sisäistä intoa. (Viitala 2013, 16.) Menestyksekkään liiketoiminnan kannalta on tärkeää, että henkilöstöä osataan motivoida yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Motivoitunut työntekijä on sitoutunut työhönsä, yltää hyviin suorituksiin ja näin ollen myös parempaan tulokseen. (Hyppänen 2007, 128.) Motivaatio rakentuu jokaisen yksilön omien arvojen pohjalta, mutta esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa paljon työntekijöiden motivaatioon niin negatiivisesti kuin positiivisestikin. Innostavat tavoitteet ja niiden saavuttamisesta palkitseminen, kehittäminen, koulutus ja palaute ovat tärkeitä motivointikeinoja. (Nieminen & Tomperi 2008, 137.)

3.2 Motivoinnin keinot

Tavoitteiden asettaminen

Jo työntekijöiden perustehtäviin sisältyy monia erilaisia tavoitteita, jotka täytyy saavuttaa. Perustehtävät ovat usein jatkuvia pitkän aikavälin tavoitteita, eli niiden edellytyksenä on osoittaa oma osaaminen ja suoriutuminen pitkällä aikavälillä. Niiden rinnalla on lyhyen aikavälin tavoitteita, jotka voi olla rajattu esim. kuukausi-, kvartaali- tai vuositasolle. Lyhyen aikavälin tavoitteiden tarkoitus on kannustaa ja motivoida työntekijä kehittymiseen, uudistumiseen ja aiempaa parempiin tuloksiin. (Sistonen 2008, 105.) Vila Hansassa lyhyen aikavälin tavoitteet on jaoteltu juuri kuukausi- viikko- ja päivätasolla. Kuukauden ensimmäisenä päivänä asetetaan aina myyntitavoite, jonka pohjalta tehdään viikko- ja päivätaavoitteet. Maanantaisin tavoitteet tarkistetaan ja niihin tehdään mahdollisesti tarvittavat muutokset.

Tavoitteita asetettaessa keskustelu esimiehen, tiimin ja alaisten välillä on ehdottoman tärkeää, jotta kaikki sitoutuvat yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitteiden on oltava haastavia, mutta selkeitä, jotta ne saavat työntekijät ponnistelemaan ja ylittämään itsensä. Tavoitteita asetettaessa on tärkeää antaa aikataulu, jonka mukaan edetään. Tiukassa aikataulussa pysyminen edellyttää tehokkuutta niin projektin vetäjältä kuin tiimiltäkin. (Sistonen 2008, 109–11.) Vila Hansassa pidetään kuukausittain palavereja ja niissä koko myyntitiimi keskustelee yhdessä mm. siitä, miten seuraavan kuun tavoitteisiin päästään ja mitä toimenpiteitä se vaatii. Jokaiselle työntekijälle jaetaan tarvittaessa tehtävät, jotka hän hoitaa sen kuukauden ajan.

Perehdyttäminen ja palaute

Perehdyttämisen tavoitteena on auttaa uutta henkilöä pääsemään mahdollisimman nopeasti kiinni työtehtäviin. Lisäksi se auttaa työntekijää pääsemään sisälle organisaatioon ja osaksi kyseistä työyhteisöä. Perehdyttäminen toimii

tavallaan myös yrityskuvan markkinointina. Uusi työntekijä saa kuvan organisaation arvoista, toimintatavoista ja tavoitteista. (Viitala 2013, 193.)

Työstä saatu palaute parantaa tuloksia monesta eri syystä. On sitten kyse yksilöstä, ryhmästä tai yrityksen tuloksesta, palautteen avulla voidaan korjata virheitä, selvittää ongelmia ja selkeyttää johdon asettamia tavoitteita. Onnistunut palautejärjestelmä lisää työmotivaatiota työyhteisössä, mutta voi vaikuttaa epäonnistuuksaan myös negatiivisesti. (Ruuhontie & Honka 1999, 84.) Palaute on yksinkertaisuudessaan ytimekästä ja tarkoituksenmukaista. Se kohdistuu työn sisältöön ja toimintatapaan, ei henkilöön itseensä. (Hokkanen & Strömberg 2010, 27.)

Palaute koostuu havainnosta ja havainnon vaikutuksesta ympäristöön. Havainnosta pitää osata kertoa mahdollisimman neutraalisti ja puolueettomasti. Kun havaintoon liittyy tulkintaa ja johtopäätöksiä, voi palaute kuulostaa arvostelevalta. Tällöin palaute on muuttunut henkilökohtaiseksi, minkä johdosta palautteen saaja usein ärsyyntyy ja siirtyy puolustuskannalle. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 64.) Havainnon vaikutus taas on tekemisen syy-seuraus suhde. Kun palautteen antaja kertoo syyn ja sen seuraukset, pystyy palautteen saaja muuttamaan käytöstään. Siksi on hyvä kertoa havainnoista, sen syistä ja seurauksista mahdollisimman nopeasti suoraan palautteen saajalle. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 66–67.)

