

Opinnäytetyö (AMK)
Myyntityön koulutusohjelma
Myynnin johtaminen
2011

Sari Ala-Tuuhonen

MYYNNIN MITTARIT

– henkilökohtaisen myyntityön tehokkuuden
mittaaminen tavaratalon viihde-elektronikka-
tiimissä



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

Turun ammattikorkeakoulu

Myyntityön koulutusohjelma | Myynnin johtaminen

Maaliskuu 2011 | 54

Pentti Korpela

Sari Ala-Tuuhonen

MYNNIN MITTARIT

Myyjän tehtävä tavaratalossa on myydä. Kuitenkin myyjällä on osastolla paljon muitakin tehtäviä ja velvollisuuksia, jotka henkilöstä riippuen – toisilla enemmän, toisilla vähemmän – vievät helposti huomion pois asiakkaista ja pääasiasta, myyntityöstä. Myyntityön johtamisen tueksi, silmämääräisen havainnoinnin ja tiimitulosten laadullisen mittaamisen lisäksi tarvitaan myyjille helposti ymmärrettävät, henkilökohtaiset myynnin mittarit, jotka kertovat yksittäisen myyjän henkilökohtaisesta onnistumisesta tai alisuoriutumisesta varsinaisessa myyntitehtävässä.

Opinnäytetyön lähtökohtana oli tavaratalon asiakaspalvelu- ja myyntistrategia, jonka keskiössä on erinomaisen ja ammattitaitoisen asiakaspalvelun tavoite ”More than I expected”. Yksi strategian haara johtaa lausumaan ”Hyvin johdettu ja tulorientoitunut organisaatio”. Tätä strategian kohtaa lähdettiin avaamaan, tavoitteena oli löytää henkilökohtaisen myynnin mittareita, joiden avulla myynnin johto voi seurata myyjien henkilökohtaista myyntipanosta.

Tavarataloympäristöön sopivia, henkilökohtaisia myynnin mittareita etsittiin eri lähteistä. Tämän lisäksi tutkittiin mittareihin liittyvää tavoiteasetantaa. Case osuudessa selvitettiin, minkälaisia henkilökohtaisen myynnin mittareita oli mahdollista käyttää Turun Stockmannin viihde-elektronikkaosastolla, kun yhdisteltiin eri järjestelmistä saatavia tietoja

Tutkimustuloksena selvisi, että henkilökohtaisen myyntityön tehokkuuden mittaaminen tavaratalon viihde-elektronikkatiimissä on mahdollista, mutta tällä hetkellä se vaatii vielä melko paljon käsityötä. Tässä tutkimuksessa henkilökohtainen tavoiteasetanta ja johtamistyylin muuttaminen näyttivät lisäävän myyntiä. Tulevaisuudessa it-järjestelmiä uusittaessa henkilökohtainen myynnin mittaus ja aktiivisten myyntityöajan seuranta kannattaa ottaa huomioon.

ASIASANAT:

Myyjät, myyntityö, mittaus, tavaratalot, johtaminen (toiminnan), tulosjohtaminen

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree in Sales | Sales Management

March 2011 | 54

Pentti Korpela

Sari Ala-Tuuhonen

FINDING KPI'S TO A SALES PERSON OF A DEPARTMENT STORE

The main role of a salesperson in a department store is to sell. However there are still many other roles and duties on the department for a salesperson attracting easily their attention more or less away from customers and from the main issue, selling. Besides the ocular observation and the qualitative measures there are also tractable and personal performance indexes needed for the salespersons to support the management of the sales operations. The key performance indexes are exposing facts about the successes or underachievement of the salespersons.

The starting point for this study was the strategy of the customer service and sales operations at the department store. The core of this strategy is to offer excellent and professional customer service based on "More than I expected" –principal. One branch in the strategy leads to a principle "Well managed and result oriented organization". This branch of the strategy was studied aiming on the finding of the personal performance indexes. With these indexes, the sales management is able to follow the personal results of the salespeople.

Personal key performance indexes that fit to department store environment are found at different sources. In addition, also assigned goals, related to indexes were researched. In the case-part, it was sorted out which kind of personal performance indexes was possible to use in the consumer electronic team Stockmann's department store in Turku, when several info from different systems were combined.

Research findings showed that it is possible but yet rather complicated to measure the efficiency of sales people selling. You still need to pick up many figures from different sources by hand. It was also found in this thesis that the individual goal setting and chancing of leading manners seemed to increase the sales. When renovated the it –systems in Stockmann in the near future it should be worth to take in the consideration also measuring kpi's and most of all decide how to measure the time of active selling.

KEYWORDS:

Sales person, selling, measuring, kpi, department store, management by results

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
1.1 Aiheen perustelu ja rajaaminen	8
1.2 Opinnäytetyön rakenne	9
2 TAVOITTEET, TUTKIMUSONGELMAT JA TOIMEKSIANTAJA	10
2.1 Tutkimusongelma	11
2.2 Osaongelmat	11
2.3 Tutkimustieto ja -menetelmät	11
2.4 Toimeksiantaja	12
3 VIITEKEHYS JA TEORIOITA	13
3.1 Viitekehys	14
3.2 Asiakaspalvelu	14
3.3 Myynnin johtaminen	15
3.3.1 Tavoiteasetanta	16
3.3.2 S-M-A-R-T – tavoitteenasetteluteoria	17
3.3.3 Asiakasfrekvenssin sattumanvaraisuus tavaratalossa	19
3.3.4 Tulosten seuranta	19
3.3.5 Palautteenanto	20
3.3.6 Myyjien motivointi ja suorituksen parantamisen donitsi	20
3.4 Strategiasta toiminnaksi, ohjaamisesta mittaamiseen	22
4 CASE: TURUN STOCKMANNIN MYYNIN MITTARIT	VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.
4.1 Tällä hetkellä tavaratalossa myyjillä käytössä olevat mittarit	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
4.1.1 Asiakaspalvelun laadun mittaus	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
4.1.2 Visuaalisen markkinoinnin mittaus	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
4.1.3 Kannustetavoitteet	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
4.1.4 Palautteet	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
4.2 Henkilökohtaisen myynnin mittaaminen	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
4.2.1 Viihde-elektroniikkatiimi	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
4.2.2 Testimittauksessa käytettävät järjestelmät, raportit ja dokumentit	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
4.2.3 Tutkimusjärjestelyt	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
4.3 Kysely mitattaville	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
5 TUTKIMUSTULOKSET JA YHTEENVETO	VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.
5.1 Tulokset ja johtopäätökset testimittauksesta	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
5.2 Kyselytutkimus ja osaongelmat	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

5.3 Tutkimuksen validiuden arviointi	23
5.4 Tutkimuksen reliabiliuden arviointi	25
5.5 Kehitysehdotus työajan sisällön mittaamiseen	26
5.6 Jatkotutkimuksen aiheita	29
5.7 Lopputyön tulosten hyödyntäminen	30
LÄHTEET	32

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake myyjille myynnin seurannasta

KUVAT

Kuva 1. TimeFlies – käyttöliittymä myyjälle	27
Kuva 2. Esimerkki myyjän työtehtävistä TimeFlies – ohjelmassa.	28

KUVIOT

Kuvio 1. Tutkimuksen aiheen sijoittuminen Stockmannin asiakaspalvelu- ja myyntistrategiaan.	8
Kuvio 2. Myyntityön tehokkuuden mittaaminen tavaratalossa.	14
Kuvio 3. Suorituksen parantamisen donitsi.	22
Kuvio 4. Henkilökohtaisen myynnin mittarit sekä tarvittavat lähtötiedot	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kuvio 5. Myyjäkohtaiset erot mittareittain	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kuvio 6. Parhaat tulokset myyjittäin	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

TAULUKOT

Taulukko 1. Myyjä 4:n työaika eriteltynä 8.2.2011	29
Taulukko 2. Myyjä 4:n työaika yhteenvetona 8.2.2011	29

KÄYTETYT LYHENTEET JA SANASTO

Aiku	ajan- ja kulunvalvontajärjestelmä, seurataan työaika ja ylläpidetään kulkuoikeuksia
Alkes	tavaratalojen myyntiraportit sisäisessä verkossa
Arpa	esimiehen myyjälle antama palautekäytännön mukainen arkipalautte
B2B	Business to Business, yritykseltä yritykselle. Tarkoittaa myyntiä, jossa yritys myy tuotteita tai palveluja toiselle yritykselle
HR	Human Resources, henkilöstöresurssit
Hullut Päivät	Stockmann tavaratalojen viisipäiväinen hintakampanja, joka järjestetään kaksi kertaa vuodessa
Ind.	lyhenne sanasta indeksi
KPY	lyhenne sanasta kirjanpitoyksikkö
Kum.	kumulatiivinen, esimerkiksi kuukauden alusta lähtien tähän asti kertynyt
Misu	miehityssuunnittelu, työvuorosuunnitteluohjelma
Myyntitiimi	tavaratalon myyntiorganisaatioyksikkö, tiimeissä on tiimiläisiä (myyjiä) ja tiimiesimies. Jokainen työntekijä kuuluu johonkin tiimiin. Tiimeillä on erilaisia tavoitteita, sääntöjä jne.
POSSI	point of sales; kassajärjestelmä
Tot.	toteuma
TR	tavararyhmä
VM	visuaalinen markkinointi

