



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Suosittalevan myyntityön haasteet

- Case: Abc Deli

Viinikainen, Heidi

Laurea - ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Suosittalevan myyntityön haasteet - Case: Abc Deli

**Viinikainen, Heidi
Hotelli- ja ravintola-alan
liikkeenjohdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2013**

Viinikainen, Heidi

Suositteluvan myyntityön haasteet - Case: Abc Deli

Vuosi 2013 Sivumäärä 37

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää yhteistyöyrityksen suositteluvan myyntityön sekä tavoitteellisen johtamisen nykytilaa. Tavoitteena oli laatia kehitysideoita suositteluvan myyntityön kehittämiseksi ja henkilöstön motivoimiseksi. Työn toimeksiantajana liikennemyymäläketju ABC Deli, joka on osa S-ryhmän osuuskauppa Hok-Elannon liiketoimintaa.

Palveluala on jatkuvasti kehittyvä ala, jonka ominaispiirteitä ovat muun muassa hektisyys, palveluallttius ja kilpailu. Palvelutyössä työntekijöiden tulee olla motivoituneita, jotta he kykenevät tuottamaan asiakkaille parhaan palveluprosessin. Erottautuminen alalla on elintärkeää. Myyntityötä ja motivaatiota ohjaavat tavoitteet. Tavoitteiden asettaminen ja seuraaminen ovat tärkeässä osassa motivaation ylläpitämisessä.

Opinnäytetyö oli laadullinen tutkimus, jossa hyödynnettiin menetelmänä teemahaastattelua. Haastattelua varten haastateltiin viittä liikennemyymäläpäällikköä ja yhtä apulaismyymäläpäällikköä. Haastattelujen teemat olivat: palvelu, myyntityö, tavoitteet, henkilöstö ja motivoiminen. Haastattelutulokset loivat kuvaa toimipaikkojen nykytilasta suositteluvan myyntityön ja tavoitteiden osalta. Haastatteluissa tuli esiin myös yleisiä kehitysehdotuksia.

Haastattelutuloksia analysoimalla selvisi toimipaikoissa olevan hyvä yhteishenki, suositteluvaa myyntityötä harjoitetaan ja seurataan hyvin. Tavoitteet oli suurimmassa osassa toimipaikoista määritelty ja niiden tärkeys ymmärretty. Tavoitteiden seuraamiseen kaivataan helpotusta ja modernisointia. Henkilökunnan motivoimiseen kaivataan myös ketjujohdon panostusta. Myyntikilpailujen koetaan myös auttavan suositteluvan myyntityön teossa.

Tulosten perusteella henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen on tärkeässä roolissa suositteluvan myyntityön kehittämisessä. Henkilökohtainen tavoite sitouttaa ja kannustaa työntekijöitä toimipaikkaan ja innostaa myyntityössä. Koko ketjun yhtenäinen tekeminen ja toisten huomioiminen motivoi tavoitteiden saavuttamiseen.

Asiasanat: suosittelu myyntityö, motivaatio, palvelu, tavoitteet

Viinikainen, Heidi

The Challenges of Product Recommendation - Case: Abc Deli

| Year | 2013 | Pages | 37 |
|------|------|-------|----|
|------|------|-------|----|

The objective of this thesis was to survey the current state of product recommendation, sales orientation and the commissioner company's management state. The purpose of this thesis was to produce ideas to improve the motivation of the current staff and give them tools. This thesis was commissioned by Abc Deli service station chain that is part of the co-operative store Hok-Elanto.

Service sector is a field which keeps on developing. Fast pace, service-mindedness and competitiveness are typical characteristics of this sector. In the service sector, employees need to be motivated to create the best possible process in the service. It is very important to differentiate from the competitors. Objectives lead the motivation and sales-orientation. It is also very important to set goals and follow them as part of maintaining motivation.

This thesis was conducted as a qualitative research and theme interview was used as the method. For this research five store managers, and one assistant store manager were interviewed. The themes of the interviews were the following: service, sales, goals, personnel, and motivation. The interview results showed the current state of recommending sales and the goals. The interviews also revealed some common development proposals.

When analyzing the results, it came clear that there is good team spirit in the posts, and recommending sales were used and followed often. The goals were defined and their importance understood. Following the goals needs some modernization. It is also important that the upper management support the motivation of the employees. The sales competitions seem also to be useful to help improve recommending sales.

According to the results, setting a personal goal is also very important when improving recommending sales. A personal goal commits and encourages the employee in their post and when working with sales. When the whole work group is committed, it will motivate everybody in the work society towards accomplishing the set goals.

Key words: sales orientation, motivation, service, objectives

Sisällys

| | | |
|---|--|----|
| 1 | Johdanto..... | 6 |
| 2 | Toimintaympäristönä Osuuskauppa..... | 7 |
| | 2.1 Ketjuliiketoiminnan hyödyt..... | 7 |
| | 2.2 Suomen suurin alueosuuskauppa..... | 8 |
| | 2.3 Abc Deli -ketju vastaa kilpailuun pääkaupunkiseudulla..... | 9 |
| 3 | Asiakaspalvelun merkitys palveluliiketoiminnassa..... | 10 |
| | 3.1 Palvelun laatu kilpailuetuna..... | 10 |
| | 3.2 Palvelutilanteen eteneminen kohti sitoutumista..... | 12 |
| | 3.3 Asiakaspalvelija on yrityksen kasvot..... | 12 |
| 4 | Myyntityö tulee suunnitella hyvin..... | 14 |
| | 4.1 Myyntiprosessi kuvaa toimintaa..... | 14 |
| | 4.2 Strategiana myyminen..... | 14 |
| | 4.3 Tavoitteet ohjaavat myynnin toteutumista..... | 15 |
| | 4.3.1 Tulostavoitteet antavat tavoitteille numerot..... | 16 |
| | 4.3.2 Suoritustavoitteilla luodaan pohjaa tekemiselle..... | 17 |
| | 4.3.3 Kehitystavoitteet suunnittelevat tulevaisuutta..... | 17 |
| 5 | Johtaminen on muutosjohtamista..... | 18 |
| | 5.1 Muutokseen tulee varautua..... | 18 |
| | 5.2 Motivointi on tekemisen lähtökohta..... | 19 |
| | 5.3 Henkilöstön kehittäminen maksaa itsensä takaisin..... | 21 |
| 6 | Hankekuvaus Case Abc Deli-ketju..... | 22 |
| | 6.1 Menetelmät perustavat tutkimusta..... | 22 |
| | 6.2 Haastatteluun valmistautuminen..... | 24 |
| | 6.3 Haastattelutulokset kuvaavat tämän hetken tilanteen..... | 24 |
| | 6.3.1 Suositteleva myyntityö innostaa..... | 24 |
| | 6.3.2 Tavoitteiden seuraamisessa useita eri käytäntöjä..... | 26 |
| | 6.3.3 Motivaatioon voi aina vaikuttaa..... | 28 |
| | 6.3.4 Koulutuksen merkitys ketjussa..... | 30 |
| 7 | Johtopäätökset..... | 31 |
| | Lähteet..... | 35 |
| | Liite 1..... | 37 |

1 Johdanto

Palvelualoilla on kova kilpailu asiakkaista ja asiakkaiden tyytyväisyyden takaaminen on tärkeää. Kansainvälisesti ravintoloissa tuotetaan miljoonia ruoka-annoksia päivittäin ja alalla on tärkeää luoda kontakti asiakkaaseen ja tehdä hänen palvelukokemuksestaan mieleenpainuva. Palvelukokemuksen onnistuminen on monen asian summa.

Tutkielman aihe on lähtöisin työelämästä. Aiheena on tutkia ja kehittää Hok-Elannon Abc Deli -ketjun suosittavaa myyntiä ja sen nykytilaa sekä sitä kuinka se saataisiin yhä paremmin kaikkien toimipisteiden ja työntekijöiden päivittäisiin rutiineihin. Työlle on todellinen tarve organisaatiossa, mikä tekee aiheesta mielenkiintoisen. Tarve tutkimukselle on selvinnyt monista eri tutkimuksista, joita on teetetty toimipisteissä. Näistä tutkimuksista viimeiset secret visitor -tutkimukset ovat osoittaneet, että vain pieni osa ketjun toimipaikoista harjoittaa oikeasti suosittavaa myyntiä sekä sen, ettei se ole säännöllistä. Ketjujohto kokee kouluttavansa jokaisen työntekijän suosittavaan myyntiin, koska suosittava myynti on yksi viidestä Abc -palvelumallin tavoitteista. Myynninedistämiseksi suosittava myyntityö koetaan ketjussa tärkeäksi. Päivittäisellä tasolla se tarkoittaa asiakkaan tarpeiden kartoitusta ja oikeanlaisen tuotteen suosittamista. Parhaimmillaan asiakas kuluttaa enemmän kuin hänen oli alun perin tarkoitus, mutta lähtee tyytyväisenä liikkeestä. Näin ollen hän on saanut rahalleen vastiketta ja kokee olevansa tervetullut uudelleen. Tämä on suosittavan myyntityön lähtökohta.

Tästä aiheesta on tehty paljon tutkimuksia ja opinnäytetöitä, joka kertoo palvelualan kovasta kilpailusta kuin myös suosittavan myynnin tärkeydestä yrityksille. Laurea-ammattikorkeakoulun ja Haaga-Helian opiskelijat ovat kartoittaneet näkemyksiä niin yritysten kuin työntekijöiden näkökulmista. Havainnoiteja on tehty myynnin edistämismateriaalin tarpeellisuudesta kuin myös työntekijöiden kannustusjärjestelmistä. Työntekijöiden tarpeita koulutuksen ja kehittämisen puolelta on myös tutkittu.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä yrityksen suosittavan myynnin nykytilannekartoitus ja tutkia, miten jokainen ketjun työntekijät eri toimipisteissä saataisiin omaksumaan suosittava myynti yhdeksi asiakaspalvelun osaksi. Nämä aiheet kiinnostavat palvelualoilla työskenteleviä esimiehiä. Oikein tehtynä suosittava myyntityö asiakaspalvelun osana tuo tulosta liiketoiminnalle kuin myös asiakkaalle. Tavoitteena on kehittää ja ideoida uusia tapoja suosittavaan myyntityöhön ketjutasolla ja saada koko ketju toimimaan yhteisten tavoitteiden mukaisesti.

Työssä korostetaan esimiesnäkökulmaa, minkälaista panostusta lähiesimiesten tulee kentällä tehdä vaikuttaakseen suositteluprosessin muutokseen. Esimiesten tulee huomata erilaiset

tilanteet, jakaa tietoa ja luoda tavoitteita henkilöstölle. Esimiesten oma innostus on lähtökohtana tutkimuksen onnistumiselle. Tutkimusongelma työssäni on suosittelen myynnin jalkauttaminen toimipaikkoihin. Tutkimuksessa pohditaan, lisäävätkö tavoitteet motivaatiota, onko tavoitteita kentällä tällä hetkellä käytössä ja auttavatko tavoitteet työntekijöitä muuttamaan suosittelen myyntityö niin kutsutuksi normaalitilaksi.

Ensimmäisenä työssä käydään läpi toimintaympäristöä, asiakaspalvelun vaiheita sekä myyntityötä, että tavoitteita ja niiden asettamista. Seuraavaksi pohditaan muutosjohtamista ja näkökulmaa työntekijöiden motivoinnin tärkeydestä myyntityötä tehtäessä. Lopuksi työssä käydään läpi kuuden haastattelun tuloksia, joiden pohjalta tehdään kehittämisehdotuksia suosittelen myyntityön laatuun.

2 Toimintaympäristönä Osuuskauppa

Tämä luku avaa yhteistyöyrittäjästä ja heidän toimintaympäristöään. Osuuskauppa liiketoimintamallina on kansainvälinen malli, jossa asiakasomistajat omistavat yrityksen. Osuuskauppojen toimintaideana on tarjota omistajilleen palveluita elämän eri osa-alueille (Hok-Elanto 2013).

2.1 Ketjuliiketoiminnan hyödyt

Suomen ketjuliiketoiminnan kehitys alkoi 1990-luvun alussa S-ryhmän aloittamana. Muutosta siivitti kansainvälinen kehitys ja johdonmukaiset kehittämissuunnitelmat. S-ryhmässä muutokseen alettiin varautua jo 1980-luvulla erilaisten saneerausten johdosta, joihin kuului muun muassa oman teollisuuden lakkauttaminen ja nykyisen kaltaisen alueosuuskauppaverkoston rakentaminen. Samoihin aikoihin lanseerattiin kanta-asiakasjärjestelmä, joka oli avainasemassa luomassa mielikuvia hinnoittelusta ja tärkeä osa asiakkaiden hallinnassa. Jo 2000-luvulle mentäessä oli S-ryhmä kaksinkertaistanut markkinaosuutensa 30 prosenttiin. (Kautto & Lindblom 2005, 34.)

Ketjuliiketoiminnassa tulee asiakastytyväisyyden olla ketjun tärkein arvo ja tavoite. Asiakastytyväisyys on jokaisen palvelualalla toimivan tärkein päämäärä. Asiakkaiden tyytyväisyys ketjun yhdessä toimipaikassa heijastuu suoraan koko ketjun myyntiin ja siten koko markkinamenestykseen. Kilpailuetu voidaan saavuttaa vastaamalla asiakkaiden tarpeisiin ja luoden pohjaa tulokselle niin lyhyellä kuin pitkällä aika välillä. Tavoitteena on kasvattaa tehokkuudesta oman toimialan ja markkinasegmentin paras. Myynnin kasvulla saadaan alennettua kustannuksia ja yhä edelleen kasvattaa kilpailuetua. Ketjuliiketoiminnassa tärkeäksi nousee toimipaikkojen kasvattaminen. Tämän avulla saadaan laskettua kustannuksia. Toimipaikkojen määrä lisää korreloidusti tarvetta osaavalle henkilökunnalle.