Kehityskeskustelu on yksi hyvä väline palautteen antamiseen. Sen avulla otetaan selvää yksilön kehittymistoiveista ja sovitetaan ne yhteen organisaation kehittämistarpeiden kanssa (Räntämäki ym. 2006, 62). Kehityskeskustelu on työntekijän ja esimiehen välinen keskustelu, jossa on selkeät tavoitteet. Se tulisi pitää vähintään kerran vuodessa, varsinkin muutostilanteissa. Se antaa tietoa työntekijän tietotaidosta ja kehittymistoiveista ja se auttaa hänen henkilökohtaisessa ohjauksessaan. (Viitala 2013, 187).

Myyntikilpailut

Myyntikilpailut ovat yksi motivoinnin keino. Niillä pyritään vaikuttamaan myyjän omaan haluun myydä yrityksen tuotteita, kun taas esimerkiksi myyjän kehittämällä ja koulutuksella vaikutetaan myyjän kykyyn ja osaamiseen. Myyntikilpailuja voidaan järjestää minkä tahansa asian ympärille. Niiden avulla voidaan esimerkiksi selvittää kuka myyjistä myy päivän aikana eniten tuotetta X tai kuka saa myytyä päivän aikana eniten tuotteita yksittäiselle asiakkaalle. Myyntikilpailuissa on aina jokin palkinto, jonka voi voittaa joko yksittäinen myyjä tai koko myyntitiimi, riippuen siitä, mitä kilpailun säännöissä on sovittu. Myyntikilpailu ei saa vaikuttaa myyjän myyntikeinoihin. On ongelmallista, mikäli kilpailutilanteessa myyjä toimii yrityksen arvojen tai myyntiperiaatteiden vastaisesti. Myyntikilpailu motivoi myyjiä lyhyellä aikavälillä esimerkiksi lisämyyntiin, mutta se ei voi olla esimiehen ainoa keino motivoida alaisiaan. (Vuokko 2002, 257–260.)

Onnistunut myyntikilpailu on hyvä väline myyjän motivoimiseen ja samalla me-
nekin edistämiseen. Kilpailu vaatii kuitenkin onnistuakseen sen järjestäjältä paljon aikaa ja resursseja. Myyntikilpailun säännöt pitää olla yksinkertaiset ja jokaisen myyjän pitää tietää kilpailun tavoitteet ja mitä voittajalta odotetaan. Hyvässä kilpailussa on realistiset tavoitteet ja kilpailuaika tarkoin määritelty. (Boe 2009.) Onnistuneessa kilpailussa kaikilla myyjillä on mahdollisuus voittaa. Samalla se vahvistaa myyntitiimin kilpailuhenkeä ja edistää positiivista ilmapiiriä tiimin sisällä. (Wallace 1994.)

Myyntikilpailuun on valittava palkinto, joka motivoi kaikkia myyjiä samalla tavalla. Palkintoa mietittäessä kannattaa olla luova, sillä jokainen myyjä motivoituu eritavalla. Esimerkiksi henkilökohtainen palkinto, kuten talvitakki, voi olla tehokkaampi tapa motivoida myyjää kuin pelkkä käteisbonus. (Boe 2009.) Kuitenkin, mikäli myyntikilpailuun osallistuvalla myyjällä on jo neljä talvitakkia, ei uusi takki motivoi häntä enää voittamaan kilpailua. Silloin voi miettiä, voisiko palkinto olla takin ohella samanarvoinen käteisbonus tai jokin vastaava tuote. (Bishop 1999.)

Palkitseminen

Palkitseminen on yksi organisaation johtamisen väline, jonka avulla päämäärät ja tavoitteet konkretisoidaan. Palkitseminen kertoo, mitä työntekijältä odotetaan ja toisaalta, kuinka paljon työntekijä on valmis tekemään töitä organisaation tavoitteiden eteen. (Räntämäki ym. 2006, 16.)

Palkka on työntekijän tekemän työn hinta, ei niinkään palkinto tai motivointikeino. Palkka voi kuitenkin koostua monista eri osista, ja peruspalkan lisäksi työntekijälle voidaan maksaa esimerkiksi erilaisia lisiä ja bonuksia. Näin ollen käsite palkitseminen on vakiintunut aikojen saatossa niin, että se sisältää palkan ja muut etuudet tehdystä työstä. (Viitala 2013, 138.) Henkilöstöedut tukevat työntekijän työssä jaksamista ja helpottavat työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Henkilöstöetuja ovat esimerkiksi liikunta- ja lounassetelit, matkapuhelinetu, työterveyshuolto, autoetu, lomanviettopaikat ja muut sellaiset asiat, joita työntekijät saavat käyttöönsä. (Räntämäki ym. 2006, 63.)

