



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

## **Myynnin johtaminen**

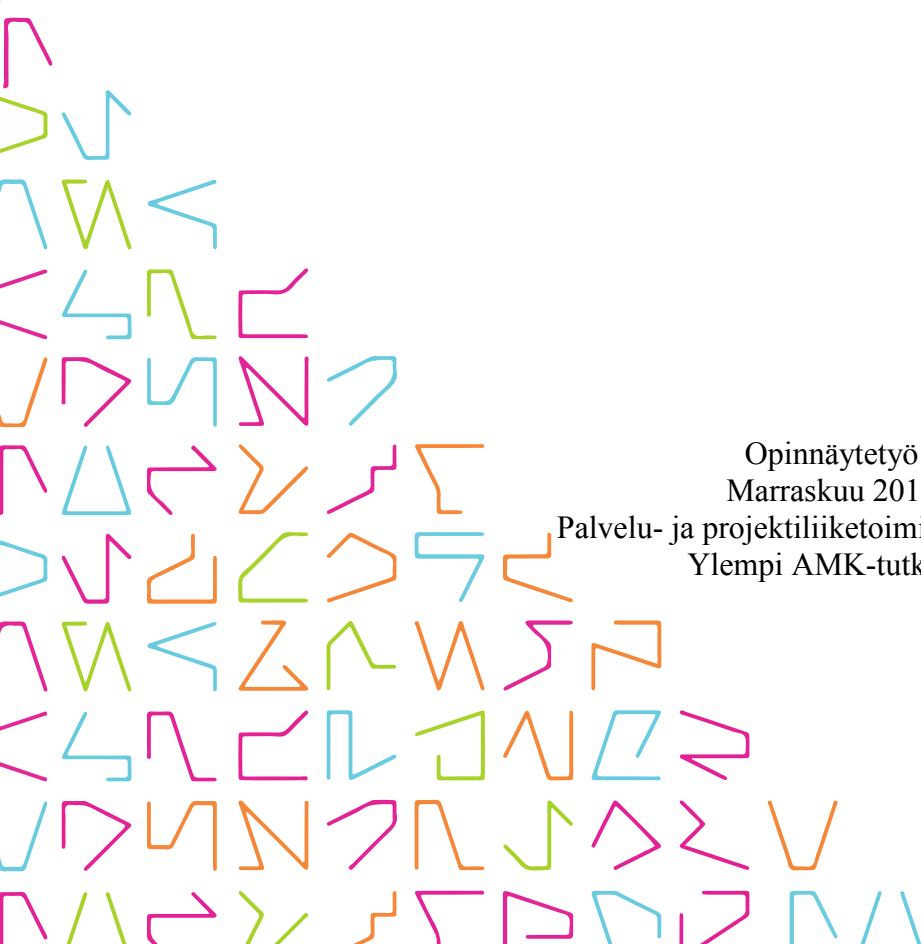
### **vähittäiskaupoissa ja ravintoloissa**

Pikaopas esimiehille

Päivikki Kähönen

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2017

Palvelu- ja projektiliiketoiminnan koulutus  
Ylempi AMK-tutkinto



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palvelu- ja projektiliiketoiminnan koulutus  
Ylempi AMK-tutkinto

PÄIVIKKI KÄHÖNEN:

Myynnin johtaminen vähittäiskaupoissa ja ravintoloissa  
Pikaopas esimiehille

Opinnäytetyö 71 sivua, joista liitteitä 12 sivua  
Marraskuu 2017

---

Tämän opinnäytetyön aiheena on myynnin johtaminen vähittäiskaupoissa ja ravintoloissa. Opinnäytetyön tarkoituksena on koota pikaopas sellaisia asioita, joita esimiehen pitäisi miettiä ja ymmärtää myynnin kehittämisestä ja sen johtamisesta. Pikaoppaan tavoitteena on antaa erityisesti esimiesuransa alkutaipaleella oleville esimiehille ohjeita ja työkaluja myynnin johtamiseen ja kehittämiseen. Oppaan ideana on olla helppolukuinen ja mahdollisimman selkeä, jotta esimies voi käyttää sitä vaivattomasti päivittäisen työnsä tukena.

Työ on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa on käytetty kvalitatiivista tutkimusotetta. Työssä on haastateltu työntekijöitä ja esimiehiä, sekä havainnoitu ravintolatoimipaikkoja. Lisäksi työssä on hyödynnetty itse hankkimaani, usean vuoden esimieskokemusta ravintola-alalta.

Myynnistä ja johtamisesta on kirjoitettu useita kirjoja, ja niissä käsiteltävien asioiden tärkeydestä on puhuttu yrityksissä jo kauan. Kuitenkin toimipaikoissa toimitaan usein vanhojen tuttujen kaavojen mukaan, ja toivotaan myynnin kehittyvän puoliksi itsestään. Myynti kuitenkin kehittyy vasta, kun sitä johdetaan. Jotta myyntiä voitaisiin johtaa, tulee esimiehen keskittyä muutamaani myynnin kannalta tärkeisiin asioihin. Tässä opinnäytetyössä ja sen pohjalta kootussa pikaoppaassa ovat kerättynä tärkeimmät seikat, jotka esimiehen on tärkeää ymmärtää myynnistä ja myynnin johtamisesta.

Johtaakseen myyntiä tulee esimiehen kyetä avaamaan yksikkönsä taloudellisista luvuista vähintäänkin myyntitavoitetta, myyntikatetta, hävikkiä ja keskiostosta. Nämä saattavatkin olla helppoja asioita esimiehelle itselleen, mutta eivät välttämättä avaudu samalla tavalla henkilökunnalle. Opinnäytetyössä esitetäänkin muutamia yksinkertaisia ohjeita siihen, miten tavoitteita ja tunnuslukuja kannattaa henkilökunnalle esittää.

Myynnin johtamisessa ei ole kyse vain henkilökunnan johtamisesta vaan se on myös itsensä johtamista. Tulee ymmärtää, millainen minä olen, jotta voi kehittää omaa toimintaansa. Myyntiä johtaessaan joutuu katsomaan peiliin useita kertoja ja miettimään, ovatko tapani johtaa myyntiä oikeat. Myynnin johtaminen vaatii pitkäjänteisyyttä ja sen oppimiseen menee vuosia. Tämän opinnäytetyön tuloksena tehty pikaopas on vain pintaraapaisu siitä, mitä kaikkea myynnin johtamisesta tulisi oppia.

---

Asiasanat: myynti, johtaminen, asiakaspalvelu

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Service Business and Project Management

PÄIVIKKI KÄHÖNEN:  
Sales management in retail stores and restaurants

Master's thesis 71 pages, appendices 12 pages  
November 2017

---

The subject of this thesis is sales management in retail stores and restaurants. The purpose of the thesis is to present a handy toolkit of the things that the store/restaurant manager should understand in order to develop and lead the sales work in his/her unit. The objective of this toolkit is to give direction and instructions of sales management and development especially to such managers that are at early stage of their career. The idea is to keep the toolkit as readable and simple as possible so that managers can use it easily on a daily basis.

This is a practice-based thesis that is conducted using qualitative research. Several employees together with store/restaurant managers have been interviewed. Also observations have been collected in selected restaurants. Furthermore, I have utilized my own experience that I have gained working several years in restaurant management.

Many books have been written about sales and management and the topics those books cover have been discussed over for a long time in multiple companies. Nevertheless, businesses still tend to do things in the old, traditional way and not much attention is paid to active sales development. However, sales will increase only when the sales management is guided properly. In order to succeed in sales management, the manager needs to focus on some key points that are relevant for sales. This thesis and the toolkit introduced presents these key points that are important for the manager to understand.

In order to supervise sales management the manager needs to define and understand some key figures: sales target, sales margins, loss and average purchase. These may be simple concepts for the manager, but it is important that the manager is able to clarify them to the rest of the personnel too. The thesis presents some simple approaches how these concepts can be effectively presented to the personnel. However, it should be taken in account that managing the personnel is not the only thing in sales management. The manager should understand also his/her own strengths and weaknesses to be able to grow and lead the sales management into the right direction. This process usually takes a longer time and thus needs patience from the manager. The toolkit that this thesis presents is a good starting point for sales management, but it should be remembered that it scratches only the surface of the topic.

---

Key words: sales, management, custom service

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Opinnäytetyön tausta .....	5
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite .....	8
1.3	Työn toteuttaminen .....	9
2	LIIKETOIMINNAN PERUSPILAREITA .....	11
2.1	Myynnin rakenne .....	12
2.2	Tavoitteiden asettaminen ja seuraaminen .....	13
2.2.1	Myyntitavoite .....	18
2.2.2	Myyntikate .....	22
2.2.3	Asiakaslukumäärä ja keskiostos.....	27
2.2.4	Hävikin taso .....	29
3	ASIAKASPALVELU .....	34
3.1	Palvelun merkitys asiakaskohtamisessa.....	35
3.2	Asiakaskokemuksen arviointi .....	38
3.3	Ostopolku.....	41
4	JOHTAMISEN MERKITYS .....	44
4.1	Itsensä johtaminen .....	47
4.2	Esimerkillä johtaminen .....	50
4.3	Tiedon jakaminen henkilökunnalle.....	51
4.4	Yhdessä oppiminen.....	53
4.5	Palautteen antaminen .....	54
5	POHDINTA.....	55
	LÄHTEET.....	58
	LIITTEET .....	60
	Liite 1. Pikaopas myynnin johtamiseen.....	60

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Myyntityöstä puhutaan usein vähätellen. Eikö kyse olekaan vain siitä, että tarjotaan asiakkaille lounasta ja otetaan tilauksia vastaan? Eikö myyjän työssä riitäkään, että osaat käyttää kassakonetta? Huippumyyjästä puhuttaessa taas tulee helposti kuva lipevästä ja kovaotteisesta tyrkyttäjistä.

Myyntiä ohjatesasi olet saanut työntekijöiltäsi mitä kummallisimpia selityksiä siitä, miksi tavoitteet jäivät jälleen kerran saavuttamatta. Epäonnistumiseen on syynä useimmiten tuotteen huonous, ajankohdan sopimattomuus tai muut myyjästä riippumattomat olosuhteet. Myyjät eivät mielestään myöskään tarvitse sparrausta, koulutusta tai valmennusta, koska ovat työskennelleet myynnin parissa jo kauan. (Nieminen & Tomperi 2008, 9.) Myyntiä johtavat esimiehet ovat valitettavan usein samaa mieltä siitä, että myyjän hallitessa perusmyyntitekniikan on tällä myyntityön osaaminen kunnossa.

Tilanteessa, jossa budjetista ollaan pahasti jäljessä, julistetaan myyntikilpailu. Kilpailussa parhaiten myyneet pääsevät palkintomatkana vaikkapa Alpeille laskettelemaan tai saavat kalliita tuotepalkintoja. Tällaisesta toimintamallista käytetään usein nimeä motivointi. Myyjien johtamista pidetään erilaisena kuin muiden johtamista. Siihen ei tunnu kuuluvan pitkäjänteinen ja systemaattinen kehittäminen, valmentava johtaminen eikä yrityksen visiosta, strategiasta tai arvoista keskusteleminen. (Nieminen & Tomperi 2008, 10.) Nämä kaikki ovat kuitenkin tärkeitä myös myynnin johtamisessa.

Johdon sekä esimiesten osaamattomuudesta seuraa helposti se, ettei työntekijäkään osaa antaa täyttä panostaan työhönsä. Työntekijää ei välttämättä osata myöskään ohjata sellaiseen työhön, jossa hän on hyvä ja voi onnistua parhaiten. Myyjien johtamiseen pätevät yleisesti hyvät ja toimivat johtamisen periaatteet, vaikka myynnin johtamisessa onkin omia ominaispiirteitään. Näitä periaatteita ovat muun muassa työn tarkoituksen löytäminen ja osoittaminen, työntekijän motivaation tukeminen muillakin kuin taloudellisilla palkkioilla, valmentava johtaminen, sekä osaamisen pitkäjänteinen kehittäminen. (Nieminen & Tomperi 2008, 11.)

Jos työntekijältä kysyy, mitä hänen työtehtäviinsä kuuluu, tulee vastaukseksi usein esimerkiksi hyllytystä, siivousta ja tuotteiden valmistusta sisältävä lista. Listalta nousee toivon mukaan esille myös asiakaspalvelu. Esittäessäni tämän kysymyksen työntekijöilleni en kuitenkaan kertaakaan ole saanut vastaukseksi, että myyminen kuuluisi jonkun työntekijäni työtehtäviin. Se on kuitenkin myyntityötä tekevien tärkein työtehtävä, ja kuuluisi nousta vastauksista esille ensimmäisenä.

Myyntin unohtuminen vastaukseksi annetulta listalta johtunee samasta syystä, jonka vuoksi olen itsekin unohtanut mainita sen, kun olen vastannut samaiseen kysymykseen esimieheni sen esittäessä. Myyntin mainitsemisen sijasta annoin myös itse listan juoksevista asioista, jotka minun kuuluu hoitaa. Keskitymmekin usein hallinnollisiin töihin, prosesseihin ja niiden tehostamiseen ja luulemme tekevämme tärkeääkin työtä. Samalla unohtamme koko liiketoiminnan perustekijän, myynnin.

Jokainen yritys myy jotakin. Jos myyntiä ei ole, ei ole myöskään yritystä. Myyntin kehittämiseen voidaan liittää kaikki mitä yrityksessä tehdään, oli se sitten markkinointia, tuotekehitystä, henkilökunnan valmentamista, asiakastilojen remontointia tai investointia uuteen laitteeseen. Nämä toiminnot ja hankinnat ovat kuitenkin useimmiten yrityksen johdon hallittavissa, ja vaativat paljon rahaa. Ne ovat usein välttämättömiä hoitaa ajallaan, mutta niiden takia ei voi unohtaa normaalin liiketoiminnan johtamista. Myynti pysytään tarvittaessa hoitamaan yrityksen asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilökunnan voimin, olivat puitteet mitkä hyvänsä.

Palvelukulttuurin muutoksesta on puhuttu jo kauan, mutta monissa yrityksissä muutos on jäänyt vain puheen tasolle ja teot puuttuvat. Jo Hallströmin (1988, 103) mukaan asiakas pitää huomioida ja häntä pitää puhutella, jotta saadaan tietää mitä asiakas tarvitsee. Asiakaspalvelun tärkeys on siis tiedetty kauan. Aiemmin kuitenkin myyjäksi pääsemiseen riitti se, että työntekijä osasi käyttää kassakonetta. Mikäli työntekijä lisäksi osasi tervehtiä ja kiittää, oli hän jo loistava asiakaspalvelija.

Nykyisin uusien työntekijöiden, erityisesti myyjien, rekrytoinnissa painotetaan luonteen merkitystä. Haastattelujen ja erilaisten testien avulla pyritään kartoittamaan, sopiiko rekrytoitava työyhteisöön, onko hän ulospäinsuuntautunut, ja minkälainen yleisvaikutelma hänestä jää. Persoonan merkityksen korostaminen rekrytoinnissa johtuu siitä, että kaiken teknisen työn voi oppia, mutta jos myyjänä toimiva henkilö pelkää ihmisiä, hän ei sovellu asiakaspalveluun.

Kaikki tämä on yrityksissä useimmiten tiedossa, mutta monessa paikassa itse myyntityö ja sen johtaminen tehdään kuitenkin vanhalla tutulla tavalla. Työpaikoilla puhutaan asiakaspalvelun laadusta ja lisämyynnistä, mutta niitä ei kuitenkaan käytännössä toteuteta riittävän hyvin. Tämä johtuu pitkälti siitä, ettei työntekijöille kerrota, miten asiat pitäisi tehdä. Työtehtäviä avattaessa ei riitä, että käsketään palvelemaan asiakkaita hyvin tai tekemään lisämyyntiä tehokkaasti. Nämä työtehtävät ja taidot pitää opettaa työntekijöille, ja niitä pitää myös aktiivisesti johtaa.

Usein yksiön esimiehet saavat yrityksen johdolta vaatimuksia siitä, että tulosta on kehitettävä. Heille annetaan budjetit ja tavoitteet, joihin on päästävä määrättyssä ajassa. Jos tavoiteltu myynti ei toteudu, esimiehen on säästettävä liiketoimintayksikkönsä kustannuksista, jotta tulostavoitteisiin voidaan päästä. Säästö tehdään usein henkilöstökuluista, sillä se on nopein tapa saada tulokset näkyviin.

Parempi ja myös kauaskantoisempi keino olisi nostaa itse myyntiä ja sen myötä tulosta. Mutta jos tahtoo nostaa myyntiä, pitää ensin ymmärtää mistä se tulee ja miten se tehdään. Tämän jälkeen itse ymmärretyt asiat pitää opettaa myös henkilökunnalle, ja alkaa johtamaan myyntiä aktiivisesti.

Jotta siis esimies voi jakaa ja opettaa uusia ja tärkeitä asioita työntekijöilleen, on hänen ensin itse ymmärrettävä kyseiset asiat. Tämä on tärkeää siksi, että toisen henkilön voi saada uskomaan asiaan vasta, kun sen esittäjä voi itse seisoa sanomansa takana. Asia on sisäistettävä itse ennen kuin sen voi onnistuneesti viedä eteenpäin, mutta uuden toiminnan aloittamista ei kannata odottaa liian pitkään.

Asioiden saattaminen käytäntöön on esimiestyön kulmakiviä ja kovinta ydintä. Muutos-tilanteissa esimiehen on ensin itse sisäistettävä ainakin olennaisin osa muutoksesta, eli mitä tehdään ja miksi. Vasta sen jälkeen hän voi alkaa johtamaan muutosta toimipisteessään. Jos taas esimies ei itse ymmärrä eri tehtävien tai muutosten sisältöä tai usko niiden tärkeyteen, tai jos ei hän tahdo toteuttaa niitä omassa yksikössään, vaikeutuvat asioiden käytännön toteutus ja sen johtaminen huomattavasti. (Erämetsä 2009, 98, 100.)

Olen törmännyt työvuosieni aikana moneen esimieheen tai jopa yrittäjään, joka seuraa myyntiä yksin, jakamatta kuitenkaan tietojaan työntekijöilleen. Pahimmassa tapauksessa edes esimies ei analysoi myyntiä, vaan seuraa sen sijaan vain kuukausi toisensa jälkeen viivan alle jäänyttä tulosta. Jos esimies ei seuraa myyntiä ja reagoi siihen päivittäin, ei myöskään henkilökunta tiedä, mitä heidän pitäisi tehdä.

## **1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on koota pikaopas (liite 1) sellaisia asioita, joita esimiehen pitäisi miettiä ja ymmärtää myynnin kehittämisestä ja sen johtamisesta. Pikaoppaan tavoitteena on antaa erityisesti esimiesuransa alkutaipaleella oleville esimiehille ohjeita ja työkaluja myynnin johtamiseen ja kehittämiseen. Oppaan ideana on olla helppolukuinen ja mahdollisimman selkeä, jotta esimies voi käyttää sitä helposti päivittäisen työnsä tukena.

Pikaopas on suunnattu vähittäiskaupan ja ravintolan toimialoilla työskenteleville esimiehille. Valinta on luonteva siksi, että olen itse toiminut esimiehenä ravintola-alalla useiden vuosien ajan, ja joutunut pohtimaan oppaassa esitettyjä asioita työurani aikana. Koen, että sisäistettyäni asiat itse, haluan jakaa omaksumaani tietoa myös muiden esimiesten käyttöön.

### 1.3 Työn toteuttaminen

Myynnin kehittäminen tehdään yhdessä henkilökunnan kanssa. Pelkkä tavoitteiden asettaminen ei tuo toivottua lopputulosta. Kun esimies tekee myyntisuunnitelman ajatuksella ja ottaa henkilökunnan mukaan tavoitteiden asettamiseen, sekä vaatii, seuraa ja palkitsee, päästään lopulta sellaiselle tielle, joka takaa myynnin kehittymisen. Myynnin kehittäminen ei ole yksinkertaista, vaan siihen vaikuttavat todella monet asiat.