1 JOHDANTO

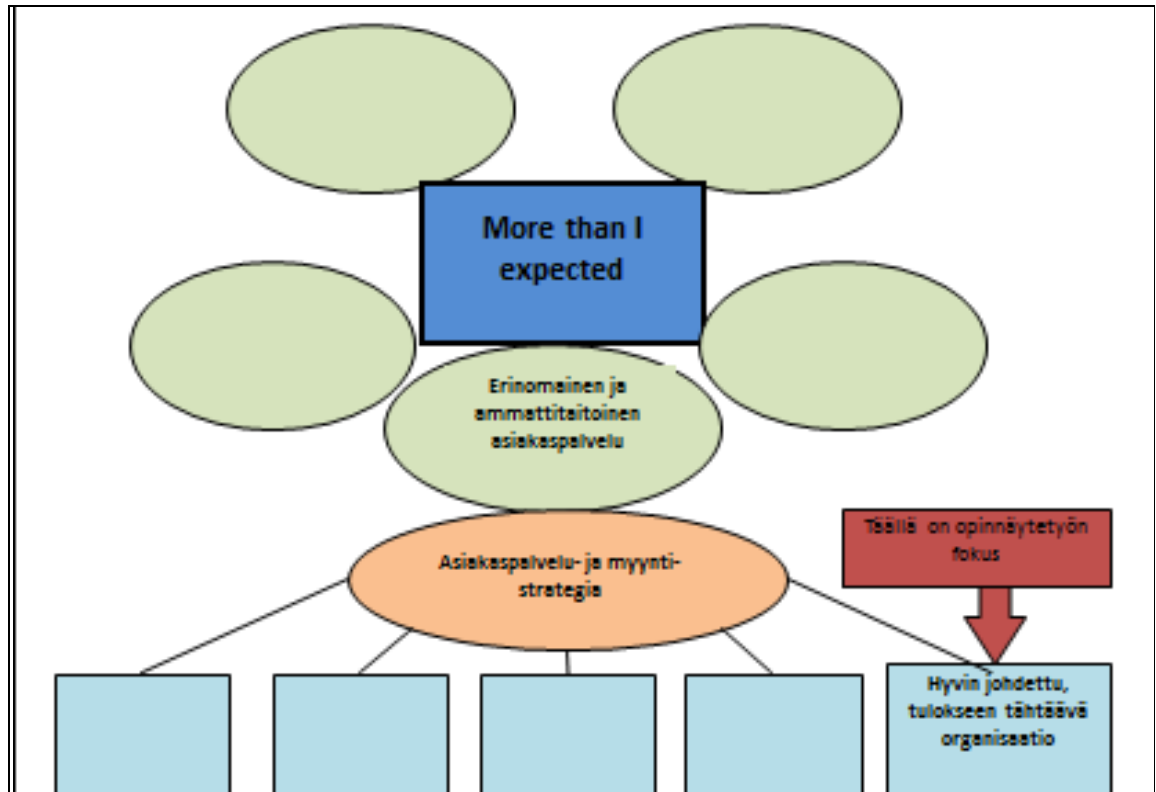
Myyjän tehtävä on myydä. Näin yksinkertaista kaikki ei todellisuudessa kuitenkaan ole. Myyjän työhön tavaratalossa liittyy monenlaisia vaatimuksia. Asiakkaita pitää palvella erinomaisesti, myyntiosasto pitää olla kunnossa ja siisti sekä tietysti pääasia; myyntiä pitää saada aikaan. Usein tähän pääasiaan on vaikea keskittyä, koska lukuisat muut työvuoron aikana tehtävät työt, kuten esimerkiksi tavaratäydennykset, asiakastilausten ja – palautteiden hoitaminen, kampanjatiedotteen lukeminen tai uuden tuotteen ominaisuuksien selvittäminen vievät myyjän huomion toisaalle.

Tämän opinnäytetyön aihealue löytyy kuviosta 1, jossa kuvataan Stockmannin vuosille 2010 – 2015 laadittu strategia. Strategia on luottamuksellinen, joten kuvassa näkyy vain tämän työn kannalta oleellinen polku. Strategian keskiössä ovat sanat ”More than I expected”, ”Enemmän kuin odotin”. (Stockmann, Customer Service and Sales Strategy (CSSS) 2010).

Tähän odotukset ylittävään palvelukokemukseen johtaa strategiasta useita haaroja. Tässä opinnäytetyössä seurataan asiakaspalvelu- ja myyntistrategian polkua, joka kulkee erinomaisen ja ammattitaitoisen asiakaspalvelun kautta tavoitteeseen ”Hyvin johdettu ja tulokseen tähtäävä organisaatio”. Strategian toteutus on Stockmannin johtoryhmässä johdettu konkreettisiksi toiminnoiksi, joiden kautta strategian mukaisiin tuloksiin pyritään. Avainasioiksi on määritelty:

- myynnin johdon osalta: aktiivinen, vaativa ja kannustava päivittäinen ohjaus ja palautteenanto, palveluasenne sekä palkitseminen
- tavoiteasetanta ja seurantajärjestelmä
- myyjien henkilökohtaisten myynnin mittareiden käyttöönotto

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten viimeinen kohta käytännössä toteutettaisiin.



Kuvio 1. Tutkimuksen aiheen sijoittuminen Stockmannin asiakaspalvelu- ja myyntistrategiaan.

1.1 Aiheen perustelu ja rajaaminen

Stockmannilla tehtävän työn tavoitteena on mahdollisimman hyvän taloudellisen tuloksen tuottaminen yritykselle. Tämä on edellytys sille, että osakkeenomistajat sijoittavat pääomaansa Stockmannin osakkeisiin. Nämä asiat pyritään varmistamaan siten, että Stockmannin tahtotila on palvella asiakkaita erinomaisesti. Tavoitteena on saada odotukset ylittävällä palvelulla asiakkaat enemmän kuin tyytyväisiksi ja palaamaan aina uudelleen ja uudelleen asioimaan Stockmannille. Tämä tavoite edellyttää luonnollisesti myynnin esimiehiltä paljon. Se edellyttää, että he vaativat omilta alaisiltaan eli myyjiltä asiakaspalvelun suhteen entistä enemmän. Vaatiminen on välittämistä, kuten myös Stockmannin nykyinen myynnin kehitysjohtaja, entinen Turun tavaratalon johtaja Jouko Pitkänen usein on muistuttanut. Stockmannilla halutaan, että myyjiltä vaaditaan heidän perustyötehtävässään – myynnissä – mahdollisimman hyvää suoritusta. Opinnäytetyön toimeksianto –

henkilökohtaisten myynninmittareiden löytäminen tavaratalomyyjälle – vie ajatukset myös myyjän työn osalta ajatukseen: ”More than I expected”. Myyjä voi selkeästi asetettujen tavoitteiden avulla onnistua tehtävässään yli odotusten jos niin haluaa.

Stockmannilla myyntiä mitataan ja myynnistä palkitaan nykyisin myyntitiimitasolla. Tällöin sekä hyviä että heikkoja myyntituloksia tekeviä myyjiä palkitaan tai jätetään palkitsematta ryhmänä. Henkilökohtaista myynninseurainta ja palkitsemista ei käytetä.

Henkilökohtaiselle myynninmittaukselle on tarvetta, jotta hyvät myyjät saadaan erottumaan niistä myyjistä, jotka tarvitsevat lisätukea hyviin myyntituloksiin pääsemiseksi.

Myyjien henkilökohtaisten myyntitulosten tietäminen ja mahdollisuus niiden hyväksikäyttöön helpottaa käytännössä myynnin johtamista ja siten tiimiesimiesten ja myyntipäälliköiden työtä. Henkilökohtaisella myynninmittauksella ja oikeanlaisella tavoiteasetannalla ja seurannalla voidaan myös motivoida myyjiä kohti parempia myyntituloksia.

Tavaratalomyyjän työ on erilaista eri tavara-alueilla. Esimerkiksi viihde-elektroniikkaosastolla, kioskissa, kirjaosastolla tai muotiosastolla ammattitaitovaatimukset, asiakasfrekvenssit ja keskiostos poikkeavat toisistaan. Tässä työssä keskitytään löytämään nimenomaan viihde-elektroniikkatiimin myyjille sopivia työtehokkuutta kuvaavia mittareita ja tunnuslukuja. Tunnuslukujen sopivuutta ja räätälöintiä muille tavara-alueille ja myyntitiimeille pitää tutkia erikseen.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäinen luku on johdanto, jossa avataan työn lähtökohdat sekä perustellaan ja rajataan aihe. Johdannon lopussa kuvataan työn etenemisjärjestys ja rakenne.

Toisessa pääluvussa määritellään tutkimusongelma ja osaongelmat, esitellään käytetyt tutkimusmenetelmät sekä toimeksiantajat. Kolmannessa pääluvussa avataan opinnäytetyön viitekehystä ja aiheen kannalta keskeisiä teorioita. Neljännessä luvussa kuvataan opinnäytetyön empiirinen osuus. Viidennessä luvussa pohditaan tutkimuksen reliäabeliutta ja validiutta, kootaan yhteen tutkimuksesta saadut tulokset ja arvioidaan, onko tutkimuksen tavoitteet saavutettu. Lopuksi esitetään kehitysehdotus ja jatkotutkimusaiheita.

2 TAVOITTEET, TUTKIMUSONGELMAT JA

TOIMEKSIANTAJA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää välineitä tavaratalomyyjän myyntityön tehokkuuden mittaamiseksi. Mittareille on olemassa selkeä tarve myynnin johtamistyössä myös vähittäiskaupassa. Tavoitteiden asetanta ja työssä kehittymisen kannalta oleellinen palautteenanto onnistuvat yksiselitteisimmin ja oikeudenmukaisimmin myyntituloksista vastuussa oleville myyntipäälliköille numeerisesti mitattavien tunnuslukujen avulla. Toisaalta myyjän omaan myyntimotivaatioon uskotaan myös selkeästi tiedossa olevien tavoitteiden ja seurantatapojen vaikuttavan positiivisesti.