Työ- ja toimintatapoja kehitettäessä tärkeimpiä asioita ovat haastavat työtehtävät, mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon sekä toiminnan kehittämiseen. Näitä asioita on helpoin kehittää, kun huomio kiinnitetään työtehtävien ja vastuiden selkeyteen ja johdon toimintatapoihin. (Räntämäki ym. 2006, 61.) Yksi yrityksen toimintaperiaatteista on lähes aina osaamisen kehittäminen ja uudistaminen. Osaamisen kehittämisessä asiat laitetaan ensin tärkeysjärjestykseen ja tehdään valintoja siitä, mihin osa-alueeseen panostetaan milläkin resursseilla. Koko prosessille pitää varata tarpeeksi aikaa. (Viitala 2013, 186.) Henkilöstön koulutus ja kehittäminen ovat tärkeitä sisäisen markkinoinnin osa-alueita yrityksen kasvaessa. Kun yritys kasvaa, pitää henkilöstön tietotaidon kasvaa samaa vauhtia. Henkilöstö pysyy motivoituneena, kun sitä kehitetään ja se saa koulutustaan vastaavia työtehtäviä. Koulutus menee kuitenkin hukkaan, mikäli työntekijä ei pääse riittävästi hyödyntämään osaamistaan työtehtävissään. (Räntämäki ym. 2006, 62.)

Rahallinen palkitseminen nähdään usein tehokkaana motivointikeinona. Osakkuus, tulospalkkio, urakkapalkka yms. tukevat kaikki tavoitteiden saavuttamista

ja palkitsemisen pitäisikin linkittyä aina yrityksen strategiaan, tavoitteisiin ja järkevään toimintatapaan. (Räntämäki ym. 2006, 64)

Kehittäminen ja koulutus

Osaamisen kehittäminen lähtee jo olemassa olevien taitojen kartoituksella ja niiden määrittelyllä. Kun nykyinen osaaminen on selvillä, sitä verrataan tulevaisuuden tarpeisiin ja tavoitteisiin. Sen jälkeen voidaan alkaa miettiä kehitystoimenpiteitä ja oikeita menetelmiä. Menetelmiä valittaessa pitää ottaa huomioon aikataulu, henkilöresurssit, tavoitteet ja ihmisten erilaiset oppimistyyliä. (Hyppänen 2007, 110–111.) Kehittämisen keinoja ovat perehdytys, kehityskeskustelut, koulutukset sekä mentorointi (Räntämäki ym. 2006, 76).

Erilaisia koulutustilaisuuksia voidaan järjestää yksilöille, tiimeille tai koko organisaatioille. Organisaatioiden omat sisäiset koulutukset ovat usein keskittyneet johonkin tiettyyn teemaan ja niiden etuna on, että niissä voidaan puhua avoimesti organisaation käytännöistä. (Hyppänen 2007, 111–112.) Itse olen ollut mukana neljässä Vila-keijun järjestämässä koulutuspäivässä, joissa kaikissa on ollut osallistujia jokaisesta Vila-liikkeestä Suomesta. Näissä tilaisuuksissa teemoina ovat olleet yleisesti myyminen, avainluvut ja henkilöstökoulutus. Vila Hansassa on järjestetty myös vain oman myymälämme sisäisiä koulutuksia, joissa on käyty tarkasti läpi myymälän toimintaa.

Sisäisten koulutusten rinnalla on mahdollista järjestää ulkopuolisia koulutuksia ja seminaareja. Ne ovat hyviä tilaisuuksia verkostoitua ja tutustua erilaisten organisaatioiden toimintatapoihin. Monet yritykset mahdollistavat myös erilaisten jatkokoulutusten ja ammatillisten tutkintojen suorittamisen. Näihin koulutuksiin kuuluu usein erilaisia harjoitteluja ja lopputyöitä. Työharjoittelut ja lopputyöt liitetään usein koulutettavan omaan työhön, jolloin myös työnantaja saa niistä hyötyä. (Hyppänen 2007, 112)

Erilaiset yksilölliset kehittämismenetelmät ovat yleistyneet huomattavasti viime aikoina. Mentorointi on keskustelun kautta tapahtuva oppimismenetelmä. Men-

tori on usein kokenut henkilö, joka siirtää omaa kokemustaan ja osaamistaan mentoroitavalle hyvän vuorovaikutuksen avulla. Mentorit toimivat valmentajina nuoremmille työntekijöille, jotka opettelevat kokonaan uutta työtä tai siirtyvät uusiin tehtäviin yrityksen sisällä. Mentorointi on pitkäaikainen prosessi, jonka aikana järjestetään tapaamisia ja suoritetaan erilaisia tehtäviä etukäteen laaditun suunnitelman mukaan. (Hyppänen 2007, 114–115.)