Tämä opinnäytetyö ei ota kantaa yrityksen perustamiseen tai sen ydintuotteeseen. Opinnäytetyö ei myöskään ole huippumyyjän opas, vaan se on tarkoitettu sellaisten yksiköiden esimiehille, joiden yksikkö pärjää myynnillisesti, mutta joiden olisi mahdollista saada vieläkin enemmän irti toimipisteittensä myynnistä. Opinnäytetyöstä on tehty pikaopas (liite 1), johon on kerätty tiivistetysti tärkeimmät asiat myynnin johtamisessa. Alasentien (2013, 16) mukaan jumiudumme omiin tapoihimme ja yritämme toteuttaa niitä, vaikkeivat ne selkeästi toimisikaan. Sen takia jokaisen esimiehen pitää välillä pysähtyä ja miettiä, miten saisi parhaiten johdettua alaisiaan parempaan lopputulokseen.

Opinnäytetyössäni on haastateltu sekä ravintola-alalla työskenteleviä työntekijöitä että esimiehiä. Olen myös käynyt havainnoimassa myyntityötä eri toimipisteissä, niin kahviloissa kuin päivittäistavaraliikkeissäkin. Lisäksi olen ottanut esimerkkejä opinnäytetyöhöni omasta työhistoriastani.

Opinnäytetyössä on avattu alkuun myynnin peruskäsitteitä. Peruskäsitteiksi valikoituivat haastattelujen, kirjallisuuden sekä omien kokemusten perusteella myyntitavoite, myyntikate, asiakaslukumäärä ja keskiostos, sekä hävikin taso. Opinnäytetyössä käydään läpi myös asiakaspalvelua, ja sen merkitystä myyntiin ja myynnin johtamiseen. Lopuksi on tarkasteltu johtamisen merkitystä myynnin kasvattamisessa ja yrityksen tuloksen parantamisessa. Kyseiset asiat on nostettu myös pikaoppaan päätteemoiksi. Teemoja ja niiden merkitystä käsitellään luvuissa 2-4.

Olen toiminut usean vuoden ajan tulosvastuullisena esimiehenä ravintolatoimialalla, useissa eri toimipisteissä. Olen käyttänyt työvuosieni aikana runsaasti aikaa ja energiaa oppiakseni mahdollisimman hyväksi esimieheksi. Olenkin onnistunut parantamaan toi-

mipisteitteni työ- ja asiakastyytyväisyyttä, myyntiä, myyntikatetta ja tulosta. Onnistuminen on saavutettu sillä, että olen ymmärtänyt myynnin analysoinnin ja myynnin johtamisen tärkeyden, sekä aktivoinut henkilökuntaa mukaan toiminnan suunnitteluun.

## 2 LIIKETOIMINNAN PERUSPILAREITA

Liiketoiminnan ydintehtävä on myynti. Yrityksen tuotteet ja palvelut pitää saada myydyiksi, jotta tavoitellut myyntitulot saadaan kassaan. Vasta myytyään jotakin yritys on tehnyt liiketoimen. Toimitilojen saaminen, henkilöstön palkkaaminen, tavaroiden hankkiminen ja tuotteiden valmistaminen muodostavat liiketoiminnan perustan, joka luo valmiudet myynnille. Kuitenkaan pelkät valmiudet, vaikka olisivatkin parhaita mahdollisia, eivät luo liiketoimintaa, vaan siihen tarvitaan aina myös myyntiä. (Mäenpää 2015, 27.) Yritysten perustehtävä myynnin saralla on sen kasvattaminen tuottavasti (Nieminen & Tomperi 2008, 63).

Myynnin eteen pitää tehdä töitä, sillä hyvin harvoin myynti syntyy itsestään. Myyntityötä ja palvelua tarvitaan, vaikka kysyntää jo olisikin. Mitä kovempi kilpailutilanne on, sitä energisempää myyntityön pitää olla. Myyjän pitää olla aktiivisesti yhteydessä asiakkaisiinsa ja saada heidät kiinnostumaan myymistään tuotteista ja palveluista, jotta kaupat saataisiin aikaiseksi. Myyntityötä voidaan kohdentaa esimerkiksi vain yhteen tuotteeseen. Myynnin kohdentamisen tarkoituksena on jakaa työpanos niin, että se tuottaa yritykselle eniten hyötyä. Tavoiteltavana hyötynä voi olla liikevaihdon kasvattaminen tai myyntikatteen parantaminen; tai myös molemmat näistä. (Mäenpää 2015, 28.)

Yrityksen taloudellisen tuloksen parantaminen vaatii sitä, että myös yrityksen käytännön toimintaa parannetaan. Paikan lunastaminen markkinoilla saavutetaan tuottamalla asiakkaille heidän toivomaansa hyötyä. Hintakilpailukyvyyn ja kannattavuuden parantaminen taas saadaan toimimalla kustannustehokkaasti. Talous on kuitenkin vain yksi yrityksen tulosalueista. Taloudellisen tuloksen lisäksi yrityksissä tavoitellaan hyviä tuloksia asiakastytyväisyydessä, työhyvinvoinnissa, sekä tuotteiden ja palveluiden laadussa. Onnistuneen toiminnan tuloksena paranevat usein kaikki tulosalueet. (Mäenpää 2015, 8.)

Jokaisella yrityksellä on ydintehtävä, johon yrityksen olemassa olo perustuu. Jos yrityksen strategia on hyvin suunniteltu ja toteutettu, myy tämä tuote luultavasti hyvin. Tästä syystä ei välttämättä kannata miettiä, miten ydintuotetta myytäisiin lisää, vaan tärkeämpää on miettiä sitä, miten saadaan myytyä ydintuotetta ostaville asiakkaille myös muita tuotteita.

Nykyisin kilpailu on kovaa ja markkinoilla pärjää useasti se, jonka asiakaspalvelu on ylitse muiden. Yleisesti tiedetään, että asiakkaille tulisi myydä enemmän ja paremmin, jotta tämä kokisi saavansa hyvää palvelua. Usein työntekijät voivat pitää lisämyyntiä väkinäisenä tyrkyttämisenä asiakkaalle. Kuitenkin yritys, joka onnistuu iskostamaan lisämyynnin tärkeyden työntekijöihinsä, tulee luultavasti voittamaan kilpailijansa markkinoilla.

Johtaminen ja päätöksenteko hyvin toimivassa yrityksessä perustuvat tosiasioihin, joita kuvaavat erilaiset tulostimet ja toiminnan arviointi. Ilman näitä on parannus- ja kehittämistoimia mahdotonta suunnata oikein ja toteuttaa tehokkaasti. Yksi keskeinen osaamisvaatimus johtajille, esimiehille ja toimihenkilöille on kyky lukea talouden mittareita ja tehdä niistä johtopäätöksiä. Lisäksi jokaisen ammattilaisen tulee ymmärtää vähintäänkin oman työnsä taloudelliset vaatimukset. (Mäenpää 2015, 8.)

## **2.1 Myynnin rakenne**

Myynnin kehittymistä voidaan seurata monin tavoin. Yksi tapa on seurata kehittymistä pelkän liikevaihdon kasvamisen kautta. Tällöin pitää kuitenkin huomata, että vaikka liikevaihto kasvaa, ei tulos välttämättä kasva. Esimiehen pitää ymmärtää oman yksikkönsä myynnin rakennetta. Liikevaihdon kasvattaminen millä tahansa tuotteella on hyvä alku myynnin kehitykselle, mutta jos tahdotaan kehittää myynnin ohella myös tulosta, kannattaa miettiä mitä myy.

Jokaisella yrityksellä on ydintuote, jota se myy eniten. Esimiehen pitää tietää, mikä oman yrityksen ydintuote on. Lisäksi hänen tulee ymmärtää, onko kyseinen tuote sellainen, johon kannattaa myynnillisesti panostaa entisestään, vai pitäisikö mieluummin panostaa johonkin toiseen tuotteeseen. Esimerkiksi liikennemyymälän yhteydessä toimivan ravintolan myydyin tuote on noutopöytä. Noutopöydän kate on noin 55-65 % (Liikennemyymäläpäällikkö 2017). Noutopöydän myymiseen kannattaa siis käyttää aikaa, sillä sen myyminen tuottaa hyvää katetta, ja on samalla henkilökunnalle vähemmän työllistävä osa kokonaistoimintaa. Hävikin mahdollisuus noutopöydässä on tosin kohtalaisen suuri, mikä saattaa laskea siitä saatavaa myyntikatetta.

Elintarvikekioskissa taas ydintuote saattaa olla esimerkiksi savukkeet tai Veikkauksen pelit. Molempien tuotteiden kate on noin 6 %. (Myymläpäällikkö 2017). Koska näiden tuotteiden myyntikate on alhainen, on syytä miettiä, olisiko lisämyyntiä kannattavampaa keskittää ja ohjata johonkin parempaa myyntikatetta tuottavaan tuotteeseen, kuten syyt-timiin tai kahviin.

On kuitenkin hyvä muistaa, että kaikki myynti on loppujen lopuksi yritykselle tärkeää. Huonokatteinenkin tuote kasvattaa tulosta, mikäli sitä myydään suuria määriä. Mitään myyntiä ei siis sovi vähätellä tai unohtaa, mutta työntekijöitä kannattaa ohjata lisämyy-mään niitä tuotteita, joista tulosta saadaan nopeammin ja vähemmällä kappalemääräisellä myynnillä. Ydintuote on siis tuote, joka tuo asiakkaan sisään, ja jonka lisäksi tälle olisi voitava myydä myös jotakin muuta.

## **2.2 Tavoitteiden asettaminen ja seuraaminen**

Oikeinlaiset tavoitteet ja mittarit innostavat työntekijöitä, Ne myös kirkastavat yrityksen strategiaa arkisen aherruksen näkökulmasta. Oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit ovat kriit-tisiä tekijöitä käytännön johtamistyön kannalta, sillä on vaikeaa johtaa sellaista, mitä ei voi kunnolla mitata. Toisaalta ei voi myöskään mitata sellaista, millä ei ole tavoitetta eikä vertailukohtaa. (Nieminen & Tomperi 2008, 46.)

Käytännön johtamistyössä panostetaan niihin asioihin, joita mitataan. Henkilökunnalle taas tavoitteet ja mittarit viestivät selkeästi sen, mitä yritys pitää tärkeänä ja millaisesta työpanoksesta henkilöstöä palkitaan. Onkin tärkeää miettiä tarkasti oikeanlaiset mittarit eri toiminnoille, sillä väärin toteutettuina ne saattavat rohkaista myös vääränlaiseen käyt-täytymiseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 51.)

Selkeillä tavoitteilla ja niitä seuraavilla mittareilla on mahdollista erottaa onnistuminen epäonnistumisesta. Vielä tärkeämpää mittareiden käytössä on kuitenkin se, että ne antavat koko työyhteisölle mahdollisuuden oppia hyvästä suorituksesta. Mitä enemmän esimie-hellä on tosiasioihin nojautuvia perusteluja eri toiminnoille, sitä vähemmän hän luulta-vasti joutuu kohtaamaan työntekijöidensä selittelyjä. (Nieminen & Tomperi 2008, 51.)

Sanonta ” hyvin suunniteltu, on puoliksi tehty” pitää paikkaansa, mutta se tarkoittaa paljon muutakin. Asiaa voidaan lähestyä myös pohtimalla, mitä toiminta on ilman suunnittelua ja suunnitelmia. Suunnittelematon toiminta on sattumanvaraista, kuten laivan kulku ilman peräsintä. (Alhola & Lauslahti 2005, 64.) Mittareiden tarkoituksena on osoittaa, mitä yrityksen liiketoiminnassa pitää kehittää. Jos mittareiden tekeminen ja niiden tarkastelu eivät johda toimenpiteisiin, on niiden käyttö turhaa.

Tavoitteiden määrittäminen ja asettaminen saattaa tuntua helpolta. Usein kuitenkin tavoitteet määritellään vain entisten suunnitelmien tai tavoitteiden mukaan tai niiden päälle, jonka jälkeen asiaa pidetään ratkaistuna ja katsotaan, että seuraavaksi voidaan vain jäädä odottelemaan tuloksia. Monet tavoitteista ovat hukkaan heitettyjä siksi, etteivät ne ole realistisia eivätkä tarpeeksi haastavia. Niiden toteutumista ei seurata, jolloin niitä ei oteta vakavasti. Tavoitteita saattaa olla myös liikaa, tai ne voivat olla keskenään ristiriitaisia. (Nieminen & Tomperi 2008, 52.)

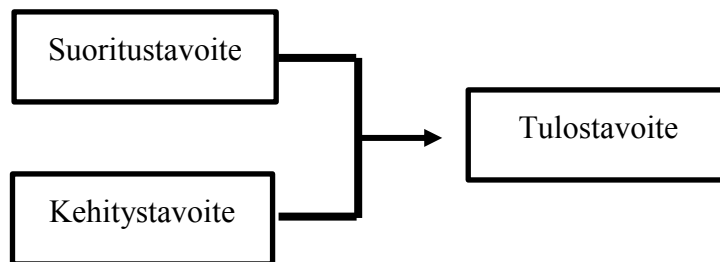
Hyvä tavoitteen pitää olla täsmällinen, esimerkiksi euro- tai prosenttimääräisenä esitetty. Lisäksi sen pitää olla mitattavissa. Jos tavoitetta ei voi mitata, ei myöskään pystytä arvioimaan, miten hyvin tavoite on saavutettu. Tavoitteen pitää olla myös realistinen ja sen myötä saavutettavissa, mutta samalla riittävän haastava. Sopivan haastava tavoite motivoi työntekijää tekemään parhaansa ja mahdollistaa tälle onnistumisen kokemukset työssään. Kun tavoite on asetettu ja esitetty työntekijälle oikein, hän myös ymmärtää niiden taustalla olevat syyt. Tavoitteet pitää muokata jokaiselle työntekijälle omanlaisikseen yksilölliset taidot ja lähtökohdat huomioiden. (Nieminen & Tomperi 2008, 53-56.)

Mittareiden lukumäärää mietittäessä ja rajatessa kannattaa keskittyä olennaiseen. Yksittäisen työntekijän mittaristojen määrän pitää olla laskettavissa yhden käden sormilla. Hyvä mittaristo ohjaa menestymisen kannalta tärkeisiin tekijöihin. Jatkuva mittareiden vaihtelu saattaa virkistää, mutta samalla jatkuva vaihtelu hankaloittaa toimintaa. Se myös tekee oman tai koko yrityksen kehittymisen seurannasta vaikeaa. (Nieminen & Tomperi 2008, 59.)

Tavoitteiden määrittäminen vaatii paljon työtä, mutta siinä onnistuminen on hyvin palkitsevaa työntekijälle, johdolle ja koko yritykselle. Tavoitteiden onnistuneesta asettamisesta ja tietenkin niiden saavuttamisesta seuraa paljon positiivisia vaikutuksia. Työntekijöiden itseluottamus ja sitoutuminen yritykseen kasvaa, ja he voivat luottaa esimieheensä

paremmin ja arvostaa tätä enemmän. Tärkein seuraus oikein asetetuista tavoitteista on työntekijän onnistuminen työssään. Kokemuksesta tiedetään, että työntekijät, jotka ovat vahvasti tavoiteorientoituneita, menestyvät työssään paremmin kuin tavoitteista piittamattomat työntekijät. (Nieminen & Tomperi 2008, 61-62.)

Myynnin tavoitteet kannattaa ryhmitellä kolmeen eri luokkaan: tulostavoitteet, suoritus-tavoitteet ja kehitystavoitteet. Tulostavoitteet liittyvät myyntituloksiin, kun taas suoritus-tavoitteet kuvaavat työntekijän toimintaa ja tekemistä, sekä niiden painopisteitä. Kehitys-tavoitteet liittyvät työntekijän toiminnan laatuun ja osaamisen kehittymiseen. Ryhmittely kannattaa tehdä siksi, että tulostavoitteiden saavuttaminen on pitkälti kiinni toiminnasta ja sen määrästä, sekä toiminnan laadusta ja osaamisesta. (Nieminen & Tomperi 2008, 62.)



Kuvio 1. Myynnin tavoitteiden keskinäinen suhde (Nieminen & Tomperi 2008, 62)

Tavoitteet eivät sulje toisiaan pois, vaikka ne eroavatkin toisistaan sen perusteella, mihin ne kohdentavat huomionsa. Tehokkain lopputulos saavutetaan ottamalla elementtejä jokaisesta tavoiteluokasta. Pääasiallisena tarkastelun kohteena ovat aina tulostavoitteet, ja siksi ne ovat myös parhaiten tiedostettuja tavoitteita. Ne ilmaistaan useimmiten lukuina, ja niillä viitataan suoraan toiminnan haluttuun lopputulokseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 63.)

Myynnissä *tulostavoitteisiin* lasketaan perinteisesti myyntitavoite, myynnin kasvutavoite sekä myyntikatetavoite. Pelkkään lopputulokseen tähtäävät tavoitteet eivät sellaisenaan ole tehokkaita, sillä ne saattavat olla epärealistisia ja näin johtaa ei-optimaalisiin suori-tuksiin. Välitavoitteilla sen sijaan voidaan lisätä yrityksen päivittäisessä työssä saatavia onnistumisen tunteita, joita tarvitaan varsinaisten tavoitteiden saavuttamisen eteen pon-nisteltaessa. (Nieminen & Tomperi 2008, 63.)

Pelkkää tulosta mittaamalla toimintaa voidaan korjata vasta jälkikäteen, jolloin ollaan usein jo myöhässä. Tästä syystä on tärkeää mitata myös oikeanlaista toimintaa. Suoritus-tavoitteet kohdistuvat usein johonkin tuotteeseen tai jonkin erityisen tulostavoitteen saavuttamiseen. Ne liittyvät myös työntekijän suorituksen parantamiseen tai tehostamiseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 69-70.)

*Suoritustavoitteena* vähittäiskaupan toimintaympäristössä voi olla esimerkiksi jollekin tuotteelle asetettu, minimissään vaadittu kappalemääräinen myynti jokaisessa työvuorossa. Työntekijälle on siis asetettu tietty kappalemäärä, joka hänen on vuoronsa aikana myytävä. Vuoron lopuksi työntekijä raportoi onnistumisensa. Esimiehen tehtävänä on paitsi asettaa tavoitteet, myös seurata työntekijöiden onnistumista ja antaa palautetta toiminnasta.

*Kehitystavoitteet* liittyvät osaamisen ja kehittymisen tavoitteisiin, eli ne viittaavat toiminnan ja tekemisen laatuun ja sen kehittämiseen. Ne vastaavat kysymykseen siitä, miten toimintamallia ja osaamista tulee kehittää, jotta asiakastytyväisyys yrityksessä paranee. Osaamisen ja kehittymisen eri alueita ovat esimerkiksi: tuoteosaamisen syventäminen, myyntitaidon jatkuva kehittäminen, sekä tiimityötaitojen parantaminen. Näitä eri osa-alueita määritellään ja arvioidaan esimiehen ja työntekijän välisissä kehityskeskusteluissa. (Nieminen & Tomperi 2008, 71-72.)

Vaikka käsitteenä kehityskeskustelu on yrityksissä tuttu, sen toteutus usein ontuu. Kehityskeskusteluissa esimies ja työntekijä määrittelevät työntekijän kehityskohteet, sekä asettavat yhdessä tavoitteet jollekin ajanjaksolle. Lisäksi kehityskeskustelun aikana arvioidaan, miten ja millä tasolla aikaisemmat kehitystavoitteet on saavutettu. Kehitystavoitteiden tehtävänä on ohjata työntekijää kehittymään pidemmällä aikavälillä. (Nieminen & Tomperi 2008, 71-72.)