Henkilöstö tulee saada koulutetuksi ketjun tavoitteisiin, toimintatapoihin ja osaamiseen. Tämä antaa ketjuliiketoiminnalle tarvittavaa voimaa. Ketjutoiminnassa uskottavuudella ja luotettavuudella on suuri rooli menestyksen kannalta. Luotettavuus ketjuun mitataan jokaisella käyntikerralla, joten asiakaslupauksista tulee pitää kiinni. (Kautto & Lindblom 2005, 50-52.)

Toimeksiantajana opinnäytetyölle on S-ryhmän alueosuuskauppa Hok-Elanto. S-ryhmä on Suomen ainoa osuuskaupparyhmittymä, joka muodostuu Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK) ja sen tytäryhtiöistä sekä 21 alueosuuskaupasta ja 8 paikallisosuuskaupasta. S-ryhmän omistajia ovat sen omat jäsenet, asiakasomistajat, joiden määrä ylitti alkuvuodesta 2012 jo kahden miljoonan rajan. Asiakasomistajat omistavat alueosuuskaupat, jotka taas omistavat SOK:n. Asiakasomistajan jäsenkorttina toimii S-etukortti, joka on niittänyt mainetta jo useamman vuoden ajan Suomen arvostetuimpana kaupan palvelubrändinä. Yritysmuotona osuuskauppatoiminta on saanut runsaasti huomiota ja se on maailmanlaajuisesti kasvava yritystoiminnallinen muoto. YK kokee, että juuri osuustoiminta yritysmuotona on oikeudellinen ja tehokas tapa kehittää köyhien ja kehittyneiden maiden yritystoimintaa. (S-ryhmän vuosikatsaus 2011.)

Loppuvuodesta 2006 ilmoitti SOK ostavansa ExxonMobil Corporationilta sen Suomen tytäryhtiön Ay Esso Oy:n osakkeet kasvattaen samalla juuri pääkaupunkiseudun markkinaosuutta. SOK myi jatkokaupalla osan osakkeista ST1:lle. Tämä kauppa toi Abc:lle tunnettavuutta ja uusia toimipaikkoja ja avasi mahdollisuuden uuden pienemmän Abc-ketjun syntymiselle. (SOK:n vuosikatsaus 2006.)

2.2 Suomen suurin alueosuuskauppa

Hok-Elanto on Suomen suurin alueosuuskauppa, jolla on 570 000 asiakasomistajaa. Se ylittää maantieteellisesti Helsingin ja Espoon alueilta Hyvinkäälle ja Mäntsälään (Hok-Elanto 2013). Hok-Elannon toiminta-ajatus on tuottaa kannattavaa liiketoimintaa asiakasomistajilleen keskittyen päivittäiseen elämään liittyviin palveluihin ja etuihin yhdessä partneriyritysten kanssa. Toimipaikkoja pääkaupunkiseudulla on yli 300 ja Hok-Elanto työllistää yli 6200 työntekijää. Suomalaisen Työn Liitto on myöntänyt Hok-Elannolle Avainlipputunnuksen, jonka myöntämisperiaatteisiin kuuluu kotimainen omistuspohja sekä kotimaisten tuotteiden merkittävän osuus liikevaihdosta. Hok-Elannolla tämä osuus on noin 80 prosenttia. (Hok-Elannon sivut.)

Hok-Elannon arvot johtavat sen liiketoimintaa. Arvoja on määritelty viisi kappaletta. Hok-Elanto osuuskauppana kokee, että asiakasomistajien etu ohjaa heidän toimintaansa. Koulutukseen osuuskauppa haluaa panostaa ja kokeekin osaavan henkilökunnan olevan heidän

ylpeyden aihe. Tiukassa kilpailutilanteessa kyky muutokseen mahdollistaa toiminnan jatkumisen kannattavana. Vastuullisuus on myös yksi osuuskaupan arvoista ja tämä näkyy arkipäiväisinä tekoina. Liiketoiminnan ylläpitämiseen tulevaisuudessa mahdollistaa ja turvaa hyvä tulos, tämä siis on yksi liiketoimintaa johtavia arvoja. (Hok-Elannon materiaali.)

Hok-Elannon yhteenlaskettu liikevaihto oli vuonna 2012 1,9 miljardia euroa. Abc ketjussa luku oli 156 miljoonaa euroa. Abc ketju oli parantanut liikevaihtoaan 3,2 % edellisvuodesta. Hok-Elannon tulos ennen veroja oli 29 miljoonaa euroa. (Hok-Elanto 2013.)

2.3 Abc Deli -ketju vastaa kilpailuun pääkaupunkiseudulla

Abc Deli-ketjun syntymiseen vaikutti vahvasti Esso-kauppojen tuomat uudet toimipisteet. Näihin toimipisteisiin suunniteltiin uudenlainen ketjukonsepti, johon tuotiin isojen liikennemyymälöiden toiminnot pienemmässä koossa. Konseptista haluttiin asiakkaalle helppo. Polttoneste-, päivittäistavara- ja ravintolamyynänti tuotiin asiakkaan ulottuville juuri sinne missä asiakas liikkuu. Uuden ketjun tarkoituksena oli tuoda asiakasomistajille enemmän tarjontaa ja mahdollisuuksia polttonestemyynnissä pääkaupunkiseudun alueelle. (SOK vuosikertomus 2008.)

Abc Deli asemien alla toimii monta eri Hok-Elannon toiminnassa jo olevaa konseptia. Itse kahvilapuolesta, Delistä, on syntynyt uusi konsepti, joka valloittaa Hok-Elannon Prismoja, S-marketteja ja Alepoita. Suurella osalla asemien yhteydessä toimii ympäristöystävällinen Carwash autonpesu ja sisältä saa ostaa suosittuja Chico's ketjun hampurilaisia. Asemat ovat suunniteltu juuri pääkaupunkiseudun kiireisille ja vaativille asiakkaille. Heille halutaan tarjota vaivattomasti ja helposti laadukkaita palveluita ja ruoka-tuotteita. (Hok-Elanto 2013.)

Hok-Elannon alueella on nyt 6 Abc-liikennemyymälää ja 13 Deli-asemaa, näiden lisäksi 2 Abc Deli asemaa sijaitsee Osuuskauppa Arinan puolella Porvoossa. Kaikissa toimipaikoissa on käytössä yhteinen Abc Palvelumalli. Palvelumalli on 5 portaan malli, joka helpottaa kassatyöntekijää asiakaspalvelussa. Palvelumalliin on otettu esille kaikista tärkeimmät kohdat helpottaen asiakaskohtauksia. Asiakkaan huomioiminen ja avaava myyntikysymys on tärkeä lähtökohta onnistuneen palvelutilanteen aloittamiselle. Palvelua jatketaan sujuvasti ja ystävällisesti kuunnellen asiakasta. Palvelumallissa suosittava myyntityö on keskimmaisella portaalla asiakkaan kuuntelemisen jälkeen, ikään kuin vastaamassa asiakkaalle. Asiakasomistajat ovat koko toiminnan lähtökohta, joten ennen kiittämistä ja asiakkaan hyvästelyä tulee S-etukortti muistaa kysyä asiakkaalta, jos hän ei sitä suoraan esittänyt. Palvelumalli kiteyttää koko palveluprosessin Abc-ketjussa. Palvelumalliin pohjaa moni yrityksen tekemä tutkimus myyntityöstä. (Hok-Elannon materiaali.)

Koko bensiinikaupan markkinaosuus osuuskaupoilla oli jo n. 28,7 prosenttia vuonna 2011. Vuonna 2012 Hok-Elanto hallitsi alueellaan bensiinikaupasta 15,8 % (Hok-Elanto 2013). Kaikkien Abc-asemien vähittäismyynti oli vuonna 2011 noin 1744 miljoonaa euroa. Abc-Deli ketjun osuus tästä oli 76,5 miljoonaa euroa. Abc-ketju jatkaa kilpailua kolmen suurimman polttoneste ketjun, Nesteen, Teboilin ja ST1 kanssa. Tulevaisuuden näkymissä kilpailutilanteessa tullaan panostamaan valikoimien kehittämiseen, niin polttonesteiden puolella kuin myös käyttötavaroissa. Polttonesteiden määrän kasvu tulevaisuudessa tulee lisäämään mittarikenttien investointeja. Ravintoloiden tarjontaa päivitetään jatkossakin. Abc-ketju sai vuonna 2004 Avainlipputunnuksen toimialansa ensimmäisenä (SOK:n vuosikatsaus 2004; S-ryhmän vuosikertomus 2011.)

3 Asiakaspalvelun merkitys palveluliiketoiminnassa

Tässä luvussa käydään läpi palvelualan monimuotoisuutta ja asiakaspalvelun tärkeyttä, palvelutilanteen etenemistä ja itse asiakaspalvelijaa. Palvelutilanteen onnistuminen on helppo hoitaa jos perusasiat ovat hallinnassa. Asiakaspalvelijoiden on tärkeä ymmärtää ihmisten moninaisuutta ja olla rennosti vahva. Henkinen kantti on se, joka nykypäivänä määrää alalla onnistumisen.

Palvelualalla on tärkeää erottua ja tuottaa asiakaslähtöistä palvelua. Palvelu on tärkeä kilpailukeino. Kilpailuedulla tarkoitetaan, että yritys tarjoaa asiakkailleen parempaa arvoa kuin kilpailijansa. Palvelu on jotain mitä voidaan ostaa tai myydä. Palvelu on aineetonta, mutta usein siihen liittyy tuotteita ja tavaroita. Palveluntarjoaja tuo asiakkaan ulottuville palvelua valikoimiensa muodossa. Palveluna voidaan myös pitää esimerkiksi kaupanalalla pidennettyjä aukioloaikoja. Palvelu on tapahtuma, suoritus, joka tarjoaa asiakkaalle aineettomuudellaan lisäarvoa, kuten helpottaa asiakkaan rutiineja, tuo säästöä, mukavuutta ja tietoa. (Ylikoski 2001, 17-22.)

3.1 Palvelun laatu kilpailuetuna

Palvelulla on erilaisia ominaisuuksia. Palvelun tuottamisen ja kuluttamisen samanaikaisuus antaa asiakkaille mahdollisuuden osallistua sen tuottamiseen ja samalla vaikuttaa palvelun keston. Heterogeenisuus asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä sekä palveluhetken katoavaisuus voivat hankaloittaa kysynnän ja tarjonnan yhteensovittamista. Palvelun aineettomuuden vuoksi sitä ei voi suoraan esitellä etukäteen asiakkaalle, eikä sitä voi myöskään varastoida esimerkiksi kiireisempiä ajankohtia varten. Asiakas voi helposti vaikuttaa saamansa palvelun laatuun, kertoen palvelun tuottajalle toiveistaan ja tarpeistaan. Onnistunut palvelutilanne ja vuorovaikutus ihmisten välillä voi vaikuttaa ja olla edellytys pitkäaikaisen asiakassuhteen syntyyn. Palvelun vaihteleva luonne tuo kokonaisuuteen oman

osansa. Loistavaa palvelua saanut asiakas, todennäköisesti käyttää palvelua uudelleen, jolloin asiakas odottaa saavansa yhtä hyvää palvelua. Asiakkaan odotuksiin tuleekin vastata ja mielellään ylittää ne, jotta asiakassuhde säilyisi. Jos asiakas pettyy saamaansa palveluun, hän helposti vaihtaa palvelun tuottajaa toiseen. Palvelutilanteen epäonnistuminen tulee koettaa korjata ja pelastaa heti, jotta asiakassuhde jatkuisi. (Ylikoski 2001, 22-26.)

Monet tuotteet muistuttavat toisiaan ominaisuuksillaan. Kilpailijoilta löytyy samanlaisia tai täysin samoja tuotteita. Kilpailua käydään niin hintakilpailulla kun asiakaspalvelulla. Hintakilpailussa yritys joutuu alentamaan kannattavuuttaan ja katteitaan. Loistavan asiakaspalvelun myötä tuotetta on mahdollista myydä paremmalla katteella, kun asiakaspalvelija saa myytyä asiakkaalle lisätuotteen. Asiakas kokee saavansa rahoille parempaa vastinetta kun hänelle tarjotaan palvelua. Tuotteiden samankaltaisuus tuo asiakaspalvelun onnistumiselle mahdollisuuden vaikuttaa asiakkaan päätökseen valittaessa yritystä. Myyjien ammattitaitoisuus ja kyky palvella muuttuvissa palvelutilanteissa on tärkeää lunastettaessa asiakaslupauksia. (Rubanovitsch 2007, 13-15.)

Rutiinistamisessa kassahenkilöstö voi olla ainoa toimipaikan henkilökunnan jäsen, jonka asiakas tapaa. Kun asiakas tarvitsee erikoisosaamista tai opastusta kasvaa asiantuntemus osaksi kilpailuetua. Keskeisiä tekijöitä ovat palveluallttius, ystävällisyys ja ammattitaitoinen palveluhenkisyys, joilla luodaan asiakkaalle kokonaiskuvaa toimipaikasta. Henkilökuntaan liittyviä tekijöitä on vaikea korvata tai kopioida. Parhaimmillaan juuri henkilökunnasta tulee asiakkaalle todellinen kilpailuetu. (Kautto & Lindblom 2005, 79.)

Palvelu on aina toimintaa, joka tapahtuu asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä. Hyvä palvelu on monen tekijän summa. Palvelu tuotetaan yhdessä asiakkaan kanssa. Sujuva ja ammattitaitoinen palvelu tuottaa asiakkaalle mielikuvan palvelun onnistumisesta. Tähän mielikuvaan vaikuttavat suuresti juuri asiakaspalvelijan asenne, palvelutilanteen miellyttävyys, viihtyisä ympäristö, siistit sisä- ja ulkoalueet sekä tilojen toimivuus, että viihtyvyys. Palveluilmanpiirin asiakas näkee, kokee ja aistii. Se rakentuu yrityksen sisäisistä suhteista ja työntekijöiden halusta sitoutua yritykseen. Asiakas aistii nopeasti, minkälainen ilmapiiri yrityksessä vallitsee. Iloinen, innokas ja ystävällinen palvelu luo heti asiakkaalle kuvan ammattimaisesta palvelusta, jolloin asiakaspalvelun taso on suoraan vaikutuksessa yrityksen menestykseen. Yrityksen kaikkien työntekijöiden vastuulla on luoda miellyttävä ja toimiva ilmapiiri ja halu työskennellä yhdessä yhteisten päämäärien hyväksi. Ydinpalvelu on asia, jonka takia asiakas on valinnut käyttää yrityksen palveluja. Ydinpalvelun ympärillä on usein lisäpalveluja, joita asiakas samalla käyttää. Asiakkaat arvioivat yrityksen kokonaisuutena, jossa he punnitsevat kuinka hyvin yritys on tyydyttänyt heidän odotuksensa ja tarpeensa. Tämä kokonaisuus luo pohjaa yritysuskollisuudelle. (Hemmi 2002, 33-34.)