4 MYYNTIKILPAILUN TOTEUTTAMINEN VILA HANSASSA

4.1 Vila Clothes

Vila Clothes kuuluu tanskalaiseen Bestseller-konserniin, johon sen lisäksi kuuluvat myös mm. Vero Moda, Jack&Jones ja Only. Bestseller osti Vitamin vaateliikkeen vuonna 1994 ja muokkasi mallistoa naisellisempaan suuntaan ja vaihtoi yrityksen nimeksi Vila Clothes. Tänä päivänä Vila-ketjulla yli 200 liikettä eripuolilla maailmaa. Suomeen Vila rantautui vuonna 2002. Suurin osa Bestsellerin liikkeistä toimii franchising periaatteella, aivan kuten Vila Clothes. (Bestseller 2014).

Vila Clothes tarjoaa trendikästä ja laadukasta muotia kohtuuhinnoin. Liiketilat ovat pienet verrattuna useimpiin muihin vaateketjuliikkeisiin. Liikkeet pyritään tekemään houkutteleviksi ja tunnelmallisiksi asiakkaille yhdessä myymälän henkilökunnan ja kahden visualistin kanssa. Kilpailu vaatealalla on kovaa ja monet myymälät kilpailevat samoista kohderyhmistä. Koska tuotteilla ja hinnoilla on vaikea erottua joukosta, on palveluun ja sen laatuun ehdottoman tärkeää panostaa. Henkilökohtainen palvelu tuo asiakkaille lisäarvoa ja se onkin yksi Vila Clothesin kilpailuvalteista. Pienessä ja tunnelmallisissa liikkeessä on erittäin tärkeää, että jokainen asiakas huomioidaan ja jokaista palvellaan yksilöllisesti.

4.2 Vila Hansa

Vila Hansassa pyritään motivoimaan myyjiä mm. vaihtuvilla viikkotavoitteilla, erilaisilla kilpailuilla, kampanjoilla ja kehityskeskusteluilla. Myyntikoulutuksia, joihin osallistuu koko tiimi, järjestetään noin. kerran vuodessa. Koulutus voi olla joko Vila Clothes -ketjun yhteinen tilaisuus, johon tulee osallistujia ketjun eri liikkeistä ympäri Suomea tai se voi olla Vila Hansan oma tilaisuus. Viikkotavoitteet

ohjaavat pääasiassa viikon kulkua. Viikkotavoitteen ympärille on helppo rakentaa muuta ohjelmaa. Myymäläpäällikkö asettaa rahalliset tavoitteet ja miettii niiden pohjalta, olisiko myyjien motivaation ylläpitämiseksi tarvetta suunnitella joi-tain erityisiä toimenpiteitä. Olen itse myymäläpäällikkönä osaltani yhdessä myyntitiimin ja aluepäällikön kanssa valitsemassa viikoittain yhtä keskeistä tuo-tetta, jonka ympärille jokainen työntekijä keksii erilaisia myyntikeinoja. Kun jo-kainen työntekijä miettii erilaisia toimintatapoja, ideoiden määrä kasvaa ja niitä on mahdollista kehittää yhdessä. Toisilta saadut ideat antavat myyjille uutta in-toa, kun he yrittävät hakea asukokonaisuuksia asiakkaille. Kun itsellä on ideat hukassa, työkavereilta saaduista neuvoista on suuri apu.

Kuukausipalavereissa, joihin osallistuu aluepäällikkö ja koko työtiimi, käydään läpi edellisen kuukauden myynti, onnistumiset ja asiat, jotka vaativat kehittämistä. Palaverit ovat melko vapaamuotoisia ja jokaisen ajatuksia kuunnellaan. Koko tiimi on vain harvoin yhtä aikaa paikalla, joten siksi palaverit ovat erittäin tärkeitä. Niissä käydään läpi seuraavan kuun tavoitteet ja tärkeät tapahtumat. Jokai- sessa palaverissa tehdään myös jokin ajankohtainen myyntiharjoitus, joka voi liittyä esimerkiksi asiakkaan tervehtimiseen, tarvekartoituksen tekemiseen tai lisämyyntiin.

Kehityskeskustelut pyritään pitämään kaksi kertaa vuodessa. Tällöin sekä myy- jä että myymäläpäällikkö valmistautuvat ennalta sovittuun keskusteluun. Itse uskon kuitenkin vahvasti välittömään palautteeseen, oli se sitten positiivista tai negatiivista. Kun tapahtuma on molemmilla tuoreessa muistissa, on siihen helppoa reagoida. Esimerkiksi, kun myyjä on tehnyt ison kaupan ja saanut välit- tömästi siitä kiitoksen, hänelle tulee hyvä mieli ja hänen itseluottamuksensa vahvistuu. Vastaavasti rakentava palaute kannattaa antaa saman tien tilanteen jälkeen, jotta myyjä pystyy kehittymään ja välttämään toistamasta virhettä.

4.3 Kilpailuviikon toteuttaminen

Toimeksiantajayritys halusi ottaa selvää, kuinka myyntikilpailu vaikuttaa myyjän tehokkuuteen ja oma-aloitteisuuteen liikkeessä. Vaikka palvelu ja lisämyynti

ovat yksi Vilan myyntivalteista, voi niiden painoarvoa lisätä antamalla myyjille erilaisia virikkeitä.

