

Sanna Kurvinen & Anna-Leena Niinimaa

MYYNTIHENKISYYDEN LISÄÄMINEN

CASE: Osuuskauppa Arinan ABC-liikennemyymälät

RAPORTIN NIMIÖSIVU

MYYNTIHENKISYYDEN LISÄÄMINEN

CASE: Osuuskauppa Arinan ABC-liikennemyymälät

Sanna Kurvinen &
Anna-Leena Niinimaa
Opinnäytetyö
Syksy 2013
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijät: Sanna Kurvinen & Anna-Leena Niinimaa
Opinnäytetyön nimi: Myyntihenkisyyden lisääminen – Case: Osuuskauppa Arinan ABC-liikennemyymälät
Työn ohjaaja: Sirpa Puolakka
Työn syksy 2013: Sivumäärä: 94 Liitteet: 3

Opinnäytetyön päätavoite on laatia koulutusmateriaali Osuuskauppa Arinan ABC-liikennemyymälöiden henkilökunnan myyntihenkisyyden lisäämiseksi. Koulutusmateriaalin avulla pyritään aktivoimaan henkilökunta suositteluvaan lisämyyntityöhön ja saamaan se osaksi päivittäistä työtä. Työn tuloksena on laadittu koulutusmateriaali henkilökunnalle ja esimiehille järjestettävän koulutuksen tueksi.

Kehittämistehtävän ja sen tuloksena syntyneen koulutusmateriaalin tavoitteena on lisätä henkilökunnan myyntiosaamista ja -henkisyyttä sekä esimiesten valmiuksia myyntityössä, jotta he voivat johtaa tuloksellisesti oman yksikkönsä myyntityötä. Tällä pyritään varmistamaan henkilökunnan osaamisen lisääntymisen kautta myyntihenkisyyden tuleminen osaksi päivittäistä työtä. Pitkällä aikavälillä koulutuksen tavoitteena on kasvattaa toiminnan tuloksellisuutta ja asiakastyytyvyyttä. Koulutusmateriaalia voidaan hyödyntää myös muissa Osuuskauppa Arinan toimipaikoissa.

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena ja tutkimusongelmiin haettiin vastauksia kirjallisuustutkimuksen, havainnointien ja haastatteluiden avulla. Tutkimuksen tuloksien perusteella koulutusmateriaalin laatimiselle toimeksiantajayrityksen käyttöön on tarvetta. Suositteleva lisämyynti ei ole tällä hetkellä toimeksiantajayrityksessä toivotulla tasolla ja sen kehittämiseen voidaan vaikuttaa henkilökunnan koulutuksen ja esimiestyön avulla. Koulutuksella voidaan tutkimuksen tulosten perusteella vaikuttaa henkilökunnan ja esimiesten osaamiseen, motivaatioon ja asenteisiin. Vaikuttamalla näihin tekijöihin saadaan aikaan suositteluva lisämyynnin ja asiakastyytyvyyden kasvua. Nämä tekijät yhdessä vaikuttavat suoraan yrityksen tuloksen kasvuun.

Asiasanat: myyntihenkisyys, myyntiosaaminen, sisäinen markkinointi, suositteluva lisämyynti, valmentava esimiestyö

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

Authors: Sanna Kurvinen & Anna-Leena Niinimaa

Title of thesis: Increasing marketing spirit. Case: Osuuskauppa Arina, ABC- service stations

Supervisor: Sirpa Puolakka

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2013

Number of pages: 94 Attachments: 3

The main purpose of this thesis is to make a training material for Osuuskauppa Arina's ABC-service stations for increasing marketing spirit. The aim of the training material is to activate personnel to do upselling in their everyday work. The result of this study is a training material. The training material is meant to support the training of personnel and superiors.

The aim of the thesis and the training material is to increase the sales skills and the marketing spirit of the personnel. The aim is also to increase the ability of the superiors in sales management so that they can manage their units in profitable way. The purpose is to make the marketing spirit part of the everyday work by increasing the know-how of the personnel. This will lead to the increase of the productivity and customer satisfaction in a long period of time. The training material can also be used in different places of business in Osuuskauppa Arina.

The study was executed as an activity analysis. The research problems were answered by examining literature, by observing sales situations and by interviewing the supervisors in Osuuskauppa Arina. According to the results of the study there is a demand for this kind of training in ABC-service stations. The marketing spirit can be increased by training personnel and by improving the skills of supervisors. The skills of the personnel and the supervisors, motivation and attitudes can be affected by training according to this study. This will lead to increase in the upselling and the customer satisfaction. These factors will affect directly to the increase of the company's profit.

Keywords: marketing spirit, sales skills, internal marketing, upselling, coaching in leadership

ALKUSANAT

Tämä kehittämistehtävä on tehty Oulun seudun ammattikorkeakouluun, yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmaan (ylempi AMK). Kehittämistehtävän toimeksiantaja on Osuuskauppa Arina ja työ on tehty vuosien 2012 – 2013 aikana. Kehittämistehtävän tavoitteena on laatia koulutusmateriaali toimeksiantajayrityksen ABC-liikennemyymälöille henkilökunnan myyntihenkisyyden lisäämiseksi. Koulutusmateriaalin avulla pyritään kehittämään esimiesten työskentelyä myynninjohtamisessa ja aktivoimaan henkilökunta suositteluvaan myyntityöhön ja saamaan se osaksi päivittäistä työtä.

Haluamme kiittää opinnäytetyömme ohjaajaa, Sirpa Puolakkaa, opastamisesta ja ideoista opinnäytetyön tekemisen aikana. Lisäksi haluamme kiittää toimeksiantajayrityksen edustajaa, kenttäpäällikkö Soile Tikkalaa sekä haastatteluihin osallistuneita Osuuskauppa Arinan esimiehiä ja tutkimuksen suorittamiseen osallistuneita havainnoitsijoita.

Oulu

Joulukuu 2013

Sanna Kurvinen & Anna-Leena Niinimaa

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	8
1.1 Johdatus aiheeseen ja perustelut aiheen valinnalle	8
1.2 Kehittämistehtävän tavoite, rajaus ja tutkimusongelmat.....	9
1.3 Kehittämistehtävän rakenne ja teoriatausta	10
1.4 Yrityksen ja toimialan esittely	11
2 ASIAKASPALVELUPROSESSI.....	16
2.1 Asiakaspalveluprosessin kuvaus.....	16
2.2. ABC-liikennemyymälän asiakaspalveluprosessi	17
3 VALMENTAVA ESIMIESTYÖ JA MYYNNIN JOHTAMINEN.....	21
3.1 Valmentavan esimiestyön tunnuspiirteet.....	21
3.2 Valmentajan perustaidot	23
3.3 Valmentajalta vaadittavat ominaisuudet myynnin johtamisessa.....	29
3.4 Menestyvän myyntitiimin johtaminen.....	31
3.4.1 Työntekijöiden motivaatio ja motivointi valmentavassa esimiestyössä	32
3.4.2 Palaverit esimiestyön välineenä.....	35
3.4.3 Vastuunjako, tavoiteasetanta ja mittarit	37
3.4.4 Henkilökohtainen seuranta ja palaute	42
4 MYYNTIHENKISYYDEN KEHITTÄMINEN.....	45
4.1 Laadukas asiakaspalvelu	45
4.2 Myyntityön tasapaino	47
4.3 Huippumyyjän ominaisuudet	49
4.4 Myyntiosaaminen	50
4.5 Tarvekartoitus myyntityössä.....	57
4.6 Myyntihenkisyys	59

4.7 Sisäinen markkinointi myyntihenkisen palvelukulttuurin lisäämisessä	62
4.8 Sisäisen markkinoinnin työkalut myyntihenkisyyden kehittämisessä	64
4.9 Menestyvän myyntitiimin luominen.....	65
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	69
5.1 Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät	69
5.2 Tutkimuksen toteuttaminen ja tulokset	71
5.2.1 Havainnointi	72
5.2.2 Haastattelu.....	75
6 MYYNTIHENKISYYDEN LISÄÄMISEEN TÄHTÄÄVÄN KOULUTUKSEN SUUNNITTELU	82
6.1 Koulutuksen suunnittelu ja toteuttaminen.....	82
6.2 Koulutusmateriaalin laadinta	84
7 POHDINTA.....	87
LÄHTEET	90

1 JOHDANTO

Kehittämistehtävällä pyritään lisäämään henkilökunnan myyntihenkisyyttä Osuuskauppa Arinan ABC-liikennemyymälöissä. Tässä luvussa johdatellaan aiheeseen ja esitetään perustelut aiheen valinnalle sekä läpikäydään kehittämistehtävän tavoite, rajaus ja tutkimusongelmat. Seuraavaksi kuvaillaan kehittämistehtävän rakenne ja teoriatausta. Luvussa esitellään myös tutkimuksen toimeksiantajayritys Osuuskauppa Arina sekä S-ryhmä, johon toimeksiantajayritys kuuluu. Lopuksi esitellään ABC-ketju, jossa on 108 liikennemyymälää. Osuuskauppa Arina vastaa kahdeksan liikennemyymälän toiminnasta, joiden henkilökunnan myyntihenkisyyden kehittämiseen kehittämistehtävä kohdistuu.

1.1 Johdatus aiheeseen ja perustelut aiheen valinnalle

Myynti vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen. Asiakas tulee sisään yritykseen joko omien tarpeidensa ohjaamana tai yrityksen markkinointiviestinnän houkuttelemana. Asiakkaan ostohalukkuuteen vaikuttavat useat eri tekijät, mutta myös myyjällä on suuri rooli siinä, kuinka paljon rahaa asiakas lopulta yritykseen tuo.

Myyjä on yrityksen käyntikortti ja asiakkaat arvioivat yritystä henkilökunnan ja asiakaspalvelun kautta. Jokainen voi oppia huippumyyjäksi ja hyväksi asiakaspalvelijaksi. Kehittämällä henkilöstön myynti- ja asiakaspalvelutaitoja panostaa yritys suoraan tuloksen kasvuun.

Aihe kehittämistehtävän tekemiseen tuli toimeksiantajayritykseltä. Henkilöstön myyntihenkisyyden kehittäminen koetaan toimeksiantajayrityksessä tärkeäksi ja siihen halutaan panostaa. Työn tuloksena laaditun koulutusmateriaalin tavoitteena on kasvattaa toiminnan tuloksellisuutta ja lisätä henkilökunnan sekä esimiesten osaamista ja sitä kautta kasvattaa asiakastyytyväisyyttä. Tavoite pyritään saavuttamaan koulutuksen avulla.

1.2 Kehittämistehtävän tavoite, rajaus ja tutkimusongelmat

Kehittämistehtävän tavoitteena on laatia koulutusmateriaali Osuuskauppa Arinan ABC-liikennemyymälöiden henkilökunnan myyntihenkisyyden lisäämiseksi. Koulutusmateriaalin avulla pyritään kehittämään henkilökunnan myyntiosaamista ja –henkisyyttä, lisäksi pyritään antamaan esimiehille keinoja aktivoida henkilökunta suositteluun myyntityöhön ja saamaan suosittelu myyntityö osaksi päivittäistä työtä. Suositteluun lisämyynnillä tarkoitetaan ABC-liikennemyymälöissä sitä, että asiakkaalle ehdotetaan ostettavaksi jotain muutakin, kuin mitä hän oli jo ajatellut ostaa.

Tutkimusongelmat ovat: Tehdäänkö suositteluun lisämyyntityötä toimipaikoissa? Millaista osaamista tai asennetta esimiehiltä ja henkilökunnalta vaaditaan suositteluun myynnin onnistumiseksi? Kuinka henkilökunta saadaan lisäämään aktiivisen suositteluun lisämyyntityön tekemistä? Tutkimusongelmiin haetaan vastauksia perehtymällä olemassa olevaan teoretiseen, havainnoimalla Osuuskauppa Arinan ABC-liikennemyymälöitä, sekä haastattelemalla eri toimipaikkojen esimiehiä Osuuskauppa Arinassa.

Teorian ja kerätyn tiedon perusteella laaditaan koulutusmateriaali tukemaan koulutusta toimeksiantajayrityksen henkilökunnalle. Yrityksessä on tarvetta tällaiselle koulutukselle ja toive koulutusmateriaalin laadinnasta tuli toimeksiantajalta. Lisäksi koulutus on yksi sisäisen markkinoinnin keinoista, jolla voidaan vaikuttaa henkilökunnan asenteisiin ja osaamiseen. Koulutuksen avulla pyritään lisäämään henkilökunnan myyntiosaamista ja –henkisyyttä sekä esimiesten valmiuksia myynninjohtamisessa. Tällä pyritään varmistamaan henkilökunnan innostuneisuuden ja osaamisen lisääntymisen kautta myyntihenkisyyden tuleminen osaksi päivittäistä työtä. Pitkällä aikavälillä koulutuksen pyrkimyksenä on kasvattaa toiminnan tuloksellisuutta ja asiakastytyväisyyttä. Työn tuloksena syntyvää koulutusmateriaalia voidaan hyödyntää myös muissa Osuuskauppa Arinan toimipaikoissa.

Kehittämistehtävässä ei oteta kantaa palkitsemiseen tai palkkaukseen osana myyntihenkisyyden lisäämistä. Tavoitteena on löytää keinoja kehittämiseen

koulutuksen kautta, vaikuttamalla henkilöstön sekä esimiesten asenteisiin ja osaamiseen. Tavoitteena on, että jokainen ymmärtää oman roolinsa myynnin tekemisessä ja löytää koulutuksen avulla omat vahvuutensa ja tapansa toimia myyntihenkisesti. Kehittämistehtävän tavoitteena on myös se, että myynnin seuranta ja myyntihenkisyys jäävät koulutuksen jälkeen osaksi päivittäistä työtä toimipaikoissa.

1.3 Kehittämistehtävän rakenne ja teoriatausta

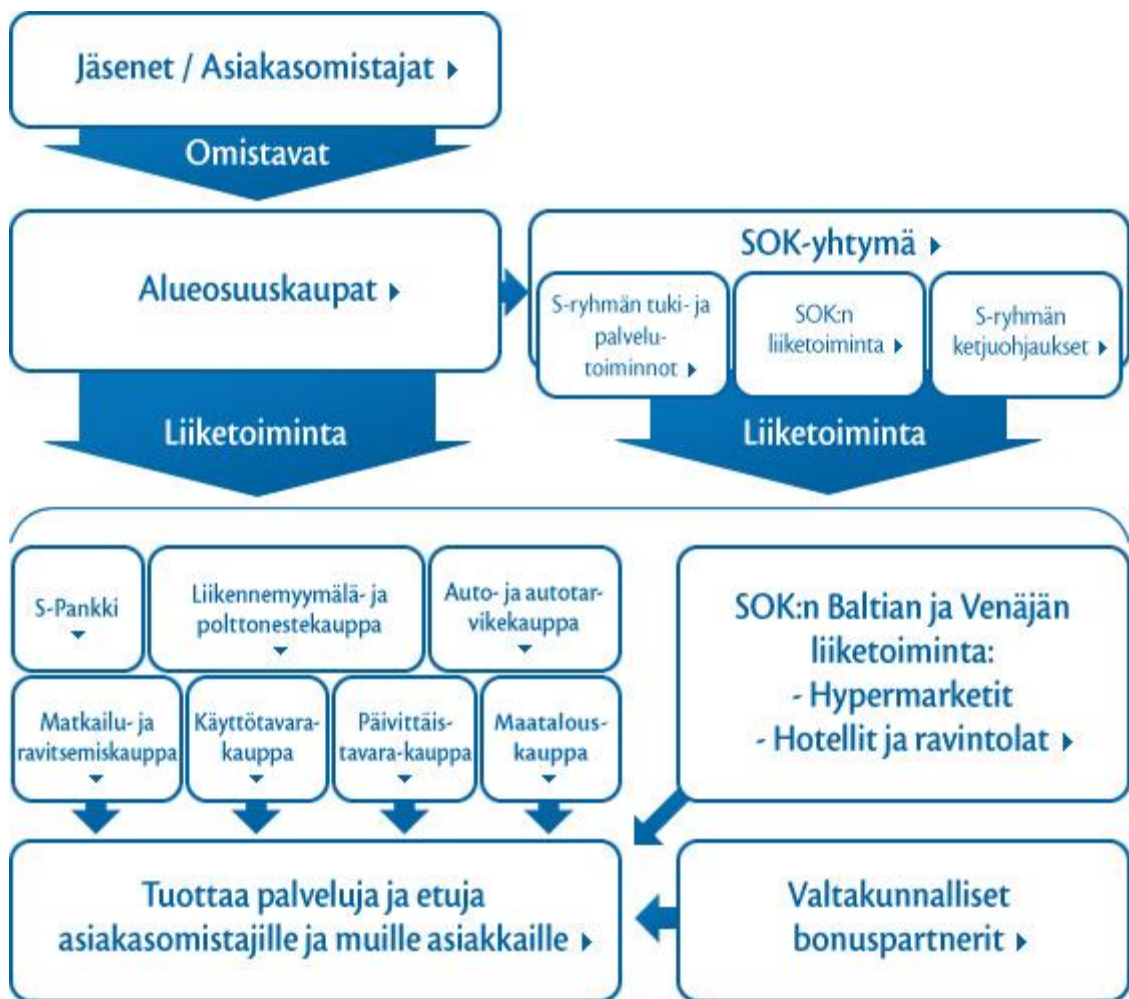
Tutkimus toteutetaan toimintatutkimuksena ja sen tavoitteena on arvioida toimeksiantajayrityksen henkilöstön myyntihenkisyyttä ja laatia koulutusmateriaali, jonka avulla myyntihenkisyyttä kehitetään. Kehittämistehtävä rakentuu teoriasta sekä empiriasta. Teoria-aineisto koostuu valmentavan johtamisen ja myynnin teorioista ja siinä esitellään toimeksiantajayrityksen asiakaspalveluprosessi. Teoria-aineiston avulla etsitään keinoja asiakaspalveluprosessin kehittämiseen myynnin lisäämisen kautta. Toimeksiantajayrityksessä esimiestyössä korostetaan valmentavaa johtamistapaa. Valmentavaa johtamista ja myynnin johtamista esitellään luvussa kolme. Luvussa neljä on käsitelty laadukasta asiakaspalvelua ja myyntihenkisyyden kehittämiseen vaikuttavia osatekijöitä teorian avulla. Laadukas asiakaspalvelu on onnistuneen myyntityön ja menestyvän yrityksen perusta. Myyntihenkisyyden kehittämisellä pyritään lisäämään yrityksen tuloksellisuutta ja asiakastyytyvyyttä.

Tutkimus toteutetaan havainnoimalla toimeksiantajayrityksen toimipaikkoja ja haastattelemalla toimipaikkojen esimiehiä. Havainnointi toteutetaan suorittamalla koeostoja Osuuskauppa Arinan ABC-liikennemyymälöissä ja seuraamalla henkilökunnan myyntihenkisyyttä. Havainnoinnilla haetaan vastausta siihen, tehdäänkö toimipaikoissa suosittlevaa myyntityötä sekä kuinka aktiivisesti ja miten sitä tehdään. Haastattelut toteutetaan ABC-liikennemyymälöiden esimiehiä haastattelemalla, lisäksi on haastateltu yhtä Osuuskauppa Arinan Prisman myyntipäällikköä, joka on saavuttanut hyviä tuloksia suosittlevassa lisämyynnissä ja sen johtamisessa. Haastattelut

toteutetaan puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Teemahaastattelu on avoimen ja lomakehaastattelun välimuoto. Haastattelun teemat ovat ennalta valittu ja samat kysymykset toistuvat kaikille haastateltaville. Haastatteluilla selvitetään suosittlevan lisämyynnin tämän hetkistä tilaa ja niitä keinoja, joilla myyntihenkisyyttä johdetaan sekä sitä, miten myyntihenkisyyttä halutaan kehittää. Kehittämistehtävän tuloksena syntyvä koulutusmateriaali pohjautuu näihin tutkimustuloksiin ja koottuun teoria-aineistoon.

1.4 Yrityksen ja toimialan esittely

Osuuskauppa Arina on S-ryhmään kuuluva alueosuuskauppa. Kaikkiaan S-ryhmään kuuluu 21 itsenäistä alueosuuskauppaa, niiden omistama Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) sekä kahdeksan paikallisosuuskauppaa. Osuuskaupat ovat osuustoiminnallisia yrityksiä eli ne ovat jäsentensä omistamia ja niiden tarkoitus on tuottaa palveluja ja etuja näille asiakasomistajille. Suomessa S-ryhmällä on päivittäis- ja käyttötavarakaupan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan, auto- ja autotarvikekaupan sekä maatalouskaupan palveluja yli 1600 toimipaikassa. Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan, SOK:n, tehtävänä on toimia osuuskauppojen keskusliikkeenä ja tuottaa hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita niiden käyttöön. S-ryhmän strateginen ohjaus ja eri ketjujen kehittäminen ovat myös SOK:n vastuulla. (S-ryhmä 2012, hakupäivä 30.11.2012.) S-ryhmän rakenne on esitetty seuraavalla sivulla olevassa kuviossa.



KUVIO 1. S-Ryhmän rakenne (Neilimo 2005, 41).

Osuuskauppa Arinalla on 138 000 omistaja-asiakasta, se toimii Pohjois-Suomessa ja 63 % alueen kotitalouksista kuuluu sen omistajiin. Osuuskauppa Arinan myynti vuonna 2011 oli 786 miljoonaa euroa, josta 78 % oli myyntiä asiakasomistajille. Työntekijöitä Osuuskauppa Arinan palveluksessa on yli 2300. (S-ryhmä 2013, hakupäivä 4.5.2013.) Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa on nähtävissä Osuuskauppa Arinan toiminta-alue.



KUVIO 2. Osuuskauppa Arinan toiminta-alue (Ruuskanen 2013, 1).