3.2 Palvelutilanteen eteneminen kohti sitoutumista

Kuin kaikissa ensitapaamisissa, ensivaikutelma on asiakaspalvelussakin ainutlaatuinen. Asiakas mittaa kokemustaan heti saapuessaan toimipaikkaan. Toimipaikan sisääntulo, yleisilme, siisteys sekä miten tuotteet ovat esillä, että ovatko henkilökunta huoliteltuja ja siistejä toimivat asiakkaan mittareina. Mieluinen ensivaikutelma antaa hyvän pohjan asiakaspalvelijan työlle. Asiakas tulee huomioida heti ja toivottaa hänet tervetulleeksi. Asiakaspalvelijan tilannetaju on ratkaiseva, kun hän lukee asiakkaan tarpeita. Asiakasta tulee ohjata tilanteen vaativalla tavalla, vaalien ystävällistä ja reipasta asennetta. Luonnollinen, siisti ulkoinen olemus ja asiakaspalvelijan ryhdikäs liikkuminen antaa asiakkaalle kuvan koko yrityksestä. Palvelutilanteen viestinnässä sanojen ohella tärkeitä ovat juuri asiakaspalvelijan eleet, ilmeet ja äänenpainotukset. Kyseleminen ja kuuleminen ovat avaimet asiakkaan tarpeiden ja toiveiden selvittelyyn. Palvelutilanne on asiakkaan ongelmia ratkaisua. Kun asiakasta palvellaan ammattitaidolla, sujuvasti ja nopeasti, on palvelutilanne onnistunut. Asiakkaan hyvästely on yhtä tärkeää kuin hänen tervehtimisensä. Mahdollisuuksien mukaan asiakkaalta on hyvä kysyä palautetta ja samalla toivottaa hänet tervetulleeksi uudelleen, luoden tilanteesta persoonallinen. Tällainen toiminta sitouttaa asiakkaan toimipaikkaan. (Hemmi 2002, 34-35.)

3.3 Asiakaspalvelija on yrityksen kasvot

Palveluala vaatii työntekijöiltään paljon vahvuuksia. Jokaisen tilanteen ainutlaatuisuus luo asiakaspalvelijoille paineita. Juuri halu palvella asiakkaita on konkreettinen asia alalla pysymisen kannalta. Asiakkaan tarve saada aitoa, sydämellistä ja ystävällistä palvelua tarkoittaa avoimen luonteen, empaattisuuden, luovuuden ja myönteisen palveluasenteen löytymistä. Luonteen lujuus ja ennakkoluulottomuus ovat tärkeitä ominaisuuksia asiakaspalvelijalla. Päivittäiskaupassa sekä ravintola-alalla asiakkaan kokeman palvelutilanteen takaa löytyy pitkä ketju erilaisia toimeksiantoja ja työtehtäviä, joiden kasvoiksi asiakaspalvelija henkilöityy. Asiakas ei näe koko ketjua vaan kokee kohtaamansa asiakaspalvelijan olevan vastuussa koko tilanteesta. Kaikki työyhteisössä kuin myös sidosorganisaatioissa työskentelevät ovat vastuussa yrityksen kannattavuudesta. Tämän takia on tärkeää kyetä erilaisten ihmisten kanssa toimeen. (Hemmi 2002, 35-36)

Palveluala on tunnettu työn vaihtelevuudesta ja vuorotyöstä. Usein työskentelytilat ovat meluisia ja kiireisiä. Vaihtuvat olosuhteet ja tilanteet luovat oman lisänsä hektiseen ympäristöön. Organisointi, stressin sietokyky ja tilanteiden kokonaisvaltainen hahmottaminen sekä ennakointi ja töiden huolellinen suunnittelu auttavat pitämään kaikki langat käsissä ja tehostamaan työskentelyä. Asiakkaiden tullessa ja mennessä, onnistumiset ja epäonnistumiset

kuuluvat työympäristöön. Palvelutilanteen onnistuminen antaa asiakaspalvelijalle tyydytystä tehdystä työstä. Epäonnistumisista tulee mahdollisuuksien mukaan ottaa opiksi ja jättää ne sen jälkeen taka-alalle. Alan nopeatahtisuus ja innovaatiot kasvattavat asiakaspalvelijan ammattitaidon merkitystä. Hyvä tuotetietoisuus, laatuajattelu sekä palveluosaaminen luovat monitaitoisen palvelijan. Asiakaspalvelijalla tulee olla kykyä tehdä nopeita ratkaisuja vaikeissakin tilanteissa. Kehittyminen on tällä nopeasti muuttuvalla alalla eilinehto. Ammattitylpeys ja oman alan kunnioitus on hyväksi niin yksilölle kuin koko palvelualan kehitykselle. (Hemmi 2002, 35-36.)

Hyvän myyntialan ammattilaisen tunnistaa myös erottumisella. Myyjän valmistautunut asenne luo mahdollisuuden huomioida asiakkaan tarpeet ja vastata niihin. Ahkeruus, motivaatio, taito, itsehillintä sekä asiakkaan arvostaminen ovat asioita, jotka erottavat myyjän huippumyyjästä. Asiakkailla on enemmän kokemuksia ostamisesta ja enemmän valinnanvaraa. On tärkeää, ettei hyvä myyjä tuputa asiakkaalle tuotteitaan. Tietämyksen lisääntyminen on tehnyt asiakkaista hintatietoisempia ja vaativampia. Asiakkaat osaavat hakevat ammattitaitoa ja lisäpalveluita. (Vuorio 2008, 110-111.)

Asenne on pohja koko myyntityölle. Vuorovaikutusvastuu on myyjällä. Vuorovaikutusta asiakkaan kanssa on tärkeä harjoittaa. Verbaalisessa viestinnässä yleisin tapa on keskustelu. Keskustelun avulla asiakaspalvelija pystyy vaikuttamaan ja näin ollen luomaan suhteen asiakkaaseen. Hyvä puhetaito parantaa vaikutustaitoja. Se auttaa tiedostamaan tekemistä ja saa kuulijan vakuuttuneeksi. Sanaton viestintä kattaa muut elementit. Sanaton viestintä on tärkeässä osassa kommunikointia, se voi jopa kumota sanallisen viestin. Ilmeet, eleet, katseet ja tilankäyttö sekä äänenvoimakkuus, että sen painotukset ja sävyt kuin myös fyysinen olemus viestivät non-verbaalisesti. Puhujan asenne tulee hyvin esille seuraamalla non-verbaalista viestintää. Sanatonta viestintää ei koeta niin vahvana jos henkilöiden välillä ei ole ollut sanallista viestintää. (Vuorio 2011, 35-42.)

Viestintä on vaikuttamista toiseen. Viesti lähtee lähettäjältä kohti vastaanottajaa käyttäen jotakin kanavaa, kuten face to face - tilannetta, kirjettä tai esimerkiksi sähköpostia. Viestin vastaanoton jälkeen tapahtuu toimintaa. Vastaanottaja joko vastaa lähettäjälle tai antaa viestin olla. Tässä ketjussa on monta eri tilannetta, jossa viesti voidaan lukea väärin. Lähettäjä voi käyttää erilaista viestityyliä kuin vastaanottaja, hänessä voi olla jokin piirre, joka voi vääristää viestiä. Sanoman sisältö voi olla epäselvä tai kanava voi olla väärä. Sähköinen viestintä poikkeaa selvästi fyysisestä viestinnästä, ja näin ollen asettaa omia rajoituksia. Vastaanottajan tuomat odotukset ja uskomukset voivat aiheuttaa viestintään virheen. On siis erittäin tärkeää vakuuttua siitä, että haluttu viesti on päätenyt vastaanottajalle ilman viestiä vaikuttavia säröjä. On tärkeää varmistua, että vastaanottaja on ymmärtänyt viestin niin kuin lähettäjä on sen halunnut ymmärrettävän. Tämä on

palvelutilanteen etenemisen kannalta tärkeää. (Vilkko-Riihelä 1999, 681-684.)

4 Myyntityö tulee suunnitella hyvin

Tämä luku avaa myyntiprosesseja ja myyntistrategian tärkeyttä. Kilpailutilanne vaatii yrityksiä panostamaan toimivaan myyntiin. Muuttuneet toimintaympäristöt ovat luoneet tarpeen myyntistrategioiden päivitykselle. Strategia on tärkeä avata pala palalta, jotta siitä saadaan kokonaisvaltaista hyötyä.

4.1 Myyntiprosessi kuvaa toimintaa

Yritysten toimintaympäristöissä on tapahtunut suuria muutoksia lähimenneisyydessä. Nämä muutokset ovat luoneet pohjaa nykyaikaiselle liiketoiminnalle ja kehittäneet sitä paljon. Asiakkaat odottavat ja osaavat vaatia yhä korkealuontoisempaa laatua. Yrityksillä on entistä enemmän kilpailua ja yritysjohtajat odottavat tasaisen nousujohteista tuloskehitystä. Alalla on nykyään paljon kilpailua, odotuksia ja haasteita. (Viitala 2006, 7.)

Toimiva myynti on yrityksen tärkein valtti. Myyjän ammattitaito ja mukautuminen on tärkeää myyjän ammatin muuttuen yhä enemmän asiakkuuksien hallintaan myymisen ohella. Myyjät ovatkin tärkeä imagon luoja yrityksille. Myyjät ovat usein se portaali, joka antaa asiakkaalle kuvan yrityksestä, ja juuri siksi tulee myyjien olla ystävällisiä, kohteliaita ja tilannetajuisia. (Rubanovitsch 2007, 18-19.)

Myyntiprosessi tapahtuu myyntitiimeissä tai myyntiorganisaation myyntityönä. Se on toimintamalli, joka koostuu kolmesta kokonaisuudesta; suunnittelun johtamisesta, myynnin toimeenpanon johtamisesta ja myynnin arvioinnin johtamisesta. Tärkein myyntiin liittyvä asia on asiakassuhteiden hallinta, rakentaminen ja kehittäminen kohti asiakkaiden sitouttamista. Tämä on myyntiprosessin päätarkoitus. (Nieminen 2008, 73-74, 76.)

4.2 Strategiana myyminen

Myyntityön suurimpia haasteita on sen suunnittelu. Suunnittelu koostuu myyntistrategian tuntemisesta, asiakassegmentoinnista ja toimintasuunnitelman laatimisesta. Myyjän tulee tietää vastaukset seuraaviin kysymyksiin: Mikä on työni tarkoitus? Miten toteutan työni tarkoituksen? Mitkä ovat tavoitteeni tällä päivällä? Mistä tiedän, että päiväni onnistui? Näihin kysymyksiin tulee toimipaikan johdolla olla antaa vastaukset. (Nieminen 2008, 75.)

Myyntistrategia on pitkälle viety toimintatapa, jolla yritys tavoite kerrallaan pyrkii kohti parempaa ja hallitumpaa myyntiä. Toimivana se on kaiken myyntityön perusta. Myyntistrategian tulee olla yksiselitteinen ja tavoitteet tulee olla pilkottu riittävän pieniksi. Sen tulee pyrkiä muutosjohtamiseen sitoutuneen johdon toimesta. Myyntistrategian toteutusta on seurattava ja käytössä on oltava hyvä palautejärjestelmä. Selvät suuntaviivat ohjaavat työtä. Strategian tulee mukautua toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, jos markkinatilanne muuttuu, johdon on johdettava muutosta. Liiketoiminta kärsii, jos toteutetaan vanhentunutta strategiaa eikä hyväksytä muutoksia. Myyntistrategian täytäntöönpanon suurimmat haasteet ovat sen heikkous, muutosvastarinta ja puutteellinen vastuunjako sekä seuranta täytäntöönpanovaiheessa. Myynnin johto kokee usein uudet hankkeet inspiroiviksi ja mielenkiintoisiksi. Usein myyntitiimien työilmapiiri paraneekin lyhyellä aikavälillä huomattavasti kun uusi strategia lanseerataan. Jos vanhat tavat, rakenteet ja kannustimet pysyvät ja strategian täytäntöönpanoa ei seurata tiiviisti johdon puolesta, muutostyö on tehotonta ja se koetaan turhauttavana. Jos myyjiä ei saada sitoutettua uuteen strategiaan, tapahtuu vastarintaa. Tämäkin olisi estettävissä jos myyntihenkilökunta tuntisi johdon olevan mukana muutoksessa jalkauttamassa sitä heidän kanssaan. Viestinnällä on suuri vaikutus onnistuneeseen muutosjohtamiseen. (Rubanovitsch 2008, 44-48.)

Myyntistrategia koostuu markkinoiden tuntemisesta ja tuntemuksen hyödyntämisestä. Se kertoo yrityksen suunnitelman myyntimenestyksen rakentamiseksi. Markkinointi- ja toimiala-analyyseillä pystytään kohdentamaan toimintaa. Tarjoamalla oikeita tuotteita oikeille asiakkaille voidaan varmistaa hyvä kilpailutilanne. Markkinointituntemusta on hyvä hyödyntää myynnin ja liiketoiminnan kehittämisessä sekä uusia kohderyhmiä etsittäessä. Henkilöstön osaaminen on tärkeä ja näkyvä osa strategiaa. Onnistuvalla rekrytoinnilla ja jatkuvalla motivoinnilla sekä sitouttamisella niin esimies- kuin työntekijälähtöisesti saadaan aikaan tuottavaa toimintaa. Asiakassuhteiden rakentamisen taito, niiden kehittäminen ja sitouttaminen, on erittäin tärkeä ominaisuus hyvällä myyjällä. Onnistuakseen tässä myyjät tarvitsevat tuekseen tehokkaat prosessit ja järjestelmät, niin markkinoinnista logistiikkaan. (Nieminen 2008, 75-76.)