Työssä selvitetään minkälaisen mittarin tai mittariston aikaansaaminen on mahdollista Stockmannin it -järjestelmistä saatavia tietoja hyväksi käyttäen ja yhdistellen. Se tiedetään, että jo nyt tavaratalossa kerätään eri järjestelmien kautta myyntitapahtumasta paljon tietoa, mutta näitä tietoja ei vielä täysimittaisesti käytetä hyväksi myyjien henkilökohtaisen myyntituloksen määrittelyssä.

Vähittäiskaupan henkilökohtaisista myynnin mittareista ei juuri ole löytynyt aiempia tutkimuksia eikä lähteitä. Kirjallisuutta ja materiaalia myynnin mittaustutkimuksista löytyy lähinnä vain B2B puolelta, jossa myyjän työtä tehdään eri lähtökohdista.

2.1 Tutkimusongelma

Pää tutkimusongelmana on etsiä tavaratalon viihde-elektroniikkatiimin myyjille luotettava ja oikeudenmukainen henkilökohtaisen myynnin mittausmenetelmä, jonka avulla myynnin motivointi, johtaminen ja palkitseminen helpottuvat. Opinnäytetyön tulee vastata kysymykseen: Miten viihde-elektroniikkamyynnin henkilökohtaista myyntitehokkuutta voidaan mitata?

Vastaavan tutkimuksen teko muille tavaratalon tavara-alueille on myöhemmin mahdollista. Tästä ensimmäisestä tutkimuksesta on tarkoitus kerätä kokemuksia ja hankkia pilottitietoa mm. tavaratalon it -järjestelmistä saatavan tiedon hyödyntämisestä.

2.2 Osaongelmat

Pää tutkimusongelma synnyttää myös osaongelmia, joihin myös opinnäytetyön edetessä haetaan vastauksia.

- Motivoiko henkilökohtaisen myynnin mittaaminen myyjää myymään enemmän?
- Miten henkilökohtaisen myynnin mittaus vaikuttaa myyntitiimin työilmapiiriin?
- Miten myynnin mittaaminen vaikuttaa myynnin johtamiseen?

2.3 Tutkimustieto ja -menetelmät

Tämä opinnäytetyö on selkeästi soveltavaa tutkimusta. Se pyrkii henkilökohtaisen myynnin mittausongelman ratkaisuun tavaratalon viihde-elektroniikkatiimissä ja henkilökohtaisen myynninmittauksen vaikutusten ennustamiseen. Jo nyt kerättävän, mutta ilman yhdistelyä ja muokkausta kokonaan hyödyntämättä jäävän tiedon avulla pyritään pääsemään käsiksi myyjien henkilökohtaisiin myyntilukuihin. Olisi myös hyvä, jos opinnäytetyö antaisi viitteitä siitä, minkälaisia ominaisuuksia uusiutuviissa järjestelmissä pitäisi olla, jotta henkilökohtainen myynninmittaus sujuisi automaattisesti, ilman aikaa vievää käsityötä.

Opinnäytetyön empiirisessä osassa käytetään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, koska kyseessä on selkeästi mittaukseen liittyvä aihe, tutkimusmateriaali on numeerista. Tavaratalon viihde-elektroniikkatiimin myyjien myyntityötä tulkitaan Stockmannin eri it -järjestelmistä saatavien lukujen ja tietojen avulla.

Kvalitatiivisia menetelmiä käytetään mm. kokonaisvaltaisen tiedonkeruun ja omakohtaisen tarkkailun avulla selvittäessä tavaratalon viihde-elektroniikkatiimin työtehtäviä, johtamismenetelmiä jne. Näin kerättäviä tietoja käytetään hyväksi mm. asetettaessa tavoitteita myyjille. Viihde-elektroniikkatiimille tehdään myös testimittausviikkojen jälkeen lyhyt kyselylomaketutkimus myynnin mittaamiseen liittyvistä asioista.

2.4 Toimeksiantaja

Stockmann on vuonna 1862 perustettu suomalainen vähittäiskauppaa harjoittava pörssiyhtiö. Osakkeenomistajia on noin 45 000, ja liikevaihto vuonna 2010 oli 1 822 miljoonaa euroa. Stockmannin kolme liiketoimintayksikköä ovat tavarataloryhmä sekä muotikaupan myymäläketjut Lindex ja Seppälä. Konsernin yksiköt toimivat kolmessatoista maassa. Stockmannin tavarataloryhmä harjoittaa Suomessa etäkauppaa Stockmann-, Hobby Hall- ja Akateeminen Kirjakauppa -bändeillä. Lindexin verkkokauppa toimii koko EU:n alueella. (Stockmann, 2011)

Opinnäytetyön toimeksiantaja Turun Stockmann on yksi Suomen seitsemästä Stockmann –tavaratalosta. Stockmann tavaratalot ovat ketjuohjattuja yksiköjä.

Turun tavarataloa johtaa tavaratalon johtaja, jonka esimies on Suomen ja Baltian tavaratalojen johtaja. Turun tavaratalossa on viisi myyntiryhmää. Jokainen myyntiryhmä on edelleen jaettu organisatorisesti pienempiin yksiköihin, tiimeihin. Tiimejä Turun Stockmannilla on 18 kappaletta. Myyntiryhmien kaupallisesta toimivuudesta ja tuloksesta vastaavat myyntipäälliköt, joiden esimiehenä toimii tavaratalon johtaja. Tiimien operatiivista toimintaa ohjaa ja myyjien henkilöesimiehenä toimii puolestaan myyntipäälliköiden alaisuudessa kunkin tiimin oma tiimiesimies. Kullakin myyntiryhmällä on käytössään palveluassistentti, joka mm. vastaa myyntiryhmän tehokkaasta työaikasunnittelusta ja palkkaraportoinnista. Tavaratalon yhteisinä resursseina on lisäksi markkinointitiimi, hallinto, sekä

hallintopäällikön alaisuudessa palvelupisteen henkilökunta, kassatuki- ja laskentahenkilöitä, varasto- ja turvallisuushenkilöitä sekä hr-asiantuntija.

Turun tavaratalon henkilöstövahvuus on tällä hetkellä noin 360 henkilöä. Myyjien osuus henkilöstöstä on noin 90 %. (Urho, 2011)

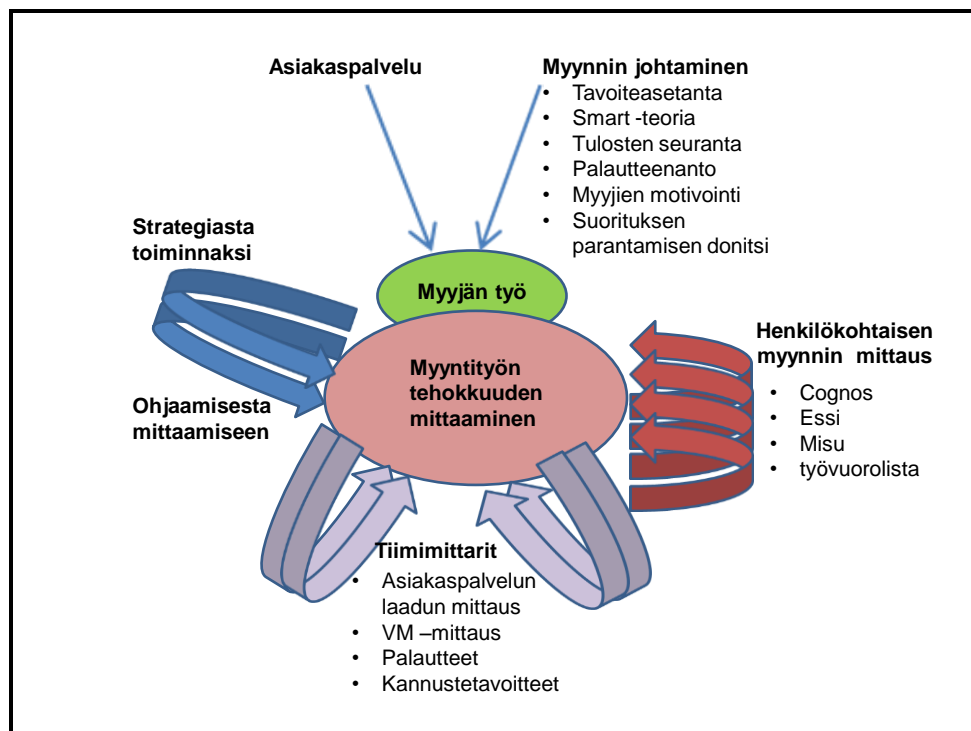
Lähes parinkymmenen vuoden työkokemukseni Turun Stockmannilla koostuu henkilöstö-, myynti- ja markkinointitehtävistä. Mittauksia ja arviointeja eri asioista on tehty ja tehdään tavaratalossa koko ajan lähes jokaisesta työstä. Mittauksilla päästään helposti kiinni onnistumisiin ja epäonnistumisiin. Nimenomaan epäonnistumisten löytämistä mittaustulosten avulla voidaan pitää tavoitteena. Vain löytämällä ongelmat ja tunnustamalla ne, on korjaavan toimenpiteen käynnistäminen ja toimintatapojen muuttaminen mahdollista. Onkin yllättävää, että tähän mennessä yksittäisen myyjän henkilökohtaista myyntityötä ei ole selkeiden mittausten avulla tarkkailtu, työskenteleehän myyjän tärkeässä tehtävässä kuitenkin suurin osa stockmannilaisista. Suurelta osin juuri myyjien myyntityössä saavutetun onnistumisten kautta yritys joko menestyy ja kehittyy tai epäonnistuu ja taantuu. Tämän vuoksi on aiheellista selvittää myyjän työn mittarit, joitten avulla onnistumiset ja epäonnistumiset löydetään.