ABC-liikennemyymälät toimivat ketjuliiketoimintamallin mukaisesti. Ketjuliiketoimintamallilla tarkoitetaan yhdenmukaisesti määriteltyjen ketjukonseptien mukaisesti toimivaa ketjua, jossa päätöksenteko olennaisissa asioissa on keskitetty ketjuyksikölle eli ketjun johdolle. Ketjuyksikkö ja siinä toimivat myymälät muodostavat verkoston, jossa vastuut ja työnjako määrittävät toiminnan. Strategisten päätösten tekemisessä, perusvalikoiman muodostamisessa ja markkinoinnin suunnittelussa päätösvalta on ketjua johtavalla yrityksellä. Ketjuliiketoiminnassa keskitetään muun muassa ostotoiminta ja tiedonhallinta. Kaikkien ketjun myymälöiden tavaravalikoimat, hintataso, palvelutaso, markkinointi ja myymäläilme ovat samankaltaiset ja kuluttajan tunnistettavissa. Ketjuliiketoiminnalla saavutetaan huomattavia toimintakustannusten säästöjä ja tehokkuusetuja. Merkityksellisintä

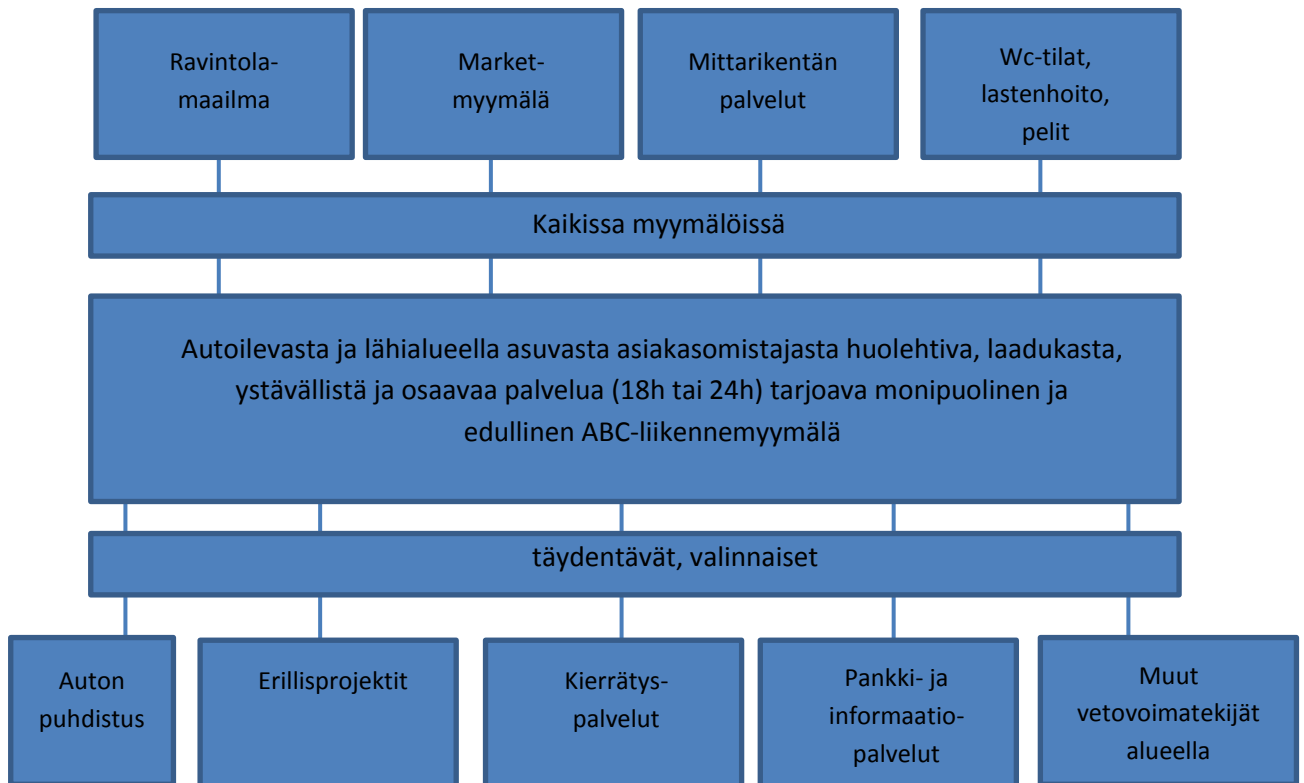
ketjuliiketoimintamallissa on kuitenkin sillä saavutettava asiakasarvo. (Havumäki & Jaranka 2006, 58–59; Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 71–72.)

ABC-ketjussa on ABC-liikennemyymälöitä, ABC-grillimarketteja, ABC-Delejä, ABC-automaatteja sekä ABC-CarWash-autonpesuloita. Ensimmäinen ABC-liikennemyymälä on avattu vuonna 1998. ABC-liikennemyymälät palvelevat asiakkaita päivittäis-, käyttötavara-, ravitsemus-, liikennemyymälä- sekä polttonestekaupan aloilla ja jokaisessa ABC-liikennemyymälässä on muiden palveluiden lisäksi ravintola, market sekä polttonestemyynti. Kaikki ABC-liikennemyymälät ovat auki vuoden jokaisena päivänä, joko vuorokauden ympäri, klo 6 - 24 tai klo 6 - 22. Kaikkiaan ketjussa on 108 ABC-liikennemyymälää joista kahdeksan liikennemyymälän liiketoimintaa hoitaa Osuuskauppa Arina. (S-ryhmä 2012, 15.12.2012.)

ABC-liikennemyymälöiden perustoimintoja ovat market sekä ravintola- ja polttonestekaupan palvelut. Lisäksi erityistä huomiota on kiinnitetty WC- ja lastenhoitotiloihin ja peruspalveluihin on liitetty täydentävien valinnaisten palveluiden lajitelma. Liikemyymäläkonseptin peruspalvelumalli muodostuu tästä palvelukokonaisuudesta. Lisäksi ABC-liikennemyymälöihin on luotu oma polttoainepiste- ja levähdyspalvelunsa ammattiautoilijoille. Palvelufilosofia, ”Huolehdimme sinusta”, kuvastaa muutosta siitä, että autojen huoltamisesta on siirrytty ihmisten huoltamiseen. (Neilimo & Näsi 2006, 161–162.)

S-ryhmässä käytännön liikenne- ja polttonestekauppaliiketoimintaa ohjaavat ABC-liikennemyymälöiden ja ABC-polttonesteautomaattien kilpailutekijöiden, liiketoiminnan rakenteen ja liiketoiminnalle asetettujen tehokkuustavoitteiden luomat puitteet. ABC-liikennemyymälöiden kilpailutekijöitä ovat hyvä saavutettavuus, kysyntälähtöiset ABC-brändi, liikeideat ja konseptit, siisteys ja toiminnan laatu, asiakasomistajuus ja siihen liittyvät bonus- ja kanta-asiakasjärjestelmät, osaava ja ystävällinen henkilöstö sekä kustannustehokkuus. Liiketoiminnan rakenne koostuu omassa määräysvallassa olevasta, maanlaajuisesta ABC-liikennemyymäläketjusta ja polttonesteautomaattiketjusta, ketjutoiminnasta ja -ohjauksesta sekä korkeasta keskittämistästeestä polttonestekaupan hankintayhtiöön. Tehokkuus muodostuu

keskitetyn polttonestekaupan hankinnan ja logistiikan ohjauksesta, toimialojen välisestä synergiasta ja S-ryhmän omista keskitetyistä järjestelmistä ja prosesseista. (Neilimo & Näsi 2006, 160.) ABC-liikennemyymälän palvelukokonaisuus on kuvattu alla olevassa kuviossa. (KUVIO 3.)



KUVIO 3. ABC-Liikennemyymälän palvelukokonaisuus (Neilimo & Näsi 2006, 161).

2 ASIAKASPALVELUPROSESSI

Tässä luvussa esitellään asiakaspalveluprosessin käsite. Lisäksi kuvataan ABC-liikennemyymälän asiakaspalveluprosessi. Kehittämistehtävän tarkoituksena on saavuttaa myynnin kasvua vaikuttamalla siihen asiakaspalveluprosessin vaiheeseen, jossa asiakas on tehnyt jo ostopäätöksen. Asiakaspalveluprosessiin pyritään vaikuttamaan valmentavan johtamisen ja koulutuksen avulla.

2.1 Asiakaspalveluprosessin kuvaus

Palvelua voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta, kuluttajan ja tuottajan. Palvelun tuottaja voi vaikuttaa vain omiin toimiinsa ja ainoastaan pyrkiä vaikuttamaan asiakkaan toimimiseen haluamallaan tavalla. Asiakkaan näkökulmasta asioiminen voi olla joko ainutlaatuinen, rutiininomainen tai jopa huomaamaton tapahtuma. Asioidessaan asiakas ei ajattele tuottajan prosesseja ja toimenpiteitä, vaan keskittyy toteuttamaan omat tavoitteensa tilanteessa. Asiakkaan näkökulmasta olennainen osa muodostuu siitä, miten helppoa, sujuvaa ja miellyttävää asiointi on. Mitä pienemmällä vaivannäöllä asiakas saa haluamansa, sitä suurempi hyöty hänelle koituu. (Kinnunen 2004, 7.)

Palvelun tuottaminen vaatii sen tuottajalta useita päätöksiä ja toimenpiteitä riippumatta siitä millaisesta palvelusta on kysymys. Asiakkaan näkökulmasta esimerkiksi auton tankkaaminen, sähkön ostaminen ja lomamatka sen varaamisesta matkustamiseen ovat täysin erilaisia kokemuksia ja merkitykseltään hyvin erilaisia. Asiakkaan rooli palvelun suunnittelussa on suuri ja erilaisten palveluiden suunnittelussa on huomioitava muun muassa se, miten pitkälle asiakaskohtaista räätälöintiä voidaan toteuttaa. Palvelun tuotteistamisella tarkoitetaan sitä, että palveluprosessi kirjoitetaan toimintaohjeiksi ja tulosten kuvauksiksi näkyviin. Yksinkertaiset palvelut voidaan standardisoida, jos palvelulla pyritään täyttämään samankaltaisten asiakkaiden keskenään yhdenmukaisia tarpeita. (Kinnunen 2004, 7–8.)

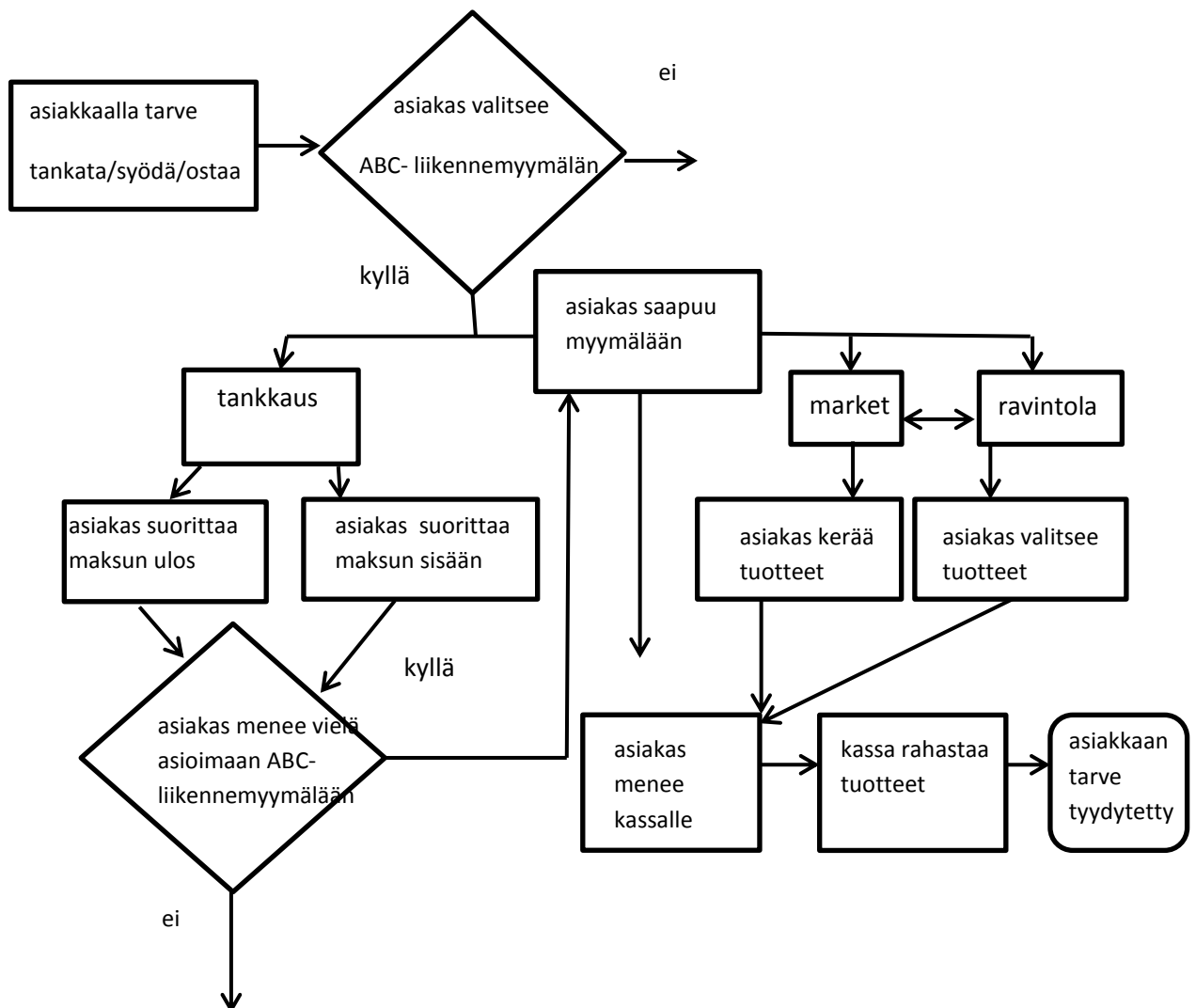
Prosessilla tarkoitetaan tietyn tehtävän tai tehtäväkokonaisuuden suorittamisen toimintatapaa. Prosessilla on tehtävän suorittamiseksi määritelty lähtökohta eli input ja tehtävän tavoite ja lopputulos eli output. Tehtävät, työnjako ja vastuut määritellään toimintatapaohjeistuksena. Prosessin tehtävien välillä edellisen vaiheen suoritustason laatu on tärkeä seuraavan vaiheen kannalta. (Kautto ym. 2008, 27.)

Prosessin kuvaamisessa on otettava huomioon, että kaikkia muuttujia ja tilanteita ei voida ennustaa etukäteen. Muun muassa asiakkaiden käyttäytyminen ja olosuhteet ovat muuttuvia tekijöitä. Kaikki organisaatiot ovat eläviä organismeja, mutta prosesseja ja niiden toimivuutta voidaan pohtia ja kehittää. Prosessiajattelun tavoitteena on pyrkiä kokonaisuuden ymmärtämiseen ja toiminnan korkeaan laatuun. Prosessiajattelussa käsitellään tekemistä. (Spiik 2001, 80–82.)

2.2. ABC-liikennemyymälän asiakaspalveluprosessi

ABC-liikennemyymälän asiakaspalveluprosessi muodostuu liikennemyymälän palvelukokonaisuuden mukaisesti. Palvelukokonaisuus sisältää kaikissa liikennemyymälöissä olevat peruselementit, joita ovat ravintolamaailma, marketmyymälä, mittarikentän palvelut sekä WC-tilat ja lastenhoitohuoneet. Näistä tekijöistä muodostuu “autoilevasta ja lähialueella asuvasta asiakasomistajasta huolehtiva, laadukasta, ystävällistä ja osaavaa palvelua tarjoava monipuolinen ja edullinen ABC-liikennemyymälä”. Lisäksi palvelukokonaisuuteen sisältyy täydentäviä ja valinnaisia liikennemyymälöittäin vaihtelevia tekijöitä. Näitä ovat esimerkiksi auton puhdistus, erilaiset erillisprojektit, kierrätyspalvelut, pankki- ja informaatiopalvelut sekä muut aluekohtaiset vetovoimatekijät. (Neilimo & Näsi 2006, 161.)

ABC-liikennemyymälän asiakaspalveluprosessin havainnointi suoritettiin asioimalla useissa ABC-liikennemyymälöissä ympäri Suomea kesä- ja heinäkuussa 2013. Kirjallisuustutkimusta käytettiin tukemaan havainnointia ja asiakaspalveluprosessin kuvaamista.



KUVIO 4. ABC-liikennemyymälän asiakaspalveluprosessi

Yllä olevassa prosessikaaviossa on kuvattu ABC-liikennemyymälän asiakaspalveluprosessi. Prosessin alkupäässä asiakas havaitsee tarpeen asiointiin. Asiakkaan tarve voi olla auton tankkaaminen, ostosten tekeminen marketmyymälästä tai ravintola-asiointi. Asiakas voi asioida joko ABC-liikennemyymälässä tai jossain muussa yrityksessä. Prosessi lähtee liikkeelle asiakkaan valinnasta asioida ABC-liikennemyymälässä. Auton tankkaava ja mittarikentällä maksun suorittava asiakas ei välttämättä asioi liikennemyymälän sisäpuolella. Muissa tapauksissa asiakaspalveluprosessi johtaa asiakkaan

kassalle, jossa rahastus tapahtuu. Suositteluva lisämyynti tapahtuu siinä vaiheessa, kun asiakas on jo tehnyt ostopäätöksen ja saapuu kassalle.

3 VALMENTAVA ESIMIESTYÖ JA MYYNNIN JOHTAMINEN

Tässä luvussa perehdytään valmentavaan esimiestyöhön. Valmentavan johtamisen teorioiden avulla pyritään löytämään keinoja myynnin aktivoimiseen toimeksiantajayrityksessä. Osuuskauppa Arinan ABC-liikennemyymälöiden esimiestyössä, kuten koko Osuuskauppa Arinassa, käytetään valmentavaa otetta johtamisessa. Esimiehen toiminta on tärkeää myyntihenkisyyden kehittämisessä. Aluksi luvussa kerrotaan miten valmentava esimiestyö poikkeaa muista johtamisen tavoista. Sen jälkeen kuvataan valmentavan esimiestyön tärkeimmät tunnuspiirteet ja valmentajan perustaidot sekä valmentajalta vaadittavat ominaisuudet myynnin johtamisessa. Seuraavaksi luvussa käsitellään menestyvän myyntitiimin johtamista ja työntekijöiden motivoimista valmentavan esimiestyön avulla. Osana työntekijöiden motivointia on esitelty tarkemmin palaverit, vastuunjako, tavoitteiden asetanta ja mittarit sekä henkilökohtainen seuranta ja palaute. Näiden tekijöiden avulla pyritään myyntihenkisyyden kehittämiseen.

3.1 Valmentavan esimiestyön tunnuspiirteet

Valmentava esimiestyö eli coaching on yksi kolmesta johtamisen tavoista. Se eroaa muista kahdesta, management- ja leadership-johtamisesta esimiehen eli valmentajan ja työntekijän eli valmennettavan keskinäisessä suhteessa. Valmentavassa esimiestyössä työntekijän vastuu on suurempi kuin muissa johtamistavoissa. Hyvän esimiehen on hallittava kaikki johtamisen muodot ja sovellettava niitä tilanteen mukaan. (Heikkilä 2009, 100–103.) Valmentavassa johtamisessa huomio on ihmisen arvossa, potentiaalissa ja oppimiskyvyssä. Valmentavassa johtamisessa yhdistyvät aitous, persoonallisuus ja joustavuus. Sitä voidaankin sanoa eettisesti kestäväksi johtamiseksi. (Carlsson & Forssell 2012, 25.)

Valmentamisella eli coachingilla autetaan henkilöstöä, tiimiä sekä koko yritystä saavuttamaan tavoitetaso auttamalla heitä oppimaan. Samalla pyritään saamaan irti henkilöstön potentiaalinen suoritus. Valmentaminen kohdistuu työn

suorittamiseen, osaamisen kehittämiseen, motivaation ja sitoutumisen lisäämiseen, mahdollisuuksien havaitsemiseen ja kasvamiseen. Valmentamisella tavoitellaan parempaa tuottavuutta, moraalialia sekä työviihtyvyyttä. (Heikkilä 2009, 100–103.) Valmentavassa johtamisessa korostuu yksilökeskeisyys, valmennettavan ja valmentajan keskinäinen yhteistyösuhde tähtää erityisesti työntekijän voimavarojen ja potentiaalain vapauttamiseen (Ristikangas & Ristikangas 2010, 21–22).

Valmentavassa esimiestyössä on kysymys yksilön tai ryhmän kykyjen ja potentiaalain aktivoinnista, käyttöönnotosta ja hyödyntämisestä. Valmentamisen tavoitteena on auttaa yksilöitä löytämään uusia näkökulmia ongelmiin tai haasteisiin sekä löytämään itse ratkaisuja eteenpäin pääsemiseksi. (Nieminen & Tomperi 2008, 123.) Valmentavaa esimiestyötä käytetään, kun yrityksen strategia on jo kunnossa ja yrityksessä on siirrytty operatiiviseen toimintaan ja halutaan parantaa suorituskykyä ja motivaatiota. Valmentavan esimiestyön avulla esimies saa vapautettua aikaa itselleen, kehitettyä henkilöstön suorituskykyä ja lisättyä organisaation tuottavuutta. Esimiehen tehtävä on auttaa henkilöstöä käyttämään potentiaaliansa valvomalla vähemmän ja delegoimalla enemmän. (Heikkilä 2009, 101–103.) Valmentavan esimiestyön avulla luodaan olosuhteet sellaisiksi, että työskentely on tehokasta ja helppoa. Tämä edellyttää valmentajalta paljon työtä, kuuntelutaitoa ja läsnäoloa sekä kiinnostusta yksilöiden ja ryhmän toimintaan. (Havunen 2007, 21.)

Valmentaminen on yksi tapa johtaa, se on johtamista ihmisten kautta. Valmentavassa esimiestyössä työntekijöillä on paljon sanottavaa, koska he voivat vaikuttaa omaa työtään ja lähiympäristöään koskeviin asioihin. Vastuu omasta, tiimin sekä koko työyhteisön kehittymisestä on työntekijöillä. (Heikkilä 2009, 137.) Valmentava esimiestyö eroaa tietyiltä tunnuspiirteiltään perinteisestä tavoite- ja tulosjohtamisesta. Se perustuu yhteiseen ongelmanratkaisuun, jossa korostetaan kokonaisuuden huomioimista jatkuvasti sekä koko yksikön tavoitteita ja arvoja. Määrällisten tavoitteiden lisäksi huomioidaan laadulliset tavoitteet. Pitkän sekä lyhyen aikavälin tavoitteet pyritään pitämään tasapainossa. Tulosten aikaansaamisessa huomio

kiinnitetään tiimityöhön sekä henkilöstövoimavarojen johtamiseen. (Kansanen 2004, 31–32; Havunen 2007, 34–36.)

Valmentavassa esimiestyössä esimies toimii haastajana ja kannustajana, joka luo myönteiset olosuhteet yksilöiden kehitykselle. Jokainen on kuitenkin itse vastuussa omasta työstään ja omasta kehitymisestään. Esimiesten tulee varata päivittäin enemmän aikaa alaistensa tapaamiseen ja heidän kanssaan kommunikointiin. Kommunikoinnin tulee olla oikea-aikaista sekä rehellistä, sillä sen tarkoituksena on parantaa työntekijän suoritusta. (Kansanen 2004, 32–33.)

Esimiehen itsensä on myös kehityttävä valmentajana. Tämä voi olla esimiehelle haasteellinen kasvun prosessi ja muuttuminen voi olla vaikeaa. Onnistumisen kannalta onkin tärkeää se, miten esimiehet kykenevät muuttumaan. (Kansanen 2004, 34.) Jos esimies ei osaa johtaa itseään, ei hänellä voi olla voimavaroja toisten johtamiseen (Havunen 2007, 36).