Vila Hansassa järjestettiin syyskuussa 2014 kilpailuviikko ”kuitit purkkiin”. Kilpailun ideana oli yksinkertaisesti ottaa selville se myyjä, joka myy asiakkaalleen asukokonaisuuden, jossa on eniten tuotteita. Se, paljonko hän myy tuotteita, nähdään kuitista. Tuotteiden hinnalla ei ole merkitystä kilpailun voittamisen kannalta, vaan ratkaisevaa oli ainoastaan myytyjen tuotteiden määrä. Myyjän oli tarkoitus ottaa kuittikopio aina, kun hän sai myytyä asiakkaalle useamman tuotteen samalla kerralla. Koska tavoitteena oli lisämyynnin aikaansaaminen, kilpailussa ei huomioitu niitä tilanteita, joissa asiakas itse oli alun perin valinnut ostamansa tuotteet. Näin ollen tarkoituksena oli lisätä myyjän omaa aktiivisuutta tarjota asiakkaalle vaihtoehtoja, rakentaa kokonaisuuksia ja kasvattaa tätä kautta myyntiä. Myyjän tehtävänä oli merkata lopuksi kuittikopioihin tuotteet, jotka asiakas oli ostanut hänen ehdotustensa perusteella. Kaikki kuitit, joissa oli lisämyyntiä, kerättiin talteen myöhempää analysointia varten.

Kuiteista saatavien tietojen avulla pystyttiin selvittämään, kuka voitti kilpailun, eli kuka oli myynyt eniten tuotteita yhdelle asiakkaalle. Vain tämä tieto kerrottiin myyjille. Kuiteista selvitettiin kuitenkin myös lisämyynnin vaikutus kokonaisymyyntiin ja lisämyyntituotteiden keskihinta. Myös ns. sisäänveto- ja kassatuotteiden määrät laskettiin kuittikopioista. Analysoinnissa käytettiin apuna Bestseller-ketjun asettamia myynnin mittareita. Niistä tärkeimpiä ovat index, BQ, BS ja number of baskets. Index kuvaa myyntiä verrattuna edellisen vuoden vastaavaan päivään. Tämä arvo saadaan jakamalla tämän vuoden kyseisen päivän myynti edellisen vuoden vastaavan päivän myynnillä ja kertomalla saatu arvo sadalla. BQ eli basket quantity on asiakkaille myytyjen tuotteiden määrän keskiarvo ja BS eli basket size on taas asiakkaiden ostoskorin arvo euroissa. Number of baskets kertoo tuotteita ostaneiden asiakkaiden määrän. Edellä esitettyjen mittareiden pohjalta myymälässä asetetaan kuukausittaiset, viikoittaiset ja päivittäiset tavoitteet.

Suunnittelu

Myymläpäällikkö ja aluepäällikkö käynnistivät kilpailun suunnittelun miettimällä yhdessä, miten myyjä voitaisiin motivoida lisämyyntiin. Motivaatiokeinoiksi valittiin myyntikilpailu, jossa on jokin palkinto. Palkinnon pitää olla mahdollisimman hyvä, jotta myyjät innostuvat kilpailusta ja lähtevät siihen mukaan. Tässä tapauksessa palkinnoksi valittiin talvitakki, jonka voittaja sai vapaasti valita myymälän valikoimasta. Kilpailun kestoksi päätettiin viikko eli maanantaista sunnuntaihin ulottuva ajanjakso syyskuun ensimmäisellä viikolla.

Seuraavaksi piti miettiä, miten lisämyyntiä pystytään seuraamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Aluepäällikön kanssa päädyimme siihen lopputulokseen, että seuraaminen onnistuu parhaiten, kun myyjä ottaa kuittikopion jokaisesta tapahtumasta, jossa asiakkaalle on myyty myös jotain muuta, mitä hän alun perin tuli hakemaan. Kun kaikki tulostetut kuittikopiot ovat myyjien nähtävillä, heidän on helppo seurata, kuinka monta kuittia kaverilla on jo kasassa. Tämä innostaa häntä itseään tehostamaan omaa myyntityötä. Kilpailun tarkoitus on lisätä myyjien aktiivisuutta, kuitenkin niin, etteivät asiakkaat huomaa, että käynnissä on kilpailutilanne. Myyjän käytös ei siis saa vaikuttaa epäaidolta.

Kilpailun suurin ongelma oli, miten tulkitaan lisämyynniksi määritelty tuote. Oliko asiakas itse ottanut tuotteen hyllystä vai veikö myyjä sen sovituskopille tai esitteli tuotteen muuten? Ottiko asiakas itse kassatuotteen käteensä, vai kehottiko myyjä häntä sovittamaan esimerkiksi kassalla käsineitä ja kertoi, kuinka näppärät ne ovat pikkupakkasilla. Jos oletetaan, että tuotteen määrittely on selvää, seuraava ongelma on, onko myyjä rehellinen kuittikopiota ottaessaan ja merkatessaan lisämyytyjä tuotteita. Kolmas ongelma on, muistaako myyjä ottaa loppuksi kuittikopion. Kiireen keskellä tärkein asia ei ole kuittikopio vaan asiakkaiden palvelu parhaalla mahdollisella tavalla. Edellä mainitut ongelmat päätettiin unohtaa, sillä luotto johdon ja henkilökunnan välillä on vahva.