Tavoitteita mietittäessä ei ole järkevää tehdä yhteistä kehitystavoitetta koko henkilöstölle. Tämä johtuu siitä, että henkilökohtaiselle tasolle asetetut tavoitteet tarkoittavat jokaiselle yksilölle myös henkilökohtaista vastuuta niiden toteutumisesta, jolloin syytä tavoitteiden epäonnistumisesta ei voida vierittää muiden niskoille. Tavoitteiden laadinnassa kannattaa myös muistaa, ettei kaikille työntekijöille voida antaa haastavuudeltaan samanlaisia ta-

voitteita. Tavoitteiden pitää olla sopivan haastavia, ei liian helppoja tai liian vaikeita. Tavoitteet pitää olla kirjattuna ylös, ja työntekijän on kirjattava onnistumisensa. Jos tavoitteet jätetään vain puheen tasolle, ei haluttuja tuloksia luultavasti saada.

Esimiehen pitää myös seurata tavoitteiden toteutumista päivittäin, jolloin hän antaa työntekijöilleen viestin asioiden tärkeydestä. Tällöin tavoitteet tulevat todennäköisemmin myös saavutetuiksi. Seuranta voi toteuttaa monella eri tavalla, mutta sen suunnitteluun kannattaa varata aikaa. On hyvä miettiä etukäteen, mistä työntekijät löytävät tavoitteensa halutessaan tarkastella niitä uudelleen, ja mihin he merkitsevät onnistumisensa. Monessa yksikössä nämä tiedot ovat kaikkien nähtävillä, esimerkiksi taukokuoneen ilmoitustaululla.

Tapoja seurata tavoitteita on erilaisia, eikä niiden joukossa ole yhtä ainoaa tapaa toimia. Tärkeintä seurannassa on se, että tavoitteet ovat ajan tasalla, ja että onnistumisista samoin kuin alisuoriutumisista annetaan henkilökohtaisesti palautetta. Haastattelemani liikennemyymäläpäällikön (2017) mukaan kahdenkeskiset keskustelut työntekijöiden kanssa siitä, miten myynnissä ja asiakaspalvelussa on onnistuttu, ovat todella tärkeitä. Keskustelujen aikana on hyvä mahdollisuus käydä läpi henkilökohtaisia tavoitteita ja saada työntekijä ymmärtämään, kuinka tärkeitä hänen panoksensa on. Jos keskustelua yrittää käydä työnteon lomassa, on toivotun painostuksen saaminen tärkeille asioille vaikeaa. (Liikennemyymäläpäällikkö 2017.)

Tavoitteita ja mittareita mietittäessä on tärkeää ymmärtää, mitä niillä mitataan ja mihin ne vaikuttavat. Jos halutaan kasvattaa liikevaihtoa, on yritettävä myydä mahdollisimman kallista tuotetta. Jos taas halutaan kehittää tulosta, on mietittävä, olisiko hyvä myydä myyntihinnalta pienempää, mutta katteellisesti parempaa tuotetta. Lisäksi pitää tuntea asiakkaansa. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi omasta mielestäni tärkeimpiä lukuja, joiden avulla joko tehdään tulosta tai epäonnistutaan siinä.

### 2.2.1 Myyntitavoite

Myyntitavoite on tärkeä tieto jokaiselle yrityksessä työskentelevälle. Myyntitavoite tarkoittaa sitä, että jokaiselle yritykselle on tehty tavoite, paljonko sen pitää myydä saavuttaakseen halutun tuloksen. Myyntitavoite saattaa monien eri tekijöiden summana olla joko realistinen tai epärealistinen. Muun muassa kilpailutilanne saattaa muuttua, jolloin esimerkiksi tavoitteeksi asetettu 5 %:n kasvu myynnissä saattaa olla mahdoton saavuttaa.

Kuitenkin useimmat yrityksistä haluavat kasvaa, ja niin on kulujen kasvaessa pakkokin tapahtua. Jos yrityksen myyntitavoite on epärealistinen, ja sen saavuttaminen tiedetään jo etukäteen mahdottomaksi, on tavoitetta syytä muokata ennen sen viemistä henkilökunnalle. Tällöin voi olla kannattavaa pienentää tavoitetta tai verrata myynnille asetettavaa tavoitetta edellisen vuoden myyntiin. Brandtin (2011) mukaan tavoitteiden pitää olla saavutettavissa, sillä muuten ne voivat ahdistaa tai masentaa henkilöstöä. Liian korkeat tavoitteet myös ruokkivat huonoa ilmapiiriä, mikäli tavoitteissa epäonnistutaan toistuvasti. (Brandt 2011, 145.)

Myyntitavoite tarkoittaa usein sitä, kuinka monta prosenttia yrityksen myynti on esimerkiksi viime vuoteen nähden, tai kuinka paljon myynnin pitäisi prosentuaalisesti kasvaa tarkasteluvuoden aikana. Oli tavoite sisällöltään mikä tahansa, tiedon pitää olla myös henkilökunnan saatavilla. Budjeteissa myyntitavoite on usein ilmoitettu prosentteina. Prosenttilukuja ei kuitenkaan kannata esittää henkilökunnalle, sillä 5 %:n kasvu ei välttämättä tarkoita heille mitään, tai auta heitä hahmottamaan haluttua myynnin kasvua.

Myyntitavoite onkin hyvä esittää euromääräisenä prosenttilukujen sijaan. Euromäärien esittäminen ei aina kuitenkaan ole järkevää, mikäli myyntitavoite on esimerkiksi useita tuhansia euroja. Myös tässä tilanteessa työntekijän voi olla vaikeaa hahmottaa oman työpanoksensa merkitystä tavoitteen toteuttamisessa.

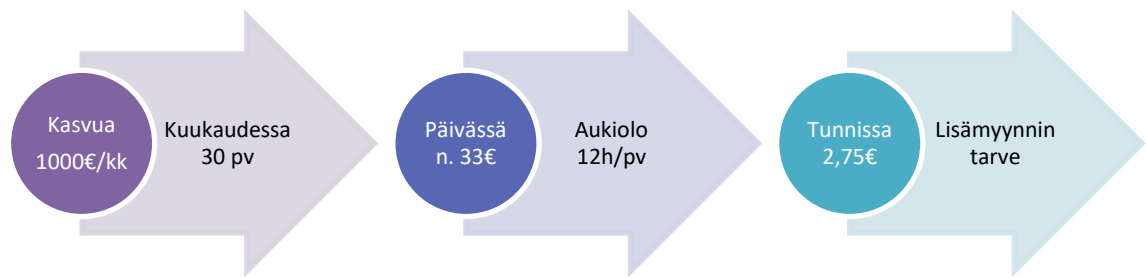
Myyntitavoite on pilkottava vähintäänkin päivätasolle, mutta sen voi jakaa myös pienemmiksi, kuten vuoro- tai tuntikohtaiseksi myyntitavoitteiksi. Työntekijöitä kannattaa opettaa seuraamaan myyntiä esimerkiksi kassakoneesta vuoron päätyttyä, jotta he voivat arvioida, oliko työpäivä myynnillisesti onnistunut vai ei. Lisäksi esimiehen on päivittäin tuotava henkilökuntansa tietoon, mikä on kunkin päivän myyntitavoite, ja myös muistettava joko päivän lopuksi tai seuraavana päivänä kertoa, miten tavoitteessa on onnistuttu.

Tiedän esimerkiksi tapauksen, jossa erään toimipisteen esimies tulosti maanantaisin henkilökunnan taukotiloihin taulukon, jota täytti päivittäin tilityksen yhteydessä. Taulukosta ilmeni muun muassa kuluvan kuukauden päiväkohtainen myynti, kuukauden budjetti, myynnin indeksi budjettiin ja edellisen vuoden myyntiin, päivittäiset tehot, sekä muita yrityksen taloutta kuvaavia lukuja. Kukaan työntekijöistä ei ymmärtänyt taulukkoa, mutta esimies oletti työntekijöidensä tietävän, mitkä olivat yrityksen myynti ja tavoitteet: olihan hän jakanut tiedon koko henkilökunnalle.

Kuitenkin se, että tietoa jaetaan, on eri asia kuin se, että tietoa jaetaan ymmärrettävästi. Kyseinen esimies toki ymmärsi taulukkoa helposti itse, mutta työntekijätasolla taulukko näyttäytyi vain paljon lukuja sisältävänä tulosteena, joka ei onnistunut herättämään henkilöstön mielenkiintoa, saati sitten avautumaan suurimmalle osalle henkilökunnasta. Sellaisia lukuja, jotka eivät avaudu henkilökunnalle tai tue heidän päivittäisiä työtehtäviään ja niissä kehittymistä, ei ole kannattavaa tuoda henkilöstön tietoon, vaikka ne olisivatkin hyvin tärkeitä liiketoiminnan kannalta.

Henkilökunnalle jaettavassa tiedossa pätee sääntö, että mitä vähemmän kerrot, sitä arvokkaampaa jakamasi tieto se on. Kannattaa siis tehdä yksikertaisia taulukoita, joissa on esitettyä esimerkiksi päivittäinen myyntitavoite ja toteutunut myynti. Esitystapana voi käyttää vapaasti joko koneella tai käsin kirjoitettua taulukkoa, sillä tärkeintä ei ole se, miten asia esitetään. Sen sijaan ratkaisevan tärkeää on se, että asia esitetään.

Kuviossa 2, näytetään miten myyntitavoite voidaan jakaa pienempiin osiin. Esimerkissä myynnin kasvua halutaan 1000 euroa kuukaudessa. Kun tämä jaetaan tasaisesti kuun jokaiselle päivälle, saadaan noin 33 euroa päivää kohden. Jos toimipiste on auki 12 tuntia päivässä, jää myyntitavoitteeksi 2,75 € tunnille.



KUVIO 2. Lisämyynnin tarve

Tämän summan kertominen henkilökunnalle antaa työntekijöille paljon enemmän ymmärrystä siitä, mitä heidän pitää tehdä. Jos toimipaikassa vieläpä sattuu olemaan myynnissä tuote, joka maksaa juuri tuon 2,75 euroa, on tavoitteen avaaminen entistä helpompaa. Tuolloin esimies voi kertoa, että myymällä yhden kappaleen kyseistä tuotetta joka tunti, pitäisi tavoitteeseen päästä helposti.

Mikäli tavoitetta haluaa pilkkoa vielä pienemmäksi, voi laskea, kuinka paljon tavoite on yhtä asiakasta kohden. Tämä tapahtuu jakamalla tunnissa päätettyjen kuittien lukumäärä tuntikohtaisen myyntitavoitteen määrällä. Myyntitavoitetta voi havainnollistaa myös jonkun tuotteen kautta. Tämä tehdään jakamalla myyntitavoite esimerkiksi pullan myyntihinnalla, jolloin saatu lukema kertoo, montako pullaa lisää päivässä tulisi myydä lisää tavoitteen saavuttamiseksi.

Myynnin jääminen tavoitteesta voi lannistaa myös esimiestä. Esimerkiksi 3 000 euron budjetin alitus kuukaudessa voi aiheuttaa epätoivon tunteita myyntiä johtavassa esimieheissä. Esimies saattaa luovuttaa tavoitteen kanssa, eikä edes yritä saada vajetta kiinni tosissaan. Tällöin eivät työntekijäkään tee asian eteen mitään, ja peli on menetetty. Siksi onkin hyvä, että esimies avaa välillä itselleen yrityksen tavoitteen. Näin hän saa oikean kuvan siitä, paljonko työtä pitäisi vielä tehdä, jotta myyntibudjettiin päästäisiin.

Taulukosta 1 nähdään 3 000 euron kuukausikohtaisen budjettivajeen tarkoittavan sitä, että kuukauden jokaisena päivänä pitäisi myydä 100 euroa nykyistä myyntiä enemmän. Jos kyseisessä yrityksessä on päivässä esimerkiksi 1000 päätettyä kuittia, tarkoittaa tämä 0,10 euron lisämyyntiä jokaiselle kuitille, jotta budjettivaje saadaan kiinni.

## TALUKKKO 1. Budjettivajeen avaaminen.

Budjettivaje	30 pv/kk	Päätettyjä kuitteja/pv	Myynti/kuitti
3 000€	100€/pv	1000 kuittia	0,10€

Tavoitteen voi jakaa monin eri tavoin: päiville, myyntitunneille, vuoroille tai työntekijäkohtaisesti. Jokaisen esimiehen pitääkin miettiä itse, mikä on paras tapa omassa yksikössä, ja mikä on helpoin tapa seurata tavoitteiden toteutumista. Mitä pienempään yksiköön tavoitteet jaetaan, sitä helpompi ne on esittää henkilökunnalle.

Myynnistä puhuttaessa pitää muistaa, että yrityksen suurimpana kuluna henkilöstökulujen pitää olla linjassa myynnin kanssa. Jos myynti jää vajaaksi määrän  $x$  verran, pitää henkilöstökulujen vajeen olla yhtä suuri. Jos taas myyntiä tulee enemmän, voi henkilöstökulujakin olla budjetoitua enemmän. Tästä syystä esimiehellä pitää olla tiedossa ja enakoituna, mihin suuntaan myynti on kehittymässä ja kykyä reagoida muuttuviin tilanteisiin nopeasti. Toisin sanoen, myyntiä on seurattava joka päivä, mielellään pitkin päivää, ja toimintaa tehostettava tarpeen mukaan.

Liikevaihdon kasvattamiseen ei ole helppoa tietä, vaan se tapahtuu ainoastaan myyntiä kasvattamalla. Lisämyynnin tekeminen on harvoin automaattista tai luontaista toimintaa, joten sitä pitää harjoitella. Se voi tuntua alkuun kömpelöltä, mutta mitä enemmän lisämyyntiä harjoittelee, sitä luontaisemmin ja helpommin sen tekeminen pikkuhiljaa käy. Lisämyynnin opettelun kannalta on tärkeää saada käytännön malleja siitä, miten myyntiä tehdään. Tästä syystä esimiehen on oltava esimerkkinä henkilökunnalleen.

Lisämyyntituotteen on oltava sellainen, johon henkilökunta itsekin uskoo. Näin myynnistä saadaan mahdollisimman luontevaa. Myös asiakas vaistoo myyjän uskon tuotteeseen, ja hänelle jää positiivinen kokemus ostotapahtumasta. (Ojanen 2010, 105.) Esimiehen ei välttämättä kannata osoittaa liian vahvasti mitään yksittäistä lisämyyntituotetta, vaan antaa työntekijöilleen valtaa miettiä, mitä he haluavat myydä. On kuitenkin hyvä antaa valmiita esimerkkejä lisämyyntituotteista työntekijälle joka ei välttämättä itse keksi omasta mielestään hyvää lisämyyntituotetta. Esimerkkinä voi esittää vaikkapa sytyttimen tai purukumipaketin myymisen tupakka-askin ostajalle, tai pullan myymisen kahvin ostajalle. Kun henkilökunta saa itse päättää mitä myy, palvelu on luonnollista ja aitoa, eikä näyntyä asiakkaalle teennäisenä ja väkijäsenenä tuotteiden tyrkyttämisenä.

Taulukossa 2 on esimerkinomaisesti laskettu, paljonko lisämyynti kasvattaa kokonaisymyyntiä kuukaudessa ja vuodessa, kun onnistumisprosentti on 10 % ja lisämyyntituotteen hintana on 1 euro. Esimerkistä nähdään, kuinka pienellä teolla saadaan selkeää myynnin kasvua aikaan. Vain yhden euron lisämyynti yhdelle kymmenestä asiakkaasta tuo yritykseen 3 000 euroa enemmän kuukaudessa ja 36 000 euroa vuodessa.

TAULUKKO 2. Liikevaihdon kasvu lisämyynnillä

Asiakasmäärä päivässä	Lisämyynnin onnistumisprosentti	Lisämyynnin arvo/onnistunut myyntikerta	Aktiivisia myyntipäiviä kuukaudessa	Lisämyynti päivässä	Lisämyynti kuukaudessa	Lisämyynti vuodessa
1 000	10 %	1 €	30 pv	100 €	3 000 €	36 000 €

Mittarina myyntitavoitteen saavuttamiseksi voi olla esimerkiksi euromäärä  $x$ , joka työntekijän pitää myydä joko vuoronsa tai työtuntinsa aikana. Euromäärään lasketaan kaikki ne tuotteet, jotka hän on saanut myytyä aktiivisen asiakaspalvelun ja myyntityön avulla. Mittarina voi olla myös esimerkiksi tuotteen  $Y$  kappalemäärässä mitattu myyntitavoite. Käytetäänpä mittarina mitä tahansa myyntitavoitetta, onnistuminen siinä tulee kirjata ylös. Esimiehen on seurattava tuloksia ja palattava niihin myös myöhemmin.

### 2.2.2 Myyntikate

Myynnin kehittäminen hyväkatteisilla tuotteilla kasvattaa yrityksen myyntiä ja samalla liikevoittoa. Mäenpään (2015) mukaan myyntikate lasketaan tyypillisesti tietylle tuotteelle tai tietylle asiakkaalle. Myyntikatteesta muodostuu rahamääräistä tuottoa kahdella tavalla: paljonko tuotteesta saadaan myyntikatetta ja paljonko sitä myydään. (Mäenpää 2015, 35.) Myyntikatteen eli katetuoton perusteella voidaan vertailla esimerkiksi eri tuotteiden tai tuoteryhmien kannattavuutta yrityksessä (Eklund & Kekkonen 2016, 79).

Myyntikateprosentti on hyvä mittari esimerkiksi koko yksikön tuloksesta puhuttaessa. Kuitenkaan mikään yritys ei elä prosenteilla, vaan liiketoiminnasta saaduilla euroilla. Niinpä myös myyntikatetta kannattaa ajatella mieluummin euroina. Sillä, onko yrityksen myyntikate korkea, ei ole merkitystä ellei myyntiä tule.

Katetuottoanalyysijä voidaan tehdä eri tasoilla, esimerkiksi koko yrityksen, tulosityksikön, asiakkaan tai tuotteen tasolla. Katetuotto saadaan laskettua vähentämällä liikevaihdosta yrityksen muuttuvat kustannukset. (Niskavaara 2010, 110-111.) Esimiehet puhuvat usein myyntikateprosentista. Karkeasti esitettynä ravintoloiden myyntikateprosentti liikkuu 60-80 %:ssa (Liikennemyymäläpäällikkö 2017) ja päivittäistavarakaupassa se sijoittuu 20-35 %:iin. (Myymäläpäällikkö 2017).

Yrityksen myyntikate muodostuu kaikista niistä tuotteista, joita myydään. Yrityksen X myymäläpäällikkö kertoi haastattelussaan, että hänen yksikkönsä myynti oli noussut voimakkaasti. Tuloslaskelman valmistuttua hän joutui kuitenkin pettymään, sillä tulos oli tippunut edellisestä tarkastelujaksosta. Myyntiä analysoidessaan hän huomasi, että huonokatteisten savukkeiden myynti oli tarkastelukaudella noussut roimasti, kun taas hyvää katetta tuottavien välipalatuotteiden myynti oli vähentynyt. (Myymäläpäällikkö 2017.)

Yrityksissä on usein myynnissä katteeltaan eriarvoisia tuotteita. Esimiehen tulee tietää, mitkä ovat yrityksen ydintuotteita ja mikä on kyseisten tuotteiden kate. Jos ydintuotteen myyntikate on huono, pitää esimiehen keskittyä vahvemmin katteeltaan parempien tuotteiden myyntiin.

Asia esitetään Taulukossa 3. Siitä nähdään, että tuotetta 1, jonka myyntikate on 6 %, pitää myydä 10 000 eurolla, jotta myyntikatteella saadaan hankittua 600 euroa. Tämä tarkoittaa yhteensä 1667 myytyä tuotetta. Sen sijaan tuotetta 2, jonka myyntikate on 80 %, ei tarvitse myydä kuin 750 euron edestä, jotta sama 600 euron katetuotto toteutuisi. Tällöin myytävien tuotteiden määräksi riittää jo 375 kappaletta.