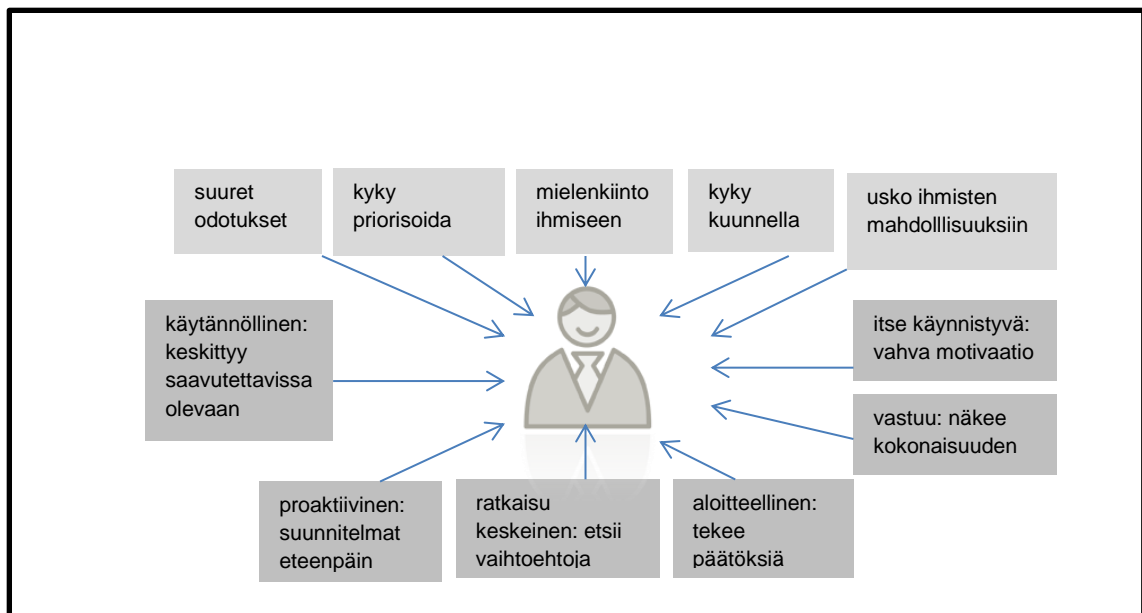
3.2 Valmentajan perustaidot

Johtamisen tarkoituksena on varmistaa, että asiat toteutuvat. Valmentavassa johtamisessa esimiehet keskittyvät oikeisiin asioihin ja luovaan yhteistyöhön, joiden yhteistuloksena saavutetaan paras mahdollinen tulos. (Kansanen 2004, 23.) Johtaminen on osa esimiehen tehtäväkenttää ja myynninjohtaminen on yksi työtehtävä siinä missä muutkin. Esimies on vastuussa työntekijöidensä kehityksestä, hyvinvoinnista ja suoriutumisesta työssä. Uskottava ja johdonmukainen esimies tarvitsee tuekseen vahvan strategian ja järjestelmällisen toimintatavan. Yritys on yhtä kuin sen työntekijät. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 20–22.)

Valmentamisen perusidea lähtee siitä, että esimies käyttää erilaisia lähestymistapoja pyrkiessään itse vaikuttamaan aktiivisesti ryhmäänsä. Välillä esimies toimii suoraviivaisesti ja välillä taas luottaa ryhmän kollektiiviseen johtamiseen. Esimiestyö on kuitenkin koko ajan tavoitehakuista ja kehittäväää. Esimiehen tehtävänä on kehittää aktiivisesti ryhmäänsä ja auttaa ryhmänsä

yksilöitä kehittymisen tielle. Valmentava esimiestyö on jatkuvaa prosessimaista työskentelyä kuten oppiminenkin. (Kansanen 2004, 99, 103.)

Valmennuksen ja esimiestyön välillä Heikkilä (2009, 129–131.) ei juuri näe eroja, mutta valmentaja jolta löytyy intohimoa ja aitoa halua tehdä valmennustyötä, erottaa parhaimmat valmentajat muista. Hyvä valmentaja on sellainen, joka kykenee inspiroimaan työntekijänsä parhaaseen mahdolliseen tulokseen, nauttii työstään sekä iloitsee valmennettaviensa menestyksestä ja osaa katsoa tulevaisuuteen tehden kuitenkin työtä tässä hetkessä. Valmentamisen perustaitojen hallinta, positiivisuus, hyvien kuuntelutaitojen omaaminen, rehellisyys sekä priorisointikyky ja rohkeus tehdä asioille jotain, ovat myös hyvän valmentajan ominaisuuksia. Heikkilän (2009, 131) mukaan Eaton ja Johnson esittävät hyvän valmentajan ominaisuudet alla olevan kuvion mukaisesti (KUVIO 5).



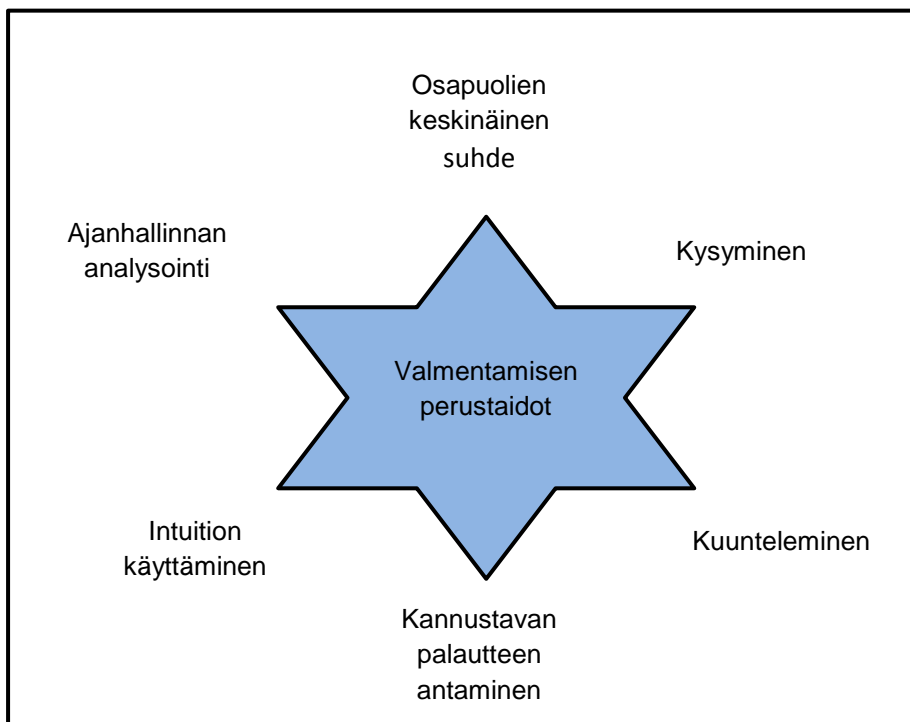
KUVIO 5. Hyvän valmentajan ja esimiehen ominaisuuksia (Heikkilä 2009, 131).

Eatonin ja Johnsonin mukaan hyvä valmentaja ja esimies on käytännöllinen, proaktiivinen, ratkaisukeskeinen ja aloitteellinen. Lisäksi hyvällä valmentajalla

on kyky nähdä kokonaisuuksia ja vahva motivaatio. Hyvältä valmentajalta löytyy kykyä priorisoida ja kuunnella ja hänellä on suuret odotukset sekä uskoa ihmisten mahdollisuuksiin. Hän on myös aidosti kiinnostunut ihmisistä. (Heikkilä 2009, 131.)

Hyvä valmentaja laatii yhdessä valmennettaviensa kanssa selkeät tavoitteet, seuraa heidän toimintaansa ja tapaa valmennettaviaan säännöllisesti (Heikkilä 2009, 130). Lisäksi hyvä valmentaja osaa järjestää aikaa työntekijöilleen antaakseen heille tukea sekä henkilökohtaista valmennusta eli sparrausta. (Ojanen 2010, 14). Hyvä valmentaja osaa käsitellä vaikeitakin asioita ja uskaltaa antaa rehellistä palautetta. Uusien ideoiden sekä mahdollisuuksien jatkuva etsiminen, läsnäolo ja tuki valmennettaville kuuluvat valmentajan tekemisiin. Valmentaja kehittää myös itseään jatkuvasti sekä uudistuu itsekin eli elää niin kuin opettaa. (Heikkilä 2009, 130.)

Heikkilän (2009, 113–114) mukaan valmentavassa esimiestyössä valmentajan eli coachin ei tarvitse olla alansa huippuosaaja, mutta hänen täytyy omata alan hyvä tuntemus ja kokemus sekä muutamia perustaitoja, joita tarvitaan ihmisten päivittäisessä valmentamisessa. Näitä perustaitoja ovat osapuolten keskinäinen suhde, kysyminen, kuunteleminen, kannustavan palautteen antaminen, intuition käyttäminen sekä ajanhallinnan analysointi. Heikkilä kuvaa nämä valmentajan perustaidot seuraavalla sivulla olevalla kuviolla (KUVIO 6.).



KUVIO 6. Valmentamisen perustaidot (Heikkilä 2009, 114).

Valmentamisen perustaidot perustuvat valmentajan ja valmennettavan keskinäiseen suhteeseen. Esimiehen eli valmentajan ja työntekijän eli valmennettavan keskinäisellä suhteella on suuri merkitys valmennuksen onnistumiselle. Esimiehen ja työntekijän välisen luottamuksen tulee olla korkea. Valmennettavalta tulee löytyä halua kehittyä ja valmentajalta halua valmentaa. (Heikkilä 2009, 115–116.)

Yksi valmentavalta esimieheltä edellytettävä perustaito on kyky esittää hyviä kysymyksiä. Hyvät kysymykset ovat lyhyitä, neutraaleja ja sallivat valmennettavan keskittyä vastaamiseen. Kysymysten tulisi olla avoimia kysymyksiä, joita valmennettava joutuu pohtimaan ja joihin hän joutuu vastaamaan laajemmin kuin kyllä- tai ei-vastauksella. Kysymyksillä esimies pyrkii keräämään tietoa ja vaikuttamaan valmennettavaan samanaikaisesti. Hyvä esimies omaa kyvyn nähdä asioita eteenpäin ja osaa välillä avata uusiakin

näkökulmia asioihin esittämällä dramaattisia kysymyksiä. (Heikkilä 2009, 115-116.)

Kysymysten avulla esimies saa alaisensa näkemään kehitys- tai muutostarpeet, mikäli he eivät niitä muuten näe. Hän ei anna valmiita vastauksia, vaan ohjaa alaisiaan oikeaan suuntaan oikeiden kysymysten avulla. Pientenkin onnistumisten huomaaminen on erittäin tärkeää. (Nieminen & Tomperi 2008, 118; Aaltonen, Pajunen & Tuominen, 2011, 301-302, 330.) Kysymystekniikan hallitseminen on valmentavassa esimiestyössä tärkeää ja sen oppii vain kysymällä. Reflektiomainen kysely, jossa esimies toistaa valmennettavan kertomaa joko suoraan tai omin sanoin ilmaisee valmennettavalle sen, että esimies on kuunnellut sekä ymmärtänyt viestit, rohkaisten samalla valmennettavaa jatkamaan kertomistaan. (Heikkilä 2009, 116–117.) Se, että valmentava esimies ei anna valmiita vastauksia ei sulje pois esimiehen asiantuntijuutta. Kysymysten avulla valmentava esimies saa kohdistettua työntekijöiden huomion kehittymisen kannalta oikeisiin asioihin. Valmentava esimies ohjaa kysymysten avulla työntekijänsä ratkaisemaan itse ongelmiaan, kehittämään toimintatapojaan ja toimintamalleja organisaatiossa. (Havunen 2007, 23–25.)

Heikkilän (2009, 117) ja Aarnikoivun (2008, 155) mukaan myös kuunteleminen on yksi valmentajan tärkeimmistä perustaidoista. Aktiivisen kuuntelemisen tavoitteena on ymmärtää mitä valmennettava kertoo, sekä mitä hän tuntee. Hyvä esimies ei ole itse äänessä eikä ohjaa keskustelua liikaa, vaan antaa valmennettavan sanoa sanottavansa rauhassa. Hyvä valmentaja osaa olla myös hiljaa. Hyvät kysymykset ja aktiivinen kuuntelu kuuluvat valmentavassa esimiestyössä yhteen.

Palautteen antamisen taito on yksi valmentajan perustaidoista. Esimiehen tulee antaa työntekijälleen palautetta silloin, kun siitä on hyötyä valmennettavalle. Esimiehen tulee osata antaa palautetta siten, että palautteella on aina positiivinen tarkoitus. Palautteen tulee perustua faktoihin tai tekemiseen ollen rakentavaa sekä hyödyllistä. Valmentavassa esimiestyössä intuition käyttäminen sekä oman ajankäytön hallinta kuuluvat valmentajan perustaitoihin.

Käyttämällä ”kuudetta aistia” eli intuitiota esimies voi ohjata asioiden kulkua avaten samalla asioihin uusia näköaloja. Lisäksi esimiehen tulee osata huolehtia siitä, että työntekijät käyttävät aikansa tehokkaasti ja pääsääntöisesti tärkeisiin tehtäviin. (Heikkilä 2009, 122-123.) Valmentavan esimiestyön kannalta on tärkeää myös, että esimies osaa kohdistaa huomion oikeisiin asioihin, osaa mitata asioita oikein, kannustaa sekä huolehtia tilannekohtaisesta palkitsemisesta. Esimiehen on ymmärrettävä yksilöiden erilaisuus ja sen vaatima tilannekohtaisuus vuorovaikutuksessa. (Kansanen 2004, 99, 103.)

ABC-liikennemyymälöissä esimiestyössä käytetään valmentavaa johtamisotetta. Esimiesten oma esimerkki suosittelyssä ja palvelussa on ensiarvoisen tärkeää. Henkilökunnalta ei voi odottaa suorituksia, joita esimiehet eivät itsekään tee. Lisäksi jatkuva positiivisen palautteen antaminen onnistumisista takaa menestyksen. Toiminnan tehokas johtaminen vaikuttaa merkittävästi onnistumiseen. Esimiehen näkyminen etulinjassa, toiminnan ohjaaminen tehokkaasti, resurssien oikeanlainen kohdentaminen, työtehtävien organisoiminen, epäkohtiin puuttuminen ja toiminnan suunnittelemisen ovat avaimia onnistuneeseen johtamiseen. (SOK ABC-ketjuohjaus 2011, 2.)

Osuuskauppa Arinan esimiehille vuonna 2013 suoritetussa haastattelututkimuksessa selvitettiin valmentavan johtamisen näkymistä arkipäivän työssä. Haastattelututkimus suoritettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Tuloksista selvisi muun muassa, että jokaisessa toimipaikassa valmentavan johtamisen piirteitä käytettiin esimiestyössä. Tutkimuksen mukaan esimiehet olivat saaneet jonkin verran oppeja valmentavan johtamisen käyttöön päivittäisessä työssään. Valmentavan johtamisen keinoista käytössä olivat erityisesti palautteen antaminen, esimerkin näyttäminen sekä keskustelu ja kysymysten esittäminen. Kysymysten esittämisellä pyrittiin työntekijät saamaan oivaltamaan ratkaisuja itsenäisesti ilman esimiehen valmiita ratkaisuvaihtoehtoja. Palautteen annossa pyrittiin keskittymään erityisesti positiivisen palautteen antamiseen, mutta korostettiin, että myös alisuoriutumisiin on puututtava rakentavasti. Esimiehet kertoivat työskentelevänsä paljon aidosti suorittavassa työssä yhdessä työntekijöiden

kanssa, joten esimerkkinä toimiminen on luonteva osa esimiehen työtä. Keskusteluja työntekijöiden kanssa esimiehet käyvät sekä päivittäisen työn lomassa että erityisesti varattuina aikoina, muun muassa kehityskeskusteluissa.

”Siis ite toimin sen mukaan, että mulle kun tulee asiakas, niin tarjoan näitä oheistuotteita siihen, koska ootan sitä, että myös myyjät sitä tekevät.” (10.10.2013, haastattelu.)

3.3 Valmentajalta vaadittavat ominaisuudet myynnin johtamisessa

Aarnikoivun (2008, 34–35) mukaan esimiehen tehtävänä on johtaa työyhteisö parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja tulokseen. Työyhteisössä esimiehen työtä tarkastellaan sekä arvioidaan koko ajan, joten on tärkeää, että esimies on esimerkillinen ja antaa omalla tekemisellään toimintamallit työntekijöilleen. Rubanovitsch ja Aalto (2010, 22–23, 26–27) pitävät esimiehen aitoa omaa johtamistyyliä, itsetuntemusta ja uskallusta olla oma itsensä edellytyksenä menestyksekkääseen myynnin johtamiseen.

Esimieheltä tulee löytyä halua kehittää omia heikkouksiaan. Tämä puolestaan lähtee siitä, että esimiehellä on realistinen kuva itsestään ja osaamisestaan. Kyky rajata omat tehtävänsä ja delegoida on oleellista, jotta esimies ei uuvu työssään. Esimiehen tulee välillä osata pysähtyä ja arvioida kokonaisvaltaisesti omaa toimintaansa ja tilannetta. Esimiehenkin tulee välillä keskittyä myös itseensä ja pyrkiä kasvattamaan omaa ymmärrystään toiminnastaan sekä tunteistaan. Tätä kautta esimiehen henkilökohtaiset mukavuusalueet ja epämukavuusalueet tulevat käsittelyyn samoin kuin vahvuudet ja kehityskohteet. Tämä puolestaan kehittää esimiehen itsetuntemusta ja edesauttaa henkilökohtaista hyvinvointia ja esimiehenä kehittymistä. (Aarnikoivu 2008, 38–40.)

Esimies toimii roolissa, joka erottaa hänet muista työyhteisön jäsenistä. Häneen kohdistuu odotuksia ja vastuuta, mutta niidenkään alla hän ei saa unohtaa persoonaansa, vaan hänen on onnistuttava löytämään tasapaino ammatillisen

roolinsa ja oman persoonansa välillä. Aaltosen ym. (2011, 324) mukaan: ”Fiksu johtaja ei ole sellainen joka tietää kaiken. Fiksuus on omien rajojen tunnistamista, jatkuvaa vuorovaikutusta ympäristön kanssa ja suostumista oppijan rooliin.”

Rubanovitschin ja Aallon mukaan (2010, 23) esimiehen on oltava itsevarma ja päättäväinen, eikä hän saa olla muiden johdettavissa. Esimiehen tulee kuunnella alaistensa mielipiteitä sekä ratkaisuehdotuksia, mutta lopulliset ratkaisut ja vastuu päätöksistä hänen tulee kantaa itse. Esimies ei ole alaisten kaveri. Esimiehen on oltava puolueeton sekä toimia jämäkästi kaikissa tilanteissa ja kohdella kaikkia alaisiaan tasapuolisesti. Tämän vuoksi esimiestehtävän menestyksenkäs hoitaminen edellyttää tietynlaista etäisyyttä alaisiin.

Myyjien työmotivaation jatkuva ylläpito vaatii esimieheltä jatkuvia ponnisteluja. Kerran saavutettu motivaatio ei säily aina, vaan työntekijöille on pystyttävä tarjoamaan uusia haasteita jatkuvasti. Hyvä esimies inspiroi, luo myönteisen ilmapiirin ja uskaltaa toimia tarvittaessa vastoin totuttuja tapoja sekä luoda uusia käytäntöjä. Hän onnistuu herättämään työntekijöissään suoriutumishalun ja halun pyrkiä saavuttamaan entistä parempia tuloksia. Oman esimerkin näyttäminen on osa konkreettista esimiestyötä. Nykypäivänä menestyvä ja uskottava myynnin esimies osallistuu myös itse aktiivisesti myyntiin, tuntee perusasiat, kuten tuotteensa, palvelunsa, markkinansa ja asiakkaansa. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 23, 30.) Esimiehisuus on rooli, joka on läsnä jatkuvasti, riippumatta siitä mitä esimies tekee. Tehdessään operatiivista työtä esimies johtaa omalla esimerkillään. (Aarnikoivu 2008, 35.) Käytännössä hyvän valmentajan paras työkalu on hänen oma persoonansa ja esimerkkinsä. Hän on ryhmänsä roolimalli. (Aaltonen ym. 2011, 325.)

Esimieheltä täytyy löytyä intohimoa ja kykyä viedä myyntiä eteenpäin. Yrityskulttuurin merkitys myynnin johtamisessa on tärkeää. Yrityskulttuuri joka tukee älykkäitä ja kyseenalaistavia persoonia saa työntekijät etsimään omaaloitteisesti uusia tapoja suoritua tehtävistään. Ilmapiirin tulee rohkaista

ideointiin ja kriittiseen ajatteluun. Esimiehellä on merkittävä rooli ilmapiirin luomisessa. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 23, 30.)

Menestyvältä esimieheltä löytyy halua sekä uskallusta jakaa vastuuta. Hän kykenee avoimeen ja luottamukselliseen vuorovaikutukseen, mutta tarvittaessa hän pystyy kuitenkin olemaan vaativa sekä tiukka johtaja. Esimiehen tulee osoittaa arvostuksensa ja luottamuksensa alaisiinsa sekä kyetä ennakkoluulottomasti yhdistelemään heidän resurssejaan. Kokonaisuuden tarkastelu ja myyntitiimin kokonaisvastuun kantaminen on myynnin esimiehen ensisijainen tehtävä. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 24–25.)

3.4 Menestyvän myyntitiimin johtaminen

Työntekijät haluavat, että heitä johdetaan. Menestyksekkäs myynnin esimies saavuttaa tavoitteensa myyjänsä tekemän työn kautta. Menestyksekkäs myyntitiimin johtaminen edellyttää esimieheltä asioiden tietämystä, asioista selvää ottamista sekä päätöksen tekoa. Mitä paremmin yritys kohtelee sekä johtaa työntekijöitään, sitä lojaalimpia työntekijät ovat. Menestyksekkään myyntitiimin esimiehen tehtävänä on johtaa ihmisiä ja rakentaa ympärilleen sellainen tiimi, joka toimii tehokkaasti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja yrityksen päämäärien sekä arvojen mukaisesti. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 128–129.)

Esimiehen tulee hallita kokonaisuuksia ja huolehtia kokonaisvaltaisesti koko tiimin suorituksesta. Myynnin esimiehen näkyvyyden ja läsnäolon merkitys menestyksekkään myyntitiimin johtamisessa on suuri. Esimiehen tulee tukea työntekijöitään, keskustella sekä kuunnella heitä ja arvioida heidän toimintaansa sekä muistuttaa heitä asetetuista tavoitteista. Jotta esimies osaa ohjata työntekijöitään oikein, on hänen oma osallistuminen päivittäiseen tekemiseen tärkeää. Kun esimies tietää mitä päivittäinen työ on, hän osaa tarvittaessa antaa työntekijöilleen selkeitä neuvoja ja ohjeita. Lisäksi tietämys päivittäisestä työstä auttaa esimiestä hahmottamaan nopeidenkin korjausliikkeiden tarpeen ja myyntityön oikea suunnan. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 128–129.)

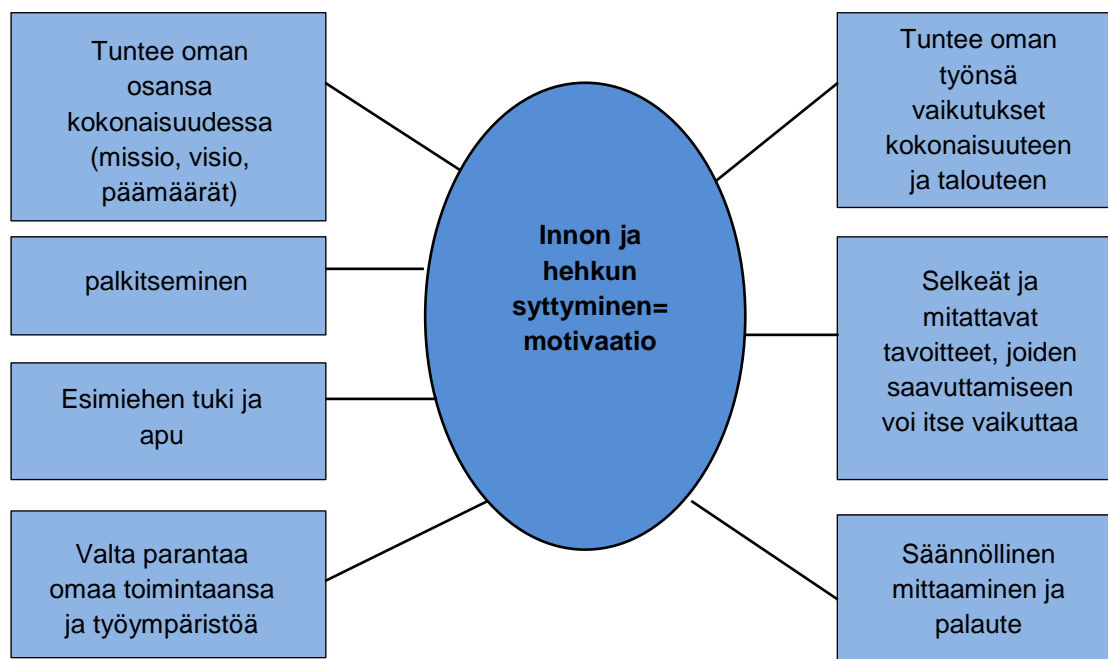
Yksi myynnin esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on myyjien itsetunnon vahvistaminen auttamalla heitä onnistumaan. Hyvä itsetunto on edellytys menestykselle. Myyjä joka arvostaa itseään, on tasapainoinen ja kykenee tulokselliseen tiimityöhön. Esimiehen tulee olla ylpeä yrityksestään, tiimistään sekä tehtävästään ja hänen saada tartutettua tämä ylpeys omiin myyjiinsä. Tavoitteena on, että työntekijät olisivat ylpeitä työnantajastaan ja tekemästään työstä jolloin tämä välittyisi asiakkaille saakka. Innostaminen ja yhteishengen luominen ovat menestyksekkään myyntitiimin johtamisessa erittäin tärkeitä. Esimies saa muodostettua yksilöistä toimivan ja tehokkaan tiimin, kun tiimin jäsenet ovat valmiita kehittämään ja uudistamaan tiimin toimintaa jatkuvasti. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 128–129, 148–149.)