Seuranta

Testiviikko aloitettiin yhteisellä palaverilla maanantaiaamuna. Siinä käytiin läpi viikon tavoitteet, alustettiin kilpailu ja kerrottiin sen säännöt. Tärkeää oli, että jokainen myyjä ymmärsi kilpailun säännöt. Jokaisen myyjän kanssa käytiin vielä

henkilökohtaisesti läpi keinoja lisämyynnin parantamiseen. Samalla pohdittiin sitä, miten jokainen itse voi vaikuttaa lisämyynnin aikaansaamiseen. Palaverissa saatiin aikaiseksi hyvää keskustelua siitä, miten kukin myyjä voi itse kehittää myyntitaitojaan. Keskustelussa käsiteltiin myös sitä, mitä myyjät toivovat myymälän johdolta kilpailuviikon aikana.

Viikon aikana jokaisen myyjän piti ottaa kuittikopio aina, kun hän myi asiakkaalle jotakin extraa. Lisämyynnin kuvitellaan usein olevan pelkästään kassalta myytäviä hiuspinnejä ja -ponnareita, mutta todellisuudessaan suurin lisämyynti tapahtuu sovituskojeilla. Kuittikopion ottaminen konkretisoi myyjälle sen, kuinka helposti asiakkaalle voidaan myydä esimerkiksi pelkkien housujen sijaan myös niihin sopiva yläosa, huivi tai koru. Kun myyjä laskee työpäivän päätteeksi, kuinka paljon hän sai kyseisen päivän aikana kerättyä ns. ylimääräistä rahaa, se antaa hänelle lisäpontta seuraavaankin päivään.

4.4 Tulokset

Myyjiä kannustettiin osallistumaan kilpailuun takkipalkinnon avulla. Palkinto näytti olevan kaikille mieleinen, koska talvi oli tulossa ja uusi, myymälänvalikoimasta vapaasti valittava takki on aina mukava asia. Myyjien perehdyttäminen kilpailuun ja henkilökohtaisesti saadut myyntivinkit toivottiin antavan kilpailuun osallistumiselle lisämotivaatiota. Palautteen perusteella kaikki lähtivät viikkoon luottavaisin mielin ja varmoina siitä että voivat onnistua.

Kilpailuaika oli maanantaista sunnuntaihin. Vaikka viikko oli todettu aiemmin sopivan mittaiseksi kilpailujaksoksi, huomasi jo sen aikana, että loppuviikolla kuittikopioita otettiin alkuvikkoa vähemmän. Alkuvikoin asiakasmäärät olivat selvästi pienemmät kuin torstaista sunnuntaihin ulottuneen ajanjakson asiakasmäärät. Alkuvikolla kuitteja oli kuitenkin tulostettu puolet enemmän ja niissä olevien lisämyyntituotteiden yhteissumma oli selvästi suurempi kuin loppuviikon vastaava summa.

Näyttää siltä, että alkuvikoin rauhallisempi tempo antaa myyjille enemmän aikaa keskittyä yksittäisiin asiakkaisiin, jolloin asuja ja kokonaisuuksia on helpompi

etsiä ja lisämyyntiin jää enemmän aikaa. Rauhallisempina hetkinä myyjä ehtii ottaa kuittikopion ja merkata siihen lisämyyntituotteet. Alkuviikolla kuiteista laskettujen lisämyyntituotteiden keskihinta oli noin 25euroa kun taas loppuviikkona se oli noin 11euroa. Tämä kertoo siitä, että alkuviikolla myyjillä oli aikaa tarjota asiakkaalle vaihtoehtoja ja tehdä lisämyyntiä kalliimmilla tuotteilla.

Loppuviikko oli kiireinen ja myyjiltä saadun palautteen perusteella he eivät aina ehtineet ottaa kuittikopioita, vaikka lisämyyntiä olisikin ollut. Keskihinnan suuri ero alku- ja loppuviikon välillä johtui suurelta osin siitä, että viikon loppupuoli oli kiireinen, eivätkä myyjät siksi ehtineet viemään asiakkaille sovituskopille vaihtoehtoja ja asukokonaisuutta täydentäviä tuotteita. Alustoppi ja sormikkaat olivat loppuviikon suosituimmat lisämyyntituotteet. Kyseisiä tuotteita on helppo myydä asiakkaalle kassalta, eivätkä ne vaadi sovittamista. Vaikka loppu viikolla otettiin kuittikopioita vähemmän, selitän tämän ajan puutteen vuoksi, en motivaation. Palautteiden perusteella motivaatio kilpailun voittamiseksi pysyi koko viikon ajan samana.