3 VIITEKEHYS JA TEORIOITA

Opinnäytetyön lähtökohtana on tieto siitä, että Stockmannin tavaratalossa työskentelevät myyjät eivät itse eikä myöskään heidän esimiehensä pysty nykyisin seuraamaan henkilökohtaisen myyntityön tuloksellisuutta. Tietoja kuitenkin tarvitaan, jotta asiakaspalvelu- ja myynnin strategian mukaisesti määritelty hyvin johdettu ja tulorientoitunut myyntiorganisaatio saa työkaluja mm. henkilökohtaiseen tavoiteasetantaan ja palkitsemiseen. Tarkkojen ja ajantasaisten myyntitulosten tietäminen lisää sekä myyjän omaa myyntimotivaatiota että helpottaa myynnin johtamista.

3.1 Viitekehys

Opinnäytetyön teoriaosassa tutustutaan myyjän työhön asiakaspalvelun ja myynnin johtamisen kautta. Myyntityön tehokkuuden mittaamista pohditaan strategian, mittaamisen ja ohjaamisen lähtökohdista sekä nykyisten tiimimittareiden, että toiveissa olevan henkilökohtaisen myynnin mittauksen näkökulmasta. Kuvioon 2 on piirretty työn viitekehys.



Kuvio 2. Myyntityön tehokkuuden mittaaminen tavaratalossa.

3.2 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelutyö vähittäiskaupassa on kaikessa yksinkertaisuudessaan vuorovaikutusta ja kanssakäymistä ihmisen välillä. Kuitenkin asiakkaiden palveleminen vaatii ammattimaista suhtautumista työhön. Se tarkoittaa sitä, että hyvä myyjä näkee työnsä sisällössä sellaisiakin asioita, joita muut eivät välttämättä havaitse: pienet eleet ja ilmeet ovat merkittäviä. Koska kaikki asiakkaat ovat erilaisia, vaaditaan asiakaspalvelijalta mukautumista ja adaptiivisuutta. Myös oma rooli asiakaspalvelijana on oltava luonteva. Kokemus lisää tietoa ja varmuutta, mutta toisaalta ensimmäisenä kesätyönään

myyjänä työskentelevä nuori voi olla asenteeltaan enemmän asiakaspalvelija kuin kokenut kollegansa. Asiakaspalvelu on taitolaji, jota voi opetella ja jossa voi kehittyä. (Hukka, ym., 2006, ss. 34 - 37)

Hyvin erilaiset ihmiset menestyvät myyntityössä. Oikea asenne on tärkeintä. Muita hyvältä myyjältä vaadittavia ominaisuuksia ovat: kommunikaatiotaidot, sopiva persoonallisuus, päättäväisyys, motivaatio ja tuotetuntemus. (Bergström & Leppänen, 2007, ss. 360 - 361)

Hyvä myyjä pitää työstään ja haluaa oppia jatkuvasti uutta. (Bergström & Leppänen, 2007, s. 360)

Vähittäiskaupassa työskentelevän myyjän rooli on olla sekä asiakaspalvelija että myyjä. Kun asiakas saapuu myymälään ostoksille, asiakaspalveluhenkilön tehtävänä on täyttää asiakkaan ostotarpeet. Myyntityötä tehdessään myyjä ottaa yhteyden asiakkaaseen ja selvittää onko hänellä tarvetta yrityksen tuotteille. Tavara-alue vaikuttaa siihen, paljonko myyjältä odotetaan aktiivisuutta. Kioskin asiakas odottaa myyjältä erilaista palvelua kuin viihdeelektronikkaosaston asiakas. (Hukka, ym., 2006, s. 35)

Kuluttajamarkkinoinnissa myyntityön ja asiakaspalvelun tarve korostuu nimenomaan kestohyödykekaupassa. Vaikka tuote olisi erinomainen, tarvitaan myyjää esittelemään tuotteen hyödyt ja käyttömahdollisuudet ja vakuuttamaan asiakkaalle, että kauppa kannatti. (Bergström & Leppänen, 2007, s. 360)

3.3 Myynnin johtaminen

Esimies saavuttaa tavoitteensa vain alaistensa työn kautta. Tämän vuoksi myynnin esimiehen on pidettävä myyjät tyytyväisinä ja sitoutuneina tehtäväänsä. Yhtenäinen ja vahva yritys, jota kilpailijat eivät voi vahingoittaa syntyy vain lojaalien työntekijöiden avulla. Esimiehen tehtävä on varmistaa, että myyjät toimivat yritysten päämäärien ja arvojen mukaisesti. Esimiehellä on velvollisuus johtaa myyjiensä toimintaa. Myyjän on vaikea pyrkiä tavoitteisiinsa jos niitä ei ole tai ne eivät ole selvästi ilmaistu hänelle. Ihmisten ajattelu- ja toimintakyky voi heiketä ryhmässä siksi, että monet pyrkivät pääsemään työssään mahdollisimman helpolla. Etenkin tiimissä vastuut ja odotukset

hämärtyvät helposti. Tiimityö on monen mielestä antoisaa ja mukavaa, mutta asiakas saattaa kärsiä epäselvästä vastuunjaosta vaikkapa reklamaatiotilanteissa. Ellei esimies puutu asiaan eikä seuraa myyjän henkilökohtaista kehittymistä tai anna henkilökohtaista palautetta aktiivisinkin myyjä voi laiskistua. (Rubanovitsch & Aalto, 2007, ss. 118 - 123)

Myyjien työn seuranta voi olla määrällistä tai laadullista valvontaa. Seuranta voi suorittaa sekä esimies että myyjä itse. Etenkin B2B puolella myynti- ja kannattavuuslukuja ja on helppo saada, siksi yleensä myyjän työtä seurataan vain määrällisillä mittareilla. Myyntimäärän valvonta kertoo tuloksista, mutta ei niistä keinosta, joilla myynti on saavutettu. Tarvitaan siis myös työn laadullista mittaamista, jonka avulla myyjä voidaan valmentaa ja ohjata parantamaan myyntityötä ja tuloksia. (Bergström & Leppänen, 2007)

Tavoitteena on, että myyjät olisivat ylpeitä työnantajastaan, kokisivat tekevänsä tärkeää työtä ja että myönteinen suhtautuminen työhön välittyisi myös asiakkaille. (Rubanovitsch & Aalto, 2007, s. 129)

3.3.1 Tavoiteasetanta

Usein suorituskykymittareiden lähtökohtana ovat pelkästään työnantajan tarkoituksenmukaisuusnäkökohdat. Ottamalla huomioon myös työntekijän kannalta tarkoituksenmukaiset seikat mittareita valittaessa, työntekijät sitoutuvat työhönsä paremmin, pyrkivät toimillaan saavuttamaan asetetut tavoitteet ja motivoituvat. Ilman työntekijöiden huomioimista tavoiteasetannassa suorituskykymittarit jäävät helposti pelkiksi viestintäosaston ongelmiksi. Suorituskykymittareiden ja tavoitteiden asettaminen vaatii perehtymistä työhön, jossa niitä käytetään. Myös työntekijöiden työtavoista, rutiineista sekä työntekijän kannalta merkittävistä tavoitteista on oltava tietoinen, jotta osaa valita toimivat mittarit. Hyvin toteutettu tavoitteiden viestintä yrityksessä on välttämätöntä kun käytetään suorituskykymittareita, mutta se yksistään ei poista kaikkia ongelmia suorituskykymittareiden käytössä. Viestintäongelmat ovat verrattavissa kitkaan. Pelkästään kitkan poistaminen ei vielä takaa hyvää lopputulosta. (Hursman, 2010)

Tavoite on mitattavan asian kohde, jota tavoitellaan. Ilman tavoitteita ei ole määränpäättä, johon voi suunnistaa. Selkeiden ja kunnianhimoisten tavoitteiden ja mittareiden avulla lisätään myyjien työmotivaatiota, innostetaan ja haastetaan heidät tekemään parhaansa. Jokaisen pitäisi voida vaikuttaa omalla työllään ainakin osaan mittareista, joilla mitataan yksilötavoitteita. (Nieminen & Tomperi, 2008, ss. 51 - 52)

Tavoiteasetannan sekä palkitsemisen kautta pystytään koko henkilöstön huomio kiinnittämään tärkeisiin kehitys- ja painopistealueisiin. Suunta, jota kohti halutaan siirtyä, pitää näkyä kaikkien esimiesten ja työntekijöiden tavoiteasetannassa prosessi-, kehitys- ja tulostavoitteissa. (Sistonen, 2008, ss. 33 - 34)

3.3.2 S-M-A-R-T – tavoitteenasetteluteoria

Asetettaessa ”fiksua” tavoitetta, on syytä pitää mielessä sana SMART. Järkevän tavoitteen pitää olla:

(S pecific)	yksityiskohtainen
(M easurable)	helposti mitattavissa oleva
(A ttainable)	saavutettavissa oleva
(R elevant)	tarkoituksenmukainen
(T imebound)	aikaan sidottu

Helposti tarkoituksenmukaisuus tulkitaan liian suppeasti. Se kyllä huomioidaan yrityksen tavoitteiden kannalta, mutta tarkoituksenmukaisuus yksilön kannalta jää usein huomioimatta. Yksilön kannalta tarkoituksenmukaiset tavoitteet innostavat työn suorittamiseen ja motivoivat tekemään parhaansa (yhteisten) tavoitteen saavuttamiseksi. Seuraavassa seitsemän kohtaa, joita kannattaa miettiä tarkoituksenmukaisia suorituskykymittareita valittaessa:

1. Minkälaisia ovat mitattavat henkilöt ja minkälaista työtä he tekevät? Tarkoituksenmukaisten suorituskykymittareiden valinta on vaikeaa jos ei tiedä tarpeeksi henkilöistä ja työstä, jota aiotaan mitata.