Työyhteisön ilmapiirillä ja siihen vaikuttavilla tekijöillä on suuri merkitys kun tavoitteena on hyvinvoiva ja tuloksellinen myyntitiimi. Hyvä ilmapiiri tukee organisaation menestymistä sekä sen jäsenten hyvinvointia. Jos työyhteisö puolestaan voi huonosti, sen kaikki energia kuluu sisäisten kitkatekijöiden parissa vaikuttaen haitallisesti sekä työntekijöiden että työyhteisön tehokkuuteen. Esimies pystyy merkittävästi vaikuttamaan omalla tekemisellään sekä tekemättä jättämisellään ilmapiiriin. Hyvä ilmapiiri edellyttää jämäkkää, oikeudenmukaista ja johdonmukaista johtamista sekä selkeitä työyhteisön yhteisiä tavoitteita. (Aarnikoivu 2008, 57.)

3.4.1 Työntekijöiden motivaatio ja motivointi valmentavassa esimiestyössä

Valmentavan esimiestyön ensisijaisena tavoitteena on kehittää yksilöiden henkilökohtaisia taitoja ja parantaa ihmissuhteita. Pyrkimyksenä on päästä jatkuvaan parantamisen tilaan, jolloin alainen saavuttaa työn hallinnan ja onnistumisen tunteen. Onnistumisen tunne saavutetaan pienten voittojen avulla, joten valmennusta tarvitaan kaikille aika ajoin. Valmentavan esimiehen tulee selvittää alaistensa nykyinen osaaminen ja tehtäviä suunniteltaessa hänen tulee huomioida heidän vahvuutensa ja osaamisensa. (Kansanen 2004, 48, 71.)

Työntekijöiden motivaatio ja osaaminen on tärkeää. Valmentavalla otteella johtamisessa on mitä suurimmassa määrin kyse työntekijöiden motivaatiosta. Jos työntekijän motivaatio on matala, ei osaaminen eivätkä ihanteelliset olosuhteet muuta motivaation tasoa. Esimiehellä on merkittävä rooli työntekijöiden motivaation lisäämisessä. (Aaltonen ym. 2011, 40–55.) Esimies ei voi kuitenkaan yksistään synnyttää alaistensa motivaatiota. Vaikka esimies voi omalla panostuksellaan tukea motivaation syntymistä on työntekijä itse avainasemassa sen syntymisessä. Motivaation voi rakentaa pysyvästi vain henkilöstä itsestään käsin. Jokainen työntekijä on itse vastuussa omasta motivaatiostaan ja motivoitumisestaan. (Aarnikoivu 2008, 154–155.) Alla olevassa kuviossa on kuvattu osatekijät, joista yksilön motivaatio rakentuu (KUVIO 7.).



KUVIO 7. Motivaation rakentuminen (Aarnikoivu 2008, 155).

Valmentavassa johtamisessa keskeisenä haasteena onkin ylläpitää ja parantaa työntekijöiden motivaatiota. Motivaatio voidaan jakaa kahteen osaan, sisäiseen

ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että henkilö osallistuu tehtäviin omasta halustaan ja nautinnosta. Tässä motivaatiota muodostaa tunne omasta pätevyydestä, työn merkityksellisyydestä, itsenäisyyden kokemisesta sekä sosiaalisesta yhteenkuuluvaisuuden tunteesta. Innostava visio, johtamistapa, ilmapiiri, palautteen saaminen, tiimityö, tavoitteet ja haasteet sekä sisäiset verkostot ovat myös sisäisiä motivoivia tekijöitä. Ulkoisia motivoivia tekijöitä ovat muun muassa palkka, bonukset tai muut etuudet, jotka parhaillaan voivat lisätä motivaatiota, mutta varsin usein ne voivat olla jopa ei-motivoivia tekijöitä. Esimiehen tulisikin pohtia millä tavalla hän saa luotua työolosuhteet, joissa työntekijät voivat kokea oman työnsä merkityksellisyyden osana yrityksen menestystä ja kokea oman työpanoksensa tarpeelliseksi sekä vaikuttaa omaa työtänsä koskeviin päätöksiin tuntien ympärillään oikeudenmukaisuutta ja kannustusta. Esimiehellä on suuri rooli työntekijöiden hyvinvoinnin rakentamisessa. Esimiehen alaisten työtä kohtaan osoittamalla kiinnostuksella sekä hänen johtamistavalla on suuri vaikutus työntekijöiden motivaation ylläpitämisessä. (Heikkilä 2009, 98–99; Carlsson & Forssell 2012, 166–168.)

Jotta työyhteisö saadaan toimimaan motivoituneesti, innostuneesti sekä hyvinvoivasti, palkitsemiskulttuurin tulee olla monipuolinen. Motivaation kasvattaminen onnistuu hyvän johtamisen, työn mielekkyyden, selkeiden tavoitteiden sekä arjen keskellä tapahtuvien palkitsemisten avulla. Valmentavassa johtamisessa korostetaan palkitsevan palautteen merkitystä motivaation kasvattajana. Palkitseminen voi tapahtua vaihtelevasti. Se voi tarkoittaa esimerkiksi rahallista bonusta tai kiitosta. Tärkeintä kuitenkin on, että palaute on toimivaa. Toimivuudessa on huomioitava yksilöiden erilaisuus, sillä eri henkilöt motivoituvat eri asioista. Palkitsemisessa esimiehen tulee ottaa huomioon yksilöiden sekä ryhmän erilaisuus, mutta muistaa tasapuolisuus sekä se, että palkitseminen on läpinäkyvää. (Aaltonen ym. 2011, 40–55.)

Motivointi on yksi vaikuttamisen muoto. Jos halutaan aikaansaada pitkän aikavälin motivaatiota, työntekijälle täytyy löytää työhön sellaisia kannustimia, jotka motivoivat. (Aaltonen ym. 2011, 56–57.) Työntekijöiden heikko motivaatio ja työn ilon puuttuminen ovat yleensä seurauksia siitä, etteivät työntekijät koe

tuntevansa omaa työtään, työpanostaan ja itseään merkitykselliseksi. Merkityksellisyyden puuttumisen tunne puolestaan johtuu siitä, että työntekijät eivät kykene hahmottamaan sitä, miten oma työpanos nivoutuu yrityksen kokonaisuuteen. Työntekijät kokevat oman tekemisen olevan irrallaan yrityksen muusta tekemisestä eikä oman työpanoksen ja yrityksen tavoitteiden välillä nähdä olevan yhteyttä. (Aarnikoivu 2008, 17.)

Valmentava esimies tuntee alaisensa ja heidän tehtävänsä. Hän osaa herättää työntekijöiden sisäisen motivaation, jonka kautta aito sitoutuminen tehtävään tapahtuu. (Aaltonen ym. 2011, 56–57.) Valmentava esimies osaa osoittaa työntekijöille, kuinka heidän tekemänsä työ liittyy yrityksen tavoitteisiin ja miten yritys toimii sekä onnistuu. (Aarnikoivu 2008, 17.) Esimiehen on ymmärrettävä, että palkitseminen tarkoittaa paljon muutakin kuin palkankorotusta. Motivointi lähtee siitä, että työntekijä tuntee tehtävänsä merkitykselliseksi sekä mielekkääksi. (Aaltonen ym. 2011, 56–57.) Esimiehen tehtävänä on osoittaa työntekijöille, että myyntityö on arvostettavaa ja tärkeää. Työntekijöiden tukemisen ja kehittämisen lisäksi esimieheltä tulee löytyä rohkeutta palkata erilaisia myyjiä sekä viedä heidän kehittymistään eteenpäin. Esimiehen tulee uskaltaa edellyttää myyjiltään oma-aloitteisuutta ja tarjota heille heidän myyntityössään tarvittavat työkalut. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 22–23.)

Menestyvä myynnin esimies saavuttaa tavoitteensa vain myyjiensä työnsä kautta. Tämän takia esimiehen tehtävänä on pitää alaiset sitoutuneina ja tyytyväisinä. Jotta myyjät viihtyisivät työssään, on esimiehen osattava tarjota myyjilleen haasteita, annettava heille tilaa olla luovia ja kannustettava heitä tavoittelemaan myynnin sekä katteen kasvua sekä henkilökohtaista kehitystä. Mitä paremmin yritys kohtelee ja johtaa työntekijöitään, sitä lojaalimpia työntekijät ovat. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 51, 118–119.)

3.4.2 Palaverit esimiestyön välineenä

Säännölliset palaverit ovat osa esimiestyötä (Rubanovitsch & Aalto 2010, 124). Palaverien tarkoituksena on informaation jakaminen tai päätösten tekeminen.

Palaverit lisäävät motivaatiota, sitoutumista ja auttavat tiimin synergian luomisessa, ne lisäävät myös työntekijöiden yhteenkuuluvaisuuden tunnetta. (Heikkilä 2002, 242–243.)

Palaverien avulla työntekijät saavat tietoa yrityksen tilasta ja tapahtumista. Palaverit antavat myyjille mahdollisuuden esittää kysymyksiä ja kertoa ideoitaan esimiehelle sekä muille tiimiläisille. (Argenti 2009, 190.) Menestyvässä esimiestyössä myyjien osallistaminen sekä yhdessä suunnitteleminen on keskeistä. Esimiehen tulee pyrkiä tekemään palavereista mahdollisimman osallistavia. Hänen tulee rohkaista alaisiaan jakamaan ajatuksiaan ja kertomaan mahdollisia parannusehdotuksia. Kun palavereissa on löydetty kehittämisen kohteita, tulee samalla sopia seuranta-aika, jolloin läpikäydään miten toimintatapoja on muutettu. Ilman seuranta-aikaa hyvätkin parannusehdotukset jäävät helposti toteuttamatta. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 124–125.) On tärkeää, että ihmiset saavat vaikuttaa ja saavat tietoa siitä, miten heidän ajamansa asia etenee ja miten se todentuu käytännön toiminnaksi. Seuranta vaikuttaa sekä ihmisten motivaatioon, että asioiden toteutumiseen. (Helin 2011, 180.)

Yhteen kokoontuminen on tehokas keino ongelmien ratkaisemiseen, tiedon jakamiseen ja henkilökunnan sitouttamiseen tavoitteiden toteuttamiseksi. Onnistunut palaveri auttaa tehokkuuden ja tulosten saavuttamisessa, mutta antaa myös osallistujille henkilökohtaista hyötyä. Osallistujat kokevat hyvin sujuneen palaverin jälkeen onnistuneensa asialistalla olleiden asioiden käsittelyssä ja ratkaisussa. Vetäjän vastuulla on se, että valmistelu on sujunut hyvin, eikä palaveri vain tuhlaa osallistujien aikaa. Asiatavoitteiden lisäksi palaverilla saavutetaan monia muitakin tavoitteita. Kokoamalla henkilökunnan yhteen palaveri mahdollistaa työntekijöiden suhteiden hoitamista ja kehittää osallistujia niin yksilöinä kuin tiiminäkin. Suunnitelmiin ja tavoitteisiin sitouttaminen on helpompaa, kun osallistujat saavat vaikuttaa niiden valmisteluun. Tiedon välittäminen ja perillemenon varmistaminen on tehokasta palaverin yhteydessä. Palaveriin voidaan sisällyttää myös koulutusta ja jakaa vastuuta yksittäisten sovittujen toimenpiteiden toteuttamiseen tai seurata

aiemmin sovittujen toimenpiteiden toteutumista. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 128–130.)

Palaverit on suunniteltava hyvin ennakkoon, jotta niiden avulla saadaan toivottuja tuloksia. Yhteisesti sovittu käytäntö auttaa yksittäisen palaverin tehostamisessa, mutta ei riitä, että yksittäiset palaverit ovat tehokkaita. Ne on myös linkitettävä yhteen järjestelmäksi, joka auttaa viestien välittämisessä ja toimenpiteiden toteuttamisessa koko organisaatiossa. (Niemelä ym. 2008, 124–127.)

Palavereissa ei kannata yrittää käydä läpi kaikkia yrityksessä meneillään olevia asioita. Esimiesten kannattaa selvittää työntekijöiltä etukäteen ne asiat, joiden läpikäyminen on heidän kannaltaan olennaista ja tärkeää. Lisäksi voidaan käsitellä muita asioita, kunhan asialistasta ei tule liian laajaa. (Argenti 2009, 109.)

Osuuskauppa Arinan esimiehille 2013 suoritetussa haastattelututkimuksessa esimiehet nostivat esille palaverien tärkeyden osana johtamista. Palaverit koettiin tärkeinä henkilökunnan tiedottamisen, motivoimisen, toimintaan sitouttamisen ja osallistamisen sekä tavoitteiden esilletuomisen kannalta. Koko henkilökunnan palaverit pyritään pitämään kuukausittain jokaisessa toimipaikassa. Koko henkilökunnan yhtäaikaista paikalle saamista koettiin haasteellisena vuorotyön vuoksi. Useissa toimipaikoissa oli käytäntönä tehdä palaverin jälkeen muistio, josta ilmenee käsitellyt asiat ja mahdolliset toimintasuunnitelmat.

3.4.3 Vastuunjako, tavoiteasetanta ja mittarit

Valmentavan esimiehen tulee huolehtia siitä, että tiimissä toimitaan oikeudenmukaisesti. Oikeudenmukaisuuden tulee toteutua tunnustusten, palkkioiden, työtehtävien, ylennysten, valvonnan, tavoitteiden sekä lisääntyvän vapauden ja vastuun suhteen. Jos joku alainen tekee ja saa aikaan enemmän kuin toinen, tulee hänen myös saada enemmän tunnustusta. Tiimissä, jossa

työtehtävät ovat hyvin samankaltaisia, vastuut ja odotukset hämärtyvät helposti. Jos halutaan luoda menestyvä myyntitiimi, tehtävien ja vastuiden jaolla työskentelyä saadaan tehostettua. (Heiskanen 2011, 73–75.) Vastuiden selventäminen ja tavoitteista yhdessä sopiminen, onkin Kansanen (2004, 35) mukaan valmentavan esimiestyön yksi tärkeimmistä vaiheista. Periaatteena on osallistaa ja sopia asioista yhdessä, kun perusvastuita sekä tavoitteita lyödään lukkoon.

Kansanen (2004, 48) listaakin muutaman peruseriaatteen, jotka tavoitteita asetettaessa kannattaa muistaa. Ihmiset työskentelevät paremmin, jos he tietävät mitä heiltä odotetaan ja miten he ovat työstään suoriutuneet. Sitoutuminen tavoitteisiin paranee kun yksilöt saavat osallistua niiden suunnittelemiseen. Yksilöt parantavat suoritustaan, kun esimiehet osoittavat kiinnostusta ja antavat palautetta heidän suorituksestaan. Heikkilä (2009, 103) on Kansanen kanssa samoilla linjoilla siinä, että kun työntekijät saavat ottaa osaa päätöksen tekoon, he sitoutuvat tavoitteisiin sekä tekemiseen enemmän. Jokaisen tulee tietää roolinsa, koska sillä autetaan positiivisen ilmapiirin luomista, mikä puolestaan vaikuttaa sitoutumisen kasvuun.

Myyntitiimi sitoutuu siis tavoitteiden saavuttamiseen, mikäli heille itselleen annetaan mahdollisuus osallistua tavoitteiden määrittelyyn. Kun myyjille annetaan mahdollisuus vaikuttaa omiin tavoitteisiinsa, heille syntyy näyttämisen tarve sekä luontainen halu asettaa rima korkealle. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 52.) Esimiehen tulee uskoa alaisiinsa ja luottaa heidän kykyihinsä saavuttaa asetetut tavoitteet. Esimiehen kyvyttömyys luottaa alaisiinsa näkyy alaisille vähättelynä ja negatiivisina olettamuksina alaisten ajatusmaailmasta. Tämä puolestaan johtaa siihen, etteivät myöskään alaiset luota esimieheensä. (Aarnikoivu 2008, 61.)

Rubanovitschin ja Aallon (2010, 44–53) mukaan esimieheltä tulee löytyä taitoa yhdistää yrityksen strategiset tavoitteet päivittäiseen tekemiseen. Tavoitteet tulee pilkkoa pienempiin osiin, kuten myyjä-, viikko- ja päiväkohtaisiksi tavoitteiksi. Nämä tulee myös kirjata ylös ja julkaista kaikkien näkyville. Tiimin

tavoitteet tulee jakaa myös henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja tiimin jäsenten on hyvä olla tietoisia toistensa pyrkimyksistä.

Osuuskauppa Arinan esimiehille tehdystä haastattelututkimuksesta kävi ilmi, että osassa toimipaikoista myyntitavoitteet ja –tulokset kirjattiin ylös ja asetettiin näkyville. Osassa toimipaikoista myös myyntitavoitteet oli laadittu yhdessä tiimin kanssa. Tavoitteet oli laadittu joko tiimi- tai henkilökohtaisella tasolla. Tavoitteiden seuraamisella koettiin olevan merkitystä työntekijöiden motivaatioon ja tiimihenkeen.

”Tavoitteita käydään läpi kehityskeskusteluissa -- käydään läpi viikottain tai kuukausittain työntekijän kanssa, miten minä nyt näen työntekijää -- eli siinä ihan normaalissa arjessa sitä seurataan.”
(17.10.2013, haastattelu.)

On tärkeää, että jokainen myyntitiimin jäsen tietää omien tavoitteidensa lisäksi tiiminsä sekä koko yksikön tavoitteet ja toimii yhteisvastuullisesti (Kansanen, O. 2004, 45). Tavoitteet tulee esitellä toisten kuullen, sillä siten myyjät sitoutuvat paremmin niiden saavuttamiseen. Esimiehen tulee kuitenkin varmistaa, että työilmapiiri on kannustava ja myyntitiimin jäsenet pystyvät antamaan toisilleen palautetta. Sillä jos tiimi suhtautuu välinpitämättömästi tavoitteisiin, on sillä kielteinen vaikutus koko tiimin suoritukseen. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 53.)

Yrityksen strategian ja myyntitiimin sekä myyjien henkilökohtaisten tavoitteiden tulee tukea toisiaan (Rubanovitsch & Aalto 2010, 53). Oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit saavat aikaan tekemisen innon työntekijöissä ja antavat selkeän suuntaviivan kohti asetettuja päämääriä sekä auttavat kirkastamaan johdon laatiman strategian osaksi päivittäistä työntekoa (Nieminen & Tomperi, 2008, 46). Osuuskauppa Arinan esimiehille tehdyn haastattelututkimuksen tulokset tukevat tavoitteiden asettamisen ja niistä viestimisen tärkeyttä. Tutkimuksessa haastatellut esimiehet olivat samaa mieltä siitä, että työntekijöiden on tiedettävä heille asetetut tavoitteet, jotta he voivat toimia odotusten mukaisesti ja innostua tekemisestä.

”Työntekijät ovat motivoituneempia sitten tekemään sitä työtä, kun tietävät mitä heiltä ootetaan” (10.10.2013, haastattelu.)

Tavoitteet tulee laatia yhdessä avoimessa vuorovaikutuksessa, ei käskyttämällä. Oikeanlainen mitattavissa oleva tavoite motivoi tehokkaasti. Tavoite joka on haasteellinen, mutta saavutettavissa motivoi parhaiten. Tavoitteita tulee kuitenkin pystyä muuttamaan tarvittaessa. Tietoisuus tavoitteista ja siitä, miten ne voidaan saavuttaa saa aikaan tuloksia. Tavoitteiden tulee olla konkreettisia, kompakteja sekä kirkkaita. (Nieminen & Aalto 2008, 52–53; Rubanovitsch & Valorinta 2009, 109; Rubanovitsch & Aalto 2010, 53.)

Selkeiden tavoitteiden ja mittareiden avulla on mahdollista seurata onnistumisia sekä edistymistä. Mittarit mahdollistavat suorituksen arvioinnin ja palkitsemisen sekä hyvästä suorituksesta oppimisen. Hyvät mittarit auttavat myös havaitsemaan ongelmia riittävän ajoissa ja korjaamaan ne. Lisäksi ne tukevat päätöksentekoa tarjoamalla puolueetonta numerotietoa ja tunnuslukuja. Mittareiden tulee kuvata asioita, joihin myyjä sekä tiimi pystyvät aidosti itse vaikuttamaan. Mittareiden tulee olla yksinkertaisia, konkreettisia sekä helposti ymmärrettäviä ja mittareiden lukumäärän tulee olla rajattu. (Nieminen & Tomperi 2008, 51–59.) Esimiesten tulee pohtia tarkkaan, mitä mitataan ja mitä ohjataan. On huomioitava, että tavoitteiden mittaaminen ja ohjaaminen ovat eri asioita. Ohjaamalla esimies voi varmistaa tulosten saavuttamisen ja vaikuttaa niihin ajoissa. Mittaamalla verrataan tavoitetta ja toteutumaa. Toisin sanoen tulokset ovat mitattavia ja tekeminen ohjattavaa. Tavoitteet ohjaavat tekemään oikeita asioita. Voidaan sanoa: sitä saa, mitä mittaa. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 108–109.)

Myyntin tavoitteet voidaan luokitella kolmeen eri luokkaan. Tulostavoitteet liittyvät myyntituloksiin ja myynnin sekä liiketoiminnan tuottavuuteen. Suoritustavoitteet liittyvät esimerkiksi myyjien tai myyntitiimin toimintaan, tekemiseen tai painopistealueisiin. Kehitystavoitteet puolestaan liittyvät myyjien tai myyntitiimin toiminnan laatuun ja osaamisen kehittymiseen. Hyvät mittarit ohjaavat huomion oikeisiin asioihin. Mittareiden tulee kuitenkin olla

tasapainossa. Tämä tarkoittaa sitä että tasapaino tulee löytää niin rahallisten kuin ei-rahallistenkin mittareiden välillä. (Nieminen & Tomperi 2008, 51–59, 62.)

Osuuskauppa Arinassa tavoitteet on asetettu haastattelututkimuksen mukaan ainakin tulos- ja suoritustavoitteiden osalta. Toimipaikoissa seurataan sekä kappale- että euromääräistä myyntiä ja sen kehitystä. Lisäksi seurataan esimerkiksi katteen ja tehojen tasoa ja kehitystä ja muun muassa asiakastytyväisyyttä.