4.3 Tavoitteet ohjaavat myynnin toteutumista

Myynnin toimintamalli on ohjeisto tekemiseen ja sitä ohjaa tavoitteisto. Tavoitteisto on jaettu tulostavoitteisiin, suoritustavoitteisiin ja kehitystavoitteisiin. Tulostavoitteet viittaavat toiminnan lopullisiin tuloksiin, suoritustavoitteet mittaavat tekemistä ja tekemisen määrää ja kehitystavoitteet ovat osaamiseen ja kehittämisen tavoitteita. Tulostavoitteiden saavuttaminen on pitkälti johdannaista toiminnasta, sen määrästä ja painopisteistä, eli suoritustavoitteista, ja toiminnan laadusta ja osaamisen määrästä, eli kehitystavoitteista. Johdon tuleekin oivaltaa käyttää myyjän motivoinnissa elementtejä jokaisesta näistä ryhmistä

ja varmistaa, että myyjällä on realistisia tavoitteista, joista motivoituminen syntyy. Käytännössä oikeanlaiset tavoitteet ovat tärkeitä, johtaa ei voi sellaista mitä tavalla tai toisella ei voi mitata. (Nieminen 2008, 46, 62, 71.)



Kuvio 1. Tavoitteiden polku (Nieminen 2008, 62)

4.3.1 Tulostavoitteet antavat tavoitteille numerot

Tulostavoitteet ovat tavoitteista parhaiten tiedostettuja. Tulostavoitteet viittaavat suoraan toiminnan haluttuun lopputulokseen ilmaistuna konkreettisina lukuina. Myyntiorganisaatioissa näitä tavoitteita ovat esimerkiksi: myyntitavoite, myynnin kasvutavoite, myyntikate ja asiakkaiden lukumäärä. Tulostavoitteet annetaan myyjille myynnin johdolta ja niiden määrittely vaatii kovasti työtä. Onnistuneiden tavoitteiden luominen ja niihin pääseminen vahvistaa myyjän itseluottamusta ja sitoutumista yritykseen ja sitä kautta lisäävät myyjän suorituskykyä. Tulostavoitteiden saavuttaminen on tärkeää niin yritykselle kuin myyjälle. Tulostavoitteisiin pääsemistä kannustaa välitavoitteiden asettaminen. Välitavoitteista näkee hyvin missä vaiheessa yritys on suhteessa tulostavoitteiden saavuttamiseen. Onnistumiset välitavoitteissa lisää ponnisteluja ja motivaatiota suurempia tavoitteita kohti. (Nieminen 2008, 61-63.)

Perustehtävä myynnissä on myynnin kasvattaminen tuottavasti. Useimmilla yrityksillä kassavirran kasvattaminen kulkee käsi kädessä kasvun kanssa. Kassavirta on selvä mittari, josta näkee kuinka paljon rahaa on saatu yrityksen kassaan. Jos rahaa on saatu kassaan enemmän mitä sieltä on virrannut ulos, syntyy yritykselle tulosrahoitusta, jota yritys voi käyttää uusiin inventointeihin, joiden yhtenä lähtökohtana on edelleen kasvattaa kassavirtaa. (Nieminen 2008, 63.)

Tavoitteita ja myynnin lukuja on hyvä verrata edellisvuoden vastaaviin lukuihin. Voidaan huomata mahdolliset muutokset myynnissä ja toiminnassa paremmin, kuin jos niitä olisi verrattu ainoastaan kumulatiiviseen myyntiin samalta ajan jaksolta. Yritys saa tarkemman näkemyksen meneillään olevasta tilanteesta. (Nieminen 2008, 61-63.)

4.3.2 Suoritustavoitteilla luodaan pohjaa tekemiselle

Tulostavoitteiden saavuttaminen selviää usein vasta tietyn jakson päätyttyä. Silloin tilanteen korjaaminen voi olla liian myöhäistä. Suoritustavoitteet tuovat vastapainoa ja antavat apua tavoitteissa pysymiseen. Suoritustavoitteilla mitataan usein myyntityön määrällistä panosta tai kohdentamista tiettyyn tuotteeseen, segmenttiin tai jonkin erityisen tulostavoitteen saavuttamista. Suoritustavoitteet auttavat myyjiä ja koko tiimiä näkemään mikä on heidän työn merkitys osana koko yrityksen menestystä. Suoritustavoitteilla yksilön oma valta omasta toiminnastaan tulee nostettua esille. Yksilölle on tärkeää nähdä kuinka hänen oma tekeminen liittyy koko toimintaan, ja mikä on tekemisen tarkoitus. Suoritustavoitteista saadaan selville minkälainen kyky myyjällä ja koko tiimillä on saavuttaa ennalta asetettuja tavoitteita. Tavoitteet ovat esitetty joko kvantitatiivisina tai kvalitatiivisina mittareina. Kvantitatiivisiin mittareihin kuuluvat esimerkiksi kuinka monta asiakasta myyjällä on ollut tai kuinka monta annosta tiettyä tuotetta hän on myynyt. Kvalitatiivisina mittareina toimivat yksilön itsearviointimenetelmä yhdessä esimiehen suorittaman arvioinnin kanssa. (Nieminen 2008, 69-70.)

4.3.3 Kehitystavoitteet suunnittelevat tulevaisuutta

Miten asiakastyytyväisyyttämme voidaan parantaa kehittämällä henkilöstöä? Tämä kysymys on tärkeä ja siihen yritys voi vastata asettamalla työntekijöilleen kehitystavoitteita. Kehitystavoitteilla yksilön osaamista ja tekemisen laatua kehitetään yhdessä toimintatapojen ja toimintamallien kanssa. Kehitystavoitteita voi olla yksilöstä riippuen erilaisia, kuten myyntitaidon ja viestintätapojen jatkuva kehittäminen, tuoteosaamisen ja toimialatuntemuksen syventäminen, sekä yrityksen arvojen toteuttamisen ja tiimityöskentelyn parantaminen. Kehityskeskustelut ovatkin avain asemassa tavoitteiden määrittelyssä ja arvioinnissa. Kehityskeskustelu on tärkeä prosessi esimiehen ja työntekijän välillä ja kiinteä osa johtamisjärjestelmää. Kehityskeskustelussa tulisi määrittää työntekijän kehitystarpeita, asettaa tavoitteita ja tehdä kehityssuunnitelma. Toinen keskeinen osa keskustelussa on arvioida miten edelliset tavoitteet on saavutettu. (Nieminen 2008, 71.)

Kehityskeskustelut ovat avain asemassa esimiestyössä. Kehityskeskustelu on ennalta sovittu tapaaminen työntekijän ja hänen esimiehensä välillä ja se on luottamuksellinen keskustelu, johon on laadittu ennestään tietyt tavoitteet. Kehityskeskusteluita olisi hyvä pitää noin kaksi kertaa vuodessa ja varata niihin noin tunnin verran aikaa. Kehityskeskustelun tavoitteena on luoda kannustava työilmapiiri, motivoida työntekijää ja asettaa ja seurata hänen tavoitteitaan. (Rubanovitsch 2008, 181.)

Työsuoristusten ja kehittymisen arvioiminen on tärkeää. Onnistuneeseen kehityskeskusteluun tarvitaan molempien osapuolten panostusta. Keskustelu tulee pitää vakavana ja asiallisena keskittyen työtuloksiin. Työntekijän tulee arvioida omaa työskentelyään yhdessä esimiehen kanssa. Jos työntekijä ei ole yltänyt hänelle annettuihin tavoitteisiin, tulee niistä keskustella suoraan. Voi olla mahdollista, ettei työntekijä tiedä mitä häneltä odotetaan. Avoin ja rehellinen keskustelu kannustaa myyjää aktiiviseen ajatteluun ja motivoi häntä. Kokemus lisää tiimiytymistä ja sitä kautta vaikuttaa yrityksen menestykseen. (Rubanovitsch 2008, 181.)

5 Johtaminen on muutosjohtamista

Tässä luvussa avataan motivoinnin ja sitouttamisen tärkeyttä. Työyhteisön hyvinvointi kuvaa toimipaikan silloista tilannetta. Sitoutuneet työntekijät ovat kiinnostuneempia työpaikkansa menestyksestä ja motivoituvat helpommin. Johtajan tulee antaa arvostusta työyhteisölleen.

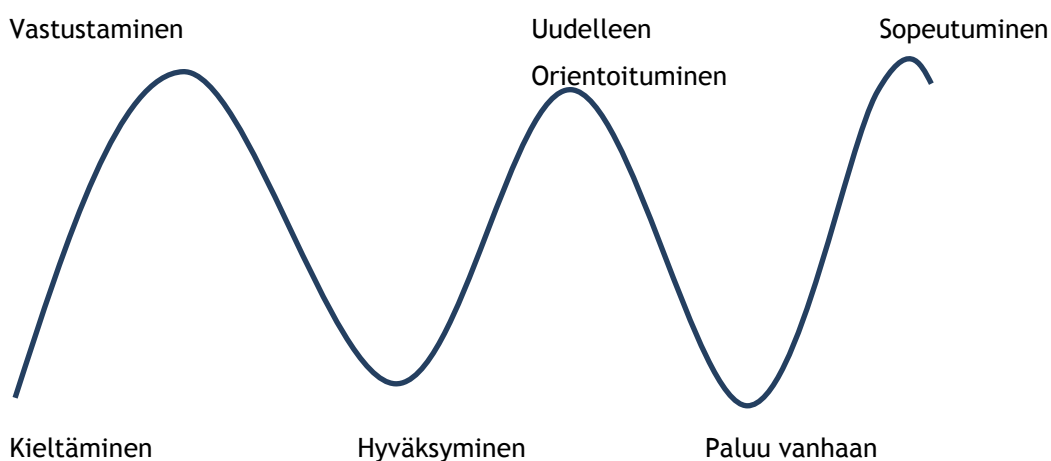
5.1 Muutokseen tulee varautua

Työelämä on tärkeä osa ihmisen arkea. Vietämme suuren osan ajastamme työpaikoilla ja työyhteisöissä. Ei ole merkityksetöntä miten työntekijä kokee työnsä ja minkälainen työympäristö häntä ympäröi. Työ on myös yksi yhteiskuntamme arvon mittareista. Työ jakaa päivämme selkeästi, mutta myös vaatii suuren osan fyysisistä ja henkisistä voimavaroistamme. (Viitala 2004, 130,132.)

Henkilöstön sitouttaminen yritykseen on tärkeää ja ratkaisevaa yrityksen liiketoiminnan kannalta. Suurien työelämässä tapahtuneiden muutosten seurauksena ei työntekijä voi luottaa, että yritys takaisi hänelle niin sanotun työpaikkaturvan ja takeet urakehitykselle. He eivät siis välttämättä tee kaikkeaan yrityksen menestyksen puolesta. Työntekijöiltä vaaditaan paljon enemmän kuin aiemmin ja kiristyneessä tilanteessa työntekijät saavat yhä enemmän haastavia tehtäviä hoitaakseen. Sitoutuminen yritykseen kasvaa jos henkilöstö tuntee, että heitä arvostetaan ja he ovat tärkeitä yritykselle. Henkilöstön tulee saada julki tarpeensa ja ajatuksensa. (Ulrich 2007, 159-160.)

Henkilökohtaisesti yritykseen sitoutuneet työntekijät, tekevät enemmän töitä heille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Taustalla on usein johtaja, joka johtaa henkilöstöään selkeillä ja mahdollisilla visioillaan sekä puhuu niiden puolesta läsnä olevana. Tällaiset johtajat kykenevät luomaan henkilöstölle suunnan ja mahdollisuudet kohtaamaan kasvavat haasteet kuin myös annetut tavoitteet. Työn pitää olla tarpeeksi haastavaa henkilöstölle heidän mielenkiinnon säilyttämiseksi. (Ulrich 2007, 173-174.)

Muutostilanteissa johtajilta vaaditaan paljon. Hallitun muutoksen toteuttaminen tarkoittaa, että johtajalla tulee olla kaikki elementit tiedossa. Ihmisten johtaminen vaatii suurta paneutumista, koska toteuttavalla ihmisellä on omat vaistonsa, arvonsa ja tunteensa, ja näitä ei tule unohtaa. Kun ihminen saa toteuttaa muutoksen omista lähtökohdistaan, siihen usein ryhdytään ja jopa pyritään, kuten uusi auto tai uusi asunto. Jos muutoksen taustalla on jonkun toisen päätös, joka suoranaisesti vaikuttaa omaan tilanteeseen, se usein koetaan uhkaavana. Muutoksen vaikutus omaan elämään peilataan lähes aina. Hiltusen (2012, 112-119) näkemyksen kautta muutosjohtamisen käyrä on S-kirjaimen muotoinen. Ihminen reagoi muutokseen vaiheittain. Kieltämisen kautta vastustamiseen, tosiasioiden hyväksyminen vie uudelleen orientoitumiseen, jonka jälkeen vielä palataan vanhaan ennen kuin pysyvä sopeutuminen saavutetaan. (Hiltunen 2012, 107-119.)



Kuvio 2. Muutosjohtamisen käyrä. (Hiltunen 2012, 112.)

5.2 Motivointi on tekemisen lähtökohta

Ihmisellä on luonnostaan tapa ja halu pyrkiä löytämään tekemisilleen merkityksiä. Työn kokeminen mielekkääksi on tärkeässä osassa siihen sitoutumiseen. Työn viihtyvyys ja mielekkyys saavutetaan, jos työ on tarpeeksi haastavaa, tavoitteet on asetettu ja ne ovat saavutettavissa. Työympäristön mielekkyys ja työstä saatava palkkio lisäävät mielekkyyttä. Yritys tarvitsee motivoituneita työntekijöitä laadun parantamiseksi ja kehittyäkseen. Työelämässä käyttäytyminen vaihtelee jokaisen työntekijän persoonan ja tilanteen mukaan. Osalla työntekijöistä on halu tehdä työtehtävät loistavasti, joitakin on vaikea saada motivoituneeksi suoriutumaan edes päivittäisistä tehtävistä. Motiivit ohjaavat työntekijää kohti motivaatiota. Motiivit alustavat ihmisen kohti tulevaa toimintaa. Toiminnan ollessa käynnissä, motiivit suuntaavat ja ylläpitävät sitä. Joistakin motiiveista ihminen on tietoinen, jotkut voivat olla tiedostamattomia, mutta molempiin vaikuttavat ihmisen tiedot ja järki.