Seurasin itse päivittäin myyntiä ja tärkeitä myyntilukuja Bestsellerin asettamien mittareiden avulla. Niistä huomasi, että kaikkien myyjien myytyjen tuotteiden määrän keskiarvo (basket quantity), oli suurempi kuin syys-lokakuun muiden viikkojen vastaava arvo. Ostoskorin hinnassa (basket size) ei ollut huomattavaa eroa muihin viikkoihin verrattuna. Koska kilpailujaksona oli vain viikko, mittareiden perusteella on vaikea tehdä tarkkoja analyysejä. Esimerkiksi myyntiä ei kannata verrata suoraan edellisen vuoden saman viikon myyntiin, koska on mahdollista, että edellisenä vuonna samalla viikolla ei ole ollut mitään erityistä tapahtumaa. Kuukausitasolla myynnin mittarit antavat kuitenkin selvän kuvan myynnin kehitymisestä.

Myyjiltä saatu palaute viikosta oli enimmäkseen positiivista. Kaikki myyjät olivat yhtä mieltä siitä, että kilpailun säännöt olivat yksinkertaiset eikä kilpailu vienyt aikaa itse myyntityöltä. Kaikkien mielestä asiakkaiden kanssa pystyi toimimaan luontevasti vaikka kyseessä oli kilpailutilanne. Koska Vila Hansassa työskentelee sekä koko- että osa-aikaisia työntekijöitä, tehtyjen työtuntien määrä vaihtelee paljon. Tämä oli seikka, jota suunnittelussa ei huomattu ottaa huomioon.

Osa-aikaisten työntekijöiden mielestä kilpailun voitto olisi pitänyt suhteuttaa jontekin tehtyihin työtunteihin, jotta kaikilla olisi ollut yhtä suuret mahdollisuudet voittaa. Tietysti työntekijällä, joka tekee enemmän tunteja, on suuremmat mahdollisuudet saada palvella asiakasta, joka on valmis ostamaan useita tuotteita yhdellä kertaa.

5 POHDINTA

Myyntikilpailun tarkoituksena oli lisätä myyjien motivaatiota ja kannustaa heitä etsimään asiakkaille asukokonaisuuksia. Kaikki myyjät olivat mukana kisassa aktiivisesti ja se näkyi sekä heidän aktiivisuudestaan liikkeessä sekä tulostettujen kuittien määrästä. Tiimihenki on erittäin tärkeä Vila Hansan kaltaisessa liikkeessä, ja jos mahdollista, uskon sen kasvaneen vielä entisestään nyt järjestetyn kilpailun avulla. Kilpailu ei ollut kovinkaan vakavahenkinen. Myyjät olivat valmiita tarjoamaan toisilleen myös erilaisia myyntivinkkejä. Kun hyvässä työyhteisössä itsellä on ideat lopussa, työkaverilta on mahdollista saada uusia ideoita myyntiin.

Viikon myyntiluvut paljastivat, että ostoskorin koko oli muita viikkoja korkeampi, yksittäisen ostoskorin hintaan kilpailu ei vaikuttanut. Arvelen, että tämä johtuu suurelta osin siitä, että työntekijät keskittyivät muita viikkoja enemmän kassalta myytyihin lisämyyntituotteisiin ja määrälennuksiin. Ostoskorin koko nousee helposti, kun myyjä onnistuu myymään asiakkaalle esimerkiksi kolmet sormikkaat yhteishintaan 9,95 €. Tästä syntyy kolmen tuotteen lisämyynti. Sormikkaat olivatkin yksi viikon myydyimmistä tuotteista, vaikka niistä kertynyt euromäärä ei kovin suurta ollutkaan. Ostoskorin keskihinnassa ei näkynyt suurta laskua, vaikka sormikkaita myytiinkin edulliseen hintaan paljon. Kilpailu ajoittui ajankohtaan, jolloin takkikausi oli juuri alkamassa. Mikäli asiakas osti takin, joka on melko kallis ostos, ostoskorin hinnassa tapahtui heti selvä nousu.

Kaiken kaikkiaan kilpailuviikko oli mukava piristys muuten rauhalliseen lokakuuhun liikkeessä. Vaikka viikon myynti ei eronnut myymälässä selvästi muista syys-lokakuun viikoista, oli työntekijöiden työpanos kuitenkin erittäin hyvä. Kilpailun tarkoituksena oli selvittää voidaanko myyjä motivoida myyntikilpailulla ja kuinka lisämyynti vaikuttaa yrityksen tulokseen. Yrityksen tulokseen vaikuttaminen lyhyen pätkän perusteella on hankalaa, mutta myyjien antaman palautteen perusteella motiivointi ainakin onnistui.