Selkeät ja kunnianhimoiset tavoitteet innostavat, lisäävät työmotivaatiota ja haastavat tiimin tekemään parhaansa (Nieminen & Aalto 2008, 51). Kun työyhteisö saadaan tiedostamaan yhteiset tavoitteet ja se, että niihin pääseminen edellyttää kaikkien työyhteisön jäsenten panostusta, saavutetaan tuloksellinen ja hyvä työyhteisö. (Aarnikoivu 2008, 67). Selkeät tavoitteet auttavat myös priorisoimaan ja kohdistamaan toiminnan oikeisiin asioihin ja tehostamaan ajankäyttöä. Selkeillä tavoitteilla päästään jatkuvaan parantamiseen, sillä ne auttavat kehittymään sekä oppimaan ja niiden avulla on jotain mihin aikaansaannoksia voidaan verrata. Tavoitteista johdettujen toimintasuunnitelmien avulla toimintaa on helppo organisoida ja tavoitteiden avulla voidaan arvioida tarvittavan osaamisen sekä resurssien määrä. Tavoitteiden yhdessä suunnittelemisen ja sopimisen jälkeen valmentaminen, toiminnan arviointi, kehittäminen ja palkitseminen ovat vasta mahdollisia. (Kansanen 2004, 50–51.)

Tavoitteiden saavuttaminen ei kuitenkaan saa olla itsestään selvyys. Kuten tavoitteetkin, myös sekä tiimin että yksittäisten myyjien saavutukset tulee huomioida koko tiimin kuullen, vaikka nämä tietäisivätkin saavuttaneensa tavoitteensa. Kiitos hyvin suoritetusta työstä motivoi koko myyntitiimiä. Esimiehen on pidettävä myös huoli siitä, että saavutettu tavoite ja sitä kautta tullut hyvän olon tunne ei lamauta tiimin toimintakykyä, vaan antaa oikean suunnan matkalla seuraavaan entistä suurempaan sekä haastavampaan päämäärään. Kokonaistavoite voidaan saavuttaa vain välitavoitteiden kautta. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 53–54.)

Alaisille on annettava mahdollisuus löytää omanlaiset keinonsa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyvä esimies tukee ja neuvoo tarvittaessa, mutta harkiten. Hän ei puutu jatkuvasti myyjiensä tekemiseen vaan luottaa alaisten vastuunkantoon. Hän tarkkailee työn edistymistä ja osoittaa kiinnostusta alaistensa työhön. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 118–120.)

3.4.4 Henkilökohtainen seuranta ja palaute

Palkitsemisjärjestelmän tulee kannustaa tavoitteiden saavuttamiseen. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että jokainen työntekijä ymmärtää sovitut tavoitteet sekä sen, mitä niiden saavuttaminen häneltä itseltään vaatii. Esimieheltä vaaditaan tukea, aktiivista vuorovaikutusta sekä suoraa palautetta. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 52.) Yksilöiden tulee ymmärtää miten heidän omat vastuunsa linkittyvät yrityksen tarkoitukseen ja tuloksiin (Kansanen 2004, 45).

Jokaisen myyjän tulee tehdä laadukasta työtä jokaisen asiakkaan kohdalla. Esimiehen velvollisuus on johtaa myyjiään ja heidän toimintaansa. Esimiehen tulee muistaa panostaa erityisesti myyjiin, jotka uskovat menestykseen ja auttavat omalla toiminnallaan sen saavuttamisessa. Alisuoriutuvat myyjät voivat aiheuttaa toiminnallaan yritykselle enemmän haittaa kuin hyötyä. He vaativat esimieheltä eniten aikaa, puuttuvat epäolennaisuuksiin ja keksivät tekosyitä omalle epäonnistumiselleen. Yleensä he löytävät syitä epäonnistumiselleen muualta kuin itsestään, esimerkiksi tietojärjestelmistä, palkkauksesta, mainonnasta tai esimiehen kyvyttömyydestä. Esimieheltä täytyykin löytyä rohkeutta vaatia kaikilta tiiminsä jäseniltä huipputason suorituksia. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 53, 108–109, 121–123.) Esimiehen tulee uskaltaa antaa reilusti palautetta myyjilleen, mikäli he eivät suoriudu tehtävistään odotetusti tai eivät toimi sovitulla tavalla. Jos alisuoriutumiseen ei puututa, työntekijä ei kehity eikä voi saavuttaa asetettuja tavoitteita. Palautteen antaminen, tavoitteiden läpikäyminen, perehdyttäminen, mahdollisten työympäristön puutteiden kartoittaminen ja esimiehen valmentava ohjaus saattavat auttaa alisuoriutumisen korjaamisessa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 247–248; Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 83.)

Palautteen antaminen on taitolaji ja sen tulee kohdistua toimintatapaan sekä tilanteeseen, ei yksilön persoonaan. Palautteen tulee myös olla rakentavaa sekä perustua tosiasioihin ja se on annettava välittömästi. (Kansanen 2004, 119–120.) Palautteen avulla esimies voi ohjata työn tekemistä, sitouttaa ja motivoida henkilöstöä sekä antaa työntekijöilleen mahdollisuuden kehittyä ja oppia. Palautetta antamalla esimies osoittaa välittävänsä työntekijästään. Jos esimies ei anna lainkaan palautetta, koetaan hänet poissaolevana ja välinpitämättömänä. Määrällisesti palautetta tulisi antaa enemmän onnistumisista kuin epäonnistumisista. (Aarnikoivu 2008, 142–144.) Osuuskauppa Arinan ABC-liikennemyymälöiden esimiehille suoritetussa haastattelututkimuksessa jokainen esimies nosti esille palautteen antamisen tärkeyden henkilöstön motivoimisessa ja tavoitteisiin sitouttamisessa.

”Palkitsemista toimipaikassa ja ABC-ketjussa ja myös Osuuskauppa Arinassa -- sitten esimiesten ja palveluvastaavien palaute ja tsemppaaminen siihen ja sit se rakentava palaute myöskin, että miksi et ole ottanut tätä vielä käyttöön ja mitä aiot asialle tehdä.” (17.10.2013, haastattelu)

Myyjien kehitystä tulee seurata yksilötasolla ja antaa henkilökohtaista palautetta, sillä ilman sitä aktiivisimmatkin myyjät laiskistuvat. Myyjien toiminnan arvioiminen sekä jatkuva kehittäminen vaatii selkeästi määritellyn ajan ja paikan, sillä ilman sitä se ei onnistu. Säännöllisten kuukausittaisten tai viikottaisten kahdenkeskisten keskusteluiden avulla esimies osoittaa työntekijöilleen arvostavansa heitä ja haluavansa pitää heidät ajantasalla yrityksen toiminnasta. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 121–123.)

Myyntityön ja myyntitulosten arviointi on myyjän kehittymisen ja yrityksen kannalta erittäin merkittävää. Valmentavassa esimiestyössä esimiehen tuleekin kehittää itselleen systemaattinen ajattelutapa suoritusten johtamiseksi ja arvioimiseksi. Tämä luo pohjan menestykselliselle työntekijöiden valmentamiselle. Esimiehen on selkeästi tiedettävä milloin suoritukset vastaavat odotuksia, milloin ollaan niiden yläpuolella tai alapuolella. Näin esimies voi varmistaa hyvän suoritustason jatkumisen ja sen, että hän voi puuttua

ongelmatilanteisiin ajoissa. Motivoivien ja yksilön toimintaa tukevien toimenpiteiden suunnittelemisen vaatiikin esimieheltä itseltään jatkuvaa ideointia sekä suunnittelua. (Kansanen 2004, 81.)

Ongelmasuoritusten analysointi on haaste esimiehelle. Tällaiseen suoritukseen on puututtava ajoissa, mutta kaikille on annettava mahdollisuus parantaa suoritustansa. Puutteellisessa suorituksessa on esimiehen tärkeää tiedostaa sen syyt, kuten mistä puutteellinen suoritus johtui, onko suoritukseen liittynyt asioita joihin työntekijä ei itse ole voinut vaikuttaa ja estikö jokin asia työntekijää suoriutumasta halutulla tavalla. Vain selvittämällä puutteellisen suorituksen todelliset syyt, suunnitellut parannustoimenpiteet voivat toteutua. Mikäli kyseessä on keskitasoa parempi tai huippusuoritus, on suoritustaso analysoitava tarkasti, koska jos tavoitetasoa nostetaan edelleen, esimiehen on osattava arvioida työntekijän kyky selviytyä uuden tilanteen vaatimuksista. Olipa kyseessä puutteellinen tai huippusuoritus, on työntekijän kehittämistoimenpiteet laadittava jokaiselle työntekijälle henkilökohtaisesti. (Kansanen 2004, 81–89.)

Annettu palaute voi vaikuttaa työntekijään sekä työyhteisöön useilla eri tavoilla. Pahimmassa tapauksessa annettu palaute ei saavuta henkilöä ollenkaan tai saavuttaa, mutta ei vaikuta hänen toimintaansa millään tavalla. Palaute voi aiheuttaa joko positiivisen tai negatiivisen tunteen. Palautteen saanut henkilö voi saada palautteesta ohjeen toiminnalleen. Parhaassa tapauksessa palautteen saanut henkilö saa ideoita oman toimintansa kehittämiseksi ja palaute saa hänet miettimään omaa toimintaansa syvemmin. Työntekijän oma rooli palautteen vastaanottamisessa on tärkeä. Työntekijän oma aktiivisuus ja halu palautteen käsittelyyn vaikuttavat palautteesta saatavaan hyötyyn. (Kupias ym. 2011, 181–184.) Parhailtaan palaute siis tukee työntekijän kasvua ja lisää itsetuntemusta. Työntekijää ei kuitenkaan voi pakottaa muuttumaan tai edes kohtaamaan saamaansa palautetta. Jos palaute ei saavuta työntekijää, on esimiehen ensin tarkasteltava omaa tapaansa antaa palautetta ja vasta sitten työntekijän kykyä ottaa palautetta vastaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 240–243.)

4 MYyntIHENKISYYDEN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa kuvataan laadukkaan asiakaspalvelun kulmakivet. Laadukas asiakaspalvelu on onnistuneen myyntityön ja menestyvän yrityksen perusta. Luvussa kuvataan myös myyntityön tasapaino sekä kuvaillaan huippumyyjän ominaisuudet ja myyntiosaaminen. Seuraavaksi läpikäydään tarvekartoitus myyntityössä ja myyntihenkisyyden käsite. Luvussa kerrotaan myös miten sisäisen markkinoinnin työkaluilla voidaan vaikuttaa myyntihenkisyyden kehittämiseen ja miten sen avulla kehitetään henkilöstöä. Lopuksi kerrotaan menestyvän myyntitiimin luomisesta.

4.1 Laadukas asiakaspalvelu

Osuuskauppa Arinan ABC-liikennemyymälöissä, kuten koko Osuuskauppa Arinassa, panostetaan henkilökunnan osaamiseen ja kehittämiseen. Kehittämällä henkilökunnan asiakaspalveluosaamista panostetaan asiakastyytyvyyteen, joka on palvelualalla merkittävää toiminnan tuloksellisuuden kannalta. Toimipaikoissa tehdään vuosittain asiakastyytyvyydestutkimuksia toiminnan seuraamiseksi ja kehittämiseksi. Tulosten perusteella tehdään toimenpiteitä ja koulutetaan ja kehitetään henkilökuntaa, jotta asiakastyytyvyyttä saadaan parannettua.

Laadukas asiakaspalvelu on osa myyntihenkisyyttä. Osuuskauppa Arinan toiminnan tarkoituksena on tuottaa palveluja ja etuja omistajille. Tarkoituksena on, että omistajat saavat kaiken päivittäin tarvitsemansa Arinan ja S-Ryhmän toimipaikoista sekä kokevat hyötyvänsä asiointista. ABC-liikennemyymälöissä asiakkaita on paljon ja vaihtuvuus on jatkuvaa, osa asiakaskunnasta kuitenkin koostuu lähialueen asukkaista ja on niin sanottuja kanta-asiakkaita. Palvelu on suurelta osin itsepalvelua.

Asiakaspalvelua ei voi erottaa muusta yrityksen toiminnasta, vaan sitä on kehitettävä ja johdettava osana yrityksen kokonaisuutta. Asiakaspalvelu on osa

tuotetta, jota asiakkaalle tarjotaan. Pienillä asioilla on merkitystä palvelun laadussa. Palvelun laadun parantaminen on pienten yksityiskohtien jatkuvaa hiomista. (Reinboth 2008, 42–43, 52.)

”Eihän me olla enää mitään tavaranhyllyttäjiä vaan nimenomaan että se on kääntynyt enemmän siihen asiakaspalvelun ja myyntityön suuntaan -- se ei oo niinku enää mitenkään semmonen pelkästään jonku erikoisliikkeitten juttu, että tehään siitä tavallaan vähän niinku semmosta arkipäiväisempää.” (10.10.2013, haastattelu.)

Massa-asiakaspalveluksi kutsutaan palvelua, jota löytyy esimerkiksi itsepalvelukahviloista, marketeista ja kauppakeskuksista. Tällaisissa paikoissa asiakaskuntaa on paljon ja kaikkien asiakkaiden henkilökohtainen tunteminen ei ole mahdollista. Pääasiassa palvelu on itsepalvelua, mutta palvelukokemusta pystytään parantamaan. Esimerkiksi katsekontaktilla ja hymyllä sekä aktiivisella kontaktin ottamisella voidaan vaikuttaa palvelun laatuun. (Reinboth 2008, 42–43.)

Asiakkaat arvostavat sitä, kun heitä tervehditään ja heidät huomioidaan. Silloin kun mahdollista, asiakkaita voidaan tervehtiä jopa nimellä. Tällä saadaan aikaan vielä parempi palvelukokemus. Nimellä tervehtiminen on mahdollista ainoastaan kanta-asiakkaita palveltaessa. Silloin, kun asiakkaan nimi on tiedossa, kannattaa se hyödyntää asiakaspalvelutilanteissa. (Reinboth 2008, 43–44.)

Halu palvella merkitsee myönteistä palveluasennetta sekä luontevaa ja aitoa ystävällisyyttä. Kun palvelu vastaa asiakkaiden odotuksia, he tulevat yhä uudelleen ja takaavat jokaiselle työpaikan. (Savilakso 2012, 2.) Asiakaspalvelun laadukkuuteen panostetaan ABC-liikennemyymälöissä. Henkilökunnan tulee hallita asiakaspalvelun perusasiat, kuten tervehtiminen, hyvästely ja kiittäminen sekä esimerkiksi S-etukortin kysyminen. Asiakastytyväisyystutkimukset ovat lähtökohtana palvelun laadun kehittämiseksi. Vuosittain suoritettavien tutkimuksien pohjalta laaditaan toimipaikkakohtaisesti toimenpidesuunnitelmat

palvelun laadun parantamiseksi. Tutkimusten toteuttaminen on ulkoistettu riippumattomien tulosten aikaansaamiseksi. Toimenpidesuunnitelmat asiakaspalvelun laadun kehittämiseksi tehdään palavereissa, joissa henkilökunta yhdessä esimiesten kanssa valitsee tulosten perusteella muutaman tärkeimmäksi koetun kehitettävän osa-alueen tai konkreettisen toiminnon ja toimenpiteet niiden korjaamiseksi. Kehittämiskohteiden parantamiseksi jaetaan vastuuta ja sovitaan toteuttamisen seurannasta. Henkilökunnan osallistaminen sitouttaa henkilökunnan valittujen kehittämiskohteiden parantamiseen.

Asiakaspalvelu on henkilökunnan ja asiakkaan välillä käytyä vuorovaikutusta. Hyvällä asiakaspalvelulla saavutetaan kilpailuetua. Kilpailuedun saavuttamiseksi asiakaspalvelu on hoidettava eri tavalla, monipuolisemmin tai laadukkaammin kuin kilpailijat. (Reinboth 2008, 28–29.) Laadukkaalla asiakaspalvelulla saavutetaan asiakastyytyväisyyttä ja sitä kautta kasvatetaan asiakasuskollisuutta. Henkilöt, jotka toimivat asiakaspalvelussa, ovat palvelun tuottamisessa avainasemassa. Asiakkaiden tyytyväisyys varmistetaan, kun asiakaspalvelijat ovat ammattitaitoisia ja viihtyvät työssään. Tämä parantaa myös vuorovaikutuksen laatua. Asiakas voi palauttaa virheelliset tuotteet, mutta epäonnistunutta palvelua ei. (Leppänen 2007, 143, 146.)

4.2 Myyntityön tasapaino

Suosittlevalla lisämyynnillä tarkoitetaan ABC-liikennemyymlöissä sitä, että asiakkaalle ehdotetaan ostettavaksi jotain muutakin, kuin mitä hän oli jo ajatellut ostaa. Suosittleva lisämyynti ei ole tuputtamista tai väkisin tyrkyttämistä, vaan asiakkaan palvelemista tarjoamalla hänelle taloudellisia tai asiakasta muuten hyödyttäviä vaihtoehtoja. Suosittlevalla lisämyynnillä tarkoitetaan myös muistuttamista ja tiedottamista tuotteista sekä palveluista. (SOK ABC-ketjuohjaus 2011, 1.)

”Lisämyynti on asiakaspalvelua: normaalia asiakkaan palvelua ja asiakkaasta huolehtimista, eli ABC-ketjussa on palvelulupaus: Huolehdimme sinusta, eli se on asiakkaasta huolehtimista. -- Tämä on meidän tapa toimia ja asiakkaasta huolehtimista, tämä ei ole mittään niinku torikauppaa vaan sitä, että se on asiakkaan opastamista.” (17.10.2013, haastattelu)

”Se ei oo niinkun semmosta tuputtamista vaan että asiakas ihan on varmaan tyytyväinen, kun ne tuotteet sitte siihen oheen ostaa.” (10.10.2013, haastattelu.)

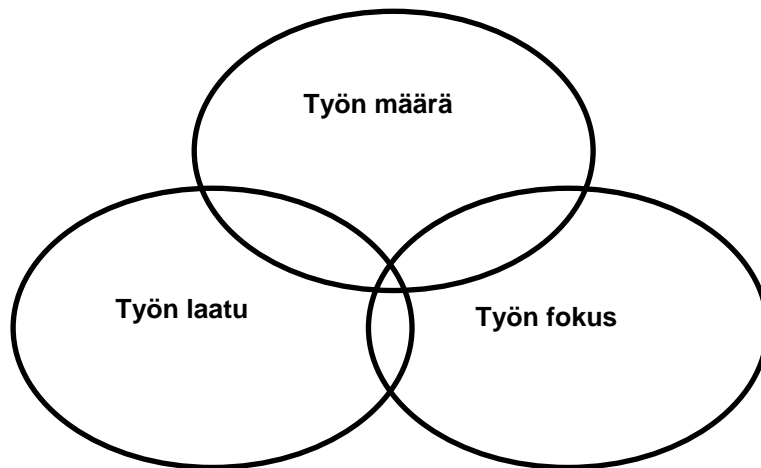
”Ja se että lisämyyntihän on palvelua, seki tavallaan ymmärtää, että se on palvelua, on paljon sellaisia, jotka aattelee, että se on tuputtamista. -- Kaikki asiakastyytyväisyystutkimukset mitä minä oon nähny, niin niissähän kaikissa jostain syystä korostuu se, että ihmiset joille on suositeltu on tyytyväisempiä, vaikka ne ei ees ostaneetkaan mitään.” (3.10.2013, haastattelu.)

Voidaan sanoa, että myyntiä ei ole se, että tehdään kaupat jostain sellaisesta, mitä asiakas on itse ostamassa. Tällaisessa tilanteessa myyjä voi toimia jopa myynnin estäjänä, jos hän ei jostain syystä saakaan kauppvoja aikaan. Myynnissä sen sijaan on kyse siitä, että asiakas ostaa tyytyväisenä jotain sellaista, jota hän ei alun perin ollut ostamassa eikä haluamassa. (Rope & Pyykkö 2008, 298.)

Myyntityössä on paljon arvostettavia ominaisuuksia. Ennen kaikkea myyntiä tulisi kuitenkin arvostaa sen hyötyjen takia. Myynnillä saadaan suoria hyötyjä yrityksille ja yhteiskunnalle. Yritysten kasvu on sidoksissa myyntiin ja myynnillä on tärkeä vaihdantataloudellinen tehtävä, se tekee markkinoista tehokkaita ja tämä hyödyttää myös asiakkaita. (Parvinen 2008, 64–65.)

Myyntityössä menestyminen edellyttää laadukkuutta. Myyjän tulee tehdä asiat sovitulla tavalla, hallita myyntitekniikka ja osata käyttää oikeanlaisia

myyntiargumentteja. Tässä korostuu esimiehen rooli. Hänen tulee osata rakentaa myyjille yksityiskohtaiset sekä selkeät toimintapuitteet, jotta myyjät voivat keskittyä työhönsä. Esimiehen on huolehdittava, että myyjien työtehtävät ovat tasapainossa. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 119–120.)



KUVIO 8. Myyntityön tasapaino (Rubanovitsch & Aalto 2010, 120).

Rubanovitsch & Aalto (2010, 120) ovat kuvanneet myyntityön tasapainoa yllä olevalla kuviolla (KUVIO 8). Työn määrän, laadun ja fokuksen tulee olla tasapainossa, jotta myynti sujuu. Työn määrän tulee olla oikeanlainen, myyjän tulee hallita oikeanlaiset myyntiargumentit ja osata valita oikeat asiakkaat, jotta myyntiä saadaan aikaiseksi.

4.3 Huippumyyjän ominaisuudet

Osuuskauppa Arinan asiakaspalvelutyössä korostetaan, että kukaan ei voi oppia toisen puolesta, vaan vastuu oppimisesta on jokaisella itsellään. Kysyminen ei ole tyhmyyttä, vaan tiedon halua. Asiakaspalvelu on todellinen taitolaji, eikä se luonnistu kaikilta, mutta ne jotka sen hallitsevat, voivat olla ylpeitä taidoistaan. (Savilakso 2012, 9.)

Huippumyyjäksi voi jokainen oppia. Ajan ja energian käyttäminen oman myyntiosaamisen kehittämiseen tuottaa halutun lopputuloksen, eli kauppojen syntymisen ja myyntiosaamisen kasvamisen. Jokaisella meistä on oma tyyli tehdä myyntiä ja erilaiset asiakastilanteet poikkeavat suurestikin toisistaan. Jotta voisi kehittyä huippumyyjäksi, tulee oppia ymmärtämään erilaisia asiakkaita sekä asiakastilanteita. Lisäksi tavoite tulee pitää kirkkaana mielessä. (Ojanen 2010, 12–13; Laine 2008, 40–41.)

Nieminen ja Tomperi (2008, 20–40) kuvaavat huippumyyjän anatomian, jonka mukaan huippumyyjä koostuu sopivasta lahjakkuudesta, oikeanlaisesta asenteesta ja arvoista, motivaatiosta sekä osaamisesta. Myyjä tarvitsee tekemisessään itsetuntemusta ja lahjakkuus ilmenee yksilön vahvuuksina arjessa. Oikea asenne muodostaa huippumyyjän suorituskyvyn perustan. Myyntityössä oikea asenne sisältää niin sanottua nälkäisyyttä, halua kehittyä työssään sekä sisukkuutta ja oma-aloitteisuutta. Motivaatio on keskeinen tekijä yksilön suorituskyvyyssä. Huipulle voivat päästä vain ne, jotka rakastavat työtään ja haluavat saavuttaa jotain merkityksellistä. Myyntityössä menestyminen vaatii myös monenlaista tietoa ja taitoa eli osaamista. Myyjä tarvitsee työelämän yleisiä taitoja ja ammattiosaamista, kuten asiakassuhteiden rakentamista, kehittämistä sekä sitouttamista. Asiakassuhteen luomisen ja hoitamisen osaavat myyjät tekevät kaupat.