Motivaatio on lähtökohtana suorituksen tapahtumiseen. Onnistuminen tehtävässä määräytyy valmiuksista. Motivaation määrä voi vaihdella jokaisella ihmisellä ajan ja tilanteiden mukaan. Motivaatiota voidaan työyhteisössä vahvistaa ulkoisten kannustimien avulla. Osaa työntekijöistä kannustaa palkka, rahallinen kannustin, toisia voi kannustaa esimerkiksi tavoitteellisuus. (Viitala 2004, 135, 150-151.)

Työmotivaatioon vaikuttavat työntekijän persoonallisuus, itse työ ja työympäristö. Työntekijän tuntemukset itsestään ja työstä ovat avain asemassa motivaation kehitykselle. Oikea mielenkiinto työtä kohtaan on tärkeä lähtökohta. Jos työ ei ole mielekästä tai tuntee jopa inhoa työtä kohtaan, on tärkeää etsiä vaihtoehtoja. Aivan kokonaan toinen ala voi olla ratkaisu, jotta työstä pystyy nauttimaan. Jos työtä kohtaan ei ole tarpeeksi mielenkiintoa, näkyy se työntekijän asenteissa. Arvostuksen puute johtaa huonoihin työsuorituksiin, jotka johtavat palautteen antamiseen. Palautteen anto tulee hoitaa rehellisesti, mutta pitää mielessä motivoinnin näkökulma. (Viitala 2004, 152.)

Arvostus työhön kasvaa, jos työstä saa palautetta, myönteistä tai rakentavaa. Palautteen avulla vaikutetaan työntekijän innostukseen, hänen itseluottamukseen ja jaksamiseensa. Palautteen antaminen lisää mielenkiintoa saavuttaa asetettuja tavoitteita. Kalliomaa ja Kettunen (2010, 84) korostavat työntekijöiden poikkeuksetta toivovan enemmän palautetta työstään. Palautteen tavoitteena on saada työntekijä muuttamaan toimintatapojaan, varmistamaan tai kasvattamaan myönteistä käyttäytymistä, motivoida ja antaa arvostusta. Myönteisen ja rakentavan palautteen tulisi olla tasapainossa. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 83-85.)

Positiivinen palaute tulee antaa heti kun siihen on syytä. Työntekijä, joka on tehnyt hyvää työtä, tulee ja kannattaa kehua. Positiivinen palaute kannattaa antaa julkisesti, jos se vain on mahdollista. Tämä lisää palautteen painoarvoa ja tällä saadaan oikeanlaista toimintaa aikaan. Jokainen tietää minkälaista toimintaa odotetaan. Tärkeää on antaa palautetta vain hyvistä suorituksista, ei ottaa siitä kehumisen tapaa, jolloin palautteen annon uskottavuus heikkenee. Työyhteisöön tulee signaaleja, jotka osoittavat alisuorittamisenkin olevan hyväksyttyä. (Hiltunen 2012, 126-127.)

Tavoitteiden saavuttamisesta tulee tehdä jännittävää ja innostavaa. Kun vaativat tavoitteet saavutetaan, tulevat työntekijät palkita. Jos organisaatiokulttuuri pystytään luomaan sellaiseksi, että menestymistä juhlietaan, se auttaa ja tukee henkilöstöä selviytymään annetuista tavoitteista. (Ulrich 2007, 176-177.)

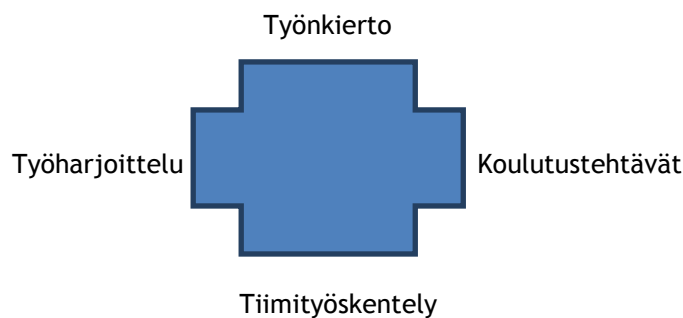
On tärkeää puuttua huonoihin työsuorituksiin kuin myös palkita kun työntekijä tai koko työyhteisö yltää hyviin saavutuksiin (Viitala 2004, 152). Tavoitetaso määrää mistä

suorituksista voidaan antaa palautetta. Työntekijöiltä ei voida odottaa erinomaisia suorituksia, jos heille ei ole selvillä minkälaiseen tasoon tulee yltää. Palautteen anto koetaan usein vaikeaksi. Jos koetaan, että positiivisen palautteen anto on vaikeaa, voi rakentavan palautteen anto on vielä vaikeampaa. Useimmiten on turha pelätä motivaation katoamista tai kovaa vastakritiikkiä, jos tilanne osataan hoitaa oikein. Jos luottamus on oikealla tasolla, auttaa rakentava palaute uralla kehittymään. Rakentavan palautteen antamatta jättäminen voidaan työyhteisössä tulkita toiminnan hiljaisena hyväksymisenä. Tämä vaikuttaa työyhteisön kulttuuriin pitkällä aikavälillä, koska totutaan, ettei alimittaisiin suorituksiin puututa. Tämä lähettää viestin myös koko organisaatiosta. (Hiltunen 2012, 128.)

Palautteen annossa on tärkeää antaa aluksi hyviä uutisia. Ensin tulee kertoa mistä työntekijää arvostetaan ja mitä hän on tehnyt hyvin. Johtajan tulee olla empaattinen, ja hänen tulee kertoa, että hän ymmärtää työntekijän mahdolliset vaikeudet ja työtehtävän luomat paineet ja hankaluudet. Keskustelun tulee edetä palautteen antoon, miltä osin työn jälki ei miellytä ja miten johto kokee, että suoritusta tulisi parantaa. Työntekijällä tulee olla mahdollisuus käydä palautteen annosta keskustelua. Jos työntekijälle ei kerrota missä hän on hyvä tai mitä hän tekee hyvin, hänelle voi jäädä mielikuva, että kaikki hänen tekemiset ovat yrityksen kannalta heikkoja. Pitää myös muistaa, että rakentava palaute tulisi aina antaa kahden kesken ja asiallisesti. Kiihtyneenä tulee ottaa muutaman kerran syvään henkeä ja rauhoittua. Asian toistaminen ei myöskään ole hyväksi. Esimiehen tulee kunnioittaa työntekijää ja korostaa, että tämä asia on tärkeä ja siksi sanonkin tämän vain kerran. (Hiltunen 2012, 128-130.)

5.3 Henkilöstön kehittäminen maksaa itsensä takaisin

Vaatimusten ja haasteiden kasvaessa on tärkeää luoda henkilöstölle kyky vastata niihin. Henkilökunnan taitoja ja tietoa tulee kehittää. Kehittämismahdollisuuksia Ulrichin (2007, 182) mukaan yrityksissä on yleisesti ottaen neljä erilaista. Useat yritykset tarjoavat järjestelmällistä koulutusta, jota tarjotaan työntekijälle koko työuran ajan. Työnkierron ja työharjoittelun kautta työntekijät ovat oppivat uusien kokemusten pohjalta ja pystyvät näin ollen myös kehittämään omaa yksikköään tai työyhteisöä. Henkilöstö saa valmiuksia ja käytännön soveltavuutta myös koulutustehtävistä, joissa keskeinen idea on suunnitella ja ratkaista liiketoiminnan todellisia ongelmia. Tärkeänä hän pitää myös vaihtoehtoa mahdollistaa erilaisten tiimien ja työyhteisöjen vapaata keskustelua meneillään olevista projekteista. Tiimityöskentely itsessään ja sen toimintaperiaatteet vaativat sitä. Tiimityöskentelytaidot auttavat jokapäiväisessä kommunikoinnissa. (Ulrich 2007, 182-183.)



Kuvio 3. Kouluttautuminen. (Ulrich 2007, 182)

6 Hankekuvaus Case Abc Deli-ketju

Tässä luvussa käydään läpi haastattelumenetelmän valitsemista ja miten se valintana sopii tutkittavaan aiheeseen. Haastattelu on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmistä. Luvussa avataan teemahaastattelut ja niiden tulokset analysoidaan.

6.1 Menetelmät perustavat tutkimusta

Työssä perustana on kvalitatiivisen, laadullisen tutkimuksen perusteet. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu hyvin opinnäytetyön aiheeseen, sillä tutkimuskohteena tarkastellaan ihmisten käyttäytymistä heidän omasta näkökulmastaan. Jos tutkittavana olisi asiakastytyväisyys, kävijämäärä tai muuta mihin kvantitatiivinen tutkimus olisi omiaan, tulisi menetelmiä muuttaa. Tässä työssä painotetaan ajatuksiin, kokemuksiin ja mielipiteisiin tutkittavasta aiheesta. Laadullisessa tutkimuksessa on päämääränä ihmisten käyttäytymisen ymmärtäminen, heidän omien tulkintojensa ja tutkittavalle ilmiölle antamiensa merkitysten hahmottaminen ja sitä kautta uusien ajatusten ja ilmiöiden ymmärtäminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään säilyttämään tutkimuksen merkitysympäristö, jossa aineisto on kerätty. Laadullisen tutkimuksen aineistojen pieni koko saattaa johtaa tilastolliseen tutkimukseen tottuneen lukijan tulkitsemaan ne esitutkimuksiksi: hyvä laadullinen tutkimus on aivan yhtä tarkkaa, huolellista ja itsekriittistä kuin tilastollinen tutkimus parhaimmillaan.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2006, 152) kertovat kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohdana olevan todellisen elämän kuvaaminen ja siihen sisältyvän ajatuksen todellisuuden monimuotoisuudesta sekä erilaisista näkemyksistä ja ajatuksista. Tärkeintä on kuitenkin tutkia kohdetta kokonaisvaltaisesti ja arvolähtökohtaisesti. Hirsjärvi kertoo, että perinteistä objektivisuutta on mahdotonta saavuttaa tutkittaessa asiaa kvalitatiivisen lähtökohdan kautta. Tutkimustyylissä pyrkimyksenä onkin usein löytää ja hahmottaa uusia

asioita enemmän kuin todetaan vanhoja jo tiedossa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 152.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat tietopohjan hankinta sen todellisissa, luonnollisissa tilanteissa. Keskusteluita voidaan hyödyntää tutkimuksessa, sillä ihminen on yksi tiedonhankinnan peruselementeistä. Induktiivinen analyysi, on analyysi jolla pyritään löytämään uusia odottamattomia asioita. Analyysi on tärkeässä roolissa työssä, koska lähtökohtana ei ole teoriaperustan ja hypoteesien testaaminen, vaan kerätyn aineiston monipuolinen ja tarkka tarkastelu. Tutkimuksessa suositaan metodeja, joilla saadaan näkökulmia hyvin esille. Tällaisia metodeja ovat esimerkiksi haastattelut, havainnointit, ryhmässä pidettävät haastattelut sekä dokumenttien ja tekstien diskursiivinen eli tarkasteleva havainnointi. (Hirsjärvi ym. 2006, 155.)

Haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruu menetelmä, koska siinä haastattelija ja haastateltava ovat suoranaudessa vaikutuksessa toisiinsa. Tämä luo menetelmään etuja ja haittoja. Haastattelu on joustava menetelmä, jossa voi myötäillä ja vaihdella järjestystä haastattelun edetessä. Etuja ovat juuri menetelmän joustavuus kuin myös se, että yleisesti ottaen haastatteluun sovitut henkilöt vastaavat tutkimukseen. Toisaalta taas haastattelut vievät paljon aikaa. Haastatteluun valmistautuessa tulee tilanne huolellisesti suunnitella ja koulututtaa haastattelijan rooliin. Jos haastatteluun varataan vain noin puolisen tuntia aikaa, kehottaa Hirsjärvi käyttämään mieluummin kyselylomaketta, koska jos tutkimusongelma selviää niin lyhyessä ajassa, on turha käyttää haastattelua tutkimusmenetelmänä. Haastattelujen luotettavuus on toinen niiden haittapuolista. Sosiaalisessa tilanteessa voi haastateltava myötäillä ja kertoa muutakin mitä haastattelija ei ole edes kysynyt. Kulttuurista lisää myös eroja mistä aiheista puhutaan ja mistä vaietaan haastattelutilanteissa. (Hirsjärvi ym. 2006, 199-202.)

Teemahaastattelu käyttää strukturoidun, lomakehaastattelun jäsentelyä ja avoimen haastattelun avoimuutta. Teemahaastattelua tehtäessä teemat ovat tiedossa, mutta niiden järjestys ja tarkka muoto muodostuu haastattelutilanteessa. Teemat on hyvä ilmoittaa etukäteen haastateltavalle. (Hirsjärvi ym. 2006, 204.)

Avoin haastattelu on näistä kaikista lähimpänä keskustelua. Haastattelijan tulee omata erinomaiset taidot, koska haastattelun sujuvuus on juuri hänen taidoistaan kiinni. Avoimessa haastattelussa haastattelija selvittää haastateltavan mielipiteitä tietystä aiheesta ilman liiallista aiheen rajausta. Aihe voi vaihtua haastattelun aikana monesti. Avoin haastattelu voidaan tehdä yksilöhaastatteluna, kuin myös pari- ja ryhmähaastatteluna. (Hirsjärvi ym. 2006, 203-205.)