TAULUKKO 3. Kateprosentin merkitys

Tuote	Myyntihinta	Myyntikate %	Asiakkaita	Myynti	Kate €
Tuote 1	6 €	6 %	1667 kpl	10 000 €	600 €
Tuote 2	2 €	80 %	375 kpl	750 €	600 €

Esimerkillä ei haluta osoittaa, että tuotteen 1 myynti pitäisi lopettaa tai ettei sen myyminen ole tärkeää. Myyntiä ei tule lopettaa varsinkaan silloin, jos tuote 1 on yrityksen ydintuote, sillä ydintuotteen avulla saadaan asiakas houkuteltua yritykseen. Asiakkaille kannattaa kuitenkin myydä esimerkiksi tuote 2 ydintuotteen lisäksi sen sijaan, että pyrkisi myymään ydintuotetta mahdollisimman suurissa kappalemäärissä. Sellainen tuote, jonka

tekeminen kuluttaa vain vähän käytettävissä olevia resursseja, ja jonka kate on hyvä, on hyvä lisämyyntituote. Jos taas tuotteen kate on hyvä, mutta myös sen valmistaminen vie aikaa, on järkevää miettiä sen soveltuvuutta eri myyntitilanteisiin.

Haastattelemanli liikennemyymäläpäällikkö (2017) kertoi, että hänen toimipisteessään on myynnissä kaksi hyväkatteista tuotetta: dallaspulla ja voisilmäpulla. Näistä voisilmäpulla on katteeltaan hieman parempi. Dallaspulla on raaka-pakaste, joka on paistovalmis tunnin sulatusajan jälkeen. Voisilmäpulla taas tehdään pikkupulla-aihiosta, jota on ensin sulatettava muutama tunti, jonka jälkeen tuotteeseen lisätään voisilmä ja se paistetaan uunissa.

Varsinkin kiireessä parempi vaihtoehto on siis tehdä dallaspullaa eikä voisilmäpullaa, vaikka se katteeltaan onkin hieman heikompi. Tuotteen tekemiseen menevä aika on siis myös otettava huomioon. (Liikennemyymäläpäällikkö 2017.) Lisäksi pitää muistaa, että vaikka tuotteen laskennallinen myyntikate olisi hyvä, mutta sitä ei saada myydyksi, ei tuotetta kannata pitää valikoimassa. Mikäli tuotetta menee paljon hävikkiin, pienenee sen myyntikate nopeasti. Hävikkiä ja sen merkitystä katteeseen käsitellään tarkemmin luvussa 2.2.4.

Useissa yrityksissä on valmiiksi suunniteltuja tuoteyhdistelmiä, joissa tuotteet tulevat ostajalle halvemmaksi yhdessä ostettuina kuin erikseen. Esimerkkinä tällaisista yhdistelmistä on erilaiset kahvi ja pulla-yhdistelmät. Keskustellessani eri toimipisteiden esimiesten kanssa tällaisten tuoteyhdistelmien käytöstä myynnin kasvattamisessa on käynyt ilmi, etteivät kaikki esimiehet pidä tuoteyhdistelmiä järkevänä tapana kasvattaa myyntiä.

Tuoteyhdistelmien käyttöä lisämyynnissä epäilleet esimiehet perustelivat näkemystään sillä, että myynnin marginaali ja katteen osuus tuotteen myyntihinnasta jää tuoteyhdistelmien kohdalla liian pieneksi. Tästä syystä tuoteyhdistelmien myynnistä ei jää yritykseen tarpeeksi rahaa, eikä lisämyyntiä siksi kannata tehdä. On totta, että kun tuotteen normaalia myyntihintaa lasketaan, myös sen myyntikate laskee. Myyntikatteen laskun merkitys on kuitenkin todella pieni, sillä myynnistä saatu rahamäärä kasvaa kuitenkin jokaisen myydydyn tuotteen myötä.

Taulukossa 4 on kuvattu, että jos tuotetta 1 myytäisiin 1000 asiakkaalle myymättä kenellekään heistä lisäksi jotakin toista tuotteita, saadaan myyntiä 3 euron kappalehinnalla yhteensä 3000 euroa ja myyntikattea 2100 euroa katteen ollessa 70 %. Jos jokaiselle asiakkaalle lisämyytäisiin tuotetta 2 alennetulla 1 euron hinnalla, ja onnistumisprosentti olisi lisämyynnissä 10 %, eli 1000 asiakkaasta 100 ostaisi tuotteen, tulisi myyntiä yhteensä 3200 euroa, joista myyntikate-euroja olisi 2140 euroa.

TAULUKKO 4. Lisämyynti alennetulla tuotteella.

Tuote	Tuote 1	Tuote 2	
Myyntihinta norm.	3 €	2 €	
Myyntihinta kombossa		1 €	
Myyntikate %	70 %	60 %	
Myyntikate alennetulla hinnalla		20 %	
Myyntimäärä kombossa	1000 kpl	100 kpl	Yhteensä
Myynti	3000 €	200 €	3 200 €
Kate €	2100 €	40 €	2 140 €

Kaavan 1 mukaisesti voidaan laskea tuoteyhdistelmille kokonaiskate. Esimerkistä nähdään, että tuotteen 1 myynnillä saadaan myyntikattea 2100 euroa ja tuotteesta 2 tulee myyntikattea 40 euroa. Kun luvut lasketaan yhteen ja saatu summa jaetaan kokonaismyynnillä, ja tulos kerrotaan vielä 100 %:lla, saadaan kokonaismyyntikatteen 66,9 %. Esimerkin tuloksesta nähdään, että kokonaismyyntikate pysyy hyvänä, vaikka 10 % yrityksessä päivän aikana asioineista asiakkaista ostaisikin alennettua tuoteyhdistelmää.

$$\begin{array}{rcccccc}
 \text{Tuote 1} & & & \text{Tuote 2} & & & \\
 \text{Myynti} & \text{Myyntikate \%} & & \text{Myynti} & \text{Myyntikate \%} & \text{Kokonaismyynti} & \\
 3\,000\ \text{€} & \times & 70 & + & 200\ \text{€} & \times & 20 & / & 3\,200\ \text{€} & \times & 100 & = & 66,9\ \%
 \end{array}$$

KAAVA 1. Kokonaismyyntikatteen laskeminen.

Edellisessä esimerkissä on siis esitetty vain yhden päivän vaikutus. Taulukossa 5 sen sijaan on laskettuna, miten alennetun tuotteen myynti lisämyyntituotteena vaikuttaa koko kuukauden myyntiin ja myyntikatteeseen. Ylemmässä taulukossa on laskettu, että jos tuotetta 1 myydään päivittäin 3000 euron edestä ja myyntikateprosenttina on 70 %, saadaan kuukauden myynniksi 90 000 euroa. Myyntikatteen osuus tästä on 63 000 euroa.

Alempaan taulukkoon on laskettu mukaan myös lisämyynti. Mikäli joka päivä lisämyydyään jokaiselle asiakkaalle tuoteyhdistelmää, ja onnistumisprosentti lisämyynnissä on 10 %, saadaan 1000 asiakkaasta 100:lle myytyä tuoteyhdistelmää. Yhdistelmän keskimääräinen myyntikate on 66,9 %. Tällöin myyntiä saadaan yhteensä 93 000 euroa, josta myyntikate-euroja on 64 728 euroa. Toisin sanottuna kate-euroja tulee 1 728 euroa enemmän, vaikka tuotteen 2 myyntikate tippuu puoleen normaalihintaisen tuotteen myyntikatteesta.

On toki otettava huomioon, etteivät yrityksen kaikki tuotteet voi samanaikaisesti olla myynnissä alennetulla hinnalla, sille se tiputtaisi kokonaiskatetta liikaa. Muutaman tuotteen alennettu myyntihinta ei kuitenkaan tätä vielä tee. Niin pientä myyntiä ei olekaan, ettei sillä olisi merkitystä kokonaisymyynnissä.

TAULUKKO 5. Lisämyynnin tärkeys

Tuote	Myyntihinta	Myyntikate %	Asiakkaita	Myynti päivässä	Myyntikuukaudessa	Myyntikate € kuukaudessa
Tuote 1	3 €	70 %	1000 kpl	3 000 €	90 000 €	63 000 €

Tuote 1	3 €	70 %	900 kpl	2700 €	81 000 €	56 700 €
Kombo	4 €	66,9 %	100 kpl	400 €	12 000 €	8 028 €
Yhteensä			1000 kpl	3 100 €	93 000 €	64 728 €

Esimiehen kannattaakin harkita, kertooko henkilökunnalleen, ettei jotakin tuotetta kannata myydä sen huonon myyntikatteen takia. Jokainen lisämyyty euro tuo yritykselle lisää myyntiä ja sitä kautta myyntikatetta, jolloin tulos paranee. Vaikka tuotteen myyntikateprosentti olisi vain 6 %, tuo se 6 % lisää myyntikate-euroja, joita voidaan käyttää yrityksen kulujen kattamiseen. Henkilökuntaa ei myöskään pidä väheksyä ja jättää kertomatta, kuinka paljon tuotteen X myynnistä saadaan tulosta verrattuna tuotteen Y myyntiin. Asiat pitää tuoda esille ja kertoa, että kaikki myynti on hyvästä, vaikka toiset tuotteet ovatkin kannattavampia myydä kuin toiset.

### **2.2.3 Asiakaslukumäärä ja keskiostos**

Asiakaslukumäärä katsotaan päätettyjen kuittien määrästä. Luku ei ole täysin paikkaansa pitävä, vaan todellisuudessa yrityksessä on yleensä ollut enemmän asiakkaita kuin kuittien lukumäärä antaa ymmärtää. Tämä johtuu siitä, että samalle kuitille maksetaan usein monen eri henkilön tuotteita, kuten koko perheen ostokset.

Keskiostoksella taas tarkoitetaan sitä, paljonko asiakas keskimääräisesti ostaa kyseisestä yrityksestä euromääräisesti mitattuna. Keskiostos lasketaan jakamalla myynti päätettyjen kuittien lukumäärällä. Keskiostos ei käy mittariksi kaikkiin yrityksiin, mutta tuotemyynnin seuraamisessa se on hyvä työkalu. Keskiostoksen mittaaminen on yksi keino kasvattaa liikevaihtoa. Keskiostosta ei voi suoraan verrata toisen samalla alalla toimivan yrityksen keskiostokseen, sillä siihen vaikuttavat yrityksen sijainti, asiakaskunta ja myydyimmät tuotteet.

Keskiostosta nostetaan yksikertaisesti myymällä asiakkaalle enemmän. Sitä voi nostattaa myös ristiin myymisellä. Ristiin myyminen tarkoittaa sitä, että asiakkaalle tarjotaan kalliimpaa tuotetta, kuin mitä hän on alun perin ollut ostamassa. Esimerkiksi ravintolassa porsaanleikkien ostajalle myydäänkin vaihtoehtoisesti naudanfileetä. Kaupassa taas voidaan tarjota toista tuotetta hieman edullisemmin: yksi tuote maksaa 2 euroa ja kaksi tuotetta maksavat yhteensä 3 euroa. Esimerkissä kate pienenee toisen tuotteen kohdalla, mutta pienentää kokonaiskatetta lopulta hyvin vähän, kuten luvussa 2.2.2 on esitetty.

Keskiostoksen mittaamisessa on tärkeää ymmärtää, että jos yksikössä käy paljon ryhmiä, joiden ostokset maksetaan yhteislaskulla, voi tämä nostaa keskiostosta paljonkin. Esimerkiksi ravintolassa saattaa viikonloppuisin käydä isoja seurueita syömässä. Mikäli ryhmät maksavat laskunsa samalle kuitille, ei tilannetta voi verrata arkipäiviin, jolloin moni asiakas maksaa esimerkiksi lounasruokansa itse. Keskiostosta ja sen kehittymistä seurattaessa kannattaa siis käyttää samaa viikonpäivää kuin on aiemminkin viikoilla käyttänyt, tai ottaa tarkasteluun pidempi aikajakso. Pidemmällä aikavälillä, kuten viikon tai kuukauden tarkastelujaksolla, on keskiostoksen tarkkailu yleensä vertailukelpoisempaa.

Taulukkoon 6 on havainnollistettu, miten kuittien lukumäärä vaikuttaa keskiostokseen tilanteessa, jossa myynti ja asiakasmäärä ovat samat. Molemmissa tapauksissa päivän myynti on 3 000 euroa ja asiakkaita on käynyt yrityksessä päivän aikana 100 henkilöä. Ensimmäisessä tapauksessa jokainen asiakas maksaa oman laskunsa itse, jolloin kuittejaakin päätetään 100 kappaletta. Näin ollen tulee keskiostokseksi 30 euroa. Toisessa esimerkissä asiakkaat maksavat ostoksensa pareittain, jolloin päätettyjä kuitteja tulee 50 kappaletta, ja keskiostokseksi siten 60 euroa.

TAULUKKO 6. Päätettyjen kuittien vaikutus keskiostokseen

Myynti	Asiakkaita	Päätetyt kuitit	Keskiostos
3 000 €	100	100	30 €
3 000 €	100	50	60 €

Keskiostoksen nostamista ei ole välttämättä täysin yksinkertaista ymmärtää ja siksi kannattaakin miettiä tarkkaan, miten tästä henkilökunnalle kertoo. Mitä vaikeampaa henkilökunnan on seurata onnistumistaan, sitä nopeammin motivaatio katoaa. Keskiostoksen nostamista pystytään monissa kassoissa helposti seuraamaan päivätasolla ja myös vuoro-  
tasolla. Jos henkilökunta ei kuitenkaan ymmärrä mitä keskiostoksen nostaminen omien työtehtävien kannalta vaatii, ei seuranta tuo haluttua lopputulosta.

Kuten liikevaihtokin, kannattaa myös keskiostos avata mahdollisimman pieniksi paloiksi. Esimerkiksi jos halutaan nostaa keskiostosta 0,20 euroa kuittia kohden, tarkoittaa se sitä, että lisämyyntituotetta tulee myydä jokin tietty määrä ja tietylle määrälle asiakkaita. Se, kuinka monta tuotetta ja kuinka monelle asiakkaalle on myytävä, riippuu tuotteen hinnasta.

Jos tuote maksaa 2 euroa, yhden kymmenestä asiakkaasta pitää se ostaa. Näin ollen kymmenen asiakkaan kuittien keskiostos nousisi yhteensä 0,20 euroa. Mitä kalliimpaa tuotetta yritys saa myytyä, sitä harvemmalle asiakkaalle sen pitää tuotetta myydä nostaakseen keskiostosta. Toisaalta halvempaa tuotetta on henkilökunnan usein helpompi myydä, kun he uskovat sen myyntiin itsekin. Halvemmat tuotteet myös houkuttelevat asiakasta helpommin heräteostoksiin.

#### **2.2.4 Hävikin taso**

Katetta käsittelevässä luvussa on todettu, että hyväkatteisen tuotteen myynti on kannattavaa. Asia ei kuitenkaan käytännössä ole täysin yksiselitteinen, sillä mikäli haluaa myydä tuotetta, on sitä oltava tarpeeksi myytävänä. Esimerkiksi kahvilassa tai ravintolassa tuotteen esillepanon on oltava tarpeeksi runsasta, jotta se houkuttelisi asiakasta tuotteen ostamiseen. Tällöin on kuitenkin otettava huomioon riski siitä, etteivät kaikki tuotteet tule myydyksi ja osa tuotteista joudutaan laittamaan hävikkiin.

Hävikin syntyminen onkin varsinkin ravintolatoimialalla jokapäiväistä, ja kohtuullisissa määrin myös hyväksyttävää; ellei jopa suotavaa. Esimerkiksi alle 150 lounasannoksen myynnissä noin 10 hävikkiannoksen syntyminen on merkki siitä, että lounasta on ollut riittävästi tarjolla myös viimeiselle maksavalle asiakkaalle. Päivittäistavarakaupassa hävikin määrä on pienempi, mutta myös siellä hävikkiä syntyy päivittäin.

Hävikin määrää yrityksessä on tärkeää seurata päivätasolla ja säännöllisesti. Jos hävikin määrä on huomattavasti tavanomaista suurempi, on syytä tarkistaa, mistä hävikin määrä johtuu. Nopeasti kasvavaan hävikkiin on reagoitava mahdollisimman nopeasti, jotta sen syy saataisiin selville, ja hävikin määrä saataisiin taas laskuun. (Södesrström, Stenbacka & Mäkinen 2017, 93.) Mitä myöhemmin asiaa tarkastellaan, sitä vaikeampaa on löytää oikea syy kasvaneeseen hävikkiin.

Haastattelemani ravintolatyöntekijän (2017) mukaan hänen työpaikallaan hävikkiä tarkastellaan ennalta määrättyinä ajankohtina, kahden viikon jaksoissa ja vain muutaman kerran vuodessa. Tällöin ei ole mahdollista saada todellista kuvaa siitä, mitä toimipaikassa menee hävikkiin ja mikä on hävikin realistinen määrä. Saadut lukemat kertovat ainoastaan, mitä tuotteita kyseisenä kahden viikon jaksoneen laitettiin hävikkiin. Hävikin seuraamisen tarkoituksena on kuitenkin saada tietoa siitä, mikä on oikea valmistusmäärä kutakin tuotetta kohden yksikön pidemmän aikavälin menekin mukaan.

Seurannan lisäksi on tärkeää, että henkilökuntaa opastetaan toimimaan oikein hävikin minimoimiseksi. Henkilökunnalle on tärkeää painottaa, että vaikka hävikin määrä pyritään minimoimaan, tavoitteena ei ole välttää sen syntymistä kokonaan. Mikäli henkilökunta alkaa pelätä hävikin syntymistä liikaa, on vaarana, ettei tuotteita uskalleta valmistaa tarpeeksi myyntiin. Tällöin asiakkaille tarjottavien tuotteiden laatu ja tuoreus voivat kärsiä, tai myytävät tuotteet loppua kesken. Tyhjät hyllyt ja laadultaan heikommät tuotteet karisivat yrityksen asiakaskuntaa, mikä osaltaan lisää jälleen syntyvää hävikkiä.

Henkilökuntaa tulee perehdyttää siihen, mitä tuotteita on kannattavaa pitää esillä eri vuorokaudenaikoina ja aukioloaikojen puitteissa. Useissa vähittäiskaupan yrityksissä on oma paistopisteensä esimerkiksi tuoreille leiville ja pullille. Näiden tuotteiden myynti painottuu usein aamu- ja päiväaikaan, kun taas iltaisin paistotuotteiden myynti alkaa vähitellen hiipua.

Myynnin vähetessä hävikin määrä kasvaa, minkä takia on tärkeää miettiä, mitä tuotteita hiljaisempina aikoina on tarjolla. Tuotteiden tulee tietysti olla sellaisia, joita asiakkaat haluavat ostaa. Suosituista tuotteista kannattaa kuitenkin valita tarjolle ostohinnaltaan alhaisimpia, jolloin myös mahdollisen hävikin rahallinen arvo jää alhaisemmaksi.

Laitettaessa tuotteita hävikkiin ei ole väliä, mitkä ovat tuotteen myyntihinta tai myyntikate, vaan olennaista on tietää sen ostohinta yritykselle. Tätä havainnollistetaan Taulukossa 7. Taulukosta näkyy, että tuote 1 on ostohinnaltaan 0,30 €, kun taas tuote 2 on ostohinnaltaan 0,50 €. Jos molempia tuotteita menee hävikkiin 20 kappaletta, tulee tuotteesta 1 yritykselle tappiota 6 €, kun taas tuotteesta 2 tulee tappiota 10 €. Vaikka tuotteella 2 olisikin parempi kate ja korkeampi myyntihinta, ei se vähennä hävikin rahallista arvoa.

TAULUKKO 7. Ostohinnan merkitys hävikissä.

	Tuote 1	Tuote 2
Ostohinta (euroa)	0,30	0,50
Hävikkiin menevä määrä (kappaletta)	20	20
Hävikki (euroa)	6	10

Se, kuinka paljon hävikkiä saa tai tulee syntyä, riippuu yrityksen myymistä tuotteista. Joistakin tuotteista hävikkiä ei saa tulla lainkaan, kun taas joissakin tuotteissa sen syntyminen on välttämätöntä. Sellaisista tuotteista, joiden ostohinta on suuri tai myyntiaika pitkä, ei juurikaan saisi syntyä hävikkiä. Tällaisia tuotteita ovat muun muassa savukkeet ja veikkauksen pelit. Mikäli kyseisistä tuotteista syntyy hävikkiä, kertoo se virheellisistä tilausmääristä tai myyntityön epäonnistumisesta. Tuoretuotteissa taas hävikkiä on synnyttävä, jotta niiden laatu ja asiakkaan mielikuva tuotteen tuoreudesta voidaan pitää korkeina. Mikäli hävikkiä ei ole näiden tuotteiden osalta syntynyt, on mahdollista, ettei niitä ole myöskään ollut myynnissä.