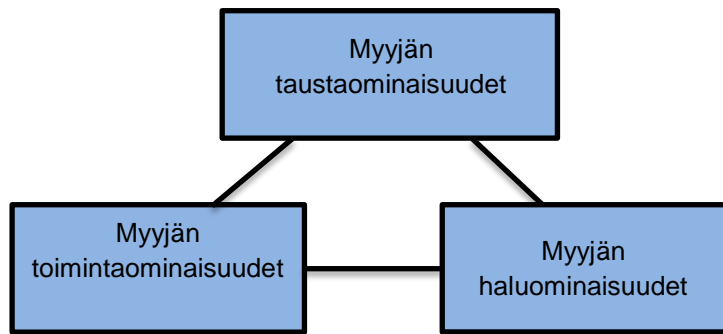
4.4 Myyntiosaaminen

Myyjältä tulee löytyä rohkeutta kohdata asiakas ja asettua hänen tilanteeseensa. Toimimalla järjestelmällisesti myyjien työmotivaatio saadaan paranemaan ja kun myyjät toimivat asiakaskohtaamisissa oikein, saaden kiitosta asiakkailta, he kokevat onnistumisia ja saavat tyydytystä työstään. Kun myyjä onnistuu ja viihtyy työssään hän kokee työnsä mielekkääksi ja voittaa itsensä. Tätä kautta myös yrityksen asiakastyytyväisyys ja tulokset paranevat. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 10–11.)

Huippumyyjältä edellytetään myyntiprosessin hallintaa. Hänen on oltava tehokas, vakuuttava, ymmärrettävä, oma-aloitteinen, ystävällinen sekä kohtelias. Myyjä on yrityksen käyntikortti ja moni asiakas arvioi yritystä sen henkilöstön ja asiakaspalvelun kautta. Myyjä, joka tuntee ja hallitsee alansa perusasiat, tuntee ammattitilpeyttä sekä kokee arvostusta ylittäessään tavoitteensa. Tällaisesta henkilöstöstä yritys haluaa pitää kiinni. Tästä puolestaan seuraa se, että myyntityön ja myyjän arvostus nousee. Myyntitekniikkaa ja ostopäätökseen johtavia keinoja voi opettaa myyjille, olipa ala mikä tahansa. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 18–19.) Ollakseen tehokas, huippumyyjä kykenee optimoimaan sekä asiakkaan että oman organisaationsa vaatiman ajan ja pyrkii organisoimaan ajankäyttöä sekä olemaan tietoinen meneillään olevasta tilanteesta (Laine 2008, 219.)

Myyntitaito on opittavissa, jos sitä haluaa oppia. Kehittyminen on kuitenkin avainsana myyntiosaamisen oppimiseen. Kehittyminen ei ole helppoa eikä suoraviivaista, mutta harjoittelulla jokainen voi yltää loistaviin suorituksiin. Oma myyntiosaamista tuleekin siis systemaattisesti kehittää ja myyntiosaamista tulee harjoitella. Kehittyminen huippumyyjäksi saavutetaan kehittymällä omana itsenään ja jokaisen omista lähtökohdista. Ensiarvoisen tärkeää on kuitenkin se, että myyjältä löytyy aitoa intohimoa tehdä myyntityötä. Intohimon avulla myyjä kykenee luomaan aitoa luottamusta asiakkaaseen. (Ojanen 2010, 13, 31.)

Myyynnissä ei ole sellaisia henkilökohtaisia tekijöitä, joiden vuoksi henkilö joka haluaa tehdä työkseen myyntiä, ei oppisi sitä tekemään. Voidaan kuitenkin listata ominaisuuksia, joita hyvän myyjän tulisi omata asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna. Tätä myyjän kyvykkyyserustaa Rope ja Pyykkö (2008, 329) kuvaavat seuraavalla sivulla olevalla kuviolla (KUVIO 9.).

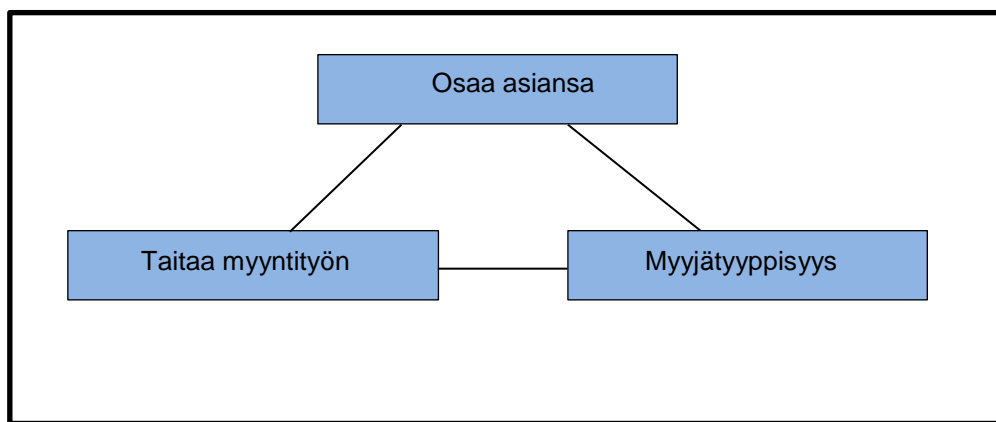


KUVIO 9. Myyjän toimintaperusta myyjänä toimimiseen (Rope & Pyykkö 2008, 329).

Myyjän taustaominaisuuksilla tarkoitetaan ikää, sukupuolta, koulutusta ja niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat mahdollisuuksiin toimia tuloksellisesti myyntitehtävissä. Toimintaominaisuuksilla tarkoitetaan muun muassa myyjän persoonallisuustekijöitä, kuten rauhallisuutta, pitkäjännitteisyyttä, tavoitehakuisuutta ja huolellisuutta. Hyvältä myyjältä edellytetään myös muita toimintaominaisuuksia. Hyvä myyjä on asiansa osaava sekä verbaalisesti sujuva, jolloin asioiden esittäminen asiakkaalle on luontevaa ja vakuuttavaa. Hyvä myyjä on myös hyvä kuuntelija, sillä vain kuuntelemalla myyjä voi saada tietoonsa asiakkaan toiveet sekä tarpeet. Hyvä myyjä on fiksu ja oivaltava ja psykologisen silmän omaava eli hän osaa aistia asiakkaiden ominaispiirteet sekä sen millä tavalla kutakin asiakasta on hyvä palvella. Hyvä myyjä on täsmällinen, luotettava, rehellinen, siisti ja persoonallinen. Hyvä myyjä omaa myös sosiaalisen luonteenlaadun, osaa johdatella asiakasta positiivisesti, on looginen esittämistavassaan ja riittävän itsetietoinen. Hyvä myyjä on myös palvelusuuntautunut. Vaikka hyvän myyjän ominaisuuksien lista on pitkä, myyjän henkilökohtainen viehätysvoima sekä halu tehdä työtään ovat ratkaisevia ja nämä tekijät luokitellaan myyjän haluominaisuuksiksi. (Rope & Pyykkö 2008, 329–331.)

Myynti työnä edellyttää hyvältä myyjältä Ropen & Pyykön (2003, 303–308) mukaan vähintään kolmea ominaisuutta. Myyjän tulee ensinnäkin osata asiansa

eli tuntee tuotteensa. Lisäksi myyjän tulee taitaa myyntiä ja sen vaatimat osaamiskysymykset. Kolmantena hyvän myyjän edellytyksenä Rope pitää sitä, että myyjän tulee olla myyntiin sopiva tyyppi. Tällä hän tarkoittaa sitä, että myyjä kokee myyntityön kiinnostavana ja luontaisena työnä itselleen. Myyjän, joka tekee päätyökseen myyntiä, tulee olla aidosti halukas tekemään sitä. Myynti lähtee Ropen mukaan liikkeelle myyjän omasta persoonasta, halusta ja asenteesta. Seuraavassa kuviossa on kuvattu nämä myyjäntyössä tarvittavien ominaisuuksien kivijalat (KUVIO 10.).



KUVIO 10. Myyjäntyössä onnistumisen kivijalat (Rope & Pyykkö 2008, 303).

Huippumyyjän tulee hallita myyntiprosessi kokonaisvaltaisesti. Asiakas tulee kohdata kasvotusten, jolloin voidaan myydä enemmän ja samalla nostaa asiakastyytyväisyyttä. Myyjä pystyy vaikuttamaan asiakkaan ostopäätökseen, mutta se edellyttää myyjältä rohkeutta ehdottaa laajempaa ratkaisua ja kysyä päätöstä. Myyntityön onnistumiseen vaikuttaa merkittävästi myös johdon tuki. Johdon tehtävänä on varmistaa, että myyjiltä löytyy tarvittava osaaminen myyntiprosessin läpiviemiseksi. Johdon tulee myös tukea myyjiä ja toimia esimerkkinä käytännön myyntityössä. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 18, 22–25.) Osuuskauppa Arinassa esimiesten toimenkuvaan kuuluu aktiivinen osallistuminen päivittäiseen työhön. Esimiesten tuki ja oma esimerkki ovat suuressa roolissa päivittäisessä työssä ja se on osa myynnin ja toiminnan johtamista. Esimiehille tehdystä haastattelututkimuksesta kävi ilmi, että

toimipaikoissa toimitaan näin ja esimiehet kokevat oman esimerkin näyttämisen tärkeänä.

”Kyllä pitää itekin osata ja pystyä myymään, ei se onnistu, jos vaan sanoo, että tehkää näin. Kyllä sitä esimerkkiä pitää näyttää joka päivä.” (14.10.2013, haastattelu.)

”Sillon ku oon rivissä niin myyn itekki.” (3.10.2013, haastattelu.)

Myyntityössä on tärkeää myyjän asenteen sekä asiakastuntemuksen lisäksi, että hän tuntee tuotteet ja palvelut. Kun myyjä tuntee tuotteensa, on hänellä mahdollisuus löytää asiakkaan tarpeet ja vastata niihin. Tuotekoulutukset, tuotetiedotteet ja tuotteista koottu faktatieto auttavat myyjää saamaan asiakkaan oivaltamaan tuotteiden hyödyt. Hyvä myyjä hyödyntää myös käytössä olevia monenlaisia myyntityön apuvälineitä. Näitä ovat muun muassa mainokset, esitteet, www-sivut ja muut markkinointimateriaalit. Myyjiltä edellytetään sitä, että he tutustuvat oma-aloitteisesti tuotteisiin sekä oppivat käyttämään ja ymmärtämään niiden hyödyt, edut ja ominaisuudet, jotta he voivat palvella asiakkaita paremmin. (Ojanen 2010, 19–20.)

Tuloksellinen myyntityö on sellaista, jonka avulla myyjä johdattelee asiakkaan ostoprosessiin niin, että asiakas kokee ostoprosessin etenevän juuri hänen ajatustensa mukaisesti. Myyjä osaa rakentaa tuotteensa niin, että ostaja on halukas ostamaan sen. Myyjän persoona ja hänen kykynsä johdatella asiakasta ostoprosessissa ovat ensiarvoisen tärkeitä. Asiakkaan tulee tuntea itsensä tärkeäksi, arvostetuksi ja huomioon otetuksi. Taitavaa myyntiä voidaan kuvata sellaiseksi myynniksi, jossa asiakas huomaa ostaneensa innolla jotain, ilman että hänelle tuli tunne että joku myi jotain. Jos asiakkaalle tulee tunne väkisin myymisestä, muodostuu puolustus- ja torjuntareaktio, eikä kauppoja synny. (Rope 2003, 10–11, 95–96.)

Myyntiosaamisessa painotetaan molempia sekä myyntiä että osaamista. Myynnin osaaminen on Ropen (2003, 99) mukaan suuressa määrin ihmisiin

kohdistuvaa vaikuttamista. Myyjän taito vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen nousee keskeiseksi. Osaava myyjä saa kaupat aikaiseksi.

Jokaisella asiakkaalla on oikeus kokonaisvaltaiseen palveluun ja yksikin heikko kokemus voi romuttaa asiakassuhteen (Rubanovitsch & Aalto 2012, 33). Ropen (2003, 99) mukaan myyjän tulisikin ensin onnistua kauppaamaan itsensä, jolloin asiakas haluaa ostaa juuri kyseiseltä myyjältä. Tällöin asiakas sitoutuu, ei vain tuotteeseen ja yritykseen, vaan myyjään henkilötasolla ja tuloksena on sitoutunut asiakassuhde.

Myyjä on avainroolissa, kun moni yritys tarjoaa samankaltaisia tuotteita. Myyjä itse vaikuttaa siihen, onnistuuko hän myynnissä vai ei. Kyse on myyjän tavoitteellisuudesta ja oma-aloitteisuudesta. Jokaiseen myyntitilanteeseen on lähdettävä voitto mielessä eli toisin sanoen se, että asiakas tekee kaupat ja on päätökseensä tyytyväinen. Oikeanlaisella asenteella on onnistumisen kannalta suuri merkitys ja myyjän on tavoiteltava voittoa jokaisessa asiakaskohtaamisessa. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 44–45.)

Asiakas antaa myyjälle aina vihjeitä siitä miten hän voi myyntityötään parantaa. Huippumyijäksi kehittymisessä onkin tärkeää, että myyjä valmistautuu asiakaskohtaamisiin esimerkiksi analysoimalla aikaisempia asiakastilanteita ja pohtimalla yleisimpiin vastaväitteisiin valmiita vastauksia. Näin toimimalla myyjä oppii käyttämään myynnin apuvälineitä entistä paremmin sekä perustelemaan tuotteita niin, että asiakas ymmärtää perustelut. (Nieminen & Tomperi 2008, 99; Ojanen 2010, 21.)

Asiakaskohtaamisille on asettava aina selkeät myyntitavoitteet. Asiakaskohtaamisissa myynnin tekemisen tulee olla sääntö, ei poikkeus. Myyjän on hyvä valmistautua myyntitilanteeseen miettimällä valmiiksi muutamia vahvoja myyntiargumentteja, joita hän voi esittää asiakkaalle. Asiakas voi ostaa samanlaisia tuotteita kilpailijalta, jonka vuoksi myyjän on kyettävä perustelemaan vastauksensa asiakkaalle huolella ja kerrottava asiakkaalle sellaisia asioita, joilla on merkitystä asiakkaalle. Hyvät myyntiargumentit ovat sekä konkreettisia että mitattavia. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 44–45.)

Tasalaatuinen myyntiprosessi on asiakastyytyväisyyden avain. Tasalaatuinen myyntiprosessi syntyy yhdessä sovituista rutiineista, joita kaikki noudattavat työssään. Vaikka rutiinit eivät aina miellyttäisi, ne on hoidettava systemaattisesti. Ymmärrys rutiinien tärkeydestä onkin yksi niistä tekijöistä, joka erottaa huippumyyjän hyvistä ja keskinkertaisista myyjistä. Myyjien tulisikin aika ajoin asettautua asiakkaan asemaan ja pohtia kriittisesti sitä, toimivatko he tasalaatuisesti kaikkien asiakkaiden kohdalla. (Laine 2008, 219–220.)

Myyntityössä ensivaikutelma on erittäin tärkeä. Hyvän myyjän tulee uskaltaa reippaasti mennä palvelemaan asiakasta ja olla itsevarma sekä määrätietoinen. Asiakkaan tulee kokea itsensä tervetulleeksi heti liikkeeseen astuessaan. Myyjän tulee lähestyä asiakkaita viivyttelemättä, sillä asiakkaat odottavat aktiivista palvelua ja nopeaa reagointia tilanteeseen. Myyjän tulee osata herättää asiakkaiden kiinnostus olemalla itse aktiivinen ja positiivinen. Myös katsekontakti on tärkeä. Myyjän tulee osata johtaa myyntiprosessia ja ohjata sitä oikeaan suuntaan. Myyjällä on vain yksi mahdollisuus luoda hyvä ensivaikutelma asiakkaalle. Jos tämä epäonnistuu, antaa se asiakkaille huonon kuvan yrityksestä. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 30, 67–69.) Kun myyjä kohtaa asiakkaan, tulee myyjän muistaa että asiakasta ei saa aliarvioida. Myyjän tulee jo ensikohtaamisesta ottaa selvää asiakkaan tilanteesta, mielenvireestä ja siitä mitä hän kaipaa. (Ojanen 2010, 17.)

Yksi hyvän myyjän perustaitoja on kyky tarjota tuotteita siten, että asiakas harkitsee ostavansa tuotteen, jota hän ei ollut alun perin edes ajatellutkaan ostaa. Myyjältä tulee löytyä taitoa esitellä tuote niin, että sen hyvät puolet tulevat esiin ja hänen tulee osata poistaa ne tekijät, jotka voivat muodostua ostamisen esteeksi. Hyvä myyjä osaa toimia niin, että kaupan tekemiseksi ei jouduta antamaan suurempia alennuksia. Myyjä on myyntiprosessissaan määrätietoinen ja vie kaupantekoprosessia eteenpäin siten, että asiakas on valmis tekemään ostopäätöksen myös tilanteissa joissa hän kokee epävarmuutta ostamista kohtaan. (Rope 2003, 99–100.)

Myyjän pitää osata päättää kauppa siinä vaiheessa kun asiakas ilmaisee ostohalukkuutensa. Asiakkaan kiinnostus tuotetta kohtaan nousee hyvin tehdyn

tarvekartoituksen aikana ja kiinnostus on korkeimmillaan silloin, kun myyjä kertoo tuotteesta niitä hyötyjä, jotka puhuttelevat asiakasta. Asiakkaan kiinnostus voi kuitenkin laskea merkittävästi, mikäli myyjä aloittaa myyntiprosessin aikana niin sanotun tuoteoksennuksen. Tällöin myyjä puhuu asiakkaalle ominaisuuksista, jotka eivät häntä kiinnosta tai joita hän ei ymmärrä. Keskivertomyyjä ei näe riittävästi vaivaa rakentaakseen luottamusta asiakkaaseen, vaan ryntää muutaman yleiskysymyksen jälkeen suoraan tuote-esittelyyn. Jos asiakas menettää kerran kiinnostuksensa, on ostohalukkuutta hankala saada uudelleen nostettua. Myyjän tulisikin asettautua asiakkaan asemaan ja pyrkiä ratkaisemaan asiakkaan tarpeet parhaalla mahdollisella tavalla heti ensi kohtaamisella. Hyvä myyjä painottaakin myyntiprosessissaan kattavaan tarvekartoitukseen ja hyötyjen esittelyssä pysyttäytyy vain muutamassa asiakkaan tarpeita vastaavassa vaihtoehdossa. Tuoteominaisuuksien sijaan hyvä myyjä kertoo tarvekartoituksen perusteella tuotteen tai palvelun hyödyt. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 37–38.)

4.5 Tarvekartoitus myyntityössä

Myyntityössä ABC-liikennemyymälöissä tavoitteena on, että suosittlevaa lisämyyntiä tehdään huomioiden asiakkaiden tarpeet. Vaikkakin suosittlevalla lisämyynnillä tarkoitetaan sellaisten tuotteiden tarjoamista asiakkaille, joita he eivät olleet alun perin ostamassa, tavoitellaan suositeltujen tuotteiden linkittämistä asiakkaan ostamaan tuotteeseen tai tilanteeseen. Suosittlevalla lisämyynnillä tavoitellaan aina myynnin kasvun lisäksi asiakastytyväisyyttä. Suosittlevassa lisämyynnissä huomioidaan tilanne- ja asiakaskohtaisuus. Asiakas voi jopa pettyä, jos hänelle ei kerrota esimerkiksi johonkin tuotteeseen linkitetystä tarjouksesta. Tarvekartoitus ABC-liikennemyymälöissä jää suppeaksi työn luonteen vuoksi. Asiakaspalvelu on nopeatempoista ja asiakasmäärät suuria. Tämä vaatiikin henkilökunnalta nopean ja lyhyen tarvekartoituksen tekemistä, jotta myyjä voi suositella asiakkaalle hänen tarpeitaan vastaavia lisämyyntituotteita.

Asiakas ostaa omista syistään, ei myyjän. Tämän takia myyjän ei tule olettaa tietävänsä asiakkaan toiveita ja tarpeita ilman tarvekartoitusta. Tarvekartoitus on myyntiprosessin tärkein vaihe ja tulee tehdä myyntiprosessin alkupuolella, jonka jälkeen myyjä voi siirtyä esittelemään asiakkaalle sopivia vaihtoehtoja. Tarvekartoituksen tarkoituksena on ottaa selville, millaisen ihmisen kanssa myyjä on tekemisissä sekä saada kerättyä tietoa kaupantekoa varten sopivan kokonaisratkaisun löytämiseksi. Tarvekartoituksen avulla selvitetään asiakkaan tämänhetkiset tarpeet ja asiakkaan tuotteeseen tai palveluun liittyvät odotukset esittämällä oikeanlaisia kysymyksiä asiakkaalle. Myyjän tulee saada vastaukset kysymyksiin kuka, mikä, milloin, missä, miksi ja miten. Tässä vaiheessa myyjä ei esittele tuotteita tai niiden hyötyjä, vaan antaa asiakkaan puhua. Asiakas luottaa sitä enemmän myyjään, mitä enemmän myyjä kuuntelee asiakasta ja asiakkaan vastauksia. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 47, 77–82, 87–89.)

Myyjän tärkeimpiin ominaisuuksiin voidaan katsoa myös taito olla hiljaa ja kuunnella asiakasta. Kuuntelemalla asiakasta myyjä voi löytää oikeanlaiset myyntiargumentit. Myyjän tulee myös osata kaivaa esille ne asiakkaan tarpeet, joita hän ei kenties itse tiedosta. Tarvekartoitus tulee tehdä keskustelemaan sävyyn ja myyjän on osoitettava, että hän todella kuuntelee asiakasta. Tämän hän voi tehdä tekemällä muutamia tarkentavia kysymyksiä. Tarvekartoituksen lopuksi myyjän on hyvä myös tehdä yhteenveto asiakkaan tarpeista ja kysyä, että onko hän ymmärtänyt asiakkaansa toiveet oikein. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 47, 77–82, 87–89.)

Tarvekartoituksen avulla asiakas saadaan kiinnostumaan kokonaisvaltaisesta ratkaisusta yksittäisen tuotteen tai palvelun sijaan. Perusteellinen tarvekartoitus saa huomion kääntymään pois hinnoista ja hintojen vertailusta. Se antaa yritykselle tietoa myös asiakkaiden odotuksista ja tarpeista ilman erillisiä asiakastutkimuksia. Yrityksen kannalta tämä tarkoittaa laaja-alaisempaa kauppaa ja keskiostoksen nousua. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 47, 77–82.)