2. Mittareita valittaessa pitää ottaa huomioon kokonaisuus. On hyvä ottaa selvää työntekijöiden suoriutumisesta omassa työympäristössään sekä arvostaa heidän tarpeitaan, motiivejaan, päämääriään, halujaan, rajoituksiaan ja ongelmiaan. Tämä käy parhaiten, jos ottaa osaa heidän työhönsä ja tekee havaintoja. Havaintojen avulla pystyy selvittämään ohjaako heitä taloudelliset, älylliset vai tunneperäiset päämäärät.

3. Minkälaisia ovat avainhenkilöiden ja – tiimien rutiinit ja tehtäväkuviot, aikataulut ja työrytmi? Ihmisillä on kaikissa töissä omat, yksilölliset aikataulunsa ja rutiininsa. Myös työ itsessään voi asettaa aikataulullisia rajoituksia ja vaatimuksia. Mittarit on valittava sopiviksi juuri tähän työympäristöön ja työrytmiin.

4. On tärkeää osoittaa työntekijöille, että yksilöille tärkeät tavoitteet ja toimet eivät aina edistä yrityksen tavoitteita ja strategioita. Ennen tavoitteiden eroavaisuuksien osoittamista, on hyvä kertoa, että samansuuntaisiakin tavoitteita löytyy.

5. Yksilöiden ja yrityksen tavoite-erot voivat vaikeuttaa suorituskykymittareiden valintaa. Päästäkseen asioissa eteenpäin, pitää ymmärtää vallitseva tilanne. Tavoite-erojen havainnollistaminen auttaa ymmärtämisessä.

6. Mitattavien asioiden pitää olla sellaisia, että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa niihin. Työn yksityiskohtien tuntemisesta on hyötyä mittareita valittaessa. Mittareiden pitää olla helposti ja yksiselitteisesti laskettavissa, selkeästi kerrottavissa ja kuvailtavissa sekä kohdistettavissa tavoitteeseen. Niitä ei saa olla liikaa ja mittaustulosten on kerrottava kokonaisuudesta vertailukelpoisesti. Vertailuissa voi huomioida esim. budjetin, ennusteen, edellisen vuoden tai -kauden sekä poikkeamat keskiverrosta.

7. Ratkaiseva tekijä, jolla mittarista saadaan yksilön kannalta helposti tehokas, on raha. Ilman rahallista korvausta voi olla hyvin vaikea saada yksilöitä toimimaan tavoitellulla tavalla. (Hursman, 2010)

3.3.3 Asiakasfrekvenssin sattumanvaraisuus tavaratalossa

Tavarataloympäristössä henkilökohtaisen myynnin mittauksen esteenä on huomattavasti B2B ympäristöä enemmän ”sattumanvaraisia” asioita, joita ei pystytä etukäteen ottamaan huomioon esimerkiksi myyntitavoitteita asetettaessa. Tavaratalon asiakasmäärä saattaa vaihdella tunneittain ja päivittäin esimerkiksi sen mukaan, minkälainen sää ulkona on. Samanlaisia vaikutuksia asiakasmäärän sattumanvaraisuuteen voi olla vaikka TV-ohjelmilla. Sellaisena ajanjaksona, jolloin TV:stä tulee jotain yleisesti kiinnostavaa, saattaa tavaratalossa olla kovin vähän asiakkaita liikkeellä. Tällaisia ja muita samankaltaisia sattumanvaraisia asioita ei pystytä normaalein keinoin ennustamaan ja siitä aiheutuu luonnollisesti virheitä tavoitteiden asetantaan ja sitä kautta myös vääristymiä myyjän myyntitehokkuuden arviointiin.

Myyntimäärien vaihteluiden taustalla tavaratalossa voi olla täysin myyjien aktiivisuudesta tai markkinoinnista riippumattomia tekijöitä, jotka vaikeuttavat myynnin mittaamista ja vertailujen tekemistä. Laajassa kanadalaisessa tutkimuksessa on todettu, että aurinkoinen ja kaunis sää lisää kuluttajien hyväntuulisuutta. Tutkimuksen mukaan tämä johtaa siihen, että hyväntuuliset kuluttajat käyttävät ostoksiinsa enemmän rahaa ja ostavat samalla myös kalliimpia tuotteita, kuten kulutuselektroniikkaa, televisioita ja autoja. Kuluttajien mielialalla oli suora yhteys siihen, kuinka paljon he kuluttivat rahaa tavaratalossa. Säätilalla on siis tutkitusti välillinen vaikutus myyntimääriin. Hyvä myyntitulos aurinkoisella säällä ei välttämättä riipu myyjän työssä onnistumisesta ja toisaalta myös päinvastoin; huono myyntiteho kehnolla säällä ei välttämättä kerro myyjän epäonnistumisesta työssään. (Murray;Di Muro;Finn;& Popkowski Leszczyc, 2010)

3.3.4 Tulosten seuranta

Yritysten käyttämät tavoitteet ja palkitseminen painottuvat monesti jokaisella organisaatiossa lyhyen aikavälin tuloksiin. Johdon tavoitteiden, mittareiden ja palkitsemisen tuleekin olla vahvasti tuloksiin sidottuja, mutta alemmilla organisaatiossa tulisi tavoitteissa näkyä myös tulosten taustalla olevia

tekijöitä, kuten: prosesseja, toimintatapoja ja osaamisia. Kehittämällä ja uudistamalla näitä tekijöitä pystytään parantamaan myös pitkän tähtäimen tuloksia. (Sistonen, 2008, s. 33)

3.3.5 Palautteenanto

Rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen koetaan yleisesti vaikeaksi asiaksi. Palautteenantokulttuurin puuttuminen vaikeuttaa myös palautteen vastaanottamista. Palautteen antaminen on kuitenkin tärkeää, muuten myyjä voi kokea työnsä yhdentekeväksi. Palautteen antamisen tapa ja sen tavoite ovat avainasemassa myös siinä, miten palaute otetaan vastaan. Kriittinen palaute tulee esittää rakentavasti ja parannusehdotuksia esittäen. Esimiehen on uskallettava puuttua epäkohtiin, muuten tiimin ja yksittäisten myyjien kehittyminen ei ole mahdollista. (Rubanovitsch & Aalto, Haasteena myynnin johtaminen, 2007, ss. 174 - 175)

3.3.6 Myyjien motivointi ja suorituksen parantamisen donitsi

Motivaatioteoriat luokitellaan kolmeen, toinen toistaan täydentävään pääryhmään:

- tarveteorioihin, jotka selittävät motivaation sisäistä tyydyttämistä vaativilla hierarkkisesti luokiteltavilla tarpeilla
- yllyketeorioihin, jotka selittävät käyttäytymistä ohjaavat ulkoiset tekijät, kuten esim. palkkiot, kannusteet tai rangaistukset
- odotusarvoteorioihin, joiden mukaan ihmiset reagoivat yksilöllisesti käyttäytymistä ohjaaviin sisäisiin ja ulkoisiin tarpeisiin ja kannusteisiin. (Nieminen & Tomperi, 2008, ss. 33 - 34)

Motivaatiossa on kysymys käyttäytymisestä, tehtävistä valinnoista sekä tekemisen kestosta. Motivaation avulla voidaan selittää, miksi ihmiset kulloinkin toimivat kuten toimivat ja miksi osa asioista tehdään ja osa jätetään tekemättä. (Nieminen & Tomperi, 2008, s. 31)

Motivointikeinona raha ei pysty korvaamaan johtamista eikä muita motivaation ja sitoutumisen taustatekijöitä. (Sistonen, 2008, s. 40)

Myyjän työmotivaatio syntyy työntekijän työn ja työympäristön vuorovaikutuksesta. Työmotivaatioon vaikuttavat yksilöiden tarpeet, jotka vaativat tyydyttämistä, kannusteet ja palkkiot sekä yksilölliset odotukset työstä. Odotukset vaikuttavat siihen, miten kukin kokee työn mielekkyyden. Työhön voidaan sanoa suhtauduttavan kolmella toisistaan eroavalla tavalla. Työ voi olla