Puhuttaessa hävikin määrästä henkilökunnalle voi olla järkevää käyttää esimerkiksi tuotteiden kappalemääriä prosenttilukujen tai euromäärien sijaan. Sallittu hävikin määrä voidaan esittää esimerkiksi kertomalla, kuinka monta kappaletta jotakin tuotetta voidaan heittää päivän aikana pois, jotta hävikki pysyy oikealla tasolla. Näin asian käsittelystä tulee konkreettisempaa.

Taulukossa 8. kuvataan, kuinka paljon heikkokatteisen tuotteen myyntiä tulisi lisätä, jotta sen hävikki saataisiin kompensoitua. Esimerkkituotteen myyntihinta asiakkaalle on 3 €, ja ostohinta yritykselle on 2,70 €. Näin ollen tuotteen myyntikate on 10 %, eli 0,30 € myytyä tuotetta kohden. Tuotetta menee hävikkiin yksi kappale, mikä tarkoittaa yritykselle 2,70 euron rahallista menetystä. Jotta kyseinen summa, saadaan katettua, on samaista tuotetta myytävä 9 kappaletta.

TAULUKKO 8. Hävikin kattaminen.

	Tuote 1
Myyntihinta	3 €
Ostohinta	2,70 €
Myyntikate %	10 %
Myyntikate €	0,30 €
Hävikki kpl	1 kpl
Hävikki €	2,70 €

$$2,70 \text{ €} / 0,3 \text{ €} = 9 \text{ kpl}$$

Hävikki vaikuttaa suoraan katteeseen. Vaikka tuotteella olisi hyvä kate, laskee se hävikin määrän kasvaessa. Hävikin noustessa liian korkeaksi saattaa hyväkatteisenkin tuotteen myynnistä tulla kannattamatonta. Taulukossa 9. esimerkkituotteen myyntihinta on 5 € ja sen ostohinta on 2,50 €. Myyntikate yhtä tuotetta kohden on siten 2,50 €. Tuotetta myydään 10 kappaletta, jolloin myyntikatetta saadaan yhteensä 25 euroa. Saadussa myyntikatteessa ei ole vielä huomioitu hävikin vaikutusta. Taulukon 9 esimerkissä tuotetta menee hävikkiin 12 kappaletta, mikä tarkoittaa yritykselle 30 euron rahallista menetystä. Näin ollen tuotteen myynnistä aiheutuu lopulta yritykselle 5 € tappiota.

TAULUKKO 9. Hävikin merkitys kannattavuuteen

	Tuote 1
Myyntihinta	5 €
Ostohinta	2,5 €
Myydyt kappaleet	10 kpl
Myyntikate €	25 €
Hävikki kpl	12 kpl
Hävikki €	30 €
Myyntikate hävikin jälkeen	-5 €

Toisinaan yrityksessä on kannattavaa ottaa tietoinen riski tuotteesta syntyvään hävikkiin liittyen. Tällainen tilanne on esimerkiksi silloin, kun yritykseen otetaan myyntiin uusi tuote. Uuden tuotteen kysyntää on vaikea ennustaa, jolloin myös syntyvän hävikin kontrollointi on haastavaa. Asiakkaille on myös annettava riittävästi aikaa tutustua tuotteeseen ennen kuin voidaan päätellä, onko tuotteen myyminen yrityksessä kannattavaa. Muuta-

man päivän kokeilujakso ei vielä riitä kertomaan kysynnän oikeaa määrää, vaan johtopäätökset uuden tuotteen myyntimääristä ja kannattavuudesta voidaan tehdä vasta hieman pidemmän tarkastelujakson jälkeen.

Hävikkiä ei siis tule pelätä tai vältellä liikaa, eikä siitä tule tehdä henkilökunnalle pelkääntään negatiivista asiaa. Sen sijaan hävikille tulee asettaa selkeät rajat. Rajat selkiyttävät sekä hävikin sallittua määrää että sitä, mistä tuoteryhmistä hävikkiä saa syntyä ja mistä ei. Jokainen henkilökunnan jäsen on vastuussa syntyvästä hävikistä, minkä takia siitä on tärkeää puhua. Henkilökunta tulee myös saada ymmärtämään, mitä hävikki tarkoittaa, sillä kukaan ei voi olla vastuussa asiasta, jota ei ymmärrä.

### 3 ASIAKASPALVELU

Monessa yrityksessä on voitu aikojen saatossa tottua siihen, että yrityksen asiakasmäärä pysyy kutakuinkin samana ja asiakkaat ovat valmiita maksamaan yrityksen tuotteista tai palveluista ilman henkilökunnan suurempia ponnistuksia tai aktiivista myyntityötä. Tuudittautuminen asiakaskunnan pysyvyyteen on kuitenkin vaarallista, sillä se estää näkemästä ympäristössä ja kilpailutilanteessa tapahtuvia muutoksia. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 13-14.)

Asiakaspalvelutilanteessa myyjän on osattava onkia tietoonsa, mitä asiakas yritykseltä odottaa ja tarvitsee. Näin hän voi täyttää asiakkaan toiveet ja vaatimukset, ja parhaimmassa tapauksessa jopa ylittää ne. Kysymysten esittäminen ei välttämättä kuitenkaan ole jokaiselle myyntityötä tekeväälle yhtä luontevaa. Suomalaisessa kulttuurissa toisinaan jopa vältetään utelemasta liikoja, sillä yksityisyys ja sen kunnioittaminen ovat kulttuurissamme vahvoja arvoja. Kysymysten kysyminen ei asiakaspalvelu- ja myyntityössä kuitenkaan ole yksityisyyteen puuttumista, vaan edellytys asiakkaan tarpeiden selvittämiseksi. Onkin syytä muistaa, että paljon suurempi virhe myyntityössä on se, että asiakkaalle myydään väärä tuote kuin se, että pyritään selvittämään mitä asiakas todella tarvitsee. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 8.)

Onnistunut asiakaskohtaaminen edellyttää asiakkaan arvostamista ja oikeanlaista asennetta asiakasta ja asiakaspalvelua kohtaan. Asiakaskohtaamisessa on tärkeää muistaa, ettei asiakasta milloinkaan saa aliarvioida. Asiakaspalvelija ei voi esimerkiksi asiakkaan ulkonäön perusteella tehdä johtopäätöksiä kyseisestä henkilöstä. On siis oltava avoin kaikille mahdollisuuksille ja palveltava jokaista asiakasta yhtä hyvin.

Vaikka asiakas torjuisikin kaikki yritykset kaupan tekemiseen, on hänen mielipidettään kunnioitettava tässäkin tilanteessa. Toisinaan asiakas voi myös aliarvioida nöyrintä ja ammattitaitoisintakin asiakaspalvelijaa. Tällaisessa tilanteessa ei tule lannistua, vaan on muistettava, että jokaisen asiakaskohtaamisen myötä voi oppia ja kehittyä. (Ojanen 2010, 17-18.)

Edellytykset menestykselle ja myynnin kasvulle löytyvät monista yrityksistä. Yrityksillä voi olla sekä tasokkaita tuotteita että hyvät toimitilat, mutta yksi tärkeä menestystekijä puuttuu. Tämä puuttuva tekijä on myyjien kyky hallita myyntiprosesseja käytännössä. Nykyisin myyntityössä enää ei siis enää riitä, että asiakkaalle annetaan se, mitä hän haluaa. Myyjän on asiakkaan perustarpeen täyttämisen lisäksi pystyttävä tarjoamaan tälle elämyksiä, uusia ajatuksia ja unelmia. Moni myyjä saattaa kuitenkin tehdä suuriakin virhearvioita myyntiin ja asiakaspalvelutilanteeseen liittyen, ja kuvitella, ettei asiakas lainkaan tarvitse tai halua palvelua. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 10, 74.)

Mikäli yrityksessä ei osata toteuttaa aktiivista myyntityötä eikä tarjota asiakkaille ainutlaatuisia palvelukokemuksia, muodostuu tuotteiden hinta yrityksen ainoaksi kilpailuvaltiksi. Vähittäiskaupan toimialalle syntyy kuitenkin jatkuvasti uusia yrityksiä, joiden tuotevalikoima ja hinnoittelu voivat olla hyvinkin samankaltaisia. Näin ollen asiakkaan on mahdollista hakea sama tuote useasta eri yrityksestä tuotteen hinnan juurikaan muuttumatta. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 13-14.)

Mikäli yritys haluaa kilpailuttaa tuotteensa alemman myyntihinnan perusteella, laskevat tuotteiden kate ja kannattavuus. Järkevämpää onkin panostaa yrityksen asiakaspalveluun ja pyrkiä luomaan lisäarvoa asiakkaalle sen avulla. Asiakaspalvelua parantamalla voidaan parantaa tuotteiden myyntiä määrällisesti, ja tarjota asiakkaille arvokkaampiakin tuotteita. Myyjän tapa toimia vaikuttaa siis merkittävästi asiakkaan lopulliseen ostopäätökseen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 13-14.)

### **3.1 Palvelun merkitys asiakaskohtaamisessa**

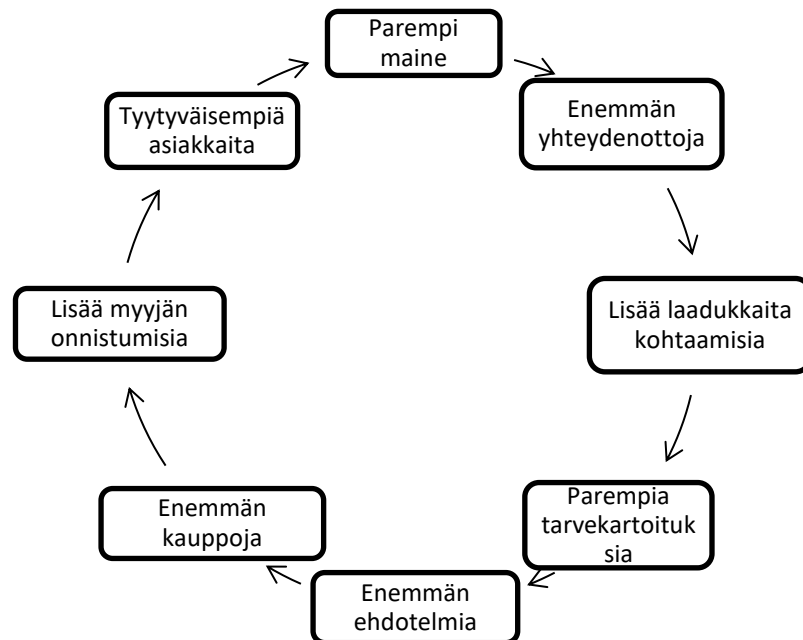
Avain parhaaseen asiakaspalveluun on se, että asiakasta kohdellaan kuin omaan kotiin kutsuttua vierasta. Asiakas huomioidaan ystävällisesti, uniikisti ja merkityksellisesti joka ikinen kerta, samalla tapaa kuin huomioidaan oveen koputtanut ystävä. Näin on toimittava jo siksi, että asiakkaat, jotka huomioidaan, tuovat yritykselle myös rahaa. (Gallo 2012, 92-93.)

Tämä oli selkeästi nähtävissä seurattessani ison kahvilaketjun asiakaspalvelu- ja myyntitilanteita. Tilanteita havainnoidessani huomasin, että ystävällisellä ja aloitteellisella kontaktin ottamisella asiakkaaseen on suuri merkitys. Jopa sellainen asiakas, joka on hieman

epäröivällä kannalla ja melkein jo lähtemässä pois, jääkin asiakkaaksi tullessaan huomioiduksi. Asiakas voi myös esimerkiksi tehdä ostopäätöksensä kahvin ostamisesta, mutta tarjottaessa hänelle croissantia ja tuoremehua kahvin lisäksi, päätyykin hän ostamaan koko aamiaisen.

Huippumyymyjäksi ei synnytä, vaan sellaiseksi voidaan oppia. Huippumyymyjällä tulee olla kykyä kohdasta asiakas, ja paneutua tämän tarpeisiin rohkeasti. Myyntityön osaamisen kehittyessä tavoitteena on, että myös myyjän motivaatio myyntityötä kohtaan vahvistuu jatkuvasti ja että motivaation taso pysyy korkealla. Kun myyjä onnistuu työssään ja saa asiakkailta kiitosta, saa hän tyydytystä hyvin tehdystä työstä. Kun myyjä viihtyy työssään ja kokee työnsä mielekkääksi, se heijastuu hänen toteuttamaansa asiakaspalveluun, jolloin myös asiakastyytyväisyys yrityksessä kasvaa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 10-11.)

Onnistuneiden myyntiprosessien kautta myyjän ja yrityksen tulokset kehittyvät nopeasti ja pysyvästi, ja asiakkaiden tyytyväisyys yritykseen ja sieltä saatuun palveluun paranee entisestään. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 10-11.) Tätä kutsutaan positiiviseksi kiertekeksi, jota kuvataan kuviossa 3.



KUVIO 3. POISTIIVINEN KIERRE (Rubanovitsch & Aalto 2007, 10-11)

Lisämyynnin teossa kannattaa kiinnittää huomiota sanavalintoihin. Kysymys ”Saisiko olla muuta?” ei varsinaisesti vielä ole lisämyyntiä, vaikka sillä luultavasti lisäeuroja tavoitellaankin. Aikoinaan tämä lause iskostettiin myyjien työhön, mutta nykyisin sitä ei

enää voida pitää avaimena onnistuneeseen asiakaspalvelu- ja myyntitilanteeseen. Kun asiakkaalle esitetään tämä kysymys, pitäisi asiakkaan tietää, mitä tuotteita yrityksellä on myynnissä ja hänen pitäisi kokea myös tarvitsevansa kyseinen tuote. Samaan kategoriaan kuuluu kysymys ”Laitetaanko jotakin syötävää?”

Näiden kysymysten esittäminen ei luultavasti lisää yrityksen myyntiä, sillä tullessaan kas-salle asiakas on jo tehnyt päätöksensä siitä, tarvitseeko jotakin muita tuotteita vai ei. Jos asiakkaalta kuitenkin kysytään esimerkiksi kysymys ”Laitetaanko vielä uunituore voisilmäpulla kahvin kera?”, saadaan asiakkaalle ajatus pehmeästä, tuoreesta pullasta, mikä mahdollisesti herättää asiakkaassa ostohalun kyseistä tuotetta kohtaan.

Tällaisesta tarjouksesta on paljon vaikeampi kieltäytyä, kuin mekaanisesti esitetystä lisämyyntiyrityksestä. Myyntitilanteessa onkin kannattavaa tarjota asiakkaalle sitä tuotetta, jonka haluaisi tälle myydä. Lisäksi myyntipuheesta on positiivisia mielikuvia luomalla tehtävä niin houkutteleva, että asiakkaan on vaikeaa kieltäytyä tarjouksesta.

Myös tuotteiden nimeäminen oikein ja houkuttelevasti on tärkeää lisämyynnin kannalta. Aiemmin mainitsemassani havainnointitilanteessa kahvilan myyjä tiedusteli asiakkaalta kahvin kokoa kysymällä, haluaako asiakas kahvinsa normaalikokoisena, johon tämä vastasi myöntävästi. Usein kuulee kuitenkin kysyttävän, laitetaanko kahvi pienenä vai isona.

Kun kysymys esitetään näin, suurin ottaa suurin osa asiakkaista pienen vaihtoehdon. Muuttamalla kysymysmuotoa ja tarjoamalla asiakkaalle myös normaalikokoinen vaihtoehto, saadaan haluttuja lisäeuroja talteen. Paras tilanne on se, että tuotteesta on tarjolla sekä pieni, normaali että iso vaihtoehto. Näistä vaihtoehdoista asiakas ottaa helposti normaalin, sillä ihmisen perusluonteeseen kuuluu halu olla normaali.

Myyntitapahtuman päättämiseen on myös tärkeää kiinnittää huomiota. Sillä, miten asiakas huomioidaan myyntitilanteen päätyttyä, on todella iso merkitys asiakaspalvelusta saatun kokonaisvaikutelmaan. Viimeiset sanat asiakkaalle saattavat jättää tälle lämpimän ja positiivisen tunteen myynti- ja palvelutilanteesta, mikä on kokonaiskuvan kannalta erittäin tärkeää.

Esimerkiksi hyvän päivänjatkon tai leppoisan kahvihetken toivottaminen eivät vaadi työntekijältä ylimääräistä aikaa tai vaivaa, mutta saavat asiakkaan kokemaan olonsa huomioiduksi myös ostosten maksamisen jälkeen. Samojen toivotusten monotoninen toistaminen jokaiselle asiakkaalle ei ole tarkoituksenmukaista, vaan lopputervehdyksiä olisi hyvä muunnella tilanteiden mukaan, jolloin asiakas voi kokea palvelun persoonalliseksi ja henkilökohtaisesti hänelle osoitetuksi.

Eräs onnistuneen asiakaspalvelun ominaispiirteistä on sen ainutlaatuisuus. Olen joskus kysynyt työntekijältäni, milloin hän on saanut asiakkaalta hyvää palautetta palvelustaan. Työntekijä kertoi saaneensa asiakkaalta kiitosta pakattuaan tämän ostokset kassalla omaaloitteisesti muovikassiin. Kehuin työntekijää ja annoin hänelle palautetta hienosta toiminnasta. Työntekijä oli kuitenkin sitä mieltä, ettei hän ollut palvellut asiakasta mitenkään poikkeuksellisen hyvin, sillä pakkaahan hän ostoksia asiakkaidensa puolesta päivittäin.

Selitin työntekijälle, että vaikka hän toistaisi kyseistä elementtiä asiakaspalvelussaan montakin kertaa vuoronsa aikana, on jokainen kerta asiakkaalle uniikki. Sen, että asiakasta palvellaan uniikisti, ei tarvitse tarkoittaa erilaista palvelua jokaiselle asiakkaalle. Ainutlaatuinen asiakaspalvelu tarkoittaa sen sijaan sitä, että jokainen asiakaspalvelutilanne tulkitaan erikseen, ja asiakkaalle annetaan kyseiseen tilanteeseen sopivaa, merkityksellistä palvelua.

### **3.2 Asiakaskokemuksen arviointi**

Aiemmissä luvuissa kerrotaan taloudellisista tavoitteista, joiden avulla voidaan seurata myynnin onnistumista. Usein tämä saattaa olla ainoa mittari onnistumiselle, mutta myös asiakaspalvelua ja sen laatua yrityksessä voidaan ja pitääkin mitata. Yksi mittari on asiakaspalautteista saatu informaatio ja tulokset. Kaikki asiakaspalautteet ovat yritykselle tärkeitä ja niistä on tarkoitus oppia jotakin uutta. Oppiminen vaatii kuitenkin sitä, että saadut palautteet tuodaan henkilökunnan tietoisuuteen, ja niistä keskustellaan yhdessä, sekä mietitään tiiminä parannusehdotuksia asiakaspalveluun.

Reklamaatiotilanteessa on tärkeää miettiä, mikä kyseisessä tilanteessa meni pieleen, ja miten asia korjataan. Palaute tulisi käsitellä henkilökunnan kanssa heti tai pikimmiten sen tultua, sillä jos tapahtumasta on jo kulunut paljon aikaa sen tullessa käsittelyyn, ei välttämättä enää muisteta, mistä tilanteesta oli kyse ja miten tilanne eteni. Tällöin tilanteesta oppiminen on lähes mahdotonta.