Rubanovitschin ja Aallon mukaan (2012, 121–134) hyvä myyjä panostaa tarvekartoitukseen ja hyötyjen esittelyyn kaupan teon alkuvaiheessa. Tämän takia kaupan päättäminen tulee olemaan vaivatonta. Hyvä myyjä uskaltaa

rohkeasti pyytää asiakkaalta ostopäätöstä ja saa kaupan päätökseen. Hän ymmärtää, että kaupan syntyminen on hänestä itsestään ja hänen asenteestaan kiinni. On tärkeää saada kaupat syntymään jo ensi kohtaamisella. Asiakas odottaa myyjältä tukea ostopäätökselleen ja myyjän tuki voi ratkaista kaupan. Kun asiakas on osoittanut kiinnostuksensa antamalla myyjälle ostosignaaleja, on aika saattaa kauppa loppuun. Ostosignaali voi olla esimerkiksi asiakkaan pyyntö myyjälle, että hän selittäisi asian vielä kerran. Kaupan loppuun saattamiseen riittää suora kysymys ja odottava hiljaisuus. Usein myyjä tekee kuitenkin virheen puhuessaan kaupan päättämiskysymyksensä päälle. Tällöin asiakas ei saa riittävästi aikaa vastata ja hänelle välittyy epävarma kuva myyjästä. Kaupan päättäminen on asiakaskohtaamisen loppuhuipentuma ja asiakkaalle on annettava riittävästi aikaa vastaamiseen.

Myyjä voi parantaa asiakkaan ostokokemusta entisestään suosittelemalla hänelle erilaisia lisäpalveluita sekä tuotteita, joiden avulla asiakas saisi suuremman hyödyn sijoituksestaan. Tätä kutsutaan lisämyynniksi. Lisämyynti on kaikkien kannalta hyvä asia. Lisämyyntiä jarruttavana tekijänä voi kuitenkin olla se, ettei myyjä myyntitilanteessa muista kaikkea, mitä on myynnissä. Unohdetaan mitä kaikkea asiakkaalle voitaisiin tarjota. Tässä auttaa oman tuotevalikoiman tunteminen sekä asiakkaan toiveiden tarkka kuunteleminen. Lisämyynti voidaan kiteyttää lisäpalveluksi, jossa pyritään kokonaisvaltaisesti auttamaan asiakasta myyjän osaamisen avulla. (Ojanen 2010, 97–100.)

4.6 Myyntihenkisyys

Myyntihenkisyyden kehittämisellä pyritään kasvattamaan tulosta ja henkilökunnan osaamista sekä motivaatiota. Tavoitteena on tyytyväinen asiakas, joka palaa vielä uudelleen ja henkilökunta joka jaksaa ja osaa palvella asiakkaita hymyillen. ABC-liikennemyymälöissä henkilökunnalta vaaditaan moniosaajuutta ja joustavuutta. Työn luonteen vuoksi on tärkeää, että henkilökunta osaa vaihtaa nopeastikin tehtävästä toiseen ja suorittaa useita tehtäviä samanaikaisesti. Osastojen välinen yhteistyö on tärkeää. Koko

henkilökunnan tulee muistaa, että työtä tehdään asiakkaita varten riippumatta pääasiallisesta työtehtävästä. (SOK ABC-ketjuohjaus 2011, 8.)

Asiakaspalveluun voidaan katsoa kuuluvaksi kaikki se, mitä joko välillisesti tai suoraan tehdään asiakkaan hyväksi. Myyntihenkisyys syntyy koko yrityksen asiakaskeskeisyydestä. Koko yrityksen henkilöstön on osallistuttava asiakastyöhön riippumatta siitä ovatko he suoranaisesti myyntityössä. (Laine 2008, 12–14.) Osuuskauppa Arinan ABC-liikennemyymälöissä esimiehille tehdyssä haastattelututkimuksessa nousi esille, että tavoitteena on, että koko henkilökunta tehtävästä riippumatta osallistuu asiakastyöhön ja ymmärtää työn merkityksen yrityksen tavoitteiden saavuttamisen ja asiakastyytyväisyyden kehittämisen kannalta.

”Myös kokki tuolla taustalla voi tehdä lisämyyntiä, se voi ruokajonossa oleville asiakkaille kertoa mitkä ovat päivän tarjoukset tai mitä ruokia löytyy noutopöydästä, kun käy täyttämässä salaattipöytää tai noutopöytää, niin kertoa sitten mitä ruokia siellä on, onko vaikka itse niitä maistanut.” (17.10.2013, haastattelu.)

Asiakaskeskeinen myyntikulttuuri sisältää muutamia keskeisiä periaatteita, jotka myyntihenkisessä yrityksessä toteutuvat. Yrityksen on saatava asiakkaat kiinnostumaan myyjästä, joten myyjän on kyettävä kiinnostavaan vuoropuheluun asiakkaan kanssa. Myyjän tulee keskittyä aidosti asiakkaan auttamiseen sen sijaan, että hän keskittyisi yrityksen suhdetoimintaan. Asiakaskeskeisen myyjän tapoihin kuuluu antaa aikaa itselleen arvioinnin tekemiseen ennen kuin esittää ratkaisua asiakkaalle, myyjä myös antaa asiakkaan keksiä ratkaisun tarjoamansa perusteella. Myyjän tulee osata kertoa asiakkaalle, mitä tuote tai palvelu hyödyttää tai tekee asiakkaan hyväksi eikä pelkästään tuotteen ominaisuuksia. (Laine 2008, 12–14.)

Myyntihenkiselle työntekijälle on ominaista kyky innostua asioista ja kyky vaihtaa nopeasti tehtävästä ja asiasta toiseen. Myyntihenkisen työntekijä ei tyypillisesti suhteuta tulevia tekemisiä jo tehtyihin töihin, vaan tavoitteen

saavutettuaan työntekijä ponnistelee yhä enemmän. Työntekijä ei siis ajattele koskaan, että päivän työt on tehty, vaan tähtää yhä parempiin tuloksiin. (Parvinen 2008, 41–43.)

Yrityksen myynti lähtee sen asettamista tavoitteista, mutta palvelu lähtee asiakkaan toiveista. Myynti on yrityksen olemassaolon edellytys ja palvelu tukee myynnin onnistumista. Hyviä myyntituloksia saadaan siis aikaan laadukkaalla palvelulla. Aloite myynnin tekemiseen on oltava myyjällä, jotta hyviin tuloksiin päästään. (Halonen 2001, 130–132.) Osuuskauppa Arinan esimiehet kokivat haastattelututkimuksen mukaan haasteellisena sen, että työntekijät saataisiin ymmärtämään oman roolinsa merkitys myynnin tekemisessä. Esimiehet kokivat tärkeänä sen, että työntekijät näkisivät suositteluvan lisämyynnin ja myynnin tekemisen päivittäiseen työhönsä kuuluvana osana.

”-- että ihmiset niinku ymmärtäis, että se kuuluu niitten työtehtäviin, että ei se oo niinku tavallaan vapaavalintainen juttu, että mää voin ehkä tehdä lisämyyntiä, jos mää haluan.” (3.10.2013, haastattelu.)

Myyntihenkisyys syntyy siis asiakaskeskeisyydestä. Asiakaskeskeinen myynti perustuu sekä asiakkaaseen että myyjään kohdistuvaan arvon tuottamiseen. Huippumyyjät ovat luonteeltaan asiakaskeskeisiä ja osaavat toteuttaa myyntiä alitajuisesti. Yrityksen kulttuuri, kilpailuetu, arvot, myyjien asenteet, tiedot ja taidot sekä johtaminen ovat tekijöitä joiden avulla huippumyyjien toimintamalli voidaan siirtää niille myyjille, joilla ei ole vielä riittävää osaamista myynnin huippusuorituksiin. (Laine 2008, 14.) Yritystä on johdettava myyntihenkisesti, jos halutaan, että myyntihenkinen kulttuuri syntyy. Toimintatavan muuttaminen on mahdollista joko vaikuttamalla työntekijöiden toimintatapoihin tai vaihtamalla työntekijöitä myyntihenkisiin. Työntekijöiden toimintatapoihin vaikuttaminen on motivaation kannalta rakentavaa ja pitkäjänteistä johtamista. (Halonen 2001, 133–134.)

4.7 Sisäinen markkinointi myyntihenkisen palvelukulttuurin lisäämisessä

Asiakaskeskeisyys on avainasemassa myyntihenkisyyden syntymisessä (Laine 2008, 14). Sisäisen markkinoinnin painopiste on asiakaskeskeisyyden kehittämisessä. Se on johtamisstrategia, jonka avulla omaan henkilöstöön eli sisäisiin markkinoihin kohdistetuilla toimenpiteillä asiakaskeskeisyyttä kasvatetaan ja vahvistetaan. Ulkoisessa markkinoinnissa annettujen lupauksen toteutumista tuetaan tämän strategian avulla pyrkimällä vaikuttamaan henkilöstön asenteisiin ja käyttäytymiseen. (Grönroos 1991, 261; Ylikoski 1999, 62–63.)

Sisäisellä markkinoinnilla tavoitellaan muun muassa työntekijöiden motivoituneisuutta asiakaskeskeiseen ja palveluhenkiseen työpanokseen siten, että he täyttävät velvollisuutensa vuorovaikutteisissa markkinointitehtävissään kohdatessaan asiakkaan. Sisäinen markkinointi on tärkeää, kun pyritään säilyttämään työntekijöiden työskentelyn asiakaslähtöisyyttä. Siinä voidaan nähdä kolme tasoa; palvelukulttuurin luominen, palvelukulttuurin ylläpitäminen ja uusien tuotteiden ja palveluiden sekä markkinointikampanjoiden ja -toimien esitleminen työntekijöille. (Grönroos 1991, 262; Grönroos 2003, 439–440.)

Palvelukulttuurilla tarkoitetaan tilannetta, jossa organisaatiossa vallitsee palveluhenkisyys ja kiinnostus asiakkaita kohtaan. Tämän palvelukulttuurin puuttuessa sisäisen markkinoinnin keinoilla tavoitellaan kaikkien työntekijöiden ja esimiesten hyväksyntää ja ymmärrystä organisaation toiminta-ajatukselle, strategioille ja taktikoille sekä tuotteille, palveluille ja markkinointikampanjoille. Palvelukulttuurin luomiseksi sisäisellä markkinoinnilla tavoitellaan myös myönteisten suhteiden luomista organisaation ihmisten välille, esimiesten ja työnjohtajien palveluhenkisen johtamistyylin omaksumista sekä kaikkien työntekijöiden palveluhenkisten viestintä- ja vuorovaikutustaitojen oppimista. Työntekijöiden ja esimiesten ymmärrys siitä, mitä yritys haluaa saavuttaa, on erityisen tärkeää. Ymmärryksen puuttuessa, ei heidän voi odottaa ymmärtävän miksi palvelut ja palveluhenkisyys sekä asiakaskeskeisyys ovat tärkeitä tai miksi heillä on vastuu markkinoinnissa. Palveluhenkiset johtamismenetelmät ja -taidot

taas ovat palvelukulttuurin luomisen perusedellytyksiä. (Grönroos 1991, 262–263; Ylikoski 1999, 64; Grönroos 2003, 440–441.)

Palvelukulttuurin luomisen onnistuttua, on sitä pidettävä aktiivisesti yllä, jotta henkilöstön asenteet ja yrityksen normit eivät palaisi takaisin pelkkään tekniseen suorittamiseen ja tehokkuuteen. Sisäisellä markkinoinnilla varmistetaan, että johtamismenetelmät ovat sellaisia, että ne rohkaisevat ja edistävät palveluhenkisyyttä ja asiakaskeskeisyyttä työntekijöiden työskentelyssä. Lisäksi varmistetaan, että sisäiset suhteet säilyvät hyvänä ja, että työntekijät saavat tietoa ja palautetta jatkuvasti. Uudet tuotteet ja palvelut sekä markkinointikampanjat on markkinoitava aina ensin sisäisesti ennen kuin niitä aletaan markkinoida ulospäin. Vakiintuneen palvelukulttuurin voidaan olettaa jatkuvan, kun näiden asioiden toteutumisesta huolehditaan. (Ylikoski, 1999, 64–65; Grönroos 2003, 441–442.)

Alun perin sisäinen markkinointi on kehittynyt ratkomaan ongelmia, joita on syntynyt yritysten tuotua markkinoille tuotteita, palveluita ja markkinointikampanjoita työntekijöiden tietämättä niistä. Kun työntekijät saavat tietää esimerkiksi uusista mainoskampanjoista lehti-ilmoituksen tai tv-mainoksen perusteella tai jopa suoraan asiakkaalta, eivät he pysty suoriutumaan markkinointityöstään. Uusien tuotteiden, palveluiden ja markkinointikampanjoiden esitleminen työntekijöille liittyy vahvasti muihin sisäisen markkinoinnin keinoihin, mutta luo myös aivan oman tehtävänsä. Esittely ylläpitää palvelukulttuuria ja tukee sen luomista. Tavoitteina esittelylle on työntekijöiden tietoisuus ja hyväksyntä uusia tuotteita, palveluita ja kampanjoita kohtaan sekä tietoisuus uusista toimintatavoista sekä tavoista, joilla yritys hoitaa suhde- ja vuorovaikutteista markkinointiaan. Kun henkilökunta sisäistää ja hyväksyy yrityksen toimintatavat ja tuotteet, pystyy se hoitamaan yrityksen markkinointia asiakaskohtaamisissa. (Grönroos 1991, 261–262, 268–269; Grönroos 2003, 442–443.)

Sisäisellä markkinoinnilla voidaan nähdä neljä kohderyhmää; tukihenkilöstö, asiakaspalveluhenkilöstö, keskijohto ja työnjohto sekä ylin johto. Asiakaspalveluhenkilöstön ajatellaan olevan luonnollinen kohderyhmä sisäiselle

markkinoinnille, mutta sitoutuneen palvelualltiuden ylläpitämiseksi tarvitaan aitoa johtajuutta jokaisella organisaation tasolla. Sisäinen markkinointi alkaa ylimmästä johdosta. Seuraavaksi keski- ja työnjohtotason on hyväksyttävä asemansa sisäisen markkinoinnin prosessissa ja tuettava käyttäytymisellään sisäisen markkinoinnin toteutumista palvelukulttuurin luomisessa. Kun johto hyväksyy ja toteuttaa sisäisen markkinoinnin periaatteita, onnistuvat asiakaspalveluhenkilöstöön kohdistuvat toimet ja työntekijöiden kyky toimia markkinoinnissa saavutetaan. Tukihenkilöstö ei välttämättä ole suoraan yhteydessä asiakkaisiin, mutta heidän merkityksensä on myös otettava huomioon sisäisessä markkinoinnissa. Tukihenkilöstö vaikuttaa välillisesti asiakkaiden saamaan palveluun ja sisäisen markkinoinnin kannalta heidän on toimittava asiakaskeskeisesti palvellessaan sisäisiä asiakkaita. On myös otettava huomioon, että roolit organisaatiossa voivat vaihdella ja myös johdolla ja tukihenkilöllä voi olla asiakaskontakteja. (Grönroos 2003, 444–445.)

4.8 Sisäisen markkinoinnin työkalut myyntihenkisyyden kehittämisessä

Sisäisen markkinoinnin työkaluja myyntihenkisyyden kehittämiseen on paljon. Kaikki ne toiminnot tai tehtävät, jotka jollakin tavalla vaikuttavat työntekijöiden palveluhenkisyyteen ja asiakaskeskisyyteen joko välillisesti tai suoraan voidaan sisällyttää näihin työkaluihin. Sisäisen markkinoinnin voidaankin ajatella olevan ennen kaikkea tapa kehittää ja edistää palvelukulttuuria sekä johtamista koskeva filosofia. (Grönroos 2003, 445.)

Koulutus on yksi tärkeimmistä sisäisen markkinoinnin käyttämistä työkaluista myyntihenkisyyden kehittämisessä. Jos yrityksessä ei ymmärretä strategioiden tarkoitusta tai työntekijöiden merkitystä yrityksen markkinoijina, puuttuu yrityksestä palveluosaaminen sekä strategisesta ajattelusta että operatiiviselta tasolta. Osittain kyseessä on asenneongelma, osittain tiedon puute. Asenneongelma myös johtuu usein tiedon puutteesta ja tästä johtuen asenteiden muuttamisen sekä tiedon tason parantaminen ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa. Koulutus voi olla joko ulkoista tai sisäistä koulutusta. Sisäiseen markkinointiohjelmaan voidaan sisällyttää kolmenlaista koulutusta.

Koulutus voi tähdätä kokonaisvaltaisen näkemyksen opettamiseen palvelustrategian toiminnasta sekä yksilöiden asemasta suhteessa yrityksen toimintoihin, asiakkaisiin ja muihin yksilöihin. Se voi kehittää myönteisiä asenteita henkilökunnan suorittamaa markkinointia ja yrityksen palvelustrategiaa kohtaan. Koulutus voi myös tähdätä suoraan työntekijöiden viestintä-, myynti ja palvelutaitojen kehittämiseen. (Grönroos 2003, 445–446.) ABC-liikennemyymälöiden esimiehille suoritetusta haastattelututkimuksesta ilmeni, että koulutuksen jälkeen henkilökunnan tekemisessä ja asenteissa tapahtuu muutosta.

*”Kyllä se (koulutus) näkyy siinä, että henkilökunta ottaa aktiivisemmin kontaktia asiakkaaseen ja pyrkivät kauppoihin”
(10.10.2013, haastattelu)*

Yksistään koulutusohjelmalla ei päästä sisäisen markkinoinnin tavoitteisiin. Jotta ohjelmaan saadaan jatkuvuutta, on esimiesten, työnjohtajien sekä tiimien vetäjien annettava tukea osoittamalla johtajuutta ja täydentämällä virallisia koulutusohjelmia jokapäiväisillä toimilla. Alaisia on rohkaistava jokapäiväisessä työssä sekä otettava mukaan päätöksentekoon ja suunnitteluun. Palautteen antaminen, tiedottaminen ja viestintä sekä virallisissa että epävirallisissa vuorovaikutustilanteissa on tärkeää. Myös avoimen ja rohkaisevan sisäisen ilmapiirin luominen on tärkeä keino tavoitteisiin pääsemiseksi. Koulutuksen jälkeen on osoitettava kiinnostusta alaisten oppimia asioita kohtaan ja osoittaa, että esimiehet arvostavat koulutusta. Uusien ideoiden toteuttamiseen on rohkaistava tai uudet ideat ja myönteiset asenteet katoavat nopeasti koulutuksen jälkeen. (Grönroos 2003, 446–447.)

4.9 Menestyvän myyntitiimin luominen

Vanhakantainen pomottaminen ja pomottava johtaminen on varmin tapa epäonnistua nykypäivän esimiestyössä. Nykyään tarvitaan vahvaa johtamista, jossa esimiehen arvovalta hankitaan olemalla hyvä perustelija, innostunut ja halukas kehittämään omaa asiantuntijuutta sekä henkistä älyä sekä toimimalla

rehellisesti ja oikeudenmukaisesti. Tämä kaikki lähtee siitä, että esimies kykenee tunnistamaan alaiensa motivaatiotekijät. (Aaltonen ym. 2011, 301.)

Hyvä henkilökunta on avain yrityksen menestykseen. Valmiita huippumyymiä on hankala löytää. Menestyvä myyntitiimi luodaan yksilöistä ja sen luominen lähtee siitä, että esimies on valmis valmentamaan alaisensa myynnin ammattilaisiksi työn ohessa. Valmentaminen myynnin ammattilaiseksi lähtee siitä, että esimies saa kaikki työntekijänsä ymmärtämään ajatuksen, että kaikki yrityksessä tapahtuva toiminta on myyntiä tai myynnin tukea tavalla tai toisella. Esimiehen tulee tehdä odotuksensa säännöllisesti selväksi kaikille työntekijöilleen. Hänen tulee varmistaa, että myyjä ymmärtää mitä hän tekee ja miten hänen tekemisensä vaikuttavat yrityksen toimintaan sekä menestykseen. Konkreettisten ohjeiden lisäksi esimiehen tulee vahvistaa myyjien itsevarmuutta, varmistaa tasalaatuinen toiminta ja saada myyjät sitoutettua yritykseen. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 170–171.)

Menestyvä myyntitiimi koostuu erinomaisia yksilötuloksia saavuttavista jäsenistä, mutta tiimin merkitys on kuitenkin aina sen jäseniä suurempi. Menestyäkseen on kaikilla tiimin jäsenillä oltava selkeät yksilökohtaiset tavoitteet, jotta vastuut ovat selkeät eikä kukaan jäsenistä voi jättää myyntitulosten syntymistä pelkästään toisten tiimin jäsenten vastuulle. Rohkaisemalla tiimin jäseniä omatoimisuuteen sekä itsenäiseen ongelmien ratkaisuun esimies tukee tiimin kehittymistä ja helpottaa pidemmällä aikavälillä omaa työtään. Kun esimies ei anna valmiita vastauksia tai jaa suoria käskyjä toimintatavoista, saa hän kannustettua ja haastettua myyjät itsenäiseen työskentelyyn. Myyjien tulee saada osoittaa kykynsä ja parantaa itseluottamustaan vähitellen. Tämä onnistuu siten, että esimies auttaa myyjäänsä korottamaan heidän onnistumisen tasoaan nostamalla asteittain vaatimustasoa sekä antamalla heille vähitellen haastavampia työtehtäviä ja näytönpaikkoja. Näin myyjät oppivat tunnistamaan suorituskykynsä ja omat potentiaalinsa. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 147–148, 172.) Ryhmätasolla myyntihenkisyys näkyy työntekijän kyvyssä innostaa toisia ihmisiä työssään ja halussa auttaa toisia ihmisiä vilpittömästi. Myyntihenkinen työntekijä auttaa toisia pyyteettömästi odottamatta vastapalveluksia. (Parvinen 2008, 43.)

Koko henkilöstön ilmapiiri myyntiä kohtaan on suorassa yhteydessä myyntituloksiin. Jos henkilöstön perusasenne myyntiä kohtaan on negatiivinen, myyntiä ei tule. (Halonen 2001, 142.) Esimiehen tehtävänä onkin painottaa tiimin merkitystä sekä luoda tiimiin kannustava ja myönteinen ilmapiiri. Menestyksekkään tiimin edellytyksenä on tiimin jäsenten välinen ja esimiehen tiimiään kohtaan osoittama luottamus. Esimiehen tulee luottaa alaisiinsa, valmentaa heitä ja antaa heille valtuuksia. Tiimistä kehittyy menestyksellinen vasta, kun sen sisälle saadaan luotua saumaton luottamuksellinen yhteistyö tiimin jäsenten kesken. Yhteenkuuluvaisuuden tunnetta saadaan tiimin sisällä rakennettua esimerkiksi yhteisten tapahtumien avulla, ratkaisemalla ongelmatilanteet tai ongelmakohtat heti, kohtelemalla kaikkia tiimin jäseniä tasa-arvoisesti, valmentamalla tiimin jäsenet toimimaan oma-aloitteisesti ja ammattitaitoisesti, motivoimalla sekä kehittämällä toimintaa jatkuvasti. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 151–154.)

Esimies on vastuussa siitä, että tiimin jäsenillä on mahdollisuus keskittyä myyntiin ja asiakaspalveluun sekä kerrata tiimin periaatteita ja tavoitteita säännöllisesti, suoraan ja selkeästi. Huipputuloksen saavuttamiseksi tiimiin on etsittävä hyvin asennoituneita myyjiä, jotka sitoutuvat tavoitteisiin yhdessä esimiehen kanssa. Kun tiimi menestyy, sen jäsenetkin menestyvät. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 147.)

Esimiehen on uskallettava vaatia tiimin jäseniltä huippusuorituksia, mutta näytettävä myös itse esimerkkiä myyntitavoitteiden täyttämässä. Kun esimies luo henkeä ja onnistuu innostamaan tiimin jäseniä, saa hän vedettyä myyjät mukaansa tavoitteiden saavuttamiseen. Tiimin toimintatapoja on voitava kehittää ja uudistaa jatkuvasti ja valittuja toimenpiteitä on noudatettava järjestelmällisesti. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 149.)