- duuni, eli keino saada rahaa elämiseen ja laskut maksetuksi
- ura
- kutsumus

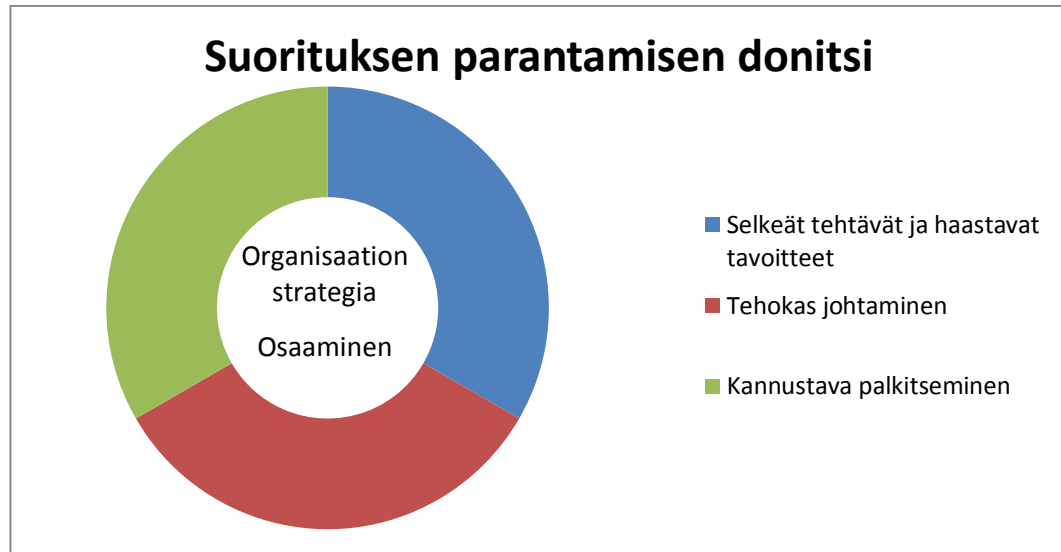
Ihmisellä on kaksi perustarvetta, joiden välillä hän tasapainoilee: toisaalta on kaipuu omaehtoisuuteen ja itsenäisyyteen ja toisaalta tarve yhteisöllisyyteen ja vuorovaikutukseen toisten kanssa. (Nieminen & Tomperi, 2008, ss. 33 - 34)

Samuli Sistonen kuvaa suorituksen parantamisprosessin keskeisiä osa-alueita suorituksen parantamisen donitsilla, joka esitetään kuviossa 3. Donitsin reiässä, eli suorituksen parantamisen keskiössä ovat organisaation strategia ja osaaminen. Itse donitsin makean osan muodostavat

- selkeät tehtävät ja haastavat tavoitteet,
- tehokas johtaminen,
- kannustava palkitseminen

Osa-alueiden kehittäminen irrallisina on sekä mahdollista että yleistä, mutta ei kaikkein tuloksellisinta. Kun donitsin osa-alueita kehitetään yhtä aikaa, niin tavoitteiden asetanta, johtaminen ja palkitseminen ruokkivat toinen toisiaan ja suoritukset paranevat kokonaisuutena. (Sistonen, 2008, ss. 39 - 40)

Erinomaisessa suorituksen parantamisessa rahallinen palkitseminen muodostaa vain sokerikuorrutuksen kaiken muun hyvän päälle. Rahallinen palkitseminen toimii samalla tavoin kuin sokeri: nostaa hetkeksi energiatason korkealle ja tiputtaa sen nopeasti takaisin alas. Ja tämän jälkeen nälkä palaa kahta kovempaa. (Sistonen, 2008, s. 40)



Kuvio 3. Suorituksen parantamisen donitsi.

3.4 Strategiasta toiminnaksi, ohjaamisesta mittaamiseen

Strategiallaan yritys kertoo, miten yritys aikoo tuottaa arvoa osakkeenomistajilleen. Yritysstrategian luonti on yksi vaihe prosessista, jossa organisaation visio muutetaan tehdyksi työksi. (Kaplan & Norton, 2004, ss. 29 - 30)

Oikein asetetut tavoitteet ja sopivat mittarit ovat merkittäviä välineitä kun yrityksen strategia halutaan muuttaa toiminnaksi. Mittareiden käyttö viestii yrityksen arvoja ja päämääriä henkilökunnalle. Strategiset tavoitteet tulee muuttaa konkreettisiksi tavoitteiksi ja mittareiksi. Yrityksen yhteiset tavoitteet ja mittarit tulee asettaa yksilötasolle, henkilökohtaisiksi tavoitteiksi ja mittareiksi. Nämä henkilökohtaiset tavoitteet ja mittarit ohjaavat työntekijöiden toimintaa ja sitä kautta syntyy strategisten tavoitteiden mukaisia tuloksia. Näitä tuloksia voivat olla tyytyväiset omistajat, ilahuneet asiakkaat tai motivoituneet työntekijät. (Nieminen & Tomperi, 2008, ss. 46 - 47)

Toisaalta mittaaminen ei voi olla pääasia. On pohdittava tarkoin, mitä ohjataan ja mitä mitataan. Esim. myyntitavoitteiden ohjaaminen on eri asia kun myyntitavoitteiden mittaaminen. Ohjaaminen on päättymätöntä toimintaa, jonka avulla varmistetaan se, että tuloksiin voidaan vaikuttaa ajoissa. Mittaamalla sen

sijaan arvioidaan, onko savutettu tulos sellainen, kun on sovittu. Mittaamalla verrataan tavoitetta ja toteutunutta. Tekemistä ohjataan ja tuloksia mitataan. (Rubanovitsch & Valorinta, 2009, s. 109)

- -

5.3. Tutkimuksen validiuden arviointi

Tutkimuksen validius kertoo tutkimusmenetelmän tai mittarin kyvystä mitata sitä, mitä oli tarkoitus mitata. Mittarit eivät välttämättä kerro aina siitä todellisuudesta kaikkea, mitä mittaaja menetelmällään haluaa tai kuvittelee kertovansa. (Hirsjärvi;Remes;& Sajavaara, 2010)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää tapa, jolla henkilökohtaista myyntiä olisi mahdollista mitata tavaratalon viihde-elektroniikkaosastolla. Tätä varten kerättiin eri tietolähteistä tällä hetkellä saatavissa olevia myyjäkohtaisia tietoja ja kehitettiin Excel –taulukko (Ristimäki, Excel -taulukko, 2011), jonka avulla pystyttiin syöttötietoja muuttamalla laskemaan erilaisia henkilökohtaisia myynnin tunnuslukuja. Viihde-elektroniikkatiimin myyjien myynnin mittausta tehtiin mittaustavan testaamiseksi, ei varsinaisesti myyjien henkilökohtaisten myynnintehokkuuksien arvioimiseksi. Teknisesti mittari toimi ja mittasi niitä asioita, mitä sen haluttiinkin mittaavan, mutta tulosten saaminen kahdelta lyhyeltä aikajaksolta vaati paljon käsityötä. Mittaaminen tällä tavalla suoritettuna, ilman paremmin yhteen toimivia it-järjestelmiä, ei ole taloudellista eikä järkevää.

Testimittauksessa käytettyjen lähtötietojen luotettavuutta voidaan ainakin joidenkin lähteiden osalta kritisoida. Esim. työvuorolistoista poimittavat myyjäkohtaiset aktiivimyyntitunnit eivät välttämättä olleet aivan todellisia, koska esim. kaikkia tuurauksia tai esim. remonttitöitä ei työaikalistoista löydy eriteltyinä.

Tavarataloympäristössä henkilökohtaisen myynnin mittauksen esteenä on myös paljon myyjistä riippumattomia ”sattumanvaraisia” asioita, joita ei pystytä etukäteen, tavoitteita asetettaessa, ottamaan huomioon. Mittauksessa käytetyt asiakasfrekvenssitiedot ovat pitkän aikavälin keskiarvoja ja todellisuudessa

asiakkaiden liikkumista tietynä aikana tavaratalossa ei voi kovin tarkasti ennustaa. Ulkoiset, ennalta arvaamattomat tekijät, kuten sää tai TV-ohjelmat voivat vaikuttaa oleellisesti asiakasmäärään tavaratalossa. Vaikka vuositason kannustetavoitteet, joiden avulla myyntitavoitteet määritellään, tarkistetaankin kvartaaleittain, myynnissä voi tapahtua odottamattomia muutoksia nopeastikin esim. yleisten tai alueellisten taloudellisen olosuhteiden muuttuessa suuntaan tai toiseen. Myös markkinointitoimenpiteiden erot vaikuttavat jaksojen vertailtavuuteen vuositasolla. Ostaja saattaa olla onnistunut toisinaan valitsemaan asiakkaille tarjolla olevat kanta-asiakastuotteet paremmin ja toisinaan huonommin. Tarjonta vaikuttaa kysyntään, eikä tavaratalomyyjä voi toimillaan vaikuttaa ammattiostajan valintoihin.

Kuten tutkimustuloksissa kerrottiin, havaittiin mittauksia tehtäessä, että suunniteltuihin työaikoihin tuli paljon muutoksia, jotka johtuivat myyjien sairastumisista, myyjien lasten sairastumisista tai muista tarpeista muuttaa etukäteen sovittua työaika. Viikon 10 torstaina alkoi viihde-elektroniikkatiimissä mittavat remontti- ja muutostyöt, joiden piti opinnäytetyön tutkimusjaksoja valittaessa alkaa vasta viikolla 11. Työt aikaistuivat kuitenkin erinäisistä syistä ja remontti luonnollisesti vähensi tiimin koko loppuviikon myyntejä oleellisesti. Täten myyntien vertailu ja samalla mittarin toimivuuden testaus aikaisempiin jaksoihin vaikeutui. Tämä tapahtuma kuitenkin osaltaan kuvaa sitä, miten vaikeasti ennustettavassa toimintaympäristössä tavaratalossa työskennellään. Mikäli henkilökohtaisia tavoitteita myynnille asetetaan ja myynnin mittausta suoritetaan tuntitasolla, pitäisi tavoitteen ja mittarin joustava muuttaminen olla mahdollista yllättävissäkin tilanteissa.

Eri syistä johtuvia poissaoloja oli myös viikkojen 9 ja 10 mittausjaksolla. Tämä johti siihen, että poissaolevien myyjien työaikoja paikattiin työssä olevien myyjien työaikoja muuttamalla. Mikäli mittausta olisi suoritettu oikeasti ja myyntitavoitteen saavuttaminen olisi ollut esim. palkkauksen perustana, olisi myyntitavoitteiden pitänyt muuttua myös muuttuneen työajan mukana.