Lisäksi jokainen työntekijä ja esimies voi mitata omaa asiakaspalveluaan arvioimalla itse omaa suoritustaan. Oman työn arviointi voi alkuun tuntua hankalalta, joten liikkeelle kannattaakin lähteä yksinkertaisimmista asioista, kuten tervehtimisestä. Perusoletuksena asiakaspalvelussa voidaan pitää esimerkiksi sitä, että asiakasta on tervehdittävä aina tämän tullessa yritykseen ja mielellään ennen kuin tämä ehtii tervehtiä henkilökuntaa. Teoriassa tämä toimintamalli voi olla koko henkilökunnan tiedossa, mutta asiaa mitattaessa voidaan huomata, että toteutus saattaa toisinaan ontua.

Helpoin tapa seurata tämän tai jonkin muun ennalta sovitun toimintamallin toteutumista on se, että työntekijä merkitsee itselleen ylös jokaisen kerran, jolloin asiakas on tervehtinyt häntä ennen kuin hän on tervehtinyt tätä. Perusasioiden ollessa hallinnassa voidaan arviointia jatkaa vaikeammin mitattaviin asioihin. Tämä vaatii kuitenkin esimiehen puolelta valmennusta ja ohjaamista, sekä asioiden ja sovittujen toimintatapojen aktiivista seuraamista.

Koska asiakaspalvelu on aineetonta, voi sitä kaiken kaikkiaan olla vaikeaa mitata. Jokainen työntekijä on kuitenkin itse ollut joskus asiakas, joten jokainen myös tietää pääpiirteittäin, mikä on hyvää asiakaspalvelua ja mikä ei. Toisaalta taas jokainen asiakas ja myös häntä palveleva työntekijä ovat yksilöitä, ja heillä on henkilökohtaisia ajatuksia ja odotuksia hyvästä palvelusta. Tästä syystä jokainen asiakaspalvelukokemus onkin omanlaisensa. Kuitenkin kun asiakaspalvelija käyttää ajatusta tekemäänsä työhön ja miettii, mitä kulloinkin tekee, voi hän jälkikäteen analysoida asiakaspalvelutilanteitaan ja onnistumistaan niissä.

Jos työntekijä esimerkiksi ennen asiakaskohtaamista päättää olevansa läsnä ja kuuntelevansa asiakasta, hän myös tekee niin. Mikäli työnantaja tai työntekijä itse on asettanut juuri kuuntelun ja läsnäolon onnistuneen asiakaspalvelun mittariksi, voidaan palvelutilanne tällöin katsoa onnistuneeksi kyseisen mittarin puitteissa. Työntekijä siis merkitsee ylös jokaisen sellaisen asiakaskohtaamisen, kun hän on tehnyt vaaditut ja ennalta sovitut asiat, ja on itse tyytyväinen antamaansa asiakaspalveluun.

Asiakkaalta voi toki kysyä myös suoraan, miten oma asiakaspalvelu on tämän mielestä onnistunut. Asian kysyminen saattaa kuitenkin olla varsinkin kokemattomammalle asiakaspalvelijalle vaikeaa ja pelottavaa. Itse koen, että asiakkaasta näkee, kun hän on saanut hyvää palvelua. Onnistuneen palvelukokemuksen näkee asiakkaan ilmeistä ja eleistä. Ne kertovat, että asiakaspalvelija ja palvelutilanne ovat liikuttaneet asiakasta jotenkin ja onnistuneet luomaan hänelle positiivisia tunnekokemuksia.

Henkilökunnalle asiaa voi avata myös niin, että asiakaspalvelussa on onnistuttu silloin, kun asiakas pystyy kertomaan, kuka rivissä seisovista henkilöistä on palvelut häntä. Pysyessään nimeämään häntä palvelleen henkilön onnistuneen palvelutilanteen jälkeen, asiakas on luultavasti saanut sellaista palvelua, joka on jäänyt hänelle positiivisesti mieleen ja tuo hänet takaisin yritykseen myös jatkossa.

Tietenkin asiakas voi muistaa häntä palvelleen henkilön myös palvelun oltua huonoa. Tällaisessa tilanteessa työntekijän on tärkeää ymmärtää, mikä palvelutilanteessa on mennyt pieleen. Näin hänen on mahdollista palvella tulevia asiakkaitaan paremmin ja välttää aiemmin tehdyt virheet.

Onnistuneen asiakaspalvelun kannalta on tärkeää, että esimies työskentelee säännöllisesti samassa työvuorossa jokaisen työntekijän kanssa. Tällöin hän pystyy antamaan palautetta työskentelystä, ja näyttämään esimerkkiä hyvästä asiakaspalvelusta. Esimiehen kannattaa muistuttaa, että vaikka työntekijä saattaa palvella monia satoja asiakkaita työpäivänsä aikana, ja toteuttaa palvelun suhteellisen samalla tavalla jokaisen asiakkaan kohdalla, on kohtaaminen asiakkaalle luultavasti ainoa kyseisessä yrityksessä, saman päivän aikana.

Esimerkiksi asiakkaiden tervehtiminen monta sataa kertaa päivässä kohdistuu yhteen asiakkaaseen päivän aikana vain kerran. Tästä syytä ei riitä, että palvelee asiakkaitaan keskimääräisesti hyvin, vaan jokaista asiakasta erikseen tulee palvella hyvin. Mikäli esimies ei toisinaan ole tarkkailemassa tämän toteutumista, ei hän myöskään voi tietää, tehdäänkö asioita yrityksessä niin kuin on sovittu.

Esimiehen antamalla esimerkillä ja aktiivisella toiminnalla asiakaspalvelun tason parantamiseksi ja ylläpitämiseksi on tärkeä merkitys myös henkilökunnan motivaation kannalta. Tämä ilmeni selvästi esimerkiksi haastattellessani henkilöstöravintolan työntekijää tätä opinnäytetyötä varten. Haastattelussa ravintolatyöntekijä (2017) kertoi työskennelleensä aiemmin yrityksessä, jossa hyvä ja asiakkaan ennakko-odotukset ylittävä palvelu oli yrityksen tärkein kilpailukeino. Siirryttyään nykyiseen työpaikkaansa hän on ollut todella ihmeissään yrityksen tavasta toteuttaa asiakaspalvelua, sekä määrittää hyvän asiakaspalvelun taso. Työntekijä itse kokee, että yrityksessä toteutettava asiakaspalvelu on äärimmäisen heikolla tasolla.

Ravintolatyöntekijä (2017) kertoi myös, että koska ravintolanesimies ei vaadi asiakaspalvelussa korkeaa tasoa, eikä toisaalta itsekään sitä toteuta, ei työntekijäkään saa motivoitua itseään toteuttamaan parasta osaamistaan asiakaspalveluun liittyen. Ristiriitaiset ohjeistukset ja esimiehen välinpitämättömyys palvelun tasoa kohtaan voivatkin saada myös työntekijän kokemaan välinpitämättömyyttä asiakkaita kohtaan. Miksi tehdä, kun ei vaadita ja pääsee helpommallakin? Miksi tehdä asioita paremmin kuin oma esimies?

### **3.3 Ostopolku**

Jotta asiakas voi tehdä ostopäätöksen, on hänen ensin nähtävä, mitä yrityksellä on hänelle tarjota. Tässä esilletuonnilla on todella tärkeä rooli. Esilletuonti tarkoittaa lähinnä sitä, miten tuote myydään asiakkaalle, ei niinkään tuotteen esillepanoa hyllylle tai vitriiniin. Myyntiprosessin käytännön toteutuksen pitää siis olla etukäteen suunniteltu. (Koski & Virtanen 2005, 60-61.)

Yrityksissä on käynnissä joko samanaikaisesti tai erikseen monia satoja eri prosesseja, joista monia asiakas ei välttämättä edes tiedä, ja joita hänen ei kuulukaan tietää. Kyseiset prosessit toimivat taustatyönä onnistuneille asiakaskokemuksille. Nämä prosessit ovat luultavasti niitä, joita on kuvattu yrityksen käsikirjoissa ja tehtävänkuivissa.

Sen sijaan prosessi, jonka tuloksen asiakas näkee aina, on se, miltä myyntitila ja siellä olevat tuotteet näyttävät. Tämän prosessin toteutukseen ja siihen liittyvien työtehtävien tekemiseen pitää käyttää aikaa, sillä tuotteiden esillepanolla on iso merkitys yrityksen myyntiin. Jos tuotteet ovat sekaisin ja hintamerkinnot miten sattuu, jättää asiakas helposti ostopäätöksensä tekemättä. Monet tuotteet jäävät tällöin asiakkaan ostopolusta sivuun, eikä hän välttämättä edes näe niitä. Tästä syystä esimerkiksi esimiehen on hyvä tehdä testi asiakkaan ostopolun selvittämiseksi.

Asiakkaalla saattaa olla monta eri ostopolkua yrityksen sisällä. On tärkeää tunnistaa, mitkä poluista ovat hyödyllisimpiä yrityksellä ja keskittyä niihin. (Asiakaskokemuksen ennustajan käsikirja 2017, 7.) Ostopolun voi havainnollistaa esimerkiksi niin, että tyhjälle paperille piirretään vapaalla kädellä yrityksen pohjapiirros, jossa huomioidaan kalusteiden ja mahdollisten kiinteiden rakenteiden paikat asiakastiloissa. Tämän jälkeen pohjaan piirretään ostopolkua osoittava viiva, joka näyttää, mistä asiakkaat tulevat sisälle, missä he kiertävät, ja mitä kautta he poistuvat. Ostopolusta näkee myös sen, missä kohtaa henkilökunnan on mahdollista saada katsekontakti asiakkaaseen ensimmäisen kerran. Samalle paperille kartoitetaan kaikkien eri asiakasryhmien kulku asiakastiloissa, sekä erilaiset vaihtoehdot ostopoluille.

Kulkuväylille kannattaa rakentaa esillepanopisteet niille tuotteille, jotka voisivat toimia niin sanottuina heräteostoksina yrityksen asiakkaille ja eri ostopolkuja käyttäville asiakasryhmille. Ostopolun suunnittelu voi kuulostaa haastavalta ja aikaa vievältä työltä, mutta sen tekoon ei välttämättä tarvitse kuluttaa montaakaan minuuttia. Hyvin nopeasti paperille on jo muodostunut vahva kuva siitä, miten suurin osa yrityksen asiakkaista toimii.

Esimerkiksi tuoretuotteiden kohdalla esillepanolla on huomattavasti merkitystä asiakkaan ostopäätökseen. Jos tuotteita on esillä vain yksi tai kaksi, katsoo asiakas helposti tuotteiden olevan vanhentuneita. Jos taas tuotteita on esillä paljon, ja ne on aseteltu kauniisti ja houkuttelevasti tarjolle, herää asiakkaalle kuva tuotteiden tuoreudesta ja hyvästä laadusta.

Usein yrityksissä pelätään, että jos tuotteita pidetään esillä paljon, syntyy myös enemmän hävikkiä. Kuitenkin on otettava huomioon, että jos tuotetta ei ole esillä kuin yksi tai kaksi, sitä ei myöskään voida myydä kyseistä määrää enempää. Reagointiaika tuotteen myyntiin lisäämisessä on minimissään silloin, jos parhaillaan palveltavana oleva asiakas ostaa kaikki esillä olevat kappaleet jostakin tuotteesta. Tällöin jonossa seuraavana oleville asiakkaille ei ole mahdollista tarjota yhtään kappaletta kyseistä tuotetta.

Lisämyyntituotteet joita henkilökunta myy esimerkiksi kassalla, on oltava helposti saatavilla silloin, kun tuotetta myydään. Esimerkiksi jos asiakkaalta kassalla kysytään, laite- taanko hänelle suklaapatukka muiden ostosten mukaan, pitää suklaapatukan olla kysymyshetkellä asiakkaan nähtävillä. On huomattavasti vaikeampaa myydä jotakin tuotetta ”tuolta jostakin”. Jos ostotapahtuma vaatii asiakkaalta lisätyötä, jättää hän helposti ylimääräisen tuotteen ostamatta.

Myyntiprosesseja kehitettäessä kiinnitetään liian usein huomiota itse työprosessin helpottamiseen. Tämä ei kuitenkaan läheskään aina tarkoita sitä, että asiakkaan ostopolku tai ostotapahtuma helpottuisi, vaan se saattaa joskus jopa vaikeutua myyntiprosessin tehostamisen myötä. Asian merkitys ja sen huomioiminen ovat myynnin johtamisessa todella tärkeitä. Yrityksissä ei tehdä töitä siksi, että niissä olisi helppoa työskennellä, vaan siksi, että asiakkaan olisi mahdollisimman helppo asioida yrityksessä.

## 4 JOHTAMISEN MERKITYS

Saratoga Instituutin vuonna 2005 tekemän tutkimuksen mukaan suurin syy työntekijöiden irtisanoutumisiin yrityksissä oli kokemus huonosta esimiehestä. Esimiehen koettiin johtavan henkilökuntaansa huonosti, tai hänet saatettiin kokea jopa henkisenä kiusaajana. (Saarinen & Aalto-setälä 2009, 30.) Esimiehenä toimiminen vaatiikin suurta peiliä omaan työskentelyyn ja rohkeutta katsoa siihen. Esimiehenä on uskallettava kohdata itsensä ja omat heikkoutensa, mikä ei ole kenellekään helppoa. Itsensä ja oman toimintansa reflektointiin kannattaa käyttää aikaa, sillä jos ei sitä tee, ei koskaan voi myöskään oppia tietämään, minkälainen johtaja on.

Tässä työssä annetaan apuja myynnin johtamiseen. Jollei kuitenkaan tiedä, miten yritystään johtaa, ei voi myöskään kehittyä siinä. Johtamisesta löytyy paljon kirjoja ja oppaita, jotka opastavat hyvään ja onnistuneeseen johtamistyöhön. Omasta mielestäni yksi tärkeimpiä asioita yrityksen johtamisessa on itsensä johtaminen ja siihen liittyvä osaaminen. Miten käytän aikaani ja mihin? Ymmärränkö itse organisaationi ydintehtävän ja sitä kautta oman ydintehtäväni? Jos johdan itseäni väärin, voinko johtaa alaisiani oikein?

Lehtola (2016a) toteaa, että esimiehen kannattaa toistuvasti miettiä, mikä on organisaation ydintehtävä. Harhainen kuva ydintehtävästä johtaa helposti jatkuvaan kiireeseen ja virheiden korjailuun. Jos esimies ajautuu väärälle polulle oman ydintehtävänsä kanssa, hän todennäköisesti luulee tekevänsä oikeita asioita ”sammutellessaan tulipaloja” tai ”paikatessaan vuotavia kohtia” yrityksessään.

Esimiehen tärkein tehtävä on kuitenkin auttaa henkilökuntaansa löytämään paras versio itsestään joka päivä. Jos esimiehen aikataulu täyttyy liiaksi kiireellisten, vaikkakin tärkeiden, asioiden hoitamisesta, ei henkilökunnan kanssa käytäville keskusteluille, saati sitten toiminnan kehittämiseksi ja johtamiseksi jää riittävästi aikaa. Tällöin esimies ei myöskään voi odottaa henkilökunnaltaan ja yritykseltään hyviä tuloksia. (Lehtola 2016a.)

Esimiestyössä vastuu pitää ottaa, sitä ei voi siirtää. Näennäisessä vastuun ottamisessa puheet ja teot ovat ristiriidassa. Näennäinen vastuunotto voi johtua esimerkiksi vastuussa olevan henkilön osaamattomuudesta. Vasta kun tämä uskaltaa myöntää tarvitsevänsä apua, voi hän myös alkaa opiskelemaan ja sen myötä oppimaan asiaa. (Lehtola 2016b).

Vastuun ottaminen alkaakin sanoilla ”Minä en osaa tätä” (Lehtola 2016b). Esimiehen on uskallettava tunnustaa tekemänsä virheet. Tekemässäni haastattelussa ravintolatyöntekijä (2017) kertoi, että hänen työpaikallaan esimies siirtää syyn ja vastuun tekemistään virheistä toistuvasti ja lähes poikkeuksetta henkilökuntansa niskoille. Yrityksen henkilökunta ei haastateltavan mukaan luota esimieheensä, eikä näin ollen haasteita kohdatussaan tukeudu tämän apuun tai neuvoihin. Toimipisteessä myös työilmapiiri on tämän seurauksena huono, ja henkilökunnan vaihtuvuus suhteellisen suurta. (Ravintolatyöntekijä 2017.)

Henkilöstön työkykyä parantavat muun muassa vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työmenetelmiin, sekä mahdollisuus esittää parannuksia ja toiveita toimintatapoihin liittyen. Yleinen ongelma yrityksissä on, ettei henkilökunta uskalla ottaa esille epäkohtia, joita työssään kohtaavat. Tätä vaikenemiseen liittyvää toimintakulttuuria voidaan parantaa hyvällä esimiestoiminnalla. Yhteisten pelisääntöjen ja toimintatapojen sopiminen on yrityksissä ensiarvoisen tärkeää. (Kesti 2013, 106-107.) Näiden määrittelyyn on mahdollisuuksien mukaan kannattavaa osallistaa koko henkilökuntaa.

Yrityksen arvoilla ja kulttuurilla on merkitystä vain silloin, kun työntekijä on tietoinen niistä (Gallo 2012, 22). Toisaalta vaikka arvot ja kulttuuri olisivatkin työntekijöiden tiedossa, ne eivät vielä yksinään riitä takaamaan laadukasta toimintaa. Jos esimies ei itse käyttäydy niiden mukaan, eivät ne auta saavuttamaan haluttuja toimintatapoja ja tulosta yrityksessä. Esimerkkinä toimiminen on siis myös tässä tärkeää.

Työntekijöiden työsuorituksia yrityksissä parantaa kiistatta esimiehen kannustava ja päivittäinen johtaminen. Puolihuolimattomasti heitetty negatiivinen kommentti esimieheltä saattaa tiputtaa yksilön suoritustasoa, kun taas positiivinen kannustus nostattaa työntekijän itsetuntoa ja halua yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Esimiehen merkitys kannustajana ja motivoijana on todella suuri, sillä hyvin toimivan ryhmän tulos on enemmän kuin sen yksilöiden suoritusten summa. Lähiesimiehen tehtävänä onkin ryhmän osaamisen kehittäminen sekä yhteisiin tavoitteisiin kannustaminen. (Kesti 2013, 13.)

On vaikeaa olla henkilöstön edessä positiivinen ja kannustava, jos omat ajatukset työstä ja yrityksestä ovat negatiivisia. Jos oma työ ei kiinnosta ja innosta esimiestä, on kannustavaan ilmapiiriin luomiseen vaikeaa päästä. Samoin kuin asiakas huomaa myyjän teennäisen palvelun, huomaavat työntekijätkin esimiehensä teennäisen asenteen.

Olettamiset myynnissä johtavat oikaisuihin. Jos tietoa ja osaamista myynnistä ei ole, niitä pitää hankkia. (Laine 2008, 211). Myynnin tunnuslukuja pitää seurata tiheään, jotta voidaan reagoida nopeasti tavoitteiden uhatessa jäädä toteutumatta. Tämä on liiketoiminnan tulosjohtamisen kannalta välttämätöntä. Pelkkä seurantamittareihin perustuva ajattelu ei kuitenkaan sovellu henkilöstön johtamiseen ja kehittämiseen. Siksi yrityksessä on liiketoimintastrategian lisäksi oltava henkilöstöstrategia.

Henkilöstöstrategian tarve yrityksessä on jatkuva. Tutkimusten mukaan niillä organisaatioilla, joilla on määriteltynä liiketoimintastrategiaa tukeva henkilöstöstrategia, on myös parempi tulos. Henkilöstöstrategiassa tiimityön ja yhdessä kehittämisen merkitys korostuu. Tästä syystä yrityksissä on tärkeää luoda yhteiset arvot, sekä ohjeistus niiden toteuttamiseen käytännön työssä. (Kesti 2013, 38-39.)

Myös yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat on tärkeää sopia. Näiden sääntöjen luominen vaatii yhteistyötä, joka ei synny yrityksessä itsestään, vaan vaatii esimieheltä työyhteisön aktivointia aktiivisen esimiestyön keinoja käyttäen. (Kesti 2013, 38-39.) Pelisääntöjen luomisen jälkeen on tärkeintä se, että esimies itse noudattaa niitä aina ja poikkeuksetta. Sanonta, ”Älä tee niin kuin minä teen, tee niin kuin minä käsen”, on vastuun välttämistä, eikä tuota tulosta työpaikoilla.