Myyntikilpailu osoittautui hyväksi motivoinnin keinoksi toimeksiantoyrityksessä. Kilpailun pitää kuitenkin olla tasapuolinen jokaiselle työntekijälle, jotta se motivoi kaikkia. Seuraavaa kilpailua suunniteltaessa onkin otettava huomioon työntekijöiden työtuntien määrä. Myyjillä pitää olla kilpailun aikana yhtä paljon työtunteja, tai sitten saavutettuja myyntituloksia on verrattava työtunteihin, kun voittosuoritusta valitaan. Leikkimieliset kilpailut motivoivat ainakin toimeksiantoyrityksessä myyjiä paremmin kuin kovin vakavassa mielessä toteutetut kilpailut. On muistettava, että kilpailut ovat vain yksi myyjien motivoinnin keinoista, eikä sen tule vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin. Mikäli näin käy, on kilpailu turha eikä siitä ole mitään hyötyä yritykselle eikä myyjille.

Kilpailun ohella yksi mahdollinen vaihtoehto myyjien motivointiin on erilaisten tapahtumaviikkojen järjestäminen, joilla aktivoidaan myyjää. Tapahtuma viikot voidaan rakentaa yksinkertaisuudessaan jonkin teeman ympärille. Tapahtumaviikon aikana myyjät voivat pukeutua yhtenäisiin, teeman mukaisiin asuihin, joilla helposti herätetään asiakkaiden huomio. Kun asiakkaan huomio herätetään jollain muulla tavalla kuin itse tuotteista puhumisella, pysyy tunnelma rentona sekä asiakkaan että myyjän näkökulmasta. Seuraavaksi Vila Hansassa ollaankin järjestämässä talvista teemaviikkoa, jolloin myyjät asiakkaan mielenkiinnon herättämiseksi pukeutuvat talvisiin asusteisiin sisätiloissa.

Tässä opinnäytetyössä keskityimme myyntikilpailuun motivointikeinona. Myyntikilpailun ohella tiimihenki nousi erittäin tärkeäksi motivoinnin keinoksi. Yksi hyvä vaihtoehto olisikin tutkia, millä keinoin tiimihenkeä saisi nostettua ja miten hyvä tiimihenki vaikuttaa työyhteisöön. Tämän hetkinen taloustilanne vaikuttaa varmasti työyhteisöihin sekä positiivisesti että negatiivisesti. Pystyisikö erilaisilla kilpailuilla nostattamaan tiimihenkeä, mitä jos palkintona myyntikilpailussa olisikin esimerkiksi yhteinen illanvietto tiimin kesken?

LÄHTEET

- Ahonen R & Lohtaja-Ahonen S. 2011, Palaute kuuluu kaikille, Kuopio: Suomen graafiset palvelut oy
- Bishop, B. 1999. Sales contest need reworking to motivate all agents: National underwriter, Life health/financial services ed. 103.13 Viitattu 5.12.2014
<http://search.proquest.com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/228492291/131CE7E97C7798F4CC1>
- Boe, J. 2009. Contests can increase sales and boost morale: A carefully planned sales contest at a small firm can be a big incentive to your selling staff. Senior Market Advisor. No. 1530874. Viitattu 4.12.2014
<http://search.proquest.com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/854118792/131CE7D7C21717A8540/1#center>
- Hokkanen S. & Strömberg O. 2010, Evästyksiä esimiehille – kokeneiden esimiesten kirjeitä seuraajilleen, Jyväskylä: Grafitatu oy
- Hyppänen R. 2007. Esimiesosaaminen; liiketoiminnan menestystekijä. Edita
- Jokinen T., Heinämaa L. & Heikkonen I. 2000. Tervetuloa asiakas; myyntityön ja asiakaspalvelun taito. Helsinki: Edita
- Laine P. 2008 Myynnin anatomia- Anna asiakkaan ostaa, Helsinki: Talentum Media Oy
- Mattila P. & Rautiainen M. 2010. Putki – johda markkinointia ja myyntiä yhdessä, Helsinki: Talentum
- Nieminen T. & Tomperi S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. WSOY
- Rope T. 2009, perus myyjästä super myyjäksi, Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Rubanovitsch D. & Aalto E. 2006. Myynnin lyhytterapia; sanoista tekoihin. Helsinki: Kyrrii Oy
- Ruohontie P. & Honka J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen Helsinki: Edita
- Räntämäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOY
- Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum
- Vahvaselkä I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito, Helsinki: Oy Finn Lectura Ab
- Viitala R. 2013. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä, Porvoo: Edita
- Vuokko P. 2002 Markkinointiviestintä; merkitys, vaikutus ja keinot, Helsinki: WSOY
- Vuorio P. 2008 Myyntitaidon käsikirja, Helsinki: Yrityskirjat oy
- Wallace, P. 1994. From sales contests to incentive programs. Cellular Business. Vol. 11, no. 2. 66. Viitattu 4.12.2014
<http://search.proquest.com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/198809327/131CE81F9BA508AA8F8/1>