Mikäli henkilökohtaiset myyntitavoitteet myyjille halutaan etukäteen asettaa, olisi niiden muuttamisen onnistuttava myös joustavasti. Voihan olla, että myyjä esim. muuttaa työaikaansa paikatakseen kollegansa sairastelua. Tällöin hänelle etukäteen asetettu myyntitavoite voi olla joko liian kova tai liian vaatimaton, riippuen siitä, mihin suuntaan päivässä tai viikossa hän työvuoroaan muuttaa. Mikäli myyntitavoite ei muutu työajan kanssa samaan suuntaan, niin työvuorojen paikkaaminen työssä olevien myyjien voimin voi muuttua vaikeaksi.

Mittaustulosten luotettavuus paranisi oletettavasti, mikäli mittauksia tehtäisiin samalla tavalla pidemmän aikaa ja tuloksia seurattaisiin ja verrattaisiin pidempinä jaksoina. Silloin poikkeusten suhteellinen merkitys työvuoroissa tai muissa ympäristötekijöissä pienenisi ja mittauksen tuloksia voitaisiin pitää luotettavimpina. Myös sopivien tavoitteiden löytäminen ja määrittäminen mittareille esimerkiksi saavutetuista keskiarvosuorituksista mahdollistuisi.

Eri syistä johtuvia poikkeamia asiakasmäärissä ja suunnitelluissa työajoissa oli tällä tutkimusjaksolla paljon. Poikkeusten on kuitenkin todettava olevan osa tavarataloympäristön arkipäivää. Mittaamisen suorittamisen kannalta on oleellisen tärkeää, että poikkeusten käsittely onnistuu tulevaisuuden tietojärjestelmässä helposti.

5.4. Tutkimuksen reliäabeliuden arviointi

Tutkimuksessa reliäabelius kertoo mittauksen kyvystä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Sen avulla arvioidaan mittauksen luotettavuutta toistettavuuden osalta. (Hirsjärvi;Remes;& Sajavaara, 2010)

Opinnäytetyössä käytetyllä, henkilökohtaiseen myynninmittaukseen tarkoitettulla Excel – taulukolla pystyttiin asettamaan jokaiselle myyjälle päivittäiset henkilökohtaiset myyntitavoitteet ja tutkimaan toteutunutta henkilökohtaista myyntiä eri muuttujien suhteessa. Syöttötietoina taulukkoon annettiin päiväkohtaiset myyntitavoitteet, toteutunut myynti, toteutunut kuittimäärä, asiakasfrekvenssitiedot sekä henkilöiden suunniteltu tai toteutunut työaika tuntikohtaisesti eriteltynä. Mittaus oli monistettavissa ja toistettavissa

samanlaisena henkilö henkilöltä tällä taulukolla, edellyttäen, että taulukon kaavat pidettiin muuttumattomina.

Jos mittausta halutaan käyttää tavaratalon muissa myyntitiimeissä, mikä sekin haluttaessa on mahdollista, pitää taulukon kaavoihin tehdä tiimikohtaisia muutoksia. Asiakasfrekvenssit ja työvuoroprofiilit ovat jokaisella tiimillä erilaiset ja ne pitää huomioida taulukkoa laadittaessa.

Tällä hetkellä lähtö- ja syöttötietoja taulukkoon joutuu hakemaan monesta eri lähteestä ja tulosten saaminen taulukon avulla vaatii paljon käsin tehtävää, aikaa vievää työtä. Henkilökohtaista myynnin mittausta ei ole näillä työkaluilla taloudellista tehdä ainakaan tiimeissä, joissa on paljon myyjiä, vaikka se teknisesti olisikin mahdollista. Tarkoitusta varten rakennettu tietokantasovellus auttaisi myynnin seuranta huomattavasti.

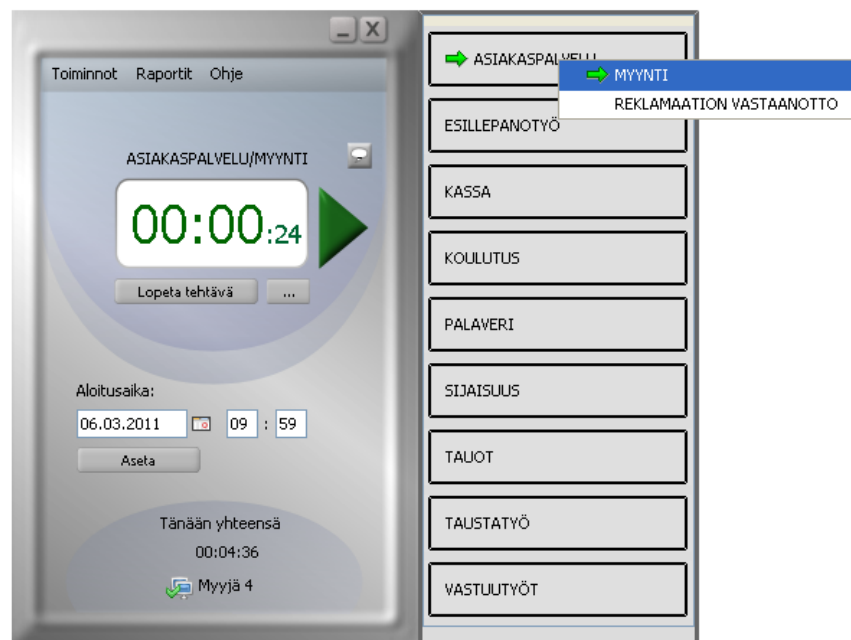
5.5. Kehitysehdotus työajan sisällön mittaamiseen

Säännöllisen henkilökohtaisen myyntitehon mittaamisen vaikka koko myyntihenkilökunnalta mahdollistaisi työajan sisällön mittausta helpottamaan räätälöity tietokantasovellus. Seuraavassa annetaan yksi esimerkki sellaisesta.

TimeFlies

Myyjän työpäivä muodostuu monista erityyppisistä tehtävistä. Varsinaisen myynnin ja asiakaspalvelun ohella myyjän kuuluu ylläpitää osaston visuaalista ilmettä, huolehtia tavarantoimituksista, osallistua tuotekoulutuksiin sekä myyntiryhmä- ja tiimipalaveriinkin. Joidenkin myyjien tehtäviin kuuluvat myös erityyppiset taustatyöt ja tuuraukset. Lyhyeen työaikaan ei sisälly lainkaan kahvitaukoja tai siihen sisältyy vain lyhyt tauko, pidempää työpäivää tekevät taas ovat useammalla tauolla. Myyjän työpäivä voi käytännössä olla hyvinkin rikkonainen. Jos halutaan mitata henkilökohtaista myyntiä tuntitasolla, ei Stockmannilla ole tällä hetkellä käytössä sellaista työajan raportointijärjestelmää, joka mahdollistaisi todellisen tehollisen myyntityöajan selvittämisen luotettavasti.

Yksi vaihtoehto ongelman ratkaisemiseen olisi TimeFlies –tyyppinen ohjelmistoratkaisu. Lopputyön tekijä löysi internetistä tämän yksinkertaisen työajan raportointijärjestelmän, jossa voidaan määritellä valmiiksi eri työtehtävät ja raportoida niihin kulunut aika yksinkertaisin aloitus/lopetus -komennoin. TimeFlies on Java – sovellus, joka toimii kaikissa käyttöjärjestelmissä ja myös Javaa tukevissa kosketusnäytöllisissä älypuhelimissa. Ohjelmistosta löytyy myös verkkoversio. TimeFlies on tarkoitettu lähinnä projektien ja asiakastehtävien työaikaseurantaan, mutta sitä voidaan teoriassa soveltaa myös myyjien työajan raportointiin. Kuvassa 1 on esimerkkinä kuvakaappaus Myyjä 4:n TimeFlies – käyttöliittymästä. (Comia Software Oy, 2011)



Kuva 1. TimeFlies – käyttöliittymä myyjälle

Kuvassa 2 on eritelty myyjän perustehtäviä, joita käytettiin testattaessa TimeFlies -ohjelmaa. Vaihtoehtona on, että tyydytään mittaamaan ja raportoimaan ainoastaan tehollista myynti- ja asiakaspalveluaikaa aloitus/lopetus -periaatteella. Tämä antaisi myös heti oikean työaikatiedon myynnin mittaamiseen.

Nimi			Aktiivinen
AAMUINFO		PALAVERI	Kyllä
ALOITUS		KASSA	Kyllä
ESILLEPANOJE...		ESILLEPANOTYÖ	Kyllä
HENKILÖKUNT...		PALAVERI	Kyllä
HINNANMUUT...		TAUSTATYÖ	Kyllä
HINTALAPPUT...		ESILLEPANOTYÖ	Kyllä
HYLLYTYS		ESILLEPANOTYÖ	Kyllä
HÄLYJEN ASE...		ESILLEPANOTYÖ	Kyllä
INVENTOINTI		TAUSTATYÖ	Kyllä
JÄLKIMARKKI...		TAUSTATYÖ	Kyllä
KAHVI		TAUOT	Kyllä
LOPETUS		KASSA	Kyllä
MYYNТИ		ASIAKASPALV...	Kyllä
MYYNТИKOULU...		KOULUTUS	Kyllä
MYYNТИRYHM...		PALAVERI	Kyllä
REKLAMAATIO...		ASIAKASPALV...	Kyllä
RUOKA		TAUOT	Kyllä
TIIMINVETÄJÄ...		VASTUUTYÖT	Kyllä
TIIMITUOKIO		PALAVERI	Kyllä
TOISESSA MY...		SIJAISUUS	Kyllä
TOISESSA TII...		SIJAISUUS	Kyllä
TUOTEKOULU...		KOULUTUS	Kyllä
TUOTEVALME...		VASTUUTYÖT	Kyllä

Uusi... Muokkaa... Poista Oikeudet...