6.2 Haastatteluun valmistaaminen

Tässä työssä haastattelu oli pääkeino tiedon hankinnassa. Haastattelut pidettiin teemahaastatteluina, haastattelumuo to muutamassa tilanteessa vaihtui aika ajoin avoimeen haastattelu muotoon. Teemahaastattelu pohjasi aiemmin tehtyyn haastattelurunkoon, johon oli työn teoriapohjasta nostettu viisi eri teemaa. Vallitsevia teemoja oli palvelu, myyntityö, henkilöstö, motivointi ja koulutus. Haastattelut sovittiin haastateltavien kanssa sähköpostilla muutamia viikkoja ennen haastattelu ajankohtaa. Teemat lähetettiin haastateltaville noin viikkoa ennen haastattelua. Haastatteluihin käytettiin aikaa yksi tunti haastattelua kohden. Tämä oli riittävä aika paneutua aiheeseen kunnolla. Haastateltavia oli kaiken kaikkiaan kuusi henkilöä.

Kaikki haastateltavat olivat esimiestasolta: viisi heistä oli liikennemyymäläpäälliköitä ja yksi apulaisliikennemyymäläpäällikkö. Esimiestausta heillä oli myös erilainen. Osalla heistä oli 20 vuoden kokemus esimiesasemasta, toiset olivat uusia tehtävissään. Yhteensä esimieskokemusta haastateltavilla oli yli 50 vuotta. Tästä syystä tutkimustulokset omaavat laajan pohjan erilaisista kokemuksista. Haastattelut kattavat hyvin kentän mielipiteitä tutkittavista aiheista.

Haastattelutilanteet etenivät jouhevasti. Suurin osa haastatteluista tapahtui kyseisen liikennemyymäläpäällikön toimistossa, kahden kanssa paikaksi sovittiin läheinen kahvila käytännöin syiden takia. Haastattelut äänitettiin, jotta haastattelijan olisi helpompi käydä tuloksia läpi.

6.3 Haastattelutulokset kuvaavat tämän hetken tilanteen

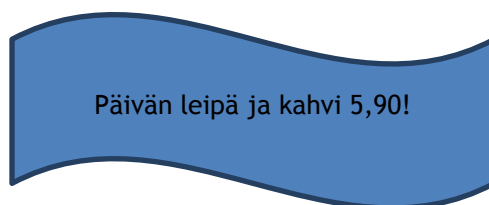
Tässä luvussa esitellään haastatteluilla saatuja aineistoja. Haastattelutulokset ovat jaettu haastatteluissa käytettyjen teemojen mukaisesti. Johtopäätöksiin on kerätty haastatteluissa ilmenneitä kehityskohteita.

6.3.1 Suosittleva myyntityö innostaa

Abc -Palvelumalli koetaan hyväksi ja helpoksi malliksi kohdata asiakaspalvelutilanne. Se auttaa toimipaikkoja perehdyttämisessä ja laadukkaan palvelun saavuttamisessa. Palvelumallin koetaan sisältävän tärkeimmät asiakaspalveluportaot ja sen uskotaan luovan hyvä palvelutilanne ja helpottavan asiakaspalvelijoita työssään. Palvelumalli on käytössä kaikilla asemilla.

Suosittelu myyntityö toteutuu päivä päivältä paremmin. Abc Deli -ketjussa on valikoima vaihtunut porrastetusti huhtikuun 2013 aikana. Valikoiman vaihdos koetaan hyvänä ja helpottavana suosittelu myynnin toteutumiseen. Työntekijät ovat oppineet suositteluun vaikkakin siinä koetaan olevan vielä haasteita. Suosittelemisen tulee lähteä esimiestasolta. Suositteleva myyntityö esiteltiin alkujaan väärällä tavalla, joten se on koettu huonoja niin sanottuna tyrkyttämisenä, varsinkin pidemmän aikaa talossa olleet kokevat sen vaikeana. Haasteena on siis esimiesten kannalta muutosjohtaminen, opetellaan erilainen käyttäytyminen. Tämä voi olla vaikeaa vanhoille konkareille, jotka ovat tehneet työnsä samalla tavalla jo monella vuosikymmenellä.

Abc Deli -ketjussa on käytössä vitriinikartta, jonka avulla jokaisessa toimipaikassa tuotteille on määritelty tietty vitriinipaikka. Suosittelevaa myyntiä helpottaisi, jos vitriini kartassa olisi esimerkiksi A1 paikka kassan vieressä ylähyllyllä, joka olisi juuri suunniteltu suosittelutuotteelle, esimerkiksi päivän tuotteelle. Tämä helpottaisi henkilökunnan työtä suosittelussa ja samalla hahmottaisi asiakkaalle päivän tuotteen. Tässä yhteydessä tuotteesta voisi kehittää uuden markkinointi-idean: Kahvi ja päivän leipä 5,90€. Abc -ketjussa on käytössä päivän pulla ja kahvi tarjous sekä naamiaistarjouksia. Tämä päivän leipä tuote voisi olla joko koko ketjulle sama tuote tai jokaisen toimipaikan oma. Abc Deli-ketjussa on suuri valikoima erilaisia tuotteita, joita voisi hyödyntää uusissa reseptiikoissa. Päivän leiväksi voisi toisaalta nostaa jo jonkun Abc Deli ketjun valikoimasta.



Kuvio 4. Suosittelemisen vitriiniin. (Tutkimushaastattelut, 2013)

Muutamassa toimipaikassa koetaan tärkeänä, että työntekijät valitsevat itse suositeltavat tuotteet, koska koetaan, että silloin heidän on helpompaa myydä tuotetta. He tuntevat tuotteen hyvin ja tuote sopii heidän myyntipuheeseen. Tämä koetaan motivoivana ja realistisena. Suurimmassa osassa paikoista suosittelutavoitteet ovat henkilökohtaisia, mutta osalla toimipaikoista on vielä kaikilla työntekijöillä sama tavoite. Jotkut paikat ovat jo ehtineet ottaa seuraavan askeleen viedessä myyjäkohtaiset tavoitteet henkilön omien mahdollisuuksien mukaisesti, motivoituneina näin jokaista työntekijää yksilönä. Kolme eri tavoiteporrasta eriasteisille myyjillä oli hyvä ja toimiva innovaatio kentällä. Tämä tavoitteiden eriasteisuus ja taulukon julkisuus on saanut koko porukan liikkeelle. Eteenpäin on tässä toimipaikassa menty, hitaasti mutta varmasti, ja taantumiakin on tullut.

Henkilökunnan mielipidettä kysytään ja he ovat olleet mielissään että jokaisella on omat tavoitteet. Kun oma tavoite saavutetaan, saadaan palkinto, ei siis tarvitse kilpailla työkavereita vastaan.

Osassa toimipaikoissa kuitenkin painostetaan enemmän työntekijän peliällyn käyttämiseen. Monitoimialana liikennemyymälän työntekijöillä on suuri vastuu tuotteiden suosittelussa asiakkaalle. Jokaiselle asiakkaalle ei voi suositella tiettyä leipää tai suurempia ranskalaisia, koska asiakkaana voi olla tankkaaja, market-ostaja, pesua vailla oleva autonomistaja ja ihan vain kahville tuleva perheen äiti. Asiakkaalla voi olla kiire, jolloin hänen tilanteensa tulee lukea palvelua tarjotessa. Näissä tilanteissa palvelun halutaan voivan olla riisuttu palvelu, jota asiakas varmasti arvostaisi. Vähemmän on enemmän kiireisen asiakkaan palvelussa. Sosiaalisen peliällyn käyttöä suositeltiin, vuorovaikutus asiakkaan kanssa on korvaamatonta. Tämä tilanne luo kentällä paineita, koska ketjujohto vaatii tietynlaisen palvelun laadun jokaiselle asiakkaalle.

6.3.2 Tavoitteiden seuraamisessa useita eri käytäntöjä

Toimipaikoissa ymmärretään alalla vaikuttava kehitys kohti suosittelleen myynnin normalisointia osaksi myyntityötä, jolloin lisämyynnin suorittamisen mittaaminen jäisi pois perustoiminnoista. Periaate on että tällä hetkellä opetellaan ja pidetään tasoa yllä, mutta selvä asia on että palkintoja ei voi antaa vuodesta toiseen vaan suosittelusta haetaan rutiinia.

Myyntitavoitteita seurataan ja niistä annetaan palautetta yksiköissä viimeistään seuraamisajankohdan jälkeen. Ajankohdat vaihtelevat yksiköittäin, joissain seurataan kalenterikuukautta, toisissa taas lyhyempiä tai pidempiä jaksoja kerrallaan. Lähes poikkeuksetta Abc Deleissä seurataan lisätuotteiden myyntiä ja euromääräistä päivämyyntiä. Seurattavaa myyntiä verrataan edellisen vuoden samanaikaiseen myyntiin. Euromääräiselle myynnille on osa toimipaikoista määritellyt tavoitteen, toisissa paikoissa myynti on eritelty aamuvuorolle ja iltavuorolle erikseen, kun toiset paikat seuraavat euromääräistä myyntiä vasta viikoittaisessa seurannassa ilman määriteltyjä tavoitteista. Tuotteet on suurimmalta osin päättänyt toimipaikan päällikkö, kuitenkin työntekijöiden mielipiteet otetaan huomioon. Kentällä suurimmassa osassa toimipaikoista on keskitytty noin 3-6 tuotteen tavoitteiden seurantaan. Muutamassa yksikössä seurattiin myös kuinka monelle asiakkaalle työntekijät olivat suositelleet, vaikka konkreettista myyntiä ei ollut tapahtunut.

Tavoitteiden seuraamisessa oli eroavaisuuksia. Seuranta on työlästä ja vie paljon aikaa, mutta se koetaan tärkeäksi, jotta suosittelua tapahtuu. Työntekijät merkitsevät seurantalomakkeeseen itse kuinka monta tuotetta he ovat saaneet myytyä suosittelemalla. Suurimmalla osalla toimipaikoista on käytössä kaikkien tunteiden tikkumiehen kirjanpito tai

napsu-laskuri. Nämä kuitenkin koettiin hankaliksi ja työntekijät eivät aina muistaneet tai viitsineet merkitä myymiään kappalemääriä taulukoihin. Joissain toimipaikoissa oli hauska viety työntekijöiden muistuttaminen uudelle tasolle. Pukuhuoneeseen mentäessä oli keskelle kulku väylää tehty pahvista suuri huutomerkki, jossa muistutettiin tavoitetaulukon merkkaisesta. Tähän muistutukseen työntekijät olivat jo tottuneet, he nykyään vain kiertävät huutomerkkin ohitse. Koko systeemiin kaivataan jonkinlaista kehitystä, modernisointia. Haastatteluissa kerrottiin, että jonkinlainen helppo kassakoneessa oleva nappula voisi helpottaa seurantaa. Päähuomiona kuitenkin oli tilanteeseen kaivatun muutoksen tarpeellisuus.

Tavoitteet olivat suurimmalta osin realistisia ja motivoivia, mutta joissain yksiköissä ymmärrettiin tavoitteiden olevan liian kovia, oikein hyvänä päivänä ainoastaan realistisia. Toimipaikoissa ei osattu sanoa motivoivatko tavoitteet mitään kun toimipaikan päällikköä. Haastatteluissa tuli ilmi henkilökohtaisten tavoitteiden tärkeys merkitys. ”Henkilökohtainen tavoite käyttöön niin suosittelu lähtee nousujohteiseksi”, kehotti Jussi Eskola Nihtisillan liikennemyymälästä. Jos työntekijän tulee myydä 20 kpl suosittelutuotetta vuoron aikana, tämä sitouttaa henkilön työryhmään. Tässä yksikössä oli huomattu tavoitteiden aiheuttama innostus. Päällikkö oli kuullut työntekijöidensä puhuvan keskenään siitä, että kuinka monta heiltä vielä uupuu tavoitteesta. Tämä tulisi olla jokaisella toimipaikalla käytössä. Kun työntekijöillä on tiedossa motivoiva, realistinen tavoite, jota seurataan, tulee suosittelusta helposti osa palvelualan arkea. Tässä yksikössä oli juuri tavoiteportaatiot jaoteltu työntekijän taitojen mukaisesti.

Suosittelijan myynnin kanssa koetaan intoa löytyvät aluksi, mutta kun into loppuu, niin tekeminenkin loppuu. Innostusta pidettiin yllä ensin myyntikilpailulla, mutta sen hankaluutena oli että voitto meni aina samoille toimipaikoille, ja näin ollen kilpailu ei innostanut muita osallistumaan. Myyntikilpailut toimipaikkojen välillä koetaan kuitenkin kannustavaksi. Jos kilpailu saadaan jokaiselle toimipaikalle yhtenäiseksi ja tasavertaiseksi, se kannustaisi varmasti työ yhteisöjä myymään ja harjoittamaan suosittelijaa myyntityötä. Kannusteena toimisi hyvin toimipaikan virkistysrahaston kertaistuminen.

Palavereissa yleisesti ottaen käydään läpi miten jokainen työntekijä voi vaikuttaa koko toimipaikan tulokseen. Päivittäinen työaika ei välttämättä anna mahdollisuutta paneutua töiden ohessa tuloksen syntymiseen ja siihen mitä kannattaa tehdä sen eteen. Palavereissa käydään läpi myös missä tuotteissa on hyvä kate ja mitä kannattaa myydä. Palaverikäytäntöön toivottiin niin kutsuttuja myyntipalavereja, joissa voisi kunnolla paneutua myymiseen, tavoitteisiin ja kuinka tavoitteisiin päästäisiin sekä myynnin ideointiin. Kehityskeskustelut halutaan jättää esimiehen ja työntekijän välisiksi keskusteluiksi, joissa ei haluta keskustella myyntityöstä.