Kävellessäni Helsingin keskustassa, kohtasin alle 100 metrin matkalla kolme eri tuote-esittelijää. Yhdellä esittelijöistä tuotteena oli puhelinliittymä, toisella sanomalehti ja kolmannella ravintolan avajaisista kertova kuponki. Puhelinliittymän esittelypisteessä olevista kahdesta työntekijästä kumpikaan ei ottanut minkäänlaista kontaktia minuun tai muihin kadulla liikkujiin. Sanomalehteä edustavassa pisteessä toiminta näytti olevan jokseenkin samantyylistä. Vasta kun esittelijät huomasivat minun seuraavan heitä, tarjosivat he minulle päivän lehteä.

Esittelijät siis odottivat asiakkaan ottavan kontaktia heihin ennen myyntityön aloittamista. Ravintolan avajaisiin kuponkeja jakavat henkilöt taas saivat kuponkeja jaettua todella hyvin, sillä he ottivat jatkuvasti kontaktia ohi kulkeviin ihmisiin. Eri esittelijöiden toimintaa seurattessani mietinkin, olivatko näiden esimiehet tietoisia siitä, miten esittelijät työaikansa käyttivät. Kahden ensiksi mainitun esittelypisteen työntekijöiden kohdalla ei luultavasti ollut näin, sillä toiminta ei juurikaan tuottanut tulosta myynnissä. Kuitenkin on mahdollista, että esimiehet olettivat esittelijöiden tekevän työtään aktiivisesti ja hyvin.

Vuorovaikutteinen ja valmentava esimies toimii niin, että jokainen yksilö voi omalla työpanoksellaan osallistua yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tällöin valta ja vastuu jaetaan myös työntekijöille, jolloin heistä tulee yrittäjän kaltaisia vastuun kantajia. Tällainen johtamisen malli lisää huomattavasti organisaation tuottavuutta. Yrityksen arvomaailmasta pitää sopia yhdessä, jottei työntekijä muodosta itse omaansa. Yhteisesti sovittujen arvovalintojen myötä työntekijän päivittäiset päätökset omassa työssä tuntuvat mielekkäiltä ja turvallisilta. (Kesti 2013, 105.) Kun jokaisella yksilöllä on todelliset vaikutusmahdollisuudet oman työnsä suunnitteluun, tavoitteiden asetteluun ja omaa työtä koskeviin päätöksiin, merkitsee se usein lisääntyvää toimintavapautta ja parempaa vastuun kantamista omista toiminnoista (Juuti 1999, 72).

Nykyisin palavereissa käytetään paljon erilaisia osallistavia menetelmiä. On aivoriihiä, keskusteluja ja monta muuta erilaista tapaa saada henkilökunta mukaan palaverin kulkuun. Luentomaiset palaverit sen sijaan ovat jo mennyttä aikaa. Osallistavien menetelmien opetteleminen saattaa viedä esimieheltä jonkin verran aikaa aluksi, mutta niiden käyttäminen myös antaa paljon takaisin. Kun henkilöstö ajattelee ja suunnittelee itse toimintaansa, he myös kehittävät sitä. Kun työntekijä kehittää omalta osaltaan toimintaa ja työtehtäviä, hän myös sitoutuu niihin ja kantaa sen myötä työstään vastuun.

#### **4.1 Itsensä johtaminen**

Esimiestoiminta on ensimmäinen portti mahdolliseen tuottavuuteen. Esimiehen työhön kuuluu, että hän määrittää yhteiset tavoitteet ja luo edellytykset jatkuvalle kehittymiselle. Nämä työtehtävät toimivat perustana hyvälle esimiestoiminnalle. Organisaation tuottavuuden kehittäminen aloitetaan esimiestoiminnasta. Vaikka yrityksessä kohotettaisiin yhteishenkeä, koulutettaisiin työntekijöitä tai kehitettäisiin prosesseja, ei kaikkea potentiaalia saada käyttöön, mikäli esimiestoiminta sen sisällä ei ole toimivaa. Tuottavaa henkilöstöstrategiaa pitää toteuttaa pitkäjänteisesti. (Kesti 2013, 86.)

Esimies on avaintekijä kehittymiseen. Esimiehen toiminta muodostuu sitä kehittyneemmäksi mitä laajempi ymmärrys hänellä on omasta roolistaan työyhteisönsä toiminnan ja kehittymisen tukijana. Esimiestaito on siis paljon enemmän kuin vain työhönsä sopiva persoona. Esimiestaitoihin kuuluvat myös motivaatio tehdä ja kehittää omaa työtä, sekä tieto siitä, mitä esimiestyöltä odotetaan ja mitä se voisi olla. (Suomen Ekonomiliitto 2005, 13.)

Esimiestyö sisältää paljon erilaisia tehtäviä, ja joskus esimiehen voi olla vaikea nähdä työtaakkansa takaa, mitkä ovat hänen tärkeimpiä tehtäviään eri tilanteissa. Esimiehen pitäisi olla vuorovaikutteinen ja valmentava, olla läsnä ja osallistua työyhteisön toimintaan, olla oikeudenmukainen ja tasavertainen, luoda luottamusta, määritellä vastuut ja velvoitteet, selkeyttää tavoitteet, sekä tietenkin kannustaa ja antaa palautetta. Näiden lisäksi ovat vielä konkreettiset asiat ja työtehtävät, kuten rekrytointi, perehdyttäminen, budjetointi, talous ja rahaliikenteestä huolehtiminen.

Esimiehen tärkein tehtävä on kuitenkin henkilökohtaisesti ymmärtää, mitä yrityksessä myydään ja miten sen myyntiä voitaisiin lisätä. Esimiestyössä työtehtävät eivät lopu tekemällä, ja siksi esimiehen pitääkin aika ajoin pysähtyä ja miettimään, minkä työtehtävien suorittaminen on oleellista juuri sillä hetkellä. Onko tekeillä oleva työ juuri siinä hetkessä tärkeää, ja vaikuttaako se asiakaspalveluun tai myyntiin? Jos ei, se on ehkä hyvä jättää sillä hetkellä tekemättä. Jos se taas vaikuttaa myyntiin tai asiakaspalveluun, on sen jatkaminen luultavimmin järkevää. Jos analysoinnille ja ajattelutyölle ei varaa riittävästi aikaa, ei sitä koskaan myöskään ehdi tekemään.

Huippumyyjä osaa työssään optimoida ajan, jota asiakas ja oma organisaation vaativat. Vaikka yllätyksiä tulisi, hän hallitsee omaa ajankäyttöään ja on tietoinen kulloinkin meillä olevasta tilanteesta. Tärkeää on osata erottaa kiireelliset asiat tärkeistä asioista. (Laine 2008, 219.) Esimiehen ei tarvitse olla yrityksen huippumyyjä, mutta riittävän hyvä hänen tulee olla. Esimiehen on osattava priorisoida asiat ja työtehtävät yrityksessä tärkeysjärjestykseen, jotta energiaa käytetään tärkeisiin asioihin. Tämä koskee niin henkilöstön ohjaamista kuin itsensäkin ohjaamista. Esimiehen pitää innostua myynnistä ja sen parantamisesta ensin itse, minkä jälkeen hänen on mahdollista siirtää innostustaan myös työntekijöihin.

Hyväksi myynnin johtajaksi ei synnytä, sellaiseksi opitaan. Menestyväksi johtajaksi tarvitaan sekä taipumusta että lujaa tahtoa. Taloudellisen menestyksen lisäksi myynninjohtaja on vastuussa työntekijöidensä suoriutumisesta, kehityksestä ja hyvinvoinnista. Esimiehen on oltavana tarkkana, ettei hallinnollisiin tehtäviin käytettävä aika syö liiaksi aikaa johtamistehtävän toteuttamiselta tai aiheuta johtamistehtävän laiminlyöntiä. Esimiehen tulisikin tarkkailla kriittisesti omaa toimintaansa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 20-21.)

Esimiehen on tärkeää osata aikatauluttaa omaa työtään ja pitää laatimistaan aikatauluista kiinni. Esimies saattaa helposti ajautua tilanteeseen, jossa hän käyttää kaiken aikansa niin sanottujen tulipalojen sammuteluun, jolloin muut hänelle kuuluvat työt kasaantuvat. Tällöin esimieheltä hämärtyy hänen oma tehtäväkuvansa, eikä hän käytä energiaansa oikeisiin asioihin.

Aikataulua laatiessa kannattaa ottaa aikaa myös niin sanotuille aikasyöpöille, kuten toimiston siivoamiselle tai sähköpostin lukemiselle. Näiden tehtävien tekoon varatulle ajalle ei välttämättä ole tarpeellista nimetä mitään tiettyä työtehtävää, vaan ajan voi käyttää yleisesti sellaisten työtehtävien tekoon, joita ei muuten ehtisi tekemään. Mitä paremmin esimies aikatauluttaa hallinnolliset työnsä, sitä paremmin hän pystyy keskittymään myynnin johtamiseen silloin, kun sen aika on. Myös suunnittelulle, asioiden seuraamiselle, palautteen antamiselle ja valmentamiselle pitää varata aikaa. Jos varaa aikaa jokaiselle työntekijälle säännöllisesti, tulee palautetta myös annettua.

Esimiehenä oleminen on yksinäistä työtä. Esimies ei voi nostaa itseään jalustalle, vaan hänen tulee ymmärtää, ettei ole paikan tärkein ihminen. Hän saattaa toki olla tärkeä avainpelaaja, joka näyttää esimerkillään ja eturivipaikalta, miten asioita tehdään. Samanaikaisesti hän kuitenkin kulkee myös henkilöstönsä takana tukien ja ohjaten tiimiään. Esimies ei saisi olla ensimmäisenä ottamassa vastaan kiitosta ja kunniaa hyvin tehdystä työstä ja tuloksesta, vaan hänen kuuluu jakaa ne työntekijöilleen.

## 4.2 Esimerkillä johtaminen

Oppiminen ei ole vain tiedon lisääntymistä, vaan jatkuvaa ajattelun muuttumista ja kehittymistä (Hakkarainen ym. 1999, 29). Oppiminen tapahtuu parhaiten esimerkkien kautta. Esimiehen pitää siis itse olla esimerkkinä näyttämässä, miten hyvää asiakaspalvelua toteutetaan ja miten myyntiä tehdään. Tämän takia esimiehen kannattaa työskennellä kaikkien työntekijöidensä kanssa, erilaisissa työvuoroissa ja tasasin väliajoin. Näin työntekijät näkevät, miten töitä voidaan jaksottaa ja priorisoida, sekä miten hyvää asiakaspalvelua on mahdollista tarjota. Myös esimiehen itse on helpompaa vaatia asioiden tekemistä, kun hänellä on selkeä kuva siitä, mitä tapahtuu esimerkiksi aamu- tai iltavuoroissa.

Esimiehen tehtävänä on osoittaa myyjille, että myyntityö on arvostettavaa ja tärkeää työtä. Hänen tulee tukea henkilökuntansa jäseniä ja auttaa heitä kehittymään, sekä mahdollistaa heille tavoitteiden saavuttaminen. Johtaja ei voi menestyä työssään, mikäli häneltä puuttuu intohimo työtään kohtaan ja myös kyky levittää sitä ympärilleen. Menestyvä ja valmentava esimies jakaa vastuuta, kykenee avoimeen ja luottamukselliseen vuorovaikutukseen, sekä pystyy tarvittaessa olemaan vaativa ja tiukka johtaja. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 22-24.)

Asioidessani eräässä kahvilassa minut otti vastaan iloinen työntekijä, joka sai minut tuntemaan itseni heti tervetulleeksi. Hetken päästä takahuoneesta ilmestyi asiakastiloihin luultavasti yrityksen esimies vakava ilme kasvoillaan, ja touhusi jotakin kassan takana ottamatta minkäänlaista kontaktia asiakkaisiin. Vähän aikaa jotakin etsittyään esimies kysyi työntekijältä tämän vielä palvellessa minua, oliko työntekijä nähnyt jotakin toimistosta kadonnutta esinettä. Tällöin työntekijä keskeytti palvelemisen vastatakseen esimiehensä kysymykseen. Esimies poistui takaisin takahuoneeseensa tympääntyneenä, ja minä koin oloni kiusaantuneeksi. Aivan kuin olisin ollut työnteon tiellä ostaessani kahvia, ja minun olisi pitänyt pahoitella asiaa.

Kyseisessä tapauksessa kahvilan esimies antoi työntekijälleen esimerkin siitä, ettei asiakas olekaan tärkein henkilö tai asiakaspalvelu tärkein tehtävä yrityksessä, vaan palvelun voi keskeyttää tärkeämmän asian ilmestyessä. Lisäksi hän aiheutti käytöksellään sen, etten asiakkaana enää luultavasti pala kahvilaan, sillä toivomani rentouttava kahvihetki

kyseisessä kahvilassa vaihtuikin kiusalliseen kokemukseen. Pienillä asioilla on esimiestyössä tärkeä merkitys, ja esimiehen pitääkin muistaa miettiä, miten hän käyttäytyy: aina ja joka tilanteessa.

Esimerkillä johtaminen on myös toimimista omien puheiden mukaan (Brandt 2011, 145). Tämä tarkoittaa, että toiminnallaan esimies antaa muille luvan toimia samoin. Yllä olevassa esimerkissä kahvilan esimies antoi omalla toiminnallaan mallin siitä, miten yrityksessä toimitaan tai on lupatoimia. Hän ei luultavasti tehnyt sitä tarkoituksella, mutta se ei vaikuttanut työntekijän tai asiakkaan kokemukseen toiminnasta.

Myynnin johtaminen on joka päiväistä ja joka hetkistä, mikä esimiehen on tärkeää ymmärtää. Kaikki muu esimiehen toiminta on toissijaista. Kun myynti toimii, pystytään yrityksessä pitämään henkilökuntaa töissä paremmin. Samalla hävikin hallinta ja myytävien tuotteiden tilaaminen helpottuvat. Ja mikä tärkeintä, myös henkilökunta motivoituu työssä saamiensa onnistumisten kautta. Tällöin myös esimiehen taakka pienenee ja työn tekeminen helpottuu.

Esimiehen ei kannata myynninjohtamisessa koskaan olettaa tai oikoa myyntiä, vaan asioista tulee ottaa kunnolla selvää. Jos tärkeissä asioissa oikaisee kerran, sen tekee helposti uudelleenkin. Toiveena oikaisemisessa voi olla se, että pääsisi asioista helpommalla. Tulokset näkyvät kuitenkin todennäköisesti suoraan asiakkaalle palveluna, joka ei kosketa tätä tai jota hän voi pitää jopa ala-arvoisena. Jos työpäivämme aikana sekoitamme perustehtäväämme epäolennaisia asioita, kärsivät siitä eniten myynti ja asiakkaat. (Ojanen 2010, 128.)

### **4.3 Tiedon jakaminen henkilökunnalle**

Aikaisemmissa luvuissa on käyty läpi, mitä asioita myynnin johtamisessa tulee ottaa huomioon. Kaikkia asioita ei tarvitse, eikä yleensä kannatakaan, käydä henkilökunnan kanssa läpi yhtä tarkasti kuin esimiestasolla. On kuitenkin tärkeätä, että esimies selittää ja käy työntekijöidensä kanssa ymmärrettävästi läpi sen, mitä näiltä toivoo. Asioita läpi käytäessä tulee muistaa, että se, mikä itselle on helppoa ja yksinkertaista, ei välttämättä ole sitä henkilökunnalle.

Ennen kuin esimies esittää uusia asioita henkilökunnalleen, on hänen ensisijaisen tärkeää sisäistää asiat itse. Esimiehen tulee myös seistä sanojensa takana. Harmittavan usein henkilökuntapalaveriin viedään suunnitelmia siitä, mitä tai miten asioita jatkossa tehdään. Tämän jälkeen asia unohdetaan, ja siihen palataan vasta seuraavassa henkilökuntapalaverissa, jolloin saatetaan jopa ihmetellä, miksei aiemmassa palaverissa sovittu asia ole toiminut käytännössä.

Toinen virhe, jonka esimies voi tehdä viedessään uutta asiaa henkilökunnalleen, on lähteä viemään eteenpäin sellaista asiaa, jota ei itse ymmärrä. Kyseinen tilanne saattaa tulla eteen silloin, kun esimies on saanut ylemmältä johdolta tehtäväksi esittää uuden asian henkilökunnalleen. Tällaisessa tilanteessa on otettava huomioon, että jos ei esimies itsenkään asiaa ymmärrä, ei sitä ymmärrä henkilökuntakaan.

Ihmisellä on rajalliset resurssit käsitellä tietoa. Tämän rajallisuuden seurauksena yksilön tiedonkäsittelyjärjestelmä ylikuormittuu helposti tilanteissa, joissa hänen on kiinnitettävä huomiota useisiin eri asioihin samanaikaisesti. Kun henkilö on virittäytynyt etsimään informaatiota, on hänen helpompi huomata asioita, ja uudet asiat jäävät hänelle paremmin mieleen. Ihminen ei kuitenkaan pysty käsittelemään ja muistamaan loputtomasti asioita, vaan liiallisen informaation myötä muisti kuormittuu ja suoritustaso laskee. Ajatusten ja ilmiöiden kirjallista esittämistä on usein järkevää tukea kuvallisella esitysmateriaalilla, joka tukee käsitteellistä ymmärrystä. (Hakkarainen ym. 1999, 22-25, 126.)

Esimiehen kannattaa miettiä tarkkaan mitä asioita hän henkilökunnalleen vie ja miten. Jos yrityksessä tarvitsee esimerkiksi parantaa myyntiä, nostaa katetta ja pienentää korjauskuluja, on esimiehen mietittävä tarkkaan, minkä näistä asioista hän ottaa esille suurimmalla painoarvolla. Tietenkin kaikista kehityskohteista saa ja pitääkin puhua, mutta painoarvo ei kaikilla asioilla voi olla sama. Esimerkkitilanteessa kannattaisikin miettiä asiaa ja sen esittämistä niin, että jos myynti kasvaa valmiiksi hyväkatteisella tuotteella, kasvavat samanaikaisesti sekä myynti että kate, jolloin korjauskuluihin saadaan enemmän käytettävissä olevaa rahaa.

Esimiehen kannattaa myös miettiä, mikä on juuri hänen yksikössään tärkein asia ja millä onnistumista siinä mitataan. On järkevämpää lähteä kehittämään yrityksen tärkeintä tekemistä kunnolla, kuin yrittää ottaa monia eri osa-alueita haltuunsa samanaikaisesti ja yhtä hyvin. Kukaan ei pysty tekemään ja kehittämään montaa asiaa kerrallaan ilman, että laatu kärsii.

Esimiehen pitää myös muistaa, että hänen tehtävänsä on jaksaa vaatia työntekijöiltään yrityksen tärkeimmän asian toteuttamista päivittäin ja valmentaa heitä asiaan liittyen. Lisäksi hänen tulee muistaa antaa myös palautetta toiminnasta. Jos eri toimintoja ja niitä arvioivia mittareita on monia, ei esimieskään pysty pitämään niitä kaikkia mukana toiminnan seuraamisessa ja kontrolloimisessa.

#### **4.4 Yhdessä oppiminen**

Esimiehen on tärkeää muistaa, että yhdessä toimimalla voidaan lisätä älyllistä suorituskyykyä. Erilainen näkökulma toiselta ihmiseltä täydentää yksilön osaamista. Varsinkin eritasoisten ammattilaisten yhteistyössä asiantuntijuus kehittyy. Tällöin ryhmä voi samanaikaisesti sekä ohjata aloittelijoita kehittymään että havaita ja korjata tekemiään virheitä. (Hakkarainen ym. 1999, 143, 146). Oppiminen ei siis tapahdu niin, että esimies esittää palaverissa asiat ja sen jälkeen toimitaan vaaditulla tavalla.