Kuva 2. Esimerkki myyjän työtehtävistä TimeFlies – ohjelmassa.

TimeFlies -ohjelmistoa kokeiltiin määrittelemällä siihen myyjien työtehtävät ja raportoimalla yksi teoreettinen työpäivä. Työtehtävät on kuvattu kuvassa 2. Testin lopputuloksena oli, että tällä periaatteella toimiva ohjelmisto antaisi hyvän lähtökohdan tehollisen työajan mittaamiseen, mikäli se olisi integroitu tavaratalon it – järjestelmiin. Käytännössä ohjelma voisi toimia kassapäätteessä tai esimerkiksi erillisenä henkilökohtaisena älypuhelinsovelluksena. Ohjelma tuotti taulukon 1 mukaisen Excel – tiedoston, josta saatiin esimerkkinä lukemat Myyjä 4:n todellisesta myyntiin ja asiakaspalveluun käyttämästä työajasta.

Taulukko 1. Myyjä 4:n työaika eriteltynä 8.2.2011

Aloitus	Lopetus	Käyttäjä	Tehtävä	Tekeminen	Kesto
13:00	13:56	Matti Myyjä	SIJAISUUS	TOISESSA MYyntiryhmässä	0,93
13:56	14:59	Matti Myyjä	PALAVERI	TIIMITUOKIO	1,05
15:00	16:45	Matti Myyjä	ASIAKASPALVELU	MYynti	1,76
16:46	17:01	Matti Myyjä	TAUOT	KAHVI	0,25
17:02	17:32	Matti Myyjä	ASIAKASPALVELU	MYynti	0,50
17:33	18:03	Matti Myyjä	TAUOT	RUOKA	0,50
18:03	19:40	Matti Myyjä	ASIAKASPALVELU	MYynti	1,62
19:41	19:51	Matti Myyjä	TAUOT	KAHVI	0,17
19:52	21:00	Matti Myyjä	ASIAKASPALVELU	MYynti	1,13
21:01	21:13	Matti Myyjä	KASSA	LOPETUS	0,20

Taulukossa 2 näkyy yhteenveto Myyjä 4:n yhden työpäivän töistä ja kuhunkin tehtävään käytetystä ajasta. Tiedot TimeFlies -ohjelmaan on saatu työvuorolistalta.

Taulukko 2. Myyjä 4:n työaika yhteenvetona 8.2.2011

Aika	Käyttäjä	Tehtävä	Tekeminen	Kesto
2011-2-8	Matti Myyjä	PALAVERI	TIIMITUOKIO	1,05
2011-2-8	Matti Myyjä	SIJAISUUS	TOISESSA MYyntiryhmässä	0,93
2011-2-8	Matti Myyjä	TAUOT	RUOKA	0,50
2011-2-8	Matti Myyjä	KASSA	LOPETUS	0,20
2011-2-8	Matti Myyjä	TAUOT	KAHVI	0,42
2011-2-8	Matti Myyjä	ASIAKASPALVELU	MYynti	5,01

5.6 Jatkotutkimuksen aiheita

Tätä työtä tehdessä heräsi runsaasti erilaisia kysymyksiä, joita ei opinnäytetyön laajuus huomioon ottaen pystytty selvittämään. Tässä listaa jatkotutkimuksen aiheista, joihin voisi lähteä vastauksia etsimään:

- Vaikuttaako henkilökohtaisen myyntitehokkuuden mittaaminen asiakaspalvelun laatuun? Miten?
- Miten henkilökohtaisen myyntitehokkuuden mittaaminen vaikuttaa myyjän myyntiaktiivisuuteen?
- Miten henkilökohtaisen myyntitehokkuuden mittaaminen vaikuttaa työpaikan työilmapiiriin ja tiimin muiden kuin myyntitöiden sujumiseen?
- Minkälaisia vaikutuksia myyntitehon henkilökohtainen mittaaminen saa aikaan myyntitiimissä ja tiimiläisissä?
- Miten palkkausta pitäisi muuttaa jos myyntiä mitattaisiin henkilökohtaisilla tehoilla?
- Miten myynnin mittareitten seuranta ja raportointi myyjille tulisi järjestää?

5.7 Lopputyön tulosten hyödyntäminen

Henkilökohtainen, säännöllinen ja toimiva myynninmittaus antaa myynnin johdolle kipeästi tarvittavia uusia toimivia työkaluja myynnin ohjaamiseen. Tosiasiat, jotka esimies pystyy osoittamaan lukuina ja suhteina, ovat huomattavasti helpommin ohjattavissa, palkittavissa, vaadittavissa ja ymmärrettävissä kuin sellaiset seikat, jotka perustuvat pelkästään arvioihin ja luuloihin.

On myös syytä arvioida, mitä etua myynnin mittaamisesta on myyntitiimille, osastolle tai koko yritykselle. Tässä tutkimuksessa testatuilla myynnin mittareilla on mahdollista saada tietoa yksittäisen myyjän myyntitaidoista ja asenteista omaa työtään kohtaan. Mittareilla on mahdollista löytää parhaat myyjät ja toisaalta myös ne, jotka tarvitsevat lisää ohjausta, koulutusta ja kannustamista työssään.

Kannattaa myös miettiä, mikä on myynnin henkilökohtaisten tavoitteitten vaikutus tiimihenkeen, työilmapiiriin, asiakaspalveluun ja siihen, miten asiakkaat kokevat aktiivisemmän myyjän. Eräs toimintamalli voisi olla se, että euromääräinen myyntitavoite on edelleenkin tiimikohtainen, mutta myynnin

mittarit toimisivat taustalla tehostamassa myynnin ja asiakaspalvelun johtamista. Tällöin konkreettisten mittareitten edut korostuisivat henkilökohtaisen palautteen antamisessa ja rakennettaessa toimintamalleja myyjien henkilökohtaisen suorituskyvyn parantamiseen.

LÄHTEET

Bergström, S.;& Leppänen, A. 2007. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Comia Software Oy. 15. 03 2011. www.comiasw.com. Noudettu osoitteesta <http://www.comiasw.com>

Hirsjärvi, S.;Remes, P.;& Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita (16. painos.). Helsinki: Tammi.

Hukka, M.;Isomäki, E.;Kestilä, V.;Kuoppamäki, M.;Metso, K.;Raninen, T.;ym. 2006. RETAIL Kaupan työt ja toiminta. Helsinki: Helsingin Kauppiaitten Yhdistys r.y.

Hursman, A. 2010. Seven Strategies For Selecting Relevant Key Performance Indicators. Information Management , 24 - 26.

Kaplan, R. S.;& Norton, D. P. 2004. Strategiakartat. Helsinki: Talentum.

Murray, K. B.;Di Muro, F.;Finn, A.;& Popkowski Leszczyc, P. 2010. The effect of weather on consumer spending. Journal of Retailing and Consumer Services (17) , 512 - 520.

Nieminen, T.;& Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Ristimäki, M. 27. tammikuu 2011. Excel -taulukko . Turku.

Rubanovitsch, M. D.;& Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Oy Imperial Sales Ab.

Rubanovitsch, M. D.;& Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Helsinki: Oy Imperial Sales Ab.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Stockmann. 2010. Customer Service and Sales Strategy (CSSS).

Stockmann. 2011. Nettomyynti, myyntikate, neliöt 2010. Turku: Stockmann.

Stockmann. 2011. Vuosikertomus 2010.

Haastattelut

Hiivola, H. 7. helmikuu 2011. Kassajärjestelmän atk-tukihenkilö. (S. Ala-Tuuhonen , Haastattelija)

Kuntze, P. 14. tammikuu 2011. Myyntipäällikkö, Turun Stockmann, myyntiryhmä K. (S. Ala-Tuuhonen, Haastattelija)

Pitkänen, J. 14. tammikuu 2011. Turun Stockmann tavaratalon johtaja. (S. Ala-Tuuhonen, Haastattelija)

Ristimäki, M. 27. tammikuu 2011. (S. Ala-Tuuhonen, Haastattelija)

Theman, M. 11. maaliskuu 2011. Tiimiesimies. (S. Ala-Tuuhonen, Haastattelija)

Urho, N. 7. helmikuu 2011. HR-asiantuntija. (S. Ala-Tuuhonen, Haastattelija)

1. Seurasitko viikkojen 9 ja 10 aikana koko tiimin 026 myynnin kehitystä suhteessa kannustetavoitteeseen?

Kyllä En

Miksi? _____

2. Seuraatko yleensä tiimimyyntin kehittymistä suhteessa kannustetavoitteeseen?

Kyllä En

Miksi? _____

3. Seurasitko omaa myyntiäsi viikkojen 9 ja 10 aikana suhteeseen omaan tavoitteeseesi?

Kyllä En

Miksi? _____

Jos seurasit, miten? _____

4. Kannustiko seuranta esim. lisämyyntiin tai esittelemään asiakkaalle kalliimpaa tuotetta, johonkin muuhun toimintaan?

Kyllä Ei

Mihin? / Miksi ei? _____

5. Oliko henkilökohtainen myyntitavoitteesi mielestäsi

Liian alhainen Sopiva Liian suuri

Jotain muuta, mitä? _____

6. Onko Sinulla mielestäsi tarpeeksi keinoja vaikuttaa omaan myyntitulokseesi?

Kyllä Ei

Jos on, mitä? _____

Jos ei, miksi ei? _____

7. Sana on vapaa: _____

ISO KIITOS! Ole hyvä, ota keksiä ☺

t. Sari, 050 427 4706
sari.ala-tuuhonen@stockmann.com