Päälliköiltä kysyttiin kokevatko he henkilöstönsä ymmärtävän työn ja myynnin vaikutuksen koko toimipaikan ja ketjun tulokseen. Päälliköiden mielestä tähän varmasti tarvittaisiin lisää panostusta. Heillä on käytössään monia hyviä ideoita, joilla työntekijöille konkreettisesti näytetään mitä lisämyynti tarkoittaa. Sörnäisten asemalla päällikkö oli laskenut vessan seinälle vuoden ajalta miten iso ero olisi ollut jos kahvit siltä vuodelta olisi myyty isompana. Tällaisilla asioilla voi työyhteisölle viestittää miten pienet asiat vaikuttavat. Toimipaikoissa tätä käydään enemmän läpi vuoropäällikkö tason kanssa, potenttia koetaan olevan lisää kuitenkin juuri myynnin eturintamassa. Hyvä yhteishenki luo hyvän myyntihengen. Toimipaikoissa koetaan poikkeuksetta olevan hyvä yhteishenki, mutta jos siinä koetaan tapahtuvan muutoksia, puututaan siihen heti joko suoraan toimipaikassa tai palavereissa.

Ketjutavoitteet koetaan epärealistisiksi ja näin ollen dis-motivoiviksi. Ymmärretään kuitenkin, miksi tavoitteita tehdään ja pääsääntöisesti ne koetaan hyväksi. Kiire koetaan yhdeksi suureksi häiriöksi koko työyhteisössä kaikessa tekemisessä. Suosittelevaan myyntityöhön ei koeta olevan tarpeeksi aikaa tai mahdollisuuksia paneutua siihen kunnolla. Jokaisen uuden työntekijän aloittaessa toimipaikassa koettiin, että näihin tilanteisiin tarvittaisiin enemmän aikaa ja panostusta kouluttaa uusi tekijä huippu myyjäksi.

6.3.3 Motivaatioon voi aina vaikuttaa

Motivointi on suuressa osassa työyhteisöjä. Kuten Hiltunen (2012, 126-127) kertoo palautteen olevan työyhteisöissä hyvinkin tärkeässä asemassa ja se auttaa jaksamaan työssä. Palautekulttuuri koetaan tärkeänä osana työympäristöä myös Abc Deli-ketjussa ja yksiköt koettavat tehdä parempaa palautekulttuuria toimipaikalle. Haastatteluja tehdessä kaikista yksiköissä korostui halu motivoida henkilökuntaa. Onnistumisia niin myynnissä kuin asiakaspalvelussa tai muussa suorittamisessa käydään läpi jopa viikoittain. Myynnin etulinjassa kukin päällikkö kokee, että jos he huomaavat erinomaisen suorituksen, mutta eivät saman tien pysty tästä antamaan palautetta, he ottavat tilanteen korvan taakse ja palaavat siihen myöhemmin. Muutamissa yksiköissä tuodaan muiden onnistumisia esille, niin kunniataululla, kirjoittamalla ja kiittämällä henkilökunnan omassa informaatiovihossa kuin ihan vain kertomalla ja kehumalla työntekijöitä muille. Näissä tilanteissa halutaan kuitenkin pitää mielessä työntekijän persoona. Jos henkilö ei halua liikaa huomiota, päälliköt ymmärtävät toimia toisin. Esille tuli, että juuri sanallinen palautteen anto motivoi joissain tapauksissa enemmän kuin jos henkilölle annetaan suorituksesta palkinto.

Ketjussa on tavoitteena antaa palautetta vähintään kerran päivässä, ja tähän nyt panostetaan. Jokaisen esimiestason henkilön tulee antaa palautetta vähintään kerran vuoron aikana. Innostava ja avoin ilmapiiri koettiin yhdeksi tärkeimmistä seikoista työyhteisössä. Ne

luovat toisia kunnioittavan ilmapiirin. Se koetaan kaiken tekemisen lähtökohdaksi. Esimiehen tulee innostaa ja vaikuttaa sitä kautta työntekijöihinsä, koska jos esimies ei ole innostunut, miten työyhteisö voi olla. Kun henkilöstö ja asiakkaat pidetään tärkeimpänä, silloin ilmapiirin luomisessa onnistutaan. Haastatteluissa tuli esille myös tämän alan varmasti yksi suurimmista ongelmista, kiire. Koetaan, että on liian paljon tekemistä ja liian vähän tunteja mitä käyttää.

Haasteita kiireen lisäksi koettiin uudesta elintarviketurvallisuuskeskuksen Eviran luotsaamasta OIVA:sta, valtakunnallisesta järjestelmästä, joka tuo elintarviketarkastajien raportit julkiseksi tiedoksi 1.5.2013 alkaen (Evira. 2013). Toukokuun alusta alkaen raportit näkyvät OIVA:n nettisivuilla ja toimipaikkojen ovien pielissä kautta maan. Tähän toivottiin mahdollisuutta panostaa enemmän, lisätyötunneilla, mutta ketjun suunnitelmat eivät hevin anna lisää työtunteja. Tässä halutaan muistuttaa OIVA:n tuovan asiakastyytyväisyyden ja asiakasluottamuksen avulla kauaskantoisesti kassakilinää, mutta sen saamiseksi tähän tulisi saada panostaa tässä hetkessä. Aika ei tunnu riittävän kaikkeen.

Palautteen antamisen kanssa on kuitenkin ongelmia, palautetta tulee antaa tasapuolisesti molempia, niin rakentavaa kuin positiivista. Henkilöstö kokee, että heitä ei arvosteta jos he saavat vain negatiivista, rakentavaa palautetta eikä heidän työtään huomioida positiivisen palautteen muodossa. Palautteen anto koetaan hyvinkin tärkeästi ja se annetaan kahden kesken, jos kyse on rakentavasta palautteesta. Alisuorituksiin toimipaikoissa puututaan. Tällöin esimiehille on tärkeää selvittää minkä takia työntekijä on alisuorittanut. Ennen kuin asiasta keskustellaan työntekijän kanssa, kentällä on tärkeää ottaa huomioon vuorotyön haasteet, onko ollut kiire työvuoro, yllättävä kuorma, paljon asiakkaita vai jokin poikkeustilanne jonka takia alisuoritus on tapahtunut. Keskusteluilla kahden kesken selvitetään työntekijän tilannetta, onko kotona käynyt jotain, onko työpaikalla joku hullusti ja miten niihin asioihin voitaisiin vaikuttaa. Tämän tilanteen tärkeyden tiedostaminen on ketjussa hyvin tiedossa. Kun tilanne viedään läpi onnistuneesti, voi työntekijän motivaatio työtä kohtaan kasvaa, kun hän kokee, että hänet on yksilönä huomioitu. Työntekijän kannustaminen on tärkeää.

Motivointia lisäisi kun henkilöstölle säännöllisesti kerrotaan miten heidän tekemisensä vaikuttaa toimipaikan menestykseen ja sitä kautta koko ketjun menestymiseen. Olisi hyvä avata lukuja ja toimintoja, mitä ne oikeasti tarkoittavat. Paljonko on 5 prosenttia hävikkiä käytännössä? Miten toimitaan, että saadaan luku 3 prosenttiin? Kun työntekijät kokevat, että he voivat omilla teoillaan vaikuttaa, lisää tämä motivaatiota ja pitkällä tähtäimellä myös tulosta.

Tärkeäksi ajatellaan myös ketjujohtolta tulleen huomioinnin. Kassatyöntekijä tuntee arvostusta jos ketjujohto, esimerkiksi myyntipäällikkö kierroksellaan huomioi hänet ja kysyy,

että mitä kuuluu ja minkälainen päivä on ollut. He joutuisivat miettimään toimintaa ehkäpä eri näkökannalta jos myyntipäällikkö esittäisi heille muutamia kysymyksiä. Tällaisiin helppoihin kysymyksiin osaa kuitenkin jokainen myyntihenkilö vastata. Nämä pienet jutut juurruttavat hyvin työntekijän työyhteisöön. Tästä tuli paljon palautetta ja kehitysehdotuksia. Koetaan, että yrityksen johto liian kaukana myyntihenkilöstä samalla kuin ketjussa haetaan matalaa hierarkiaa. Ketjujohdon, korkeamman esimiehen huomiointi, antaisi kassatyöntekijälle paljon kiitosta, motivaatiota ja auttaisi osallaan työntekijän sitouttamisessa yritykseen. Moni toimipaikka toivoi siis ketjujohdon huomioivan yhtälailla myös onnistumisia enemmän. Vastauksista pystyi päättelemään, että myynnin eturintama arvostaisi kovasti jos myyntipäälliköt huomioisivat heidän suorituksiaan. Koko ajan tulee enemmän ja enemmän vaatimuksia, ja jo tehdyistä ei saada kiitosta. Ketjujohdon toivotaan lisäävän käyntejä kentällä, tutustua työntekijöihin ja tehdä omaa työtä sitouttamisen ja motivoinnin lisäämiseen. Haastatteluista ilmeni tosin myös, ettei välttämättä jokainen myynnin eturintamassa työskentelevä työntekijä tunnista ketjujohtoa ulkonäöltä.

Haasteita koettiin myös vuokratyöhenkilöiden suosittelutyössä. Omalla tiimillä suosittlevassa myyntityössä on tehty paljon, jotta se on tullut tutuksi ja osaksi työtä. Suositteleva vuokratyöntekijöiden keskuudessa tuntuu olevan vasta lapsen kengissä. Toimipaikoilla koetaan, ettei heillä ole resursseja kouluttaa työntekijää, joka tulee mahdollisesti vain tekemään yhden vuoron kyseisessä toimipaikassa. Pallo halutaan heittää vuokratyöyrityksille ja perätä heidän vastuuta kouluttaa heidän työntekijöitä enemmän. Heidän järjestämässään Abc-koulutuksessa tulisi kiinnittää asiaan enemmän huomiota.

6.3.4 Koulutuksen merkitys ketjussa

Työ on haasteellista. Liikennemyymälässä on paljon henkilökuntaa, jotka ovat olleet töissä toimipaikan avauksesta lähtien ja he kokevat, ettei työ anna heille enää tarpeeksi. Työnkierto olisi hyvä, jos se käytännössä toteutuisi. Huippumyyjäkonsepti tuotiin myös esille. Huippumyyjä olisi myyjä, jonka koettaisiin tuovan kentällä kokemusta, ideoita ja tahtoa myyntiprosessin muuttamiseen, ainakin uusia ideoita myyntisuorituksiin. Ketjussa on varmasti hyviä yksilöitä joiden kierrättämistä eri toimipaikoissa tulisi miettiä. Heidän panostus toimipaikan myyntityöhön ja uusien toimintamallien näkeminen itse toimipaikan työyhteisön silmin sekä yhdessä tekeminen tämän huippumyyjän kanssa auttaisi varmasti muita työntekijöitä omaksumaan suosittleva myyntityö heidän työtapoihinsa. Tämä huippumyyjä voisi kiertää eri toimipaikkoja ja tehdä suorittavia työvuoroja. Konsepti ei vaatisi ketjulta rahallista panosta.

Kenttäkoulutusta esimiestasolla kehitettiin. Koulutuksesta saadut erilaiset työt tukevat passit olivat olleet hyödyllisiä. Ketjulla on paljon koulutuksia tarjolla, juurikin monialaisuuden takia

ja osa niistä on lakisääteisiä. Pallo olisi hyvä heittää myynnin eturintamaan, pitäisi selvittää koetaanko siellä tarvetta koulutuksille. Toimistoympäristön sijaan koulutukset olisi hyvä mahdollisuuksien mukaan järjestää muualla. Jonkinlaiset toimipaikan sisällä, suoraan yksikössä tapahtuvat koulutukset ja myynnin piristykset koetaan tervetulleiksi. Näiden uskotaan auttavan ja motivoivan kassahenkilöstä myymisessä ja juurikin suosittelussa. Piristysruiskeen saavat tällä hetkellä ainoastaan liikennemyymäläpäälliköt ja apulaisliikennemyymäläpäälliköt muutaman kerran vuodessa tapahtuvilla myyntipäivillä. Näitä koulutuksia päälliköille toivotaan kentällä muutettavan. Haastateltavat kokevat, että osan informaatiosta he voisivat opiskella suoraan materiaaleista, näin jäisi käyttöön resursseja, joita he toivovat käytettäväksi myynnin etulinjastoon.

Ketjussa on mahdollisuus rotaatioon. Rotaatiossa päällikön tai apulaispäällikön toimipaikka vaihtuu. Tämä koetaan hyväksi. Ymmärretään että tämän voi kokea myös ahdistavana. Kaikille on mahdollisuus kierto, mutta tulostavuuksilla liikennemyymäläpäälliköillä tämä on organisoidumpaa. Työntekijätasolla rotaatiota tapahtuu enemmän omasta pyynnöstä. Tätä voisi kehittää, luoda ketjun sisäisen pooli, johon voisi ilmoittautua, jos haluaa vaihtoa ja uusia haasteita. Toimintamalliin voisi ottaa ajatuksia vuokrafirmojen toiminnasta, omat työntekijät saisivat näin ollen halutessaan myös lisätunteja ja kokemuksia.

Mahdollisuutta työharjoitteluun oman osuuskaupan sisällä mietittiin. Hok-Elannolla ja S-ryhmällä on valtavasti potentiaalia jota ei tällä hetkellä hyödynnetä tarpeeksi. Toimialan tuntemukseen tähdännyt kenttäkoulutus on koettu äärimmäisen hyväksi. Tutkittavaksi toivotaan mahdollisuutta tehdä työkiertoa, rotaatiota tai työharjoitteluita oman toimialan ulkopuolelle. Tutkimuskohteina toivotaan olevan tästä saadun hyödyn ketjulle ja ketjussa työskenteleville yksilöille, varsinkin ylenemistapauksissa. S-marketista Abc-Deli ketjuun työharjoittelu toisi varmasti ainakin ajatuksia erilaisesta johtamiskulttuurista, käytössä olevista ohjelmistoista ja tilausten tekemisestä.

7 Johtopäätökset

Viimeisessä luvussa pohditaan tutkimuksessa saatuja tuloksia ja analysoidaan niitä. Luvussa käydään läpi opinnäytetyö prosessia ja kuinka hyvin siinä on onnistuttu. Luvusta tulee ilmi myös toimeksiantajayrityksen saama hyöty sekä kehittämisehdotukset.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Hok-Elannon liikennemyymäläketjun, Abc Delin, toimipaikkojen suositteluvan myyntityön nykytilaa ja kehittää parannusehdotuksia siihen kuinka suosittelu myyntityö saadaan toimipaikoilla omaksuttua yhdeksi palvelun osaksi. Tavoitteena oli kehittää uusia toimintatapoja suositteluvan myyntityön tekoon ketjutasolla ja

saada koko ketju toimimaan yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Ongelmana pidettiin ketjun teettämien tutkimusten mukaan suosittelen myyntityön epäsuoraa epäsuoraa.