Oppiminen tapahtuu myöskin yhdessä tekemällä ja sopimalla. Henkilökuntaa kannattaa kuunnella, sillä suorittavan tason työntekijöiltä saattaa tulla paljonkin hyviä ehdotuksia siitä, miten asioita kannattaa tehdä ja miten niitä tulisi kehittää. Kun koko henkilökunta on mukana kehittämässä toimintatapoja, on sitoutumisaste yrityksessä paljon korkeampi kuin silloin, jos henkilökunnalle viedään valmis paketti, jota heidän pitää työssään toteuttaa. Mitä enemmän henkilökuntaa ottaa mukaan suunnitteluun, sitä enemmän sen jäsenet alkavat kehittää toimintaa ja kantamaan vastuuta yrityksen asioista.

## 4.5 Palautteen antaminen

Palautteen antaminen ja sen vastaanottaminen koetaan yritysmaailmassa usein vaikeaksi, sillä monessa yrityksessä palautteen antamisen kulttuuria ei ole. Jos yrityksessä kyetään luomaan palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen kannustava työilmapiiri, oppiminen ja kehittyminen tulevat osaksi yrityksen päivittäistä työskentelyä. Jos taas esimies ei kykene antamaan korjaavaa palautetta epäkohdista, hänen tiimillään ei ole mahdollisuuksia kehittyä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 174-175.)

Palautteen antamisessa ja henkilökunnan palkitsemisessa pitää ottaa huomioon työntekijöiden yksilölliset persoonat. Toiselle työntekijälle julkinen nostattaminen on oikea tapa antaa tunnustusta, kun taas toisen se saattaa saada ahdistuneeksi. Työntekijältä kannattaa kin kysyä suoraan, mikä on hänen mielestään oikea tapa saada kiitosta, ja noudattaa sitten kyseistä tapaa kiittäessään häntä hyvin tehdystä työstä.

Seurasin eräänä päivänä kahvitteľuhetkeni lomassa työntekijän perehdytystä kyseisen kahvilan kassalla. Häntä oli perehdyttämässä yksikön esimies. Perehdytettävä toisti mekaanisesti kysymyksen ”Saako olla muuta?” jokaisen palvelemansa asiakkaan kohdalla. Esimerkiksi asiakkaan ostaessa pelkän croissantin, toisti myyjä saman kysymyksen. Esimies ei puuttunut perehdytettävän toimintamalliin missään vaiheessa, vaikka kannattavampaa olisikin ollut kysyä, olisiko asiakkaalle maistunut vaikkapa juuri keitetty kahvi tai vastapuristettu tuoremehu croissantin kanssa. Jättäessään toimintatavan korjaamatta esimies ikään kuin sanattomasti hyväksyy perehdytettävän toimintatavan. Tämä ei välttämättä ole esimieheltä tietoista toimintaa, mutta antaa perehdytettävälle selvän viestin hyväksyttävästä lisämyynnin tasosta.

Jos esimerkin kahvilaesimies olisi antanut palautetta perehdytettävälle työntekijälle heti, ja näyttänyt miten lisämyyntiä tehdään oikein, hän olisi voinut kerrasta opettaa työntekijän toimimaan oikein. Sen sijaan, jättäessään palautteen antamatta, hän joutuu luultavasti korjaamaan toimintaa myöhemmin.

## 5 POHDINTA

Myynnin johtaminen on itselleni todella tärkeä aihe. Olen tehnyt paljon töitä ymmärtääkseni, miten myyntiin ja tulokseen voi vaikuttaa ja miten niitä voi johtaa. Näitä taitoja opitellessani meni jonkin verran aikaa, ennen kuin ymmärsin, että jollen itse avaa ja opeta tärkeitä asioita henkilökunnalleni perin pohjaisesti, en voi myöskään olettaa yksiköltäni tuloksia.

Usein vähittäiskaupoissa sekä ravintoloissa työskentelevät henkilöt ovat välivuottaan viettäviä tai täysin eri alaa opiskelevia nuoria, jotka ovat ikään kuin vahingossa ajautuneet myyjän tehtäviin. Heillä ei monestikaan ole takanaan usean vuoden opintoja myyntityöstä, joskaan siihen liittyviä asioita ei koulussa välttämättä edes opita. Tästä syystä on tärkeää miettiä, miten työpaikalla opetettavat asiat saadaan mahdollisimman helpoiksi ymmärtää. Olettaminen johtaa oikaisuihin ja jos tietoa ei ole, sitä pitää hankkia. Tai sitten asioita pitää opettaa.

Opinnäytetyön aiheen rajaamiseen kului pitkä aika, sillä aihe on todella laaja, ja siitä voisi kirjoittaa montakin opinnäytetyötä tai jopa kirjan. Myynnin johtamiseen liittyy monia asioita, eikä sitä ei voi käsitellä yksinään lukujen valossa, palvelun parantamisen kannalta tai johtamisen eri osa-alueiden näkökulmasta. Jotta myynnin johtamisessa voi onnistua, pitää ymmärtää lukujen takana olevia syitä ja seurauksia. Tämä ei kuitenkaan riitä, mikäli asiakaspalvelu ei ole huippuluokkaa eikä myyntiä oikeasti tehdä. Jotta sekä asiakaspalvelu että myynti on mahdollista saada maaliin, pitää jokaisen esimiehen katsoa peiliin ja muuttaa toimintaansa varmistaakseen, että johtaa näitä asioita oikeasti.

Tärkeintä myynnin johtamisessa on suunnittelu. Ensin pitää miettiä, mitä haluaa kehittää. Kehittämisen kohteena voi olla vaikkapa lisämyynti tai asiakaspalvelu. Usein kun toinen näistä asioista otetaan ydintehtäväksi kehittämistyössä, kehittyy samalla myös toinen. Rajauksen jälkeen pitää miettiä, miten asia tuodaan henkilökunnalle esiin, miten kehitystä mitataan, ja miten työt aikataulutetaan. Aikaa kannattaa varata myös seurantaan, palautteiden antamisiin ja valmentamiseen. Nämä tehtävät ovat yllättävän aikaa vieviä, mutta jos ne jätetään tekemättä, alkaa pikkuhiljaa myös tekeminen ydintehtävän ympärillä hiiptua.

Onnistumisen analysointi on tärkeää myynnin johtamisessa. Esimiehen pitää seurata lukuja ja muistaa, ettei hän voi seurata vain yhtä asiaa kerrallaan. Pahimmassa tapauksessa liiallinen yhteen asiaan panostaminen vie yksikköä väärään suuntaan toisessa asiassa. Esimerkiksi liiallinen hävikin seuranta vähentää tarjontaa tai tarjonnan lisääminen taas saattaa pahentaa hävikkiä. Myynnin johtaminen on tasapainoilua koko yrityksen, sekä sen tuotteiden, asiakkaiden ja henkilöstön kanssa.

Olen työssäni käsitellyt osa-alueita siitä näkökulmasta, jonka soveltamista olen itse tarvinnut oman työhistoriani aikana. Opinnäytetyöni on vain pintaraapaisu siitä, mitä myynnin eteenpäin viemisestä tai johtamisesta pitää ymmärtää. Näiden ajatusten avulla olen kuitenkin itse onnistunut pääsemään alkuun esimiesurallani. Asiat voivat olla itsestään selviä monellekin esimiehelle. Kuitenkin siinä tilanteessa, kun niin sanottuja tulipaloja ja kiireisiä työtehtäviä on monia, unohtuu helposti se, minkä hiljaisessa toimistossaan pysyy ymmärtämään ja päättämään. Jos asioita ei suunnittele ja mieti monia kertoja, ei niistä tule arkea ja rutiineja hektisessä ympäristössä.

Myynnin johtaminen ei ole vain lukujen tai tekemisen seuraamista, vaan se on myös itsensä johtamista. Myynnin johtaminen ei ole hetken hurmosta, johon voi kerran tai kaksi panostaa, ja sitten unohtaa asian kokonaan. Se on kokoaikaista tekemistä, puuttumista, valmentamista ja palautteen antamista. Jotta yritys voi kehittää myyntiä, sillä pitää olla motivoitunut ja innostunut esimies. Loppujen lopuksi ei ole väliä, ymmärtääkö esimies sen, mistä tuotteesta saadaan eniten katetta tai tietääkö hän, paljonko mitäkin tuotetta myydään päivässä. Jos hän on innostunut työstään ja tekee sitä koko sydämellään, hän luultavammin johtaa työntekijöitensä niin, että myynti kehittyy. Kaikki on kiinni esimiehen esimerkistä ja halusta tehdä työtä. Jos siis päätät että onnistut, niin luultavasti myös tapahtuu.

Esimiestyö on haastavaa. Tämä korostuu varsinkin silloin, jos esimiehellä on johdettavanaan suuri henkilöstö. Jokainen työntekijä on yksilö, ja jokaista pitää myös johtaa sen mukaan. Esimies ei voi ajatella, että jokainen ymmärtää asioita tai toimii eri tilanteissa samalla tavalla. Esimies sen sijaan on se, jonka pitää mukautua henkilöstönsä myötä. Tästä syystä esimiehen kannattaa käydä keskusteluja jokaisen työntekijänsä kanssa kahden kesken, jotta hän voi oppia oikean tavan johtaa kutakin yksilöä.

Johtamisesta, myynnistä ja asiakaspalvelusta on kirjoitettu monia kirjoja, joissa kerrotaan, miten johdetaan oikein ja miten myydään. Kirjoissa tai vaikkapa tässä opinnäytetyössä käytetyistä esimerkeistä ei kuitenkaan ole mitään hyötyä, jollei niitä peilaa omaan yksikköönsä ja omaan tekemiseensä. Myynnin johtamista voi opetella, mutta se ei ole pelkkää luetun tekstin ulkoa opettelua kirjoista. Jotta voisi kehittyä hyväksi myynnin johtajaksi, pitää ymmärtää omaa toimintaansa ja tarkastella sitä kriittisesti. Luultavasti esimiehen pitää myös muuttaa toimintatapojaan ja ajatteluaan, eli johtaa itseään paremmin.

Opinnäytetyöni pohjalta tehtyyn pikaoppaaseen (liite 1) on koottu mielestäni välttämättömimmät asiat, jotka myynnin johtamisessa pitää ottaa huomioon. Nämä ovat kuitenkin vain pintaraapaisu myynnin johtamisen ytimeen, ja jollei kivijalka ole kunnossa, ei voi havitella myöskään kuuta taivaalta. Oppaan tarkoituksena on olla helppolukuinen ja helposti lähestyttävä niin, että esimiesuraansa aloittavan henkilön on helppo sisäistää siinä esitetyt asiat.

## LÄHTEET

Alasentie, E. 2013. Askel edelle kiirettä ja kaaosta. Espoo: Lulu Elina Alasentie.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten. Helsinki: Edita.

Asiakaskokemuksen ennustajan käsikirja. 2017. Questback. Luettu 19.11.2017.  
<https://www.questback.com/assets/fi/files/Questback-asiakaskokemuksen-ennustajan-kasikirja.pdf>

Brandt, T. 2011. Persoonallisuudet työyhteisössä. Vaasa: Oy Farm Ab.

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2016. Kannattavuuslaskennan taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.

Gallo, C. 2012. The Apple experience. Secrets to building insanely great customer loyalty. McGraw-Hill: New York.

Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. 1999. Tutkiva oppiminen. Älykkäiden toiminnan rajat ja niiden ylittäminen. Porvoo: WSOY.

Hallström, A. 1988. Aktiivinen asiakaspalvelu. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Juutti, P. 1999. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Vammala: Oy FINVA.

Koski, T. & Virtanen, M. 2005. Tulos. Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Keuruu: OTAVA.

Laine, P. 2008. Myynnin anatomia. Anna asiakkaan ostaa. Helsinki: Talentum.

Lehtola, K. 2016a. Harhainen kuva ydintehtävästä johtaa tulipalojen sammutteluun. Kirjoitus Rainmakerin blogissa 23.01.2016. <http://www.rainmaker.fi/blogi/harhainen-kuva-ydintehtavasta-johtaa-tulipalojen-sammutteluun/>

Lehtola, K. 2016b. Vastuun ottaminen alkaa sanoilla: en osaa tätä. Kirjoitus Rainmakerin blogissa 19.03.2016. <http://www.rainmaker.fi/blogi/vastuun-ottaminen-alkaa-sanoilla-en-osaa-tata/>

Liikennemyymäläpäällikkö. 2017. Haastattelu 3.10.2017. Haastattelija Kähönen, P. Helsinki.

Myymäläpäällikkö. 2017. Haastattelu 25.19.2017. Haastattelija Kähönen, P. Helsinki.

Mäenpää, K. 2015. Tulos syntyy teoista. Liiketalous tutuksi. Saarijärvi: Suomen Liikekirjat.

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WSOY.

Niskavaara, E. 2010. Yritystaloutta esimiehille. Helsinki: WSOYpro OY.

Ojanen, M. 2010. Pelisilmää asiakaskohtaamisiin. Arjen taktiikkaa myyntiin. Helsinki: Talentum.

Ravintolatyöntekijä. 2017. Haastattelu 25.9.2017. Haastattelija Kähönen, P. Helsinki.

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

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän, myy paremmin. Helsinki: WSOYpro.

Rubanovitsch, M. & Valorinta, A. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Saarinen, M. & Aalto-setälä, P. 2009. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Helsinki: Kirjapaja.

Suomen Ekonomiliitto. 2005. Johtajuus!. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Söderström, T., Stenbacka, J. & Mäkinen, I. 2017. Katteella tulosta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pikaopas

# myynnin johtamiseen

Esimiestoiminta  
on tärkeä avaintekijä  
yrityksen tuottavuuteen.

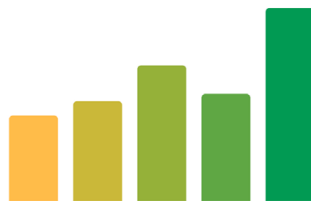
Sinä määrittelet sen,  
menestyykö yrityksesi vai ei.

Päivikki Kähönen

# Myyntitavoite

Tee luvuista henkilökunnalle ymmärrettäviä.

Kuukaudet	Myyntin kehitys
Tammi	12
Helmi	14
Maalis	19
Huhti	15
Touko	27



1. Muuta myyntitavoite prosenteista euroiksi
2. Jaa tavoite päivää kohden ja jokaista aukiolotuntia kohden
3. Havainnollista tuntikohtainen tavoite jollakin yksikkösi tuotteella.



## Esimerkki myynnin kasvutavoitteesta

Marraskuun tavoite on kasvattaa myyntiä 5 %.

Euroiksi muutettuna tämä on **1 000 €**

Päiväkohtainen tavoite:

1000 euroa jaetaan 30:llä → **33 €**

Tuntikohtainen tavoite (yksikkö auki 12 h/päivä):

33 € / 12 h → **2,75 €**

Tavoitteeseen päästään esimerkiksi myymällä yksi sukkapari tunnissa, yksikköhinta 2,75 €.



$$1\ 000\ € / 30\ \text{pv} = 33\ €$$

$$33\ € / 12\ \text{h} = 2,75\ €/\text{h}$$

# Myyntikate

Tiedä mitä tuotteita myyt.

Yksikkösi tuotteilla on erilaisia myyntikatteita.

Tiedosta tuotteet, joita myymällä tuloksesi paranee ja keskity niihin.

Vaikka myynti kasvaisi, tulos ei välttämättä kasva, mikäli myynti koostuu pienikatteisista tuotteista.



## Esimerkki myyntikatteen merkityksestä



Myyntikate

6 %

6 €



1 668 asiakasta



Myynti 10 000 €



Myyntikate

80 %

2 €



375 asiakasta



Myynti 750 €

Molemmista tulosta

600 €

# Asiakaspalvelu

Yksilöllisen asiakaspalvelun ei tarvitse tarkoittaa erilaista palvelua jokaiselle asiakkaalle.

Jokainen asiakaspalvelutilanne tulkitaan erikseen, ja asiakkaalle annetaan kyseiseen tilanteeseen sopivaa, merkityksellistä palvelua.

1. Näytä itse esimerkkiä
2. Seuraa miten työntekijät toteuttavat asiakaspalvelua
3. Valmenna ja anna palautetta päivittäin.



**Hymy ei maksa mitään**

# Palaute

Anna palautetta päivittäin työn lomassa. Varaa aikaa säännöllisesti henkilökohtaiselle keskustelulle, ilman häiriötekijöitä.

Älä lykkää palautteen antamista, vaikka palautteen antaminen olisikin vaikeaa.

Palautetta on kahdenlaista: rakentavaa ja positiivista. Muista molemmat. Ilman palautetta ei kehity.

# Henkilökohtaiset tavoitteet

Anna työntekijälle henkilökohtainen tavoite hänen ammattitaitonsa ja osaamisensa mukaan. Tavoitteen pitää olla tarpeeksi haastava, mutta saavutettavissa. Seuraa ja valmenna päivittäin.

## Esimerkki henkilökohtaisesta seurantalapusta sekä seurantataulukosta.

Viikko 42																
Tuote X, tavoite yht. 122 kpl																
Nimi	Ma		Ti		Ke		To		Pe		La		Su		Yht.	
	Tav	Tot	Tav	Tot	Tav	Tot	Tav	Tot	Tav	Tot	Tav	Tot	Tav	Tot	Tav	Tot
Maija	5	4	4	3	5	7					7		7		28	
Pekka					6	8	5	4	6		6		7		30	
Saija			5	6	6	5	6	4	4						21	
Tiina	6	5	6	7	5	7	5	8					6		28	
Ekstraaja											4		4		8	
Ekstraaja											4		3		7	

Nimi: Tiina  
 Päivä: torstai  
 Tuote: X  
 Tavoite: 5 kpl  
 Myyty: ### III

# Keskiostos

Seuraa keskiostosta säännöllisesti.

Keskiostos on tärkeä mittari,  
sillä sen avulla seurataan  
myynnin kehittymistä.

Mieti onko tarpeen avata keskiostos  
henkilökunnalle. Se voi olla vaikea hahmottaa.

## Keskiostoksen kasvattaminen 0,20 €/kuitti



Myytkö jokaiselle asiakkaalle 0,20 €, vai...



yhdelle 2 €.

# Lisämyynti

”Saako olla jotain muuta” ei vielä tarkoita lisämyyntiä.

Lisämyynnissä jotakin tiettyä tuotetta tarjotaan asiakkaalle. Lisämyyntituotteita on hyvä miettiä henkilökunnan kanssa etukäteen.

Varmista, että henkilökunnalla on helppoja tuotepaketteja käden ulottuvilla: kahvin kanssa Tupla-patukka, tupakan ostajalle sytytin.



1000 asiakasta



1 euron lisämyynti  
onnistuu 10 %:lle

→ päivässä 100 € → kuukaudessa 3000 €  
→ vuodessa 36 000 euroa



**Pienet puurot → suuret joet**

# Hävikki

Seuraa päivittäin, reagoi välittömästi.

Jokainen hävikkiin menevä tuote on merkittävä ylös, jotta yrityksessä ei synny ns. piilohävikkiä, jota on vaikea kontrolloida.

Hävikkiä pitää mitata päivittäin, jotta tiedetään, tehdäänkö asioita oikein.

Tuote 1	Tuote 2
Ostohinta <b>0,30 €</b>	Ostohinta <b>0,50 €</b>
Päivässä hävikkiin 20 kpl -> hävikki <b>6 €</b>	Päivässä hävikkiin 20 kpl -> hävikki <b>10 €</b>
Vuodessa yhteensä <b>2 160 €</b>	Vuodessa yhteensä <b>3 600 €</b>



**Tiedä tuotteidesi ostohinta**

# Tsekkilista

- ✓ Varaa aikaa suunnittelemiseen ja valmentamiseen
- ✓ Mitä tahdot kehittää?  
Keskity siihen 100 %!
- ✓ Älä oleta mitään, varmista aina
- ✓ Tee itse niin kuin johdat
- ✓ Muista antaa palautetta päivittäin
- ✓ Pysähdy ja hengitä!  
Mieti onko tämä työ tärkeää?

”

Whether you think you can,  
or you think you can't  
– you are right.

Henry Ford