Nykytilaselvitys onnistui hyvin. Suositteleva myyntityö on tärkeää niin ketjulle kuin työyhteisölle. Toimipisteissä vallitsee hyvä yhteishenki. Tämä koetaan tärkeänä lähtökohtana henkilöstön motivoimisen ja sitouttamisen kannalta. (Henkilöhaastattelut 2013)

Tutkimuksessa oli mukana kuusi liikennemyymäläasemaa. Liikennemyymäläpäälliköiden ja yhden apulaispäällikön mielestä suosittela myyntityötä harjoitetaan kiitettävästi ja heillä on innostunut henkilöstö. Tapahtuvaa myyntiä seurataan kaikissa yksiköissä. Tavoitteita suosittela myynnille on käytössä, mutta toimipaikoissa ei tunnu olevan tarpeeksi aikaa niiden seuraamiseen. Jokaisessa yksikössä tavoitteita seurataan eri tavoin. Suosittelevan myyntityön nykytilaa voidaan kuvata aaltoilevana. Hiltunen (2012, 112-117) korostaa muutoksen tuomaa vaihtelevuutta. Työpaikoilla on selvästi nähtävissä S -kirjaimen muotoista liikehdintää. Tämä liikehdintä voidaan myös huomata, kun toimipaikoilla otetaan käyttöön uusia toimintatapoja. Työyhteisö on tottunut vanhoihin, hyväksi havaittuihin tapoihin. Yhteisö ei välttämättä näe hyötyjä, joita uudet toimintatavat tuovat. Innostunut työyhteisö tarttuu haasteeseen ripeästi, mutta alun jälkeen tilanne rauhoittuu. (Hiltunen 2012, 122-117).

Kannustamiseksi ja suosittelen myyntityön kasvattamiseksi on tärkeää ottaa käyttöön henkilökohtaiset tavoitteet jokaisessa toimipaikassa. Tavoitteiden tulisi kannustaa jokaista työntekijää. Portaittain asetetut tavoitteet eriasteisille työntekijöille kannustaa työhön ja sitouttaa. Työntekijät eivät ole samalla linjalla suosittela myyntityössä. Toisilla on taustalla monen kymmenen vuoden kokemus asiakaspalvelusta kun toiset ovat tulleet kesäksi töihin. Tämän takia tavoitteita ei tulisi yleistää jokaiselle, vaan toimipaikan päällikön tulisi miettiä oman henkilökuntansa kyvyt ja mahdollisuudet ja toimia näiden pohjalta, luoden portaittaisen tavoitetaulukon. Päälliköiden tulee myös huomioida tavoitteiden seurannan tärkeys ja työntekijöiden onnistumisten huomiointi. Nieminen (2008, 61) korostaa miten tärkeää on luoda onnistuneet tavoitteet. Työntekijöiden innostusta, luottamusta ja motivoitumista suosittela myyntityötä kohtaan kannustetaan tavoitteiden saavuttamisella. (Nieminen 2008, 61-63) Jos tavoitteet asetetaan, niin niitä tulee myös seurata. Muuten vaarana on dis-motivoituminen, toiminta kääntyy itseään vastaan. Motivointia voidaan kannustaa myyntikilpailuilla ja toimipaikoissa tapahtuvilla koulutuksilla. Työyhteisöt saavat koulutuksista virtaa, uusia näkökulmia ja piristystä. Nämä ovat tärkeitä niin uusille työntekijöille vahvistamaan opittua kuin vanhoille työntekijöille tuomaan työhön jotain uutta. Työn arvostus kasvaa, kun siitä saadaan palautetta ja palautteen saaminen lisää mielenkiintoa saavuttaa tavoitteita (Viitala 2004, 152).

Myyntityön helpottamiseksi nousi monta ideaa esille, kuten mobiilimaksaminen, sen mahdollisuuksien kasvattamisesta sekä idea pikakassojen tuomisesta liikennemyymälöihin.

Näillä ideoilla on tarkoitus palvella asiakasta ja antaa asiakkaalle juuri sellaista palvelua mitä hän tarvitsee. Suosittelevaan myyntityöhön kaivattiin helpotusta. Vitriinivalikoiman runsaus oli koettu hyvänä. Vitriiniin ideoitiin varsinaista suosittelutuotepaikkaa, johon toimipaikka voisi nostaa yhden suosittelutuotteen asiakkaan helposti havaittavaksi. Suosittelevaan myyntityöhön koulutettaessa on huomattu ajan käytön vähäisyys. Kentältä toivottiin mahdollisuutta käyttää perehdyttämisen alussa enemmän tunteja suosittävän myyntityön opettamiseen. Käytettyjen tuntien koetaan maksavan itsensä takaisin tulevaisuudessa. Huippumyyjä- ja Netti-Hokki konsepteja pohdittiin toimipaikoissa. Huippumyyjä voisi nostaa toimipaikkojen myyntihenkeä ja tuoda uudenlaisia keinoja suositteluun myyntityöhön. Netti-Hokki palvelua voisi käyttää mahdollisesti vuokrafirmojen sijaan. Palveluun voisi rekisteröityä, jos haluaisi päästä mukaan työkiertoon tai vain tehdä muutaman lisätyötunnin. (Henkilöhaastattelut 2013).

Ketjujohdolta sekä myyntipäälliköiltä toivotaan toimipaikoissa enemmän huomioimista. Tämä huomioiminen halutaan kohdistaa juuri työntekijöille ja heidän merkitykseen koko liiketoiminnassa. Toimipisteissä tuntuu olevan jatkuvasti kiire ja työtehtävät vain lisääntyvät. Tämän uskotaan vähentävän motivaatiota. Tämän takia juuri huomioiminen olisi tärkeää. Onnistumisia tulisi tuoda esille enemmän, joko henkilökohtaisesti tai muuten. Kalliomaa ja Kettunen (2010, 83-84) korostavat myös palautteenannon tärkeyttä. Monessa toimipaikassa oli käytössä julkinen kiitos-foorumi onnistumisista. Tämä foorumi oli joko ilmoitustaulun osa tai vihko.

Opinnäytetyöprosessin aikana innovoitiin mahdollisuus käyttää kassakonetta avuksi suosittävän myyntityön kirjaamiseksi. Idea syntyi ketjussa käytössä olleen omavalvontakirjaamisprosessin pohjalta. Kassakoneelle merkitään koodilla aina kun työntekijä saa suositeltua asiakkaalle tuotteen. Kirjausten seuranta helpottuu ja päälliköiden työ vähentyy. Tämä prosessi on päässyt kokeiluasteelle yhteen ketjun toimipaikoista ja mielenkiinnolla odotetaan tuloksia.

Opinnäytetyöprosessin onnistumiseen on vaikuttanut moni asia. Haasteita on ollut myös monia. Opinnäytetyössä on ollut haasteena pitää juuri omat mielipiteet poissa tutkimustuloksista. Haasteina on ollut ajan käyttö ja tutkimukseen keskittyminen. Jos työtä lähdetään tekemään kokonaan uudelleen, opinnäytetyönteko tulisi ajoittaa jo 2. vuoden opintojen loppuun. Opinnäytetyön tekijä kokee sen olevan optimiajoitus tutkimuksen tekoon. Opinnäytetyöhön tulisi tehdä kunnolla mietitty aikataulu, johon olisi jo suunniteltu työn eteneminen. Haastavaa aikataulun suunnittelussa toki on aiheen valinta ja minkälaiset menetelmät tukisivat parhaiten tutkittavaa aihetta. Opinnäytetyö on antanut tekijälleen ammatillista varmuutta, tietoa tutkitusta aiheesta ja uudenlaisia näkökulmia. Aiheen kiinnostavuus ja käytettävyys tulevaisuudessa on motivoinut tekijää.

Tutkimuksessa käytettiin laadullisen tutkimuksen menetelmänä haastattelua. Haastattelu koettiin juuri oikeaksi menetelmäksi aiheen tutkintaan. Yhteistyöyritys ja liikennemyymäläpäälliköt sekä apulaispäällikkö olivat kiitettävästi mukana projektissa ja innostuneita kertomaan toimintatavoistaan. Tästä syystä opinnäytetyön tutkimusosuutta oli mielenkiintoista tehdä.

Lähteet

Kirjallisuus

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten, esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Prima.

Cousins, J., Foskett, D. & Pennington, A. 2011. Food & beverage management. 3rd edition. Oxford: Goodfellow Publishers Limited.

Drucker, P. 2002. Druckerin parhaat. Juva: WS Bookwell.

Drucker, P. & Maciariello, J. 2006. The effective Executive in Action: A journal for getting the right things done. New York: HarperCollins Publishers.

Hemmi, M. & Lahdenkauppi, M. 2002. Avec, asiakaspalvelua ravintolassa. Porvoo: WS Bookwell.

Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito. Sanoma Pro.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino.

Ojanen, M. 2008. Kaswu. Opettaminen on myymistä - myyminen opettamista. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Juva: WS Bookwell.

Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana, yhteistyöllä tuloksiin. Juva: WS Bookwell.

Kautto, M. & Lindblom, A. 2005. Ketju. Kaupan ketjuliiketoiminta. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2011. Bisnesatleetti. Saarijärven Offset.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän, myy paremmin. 4. painos. Porvoo: WS Bookwell.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2008. Myynnin johtaminen. 2. painos. Helsinki: Libris.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Gummerus kirjapaino.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Helsinki: Edita Prima.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Edita Prima.

Vikko-Riihelä, A. 1999. Psyhyke. Psykologian käsikirja. WSOY: Porvoo.

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? 2. painos. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Sähköiset

Evira 2013. Elintarveketiedot julkisiksi ensi vuonna. Luettu 26.4.2013.
<http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/ajankohtaista/?bid=3252>

Hok-Elanto 2013. Luettu 9.3.13.
<http://www.hok-elanto.fi/index.php?id=21>

S-Ryhmän vuosikertomus 2011a. Luettu 9.3.13.
http://www.s-kanava.fi/c/document_library/get_file?uuid=ddfed7b5-ee9c-4cac-a718-00061123825b&groupId=15238

S-Ryhmän vuosikertomus 2011b. Luettu 10.3.13.
http://www.s-kanava.fi/c/document_library/get_file?uuid=ddfed7b5-ee9c-4cac-a718-00061123825b&groupId=15238

SOK:n vuosikatsaus 2004. Luettu 9.3.13.
http://www.s-kanava.fi/c/document_library/get_file?uuid=63aa51a1-d80c-4a3a-bf90-93c30d46f2aa&groupId=15238

SOK:n vuosikatsaus 2006. Luettu 9.3.13.
http://www.s-kanava.fi/c/document_library/get_file?uuid=4d75ab16-5913-4a9f-a0e7-b3fbda24f970&groupId=15238

SOK:n vuosikertomus 2008. 9.3.13.
<http://www.digipaper.fi/sok-yhtyma/27408/>

Muut lähteet

Henkilöhaastattelut 2013. Haastattelut 26.3.2013-4.4.2013.

Hok-Elanto 2012. Luettu 9.3.2013.
Hok-Elanto koulutusmateriaali

Hok-Elannon materiaali 2013. Luettu 9.3.2013.
liikennemyymälä- ja polttonestekauppa ABC

Hok-Elanto Vuosikatsaus 2013. Luettu 20.5.2013
Tulostemateriaali

Liite 1

Teemahaastattelurunko 2013

Palvelu

Miten suosittelu myynti toteutuu teillä?
Minkälaisia konkreettisia keinoja olet käyttänyt?
Kuinka säännöllistä on suosittelu myynti yksikössä?
Mitkä asiat koet tärkeiksi, jotta toimipaikallasi vallitsisi hyvä myyntihenki?
Miten toimit, että asiakas saa palvelulleen lisäarvoa?

Myyntitavoitteet

Minkälaisiksi koet toimipaikkasi myynninedistämisen?
Onko teillä toimipaikassa käytössä suosittelu myynnin tavoitteita tai seurantaa?
Minkälaisia? Miten seuraatte? Tiettyjä tuotteita? Euroja?
Päiväkohtaisesti? Vuorokohtaisesti? Myyjäkohtaisesti?
Miten realistisia ovat ketjujohdolta tulleet tavoitteet?

Henkilöstö

Miten mielestäsi työntekijät saataisiin omaksumaan suosittelu ns. normaalitilaksi?
Mitä mielestäsi tulisi tehdä, jotta työyhteisö saataisiin panostamaan suositteluun myyntiin?
Miten varmistat, että työyhteisö sitoutuu myyntistrategiaan? (suositteluun)
Mitä tulisi tehdä, että henkilökunta tietäisi iten heidän panoksensa vaikuttaa?
Miten saataisiin henkilökunta tietoiseksi mitä tuotteita tulisi suosittelua?
Miten saataisiin henkilökunta tietoiseksi missä tuotteissa on parhain kate?
Miten saataisiin henkilökunta tuntemaan työnsä tarkoitukselliseksi?
Kuinka tärkeää on tuntee työstä kunnioitusta?

Motivointi

Kuinka paljon teillä asetetaan tavoitteita?
Kuinka paljon teillä huomioidaan onnistumiset?
Kuinka teillä puututaan epäonnistumiseen/alisuorittamiseen?
Minkälaisia kannustimia kaipaisit?

Koulutus

Miten henkilökuntaa voidaan kehittää, jotta asiakastyytyväisyys paranisi?
Miten paljon apua olisi koulutuksesta tuotetietoisuuteen, suositteluun, toimialatuntemukseen, myyntitaidon kehittämiseen tai tiimityöskentelyyn?
Miten työkierto/harjoittelu kehittäisi toimintaa?
Miten tiimien muodostus kehittäisi toimintaa?
Miten paljon lisäkoulutusta ketjussa tarvitaan?