”Maailma muuttuu ja meidän pitää muuttua ja meidän toimintatapojen pitää muuttua.” (10.10.2013, haastattelu.)

Seuranta, palaute, yhteistapaamiset ja aktiivinen tarjousten käsittely ovat tärkeitä keinoja menestyksekkään myyntitiimin luomisessa. Esimiehen on myös

tunnettava työntekijänsä ja tiedettävä mitä päivittäinen työ sisältää, jotta hän voi kannustaa tiiminsä saavuttamaan sille asetetut myyntitavoitteet. Onnistumiset edesauttavat tiimiä yrittämään entistä kovempiin saavutuksiin ja ovat motivaation tärkein lähde. Esimiehellä on tärkeä rooli siinä, että hän saa myyjänsä tuntemaan ylpeyttä sekä omasta että tiiminsä suorituksesta. Myyjien kehuminen aina kun siihen on aihetta, saa myyjät tuntemaan moninkertaista ylpeyttä työstään ja motivoitumaan yrittämään entistä enemmän. (Rubanovitch & Aalto 2010, 149.)

Rubanovitch & Aalto (2010, 155) kokoavat yhteen muutamia ominaisuuksia, joita menestyvältä myyntitiimiltä löytyy. Menestyvä myyntitiimi on kunnianhimoinen ja uskaltaa asettaa itselleen korkeat tavoitteet saavuttaen ne säännöllisesti. Tiimin jäsenten henkilökohtaiset sekä tiimin yhteiset tavoitteet ovat myös tasapainossa ja tukevat toisiaan. Lisäksi tiimin jäsenet ovat motivoituneita ja saavat iloa sekä tyydytystä omasta työstään. Menestyvässä tiimissä kunnioitus ja arvostus esimiestä kohtaan ovat myös tiimillä korkeita. Tiimin jäsenet kykenevät lisäksi itsenäiseen tavoitehakuiseen toimintaan, halliten ongelmanratkaisutaidot ja he osaavat ottaa opiksi virheistään. Menestyksessä tiimi pysähtyy myös välillä arvioimaan säännöllisesti omaa toimintaansa. Tiimin jäsenten välinen kommunikointi ja tiedonjako on avointa ja tiimi jakaa yhteiset arvot sekä toimintaperiaatteet. Kun tiimi toimii edellä mainituilla tavoilla voi esimies keskittyä tiimin työn helpottamiseen, ohjaamiseen sekä toiminnan koordinointiin.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Kehittämistehtävän tarkoituksena on tuottaa koulutusmateriaali myyntihenkisyyden lisäämiseen Arinan ABC-liikennemyymälöissä. Tässä luvussa esitellään kehittämistehtävän toteutuksen tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät. Lisäksi kuvaillaan tutkimuksen toteuttaminen havainnoinnin ja haastattelun avulla.

5.1 Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät

Koulutuksen suunnittelemiseksi tutkittiin kirjallisuuslähteitä, perehdyttiin havainnoimalla suosittalevan myynnin toteutumiseen ABC-liikennemyymälöissä ja haastateltiin toimipaikkojen esimiehiä Arinan eri toimipisteissä. Kehittämistehtävän teoreettisessa viitekehyksessä on perehdytty ABC-liikennemyymälän asiakaspalveluprosessiin, valmentavaan esimiestyöhön sekä myyntihenkisyyteen kirjallisuuden ja havainnointien avulla. Kehittämistehtävän empiirinen osuus koostuu havainnointien ja haastatteluiden avulla kootusta aineistosta, jolla selvitetään myyntihenkisyyden nykytilaa sekä tavoitteita. Teoria-aineisto ja empiiria ovat pohjana koulutusmateriaalin luomiselle.

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Pyrkimyksenä on löytää tosiasioita, ei niinkään todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi 2009, 157.) Toimintatutkimus on laadullinen tutkimusmenetelmä, jonka avulla pyritään ymmärtämään toimintaa ja kehittämään sitä. Se on tutkimusstrateginen lähestymistapa, jossa käytetään välineenä erilaisia tutkimusmenetelmiä. Tavoitteena on saavuttaa välitöntä ja käytännöllistä hyötyä. Samanaikaisesti siis tutkitaan ja kehitetään. (Aaltola & Valli 2010, 214, 219.)

Tieteellinen havainnointi on aina tarkkailua, se voi kuitenkin olla joko osallistuvaa tai keskittyä pelkästään tarkkailuun. Havainnoinnin asteesta riippuen tutkittava kohde joko tietää tai ei tiedä havainnoinnista. Havainnoinnin

lajit ovat systemaattinen ja osallistuva havainnointi. Systemaattinen havainnointi tarkoittaa tarkasti jäsenneiltyä havainnointia, jossa havainnoija on ulkopuolinen toimija. Osallistuva havainnointi mukautuu toimintaan ja havainnoija osallistuu jollain tasolla tutkimansa yhteisön toimintaan. Osallistuva havainnointi on hyvä keino ajattelu- ja toimintatapojen sekä vuorovaikutuksen tutkimiseen. (Eskola & Suoranta 2000, 98–99; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 208–212; Vilkka 2009, 119–121.)

Havainnoinnilla pyritään saamaan tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden käyttäytymisestä ja toiminnasta. Systemaattista havainnointia suoritetaan rajatussa tilassa tai luonnollisessa tilanteessa, kuten työpaikalla. Havainnoinnit suoritetaan ja tallennetaan tarkasti ja systemaattisesti. Apukeinoja havainnoinnin tallentamiseen voivat olla esimerkiksi erilaiset tarkistuslistat, arviointiskaalat sekä pisteytyskortit ja –systeemit. (Hirsjärvi ym. 2007, 210–211.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty systemaattista havainnointia. Havainnoinnit suoritettiin kolmessa eri ABC-liikennemyymälässä. Havainnoiteihin valittiin kolme myynniltään ja sijainniltaan erilaista toimipaikkaa. Havainnoitavien liikennemyymälöiden henkilökuntaa ei informoitu tulevista havainnoinneista, näin varmistettiin se, että havainnointitilanteet olivat aitoja myyntitilanteita.

Tutkimushaastattelu on systemaattinen tiedonkeruun muoto, jolla on tavoitteet ja jonka avulla pyritään saamaan mahdollisimman päteviä ja luotettavia tietoja. Tutkimushaastattelu voidaan jaotella useisiin ryhmiin, riippuen siitä, miten strukturoitu ja muodollinen tilanne on. Teemahaastattelu on yleisin tutkimushaastattelun muoto, siitä käytetään myös nimeä puolistrukturoitu haastattelu. Se on välimuoto avoimesta ja lomakehaastattelusta. Tutkimusongelmasta poimitaan teemahaastattelussa keskeiset aiheet tai teema-alueet, joita on tarpeellista käsitellä tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Hirsjärvi ym. 2007, 202–204; Vilkka 2009, 100–101.)

Analyysin kannalta pelkän havainnoinnin käyttö tutkimusmenetelmänä on haasteellinen. Sen rinnalla tulisikin aina käyttää jotain muuta

aineistonkeruumenetelmää. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 83.) Myös haastattelulla tutkimusmenetelmänä on omat haasteensa. Tutkittavat henkilöt saattavat käyttäytyä tilannesidonnaisesti ja puhua haastattelutilanteessa toisin, kuin jossakin muussa tilanteessa. (Hirsjärvi ym. 2007, 202.) Haastattelun ja havainnoinnin yhdistäminen tuottaa laajemman näkökulman tutkittavaan aiheeseen (Tuomi & Sarajärvi 2003, 83). Yhdistämällä nämä kaksi menetelmää saadaan tutkimusaineistosta mahdollisimman todenmukainen ja laaja. Havainnoimalla myyntitilanteita, saadaan todellinen kuva henkilöstön myyntihenkisyudesta ja aktiivisuudesta. Haastatteluiden avulla löydetään jo olemassa olevat toimivat keinot ja saadaan selvitettyä toiminnan taustoja.

Tutkimuksessa haastatellut esimiehet valittiin Osuuskauppa Arinan ABC-liikennemyymälöistä sekä yhdestä Osuuskauppa Arinan Prismasta, jossa suosittlevasta lisämyynnistä on saatu hyviä kokemuksia ja onnistumisia. Haastateltavat valittiin näistä toimipaikoista, jotta koulutuksen suunnittelussa saatiin hyödynnettyä toimipaikoissa jo oleva osaaminen ja ammattitaito sekä hyvät käytännöt. Koulutuksen avulla hyviä toimintamalleja pyritään saamaan käyttöön toisiin toimipaikkoihin.

5.2 Tutkimuksen toteuttaminen ja tulokset

Tutkimusaineisto kerättiin havainnointien ja haastatteluiden avulla. Havainnoiteja suoritettiin 30 kappaletta kolmessa Osuuskauppa Arinan ABC-liikennemyymälässä. Havainnoinneilla selvitettiin sitä, tehdäänkö suosittlevaa lisämyyntityötä toimipaikoissa. Haastattelujen avulla selvitettiin millaista osaamista tai asennetta esimiehiltä ja henkilökunnalta vaaditaan suosittlevan myynnin onnistumiseksi sekä sitä, kuinka henkilökunta saadaan lisäämään aktiivisen suosittlevan myyntityön tekemistä. Haastatteluja tehtiin neljälle Osuuskauppa Arinan esimiehelle. Sekä havainnoinneista että haastatteluista saatujen tulosten ja kerätyn teoria-aineiston perusteella laadittiin koulutusmateriaali suosittlevan lisämyynnin jalkauttamiseksi Osuuskauppa Arinan ABC-liikennemyymälöihin.

5.2.1 Havainnointi

Kehittämistehtävässä haluttiin selvittää sitä, tehdäänkö suosittlevaa lisämyyntityötä Arinan ABC-liikennemyymälöissä ja jos suosittlevaa lisämyyntityötä tehdään, miten se käytännössä toteutuu. Asian selvittämiseksi suoritettiin havainnoiteja kolmessa Arinan ABC-liikennemyymälässä. Havainnoitavat toimipaikat valittiin niiden myynnin volyymin perusteella, jotta tutkimukseen saatiin mukaan erilaisia liikennemyymälöitä ja tuloksista saatiin mahdollisimman kattavia ja yleistettäviä. Havainnoinnin kohteeksi valittiin kaksi Arinan suurimyyntistä ja yksi pienimyyntinen ABC-liikennemyymälä.

Havainnoinnit toteutettiin tekemällä koeostoja toimipaikoissa elo - lokakuussa 2013. Koeostot toteutettiin joka kerta samalla tavalla, jotta tuloksista saatiin keskenään vertailukelpoisia. Havainnoitsija osti jokaisella koeostokerralla kahvin ja kieltäytyi mahdollisesti suositellusta lisämyyntituotteesta. Havainnoitsija kiinnitti huomiota siihen, tarjosiko myyjä jotain lisätuotetta tai miten myyjä reagoi kieltäytymiseen. Jos myyjä tarjosi jotain lisätuotetta, kiinnitti havainnoitsija huomiota siihen, mitä tuotetta tarjottiin ja millä sanoin tuotetta tarjottiin.

Koeostot suoritettiin usean eri havainnoitsijan tekemänä, eri viikonpäivinä ja kellonaikoina. Tällä pyrittiin siihen, että lisämyynnin tekemisestä saatiin mahdollisimman kattava kuva. Koeostoja tekeviä henkilöitä käytettiin useita, jotta havainnoitsija pysyi anonyyminä eikä henkilökunta tunnistanut koeostoa tekevää henkilöä. Vaihtelemalla koeostojen ajankohtaa, saatiin havainnointien tuloksista kattavampia ja varmistettiin se, etteivät koeostot ajoittuneet aina samojen työntekijöiden työvuoroihin. Näin saatiin kattavampi kokonaiskuva siitä, tekeekö henkilökunta suosittlevaa lisämyyntiä ja vaikuttaako esimerkiksi toimipaikassa sisääntulohetkellä oleva asiakasmäärä suositteluun.

Havainnoinnille laadittiin havainnointilomake (LIITE 1), johon havainnoitsija merkitsi havainnoinnin tulokset heti koeoston jälkeen poistuttuaan liikennemyymälästä. Havainnointilomakkeen avulla varmistettiin, että jokaisessa koeostossa kiinnitettiin huomiota samoihin asioihin ja tuloksista saatiin

keskenään vertailukelpoisia. Havainnointilomakkeesta tehtiin mahdollisimman yksinkertainen ja siinä tarkasteltiin vain niitä asioita, jotka olivat tutkimuksen kannalta oleellisia.

Havainnointilomakkeeseen kirjattiin toimipaikan nimi, havainnointiajankohta sekä asiakasmäärä havainnointiajankohtana. Havainnointi keskittyi siihen prosessin vaiheeseen, jota tässä tutkimuksessa pyrittiin kehittämään eli kassalle, jossa myyjä rahastaa tuotteet. Muuta toimintaa ei havainnoitu, koska se ei ollut tutkimuksen kannalta olennaista. Kassapalvelun arvioinnissa keskityttiin siihen, huomioiko myyjä havainnoitsijan kassalla oma-aloitteisesti, suositteliko myyjä maksamisen yhteydessä jotain tuotetta tai oheistuotetta, millä sanoilla myyjä tarjosi tuotetta ja miten hän vastasi kieltäytymiseen. Lisäksi huomioitiin sitä, kiittikö myyjä ja hyvästelikö myyjä havainnoitsijan palvelutilanteen päätteeksi. Asiakaspalveluhenkisyttä huomioitiin tutkimuksessa, koska se on osa myyntihenkisyttä.

Ennen havainnointien toteuttamista havainnointilomakkeen soveltuvuus ja selkeys testattiin tekemällä koehavainnointi. Tämän jälkeen todettiin, että havainnointilomakkeessa kysytään asioita, jotka eivät ole tutkimuksen tulosten selvittämiseksi olennaisia. Havainnointilomaketta selkiytettiin ja yksinkertaistettiin ja siitä poistettiin tulosten kannalta epäolennaiset kohdat. Havainnointitilanne ja havainnointiin käytetty lomake käytiin läpi jokaisen havainnoitsijan kanssa ennen koeostojen suorittamista, jotta jokainen havainnoitsija osasi toimia samalla tavalla. Tällä varmistettiin, että havainnointitilanteet ovat keskenään vertailukelpoisia ja luotettavia.

Kaikkiaan havainnoiteja suoritettiin 30 kappaletta, joista kaikki oli suoritettu hyväksyttävällä tavalla ja ne huomioitiin tulosten analysoinnissa. Havainnointien hyväksyttävyyteen vaadittiin oikealla tavalla suoritettu koeosto ja oikein täytetty lomake. Koeoston suorittamisen oikeellisuus varmistettiin jokaisen havainnoinnin jälkeen havainnoitsijan kanssa käydylle keskustelulla. Havainnoiteja oli valmistauduttu tekemään enemmänkin, mutta havainnointien edetessä voitiin todeta, että tulokset pysyvät samankaltaisina, joten lisähavainnoiteja ei ollut tulosten kannalta tarpeellista suorittaa. Havainnointien

toteuttamiseen käytettiin viittä ulkopuolista havainnoijaa, jotka eivät olleet niin sanottuja kanta-asiakkaita tai jotka eivät tunteneet toimipaikkojen henkilökuntaa ennalta. Havainnoitsijat eivät myöskään osallistuneet muuten kehittämistehtävän toteuttamiseen. Näin havainnoinneista saatiin luotettavia. Havainnoitsijat eivät tarjonneet S-ryhmän asiakasomistajan S-etukorttia kassalla, jotta asiakasomistajuus ei ohjaisi myyjän toimintaa. Jos myyjä kysyi korttia, se esitettiin kassalla.

Reliaabeliudella tarkoitetaan sitä, että mittaustulokset voidaan toistaa ja että menetelmä ei anna sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Havainnoinnit toteutettiin joka kerta samalla tavalla, joten tulokset ovat reliaabeleja. Havainnointi on toistettavissa ja sillä voidaan myös selvittää kehittämistehtävän vaikuttavuutta tulevaisuudessa. Validius tarkoittaa sitä, että tutkimusmenetelmällä tai mittareilla saadaan mitattua sitä, mitä on tulosten saamiseksi tarpeellista mitata (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Havainnointilomakkeessa huomioitiin vain tulosten kannalta olennaiset asiat, joten menetelmä on validi.

Havainnointien jälkeen lomakkeet eroteltiin niihin, joissa myyjä oli suositellut jotain lisämyyntituotetta ja niihin, jossa myyjä ei ollut suositellut lisämyyntituotteita. Kaikista 30 koeostosta vain kahdessa havainnoitsijalle oli suositeltu jotain lisämyyntituotetta. Molemmat suosittelut olivat tapahtuneet samassa toimipaikassa. Koeostoista saaduista tuloksista voidaan päätellä, että suosittelevaa lisämyyntityötä ei juurikaan tehdä toimipaikoissa. Ajankohdalla tai toimipaikassa olevalla asiakasmäärällä ei myöskään näytä olevan merkitystä suosittelevan lisämyynnin tekemiselle. Tulosten perusteella suosittelevan lisämyynnin koulutukselle on tarvetta. Myös asiakaspalveluhenkisyudessa on tulosten perusteella kehittämistä. Vain hieman yli 50 % koeostoista myyjä tervehti havainnoitsijaa oma-aloitteisesti, hyvästelyt jäivät tekemättä jokaisessa koeostossa. Kiittäminen toteutui kuitenkin joka kerta. Suosittelevaa lisämyyntityötä ja myyntihenkisyyttä on haasteellista kehittää, koska asiakaspalvelun perusasioiden toteuttamisessa on puutteita.

5.2.2 Haastattelu

Kehittämistehtävässä haluttiin selvittää millaista osaamista tai asennetta esimiehiltä ja henkilökunnalta vaaditaan suosittävän myynnin onnistumiseksi sekä sitä, kuinka henkilökunta saadaan lisäämään aktiivisen suosittävän myyntityön tekemistä. Osuuskauppa Arinan ABC-liikennemyymälöitä on kahdeksan, tutkimusongelmien selvittämiseksi haastateltiin kolmea ABC-liikennemyymälän esimiestä sekä yhtä Osuuskauppa Arinan Prisman myyntipäällikköä, joka on saavuttanut hyviä tuloksia suosittévassa lisämyynnissä ja sen johtamisessa.

Haastatteluilla pyrittiin selvittämään suosittävän lisämyynnin tämän hetkistä tilaa ja niitä keinoja, joilla myyntihenkisyyttä johdetaan sekä sitä, miten myyntihenkisyyttä halutaan ja voidaan kehittää. Haastateltavat ABC-liikennemyymälöiden esimiehet valittiin erikokoisista ja myynnin volyymiltaan erilaisista toimipaikoista. Haastattelujen edetessä saatiin samankaltaisia vastauksia, joten useampia haastatteluja ei tutkimuksen kannalta ollut tarpeellista suorittaa. Prisman myyntipäällikkö valittiin haastateltavaksi sen perusteella, että hän on johtanut myyntiä onnistuneesti aiemmin ja on onnistunut tulosten perusteella suosittävän lisämyynnin johtamisessa.

Tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Teemahaastattelu on avoimen ja lomakehaastattelun välimuoto. Haastattelun teemat ovat ennalta tiedossa. Puolistrukturoidussa haastattelussa samat kysymykset toistuvat kaikille haastateltaville, mutta kysymykset ovat avoimia eikä niitä ole sidottu eri vastausvaihtoehtoihin. (Hirsjärvi ym. 2007, 203; Hirsjärvi & Hurme 2008, 47.) Kaikki neljä haastattelua suoritettiin lokakuussa 2013. Haastattelut suoritettiin jokaisen esimiehen omassa toimipaikassa. Haastattelut olivat kestoaltaan keskimäärin noin puolen tunnin mittaisia. Jokaisessa haastattelussa käytettiin samaa ennakkoon laadittua teemahaastattelulomaketta (LIITE 2). Haastatteluajankohdat sovittiin etukäteen ja haastateltavat saivat tutustua haastattelukysymyksiin ennen haastattelua, jotta haastateltavat pystyivät valmistautumaan haastatteluun ja miettimään vastauksia valmiiksi. Haastattelut äänitettiin, litteroitiin ja tulokset analysoitiin.

Teemahaastattelu koostui viidestä teemasta. Teemat käsittelivät haastateltavan taustatietoja, henkilökunnan myyntihenkisyyden kehittämistä, esimiehen toimintaa myyntihenkisyyden lisäämisessä, tavoitteita ja seuranta sekä esimiesten toiveita kehittämistehtävän tuloksena syntyvän koulutuksen sisällölle. Teemat valittiin kootun teoria-aineiston perusteella ja niillä pyrittiin löytämään vastauksia tutkimusongelmiin. Teemoja käsiteltiin puolistrukturoitujen alakysymysten avulla. Samaa haastattelurunkoa käytettiin jokaisessa haastattelussa. Tällä varmistettiin se, että jokaisessa haastattelussa käsitellään tutkimuksen kannalta olennaisia asioita ja tulokset ovat keskenään vertailukelpoisia. Haastattelukysymyksillä selvitettiin tutkimusongelmien ja kehittämistehtävän tuloksena syntyvän koulutuksen suunnittelun kannalta olennaisia asioita, joten tulokset ovat tutkittavan aiheen kannalta valideja.

Ensimmäinen teema käsitteli haastateltavan taustatietoja. Toisen teeman avulla selvitettiin henkilökunnan myyntihenkisyyden kehittämistä haastateltavien esimiesten toimipaikoissa. Kysymysten avulla pyrittiin selvittämään muun muassa niitä toimenpiteitä, joita toimipaikoissa on tehty henkilökunnan myyntihenkisyyden ja myyntiosaamisen kehittämiseksi. Kysymysten avulla kartoitettiin myös sitä, onko myyntihenkisyydessä tapahtunut muutoksia ja mistä mahdolliset muutokset ovat johtuneet. Lisäksi selvitettiin millaisia onnistumisia suosittlevassa lisämyynnissä on saavutettu ja miten onnistumiset on saavutettu. Kysymysten avulla selvitettiin myös keinoja, joita henkilökunnan motivoimiseksi suosittlevan lisämyynnin tekemiseen on käytetty. Kysymysten avulla pyrittiin selvittämään myyntihenkisyyden ja myyntiosaamisen tämänhetkistä tilaa toimipaikoissa. Havainnoinneilla ja tämän teeman avulla selvitettiin onko myyntihenkisyyden lisäämiseen tähtäävälle koulutukselle tarvetta.

Kaikki haastateltavat esimiehet olivat yhtä mieltä siitä, että suosittlevan lisämyynnin koulutukselle on tarvetta. Koulutuksen tarvetta ei kuitenkaan kysytty suoraan esimiehiltä, jotta esimiesten vastauksia ei olisi kysymysten asettelulla johdateltu. Esimiehet toivat henkilökunnan koulutustarpeen esille keinona kehittää suosittlevan lisämyyntityön tekemistä. Koulutukselle on haastattelu- ja havainnointitutkimuksen perusteella tarvetta.

Esimiehet kokevat saaneensa itse riittävästi koulutusta, mutta toivoivat, että myös henkilökunnan koulutukseen panostettaisiin enemmän. Esimiehet olivat sitä mieltä, että koulutuksen avulla voitaisiin saada konkreettisia toimenpiteitä ja esimerkkejä suosittävän lisämyyntityön kehittämiseksi, mutta toisaalta koulutus toimisi myös yhtenä motivointikeinona henkilökunnalle.

Jokaisessa toimipaikassa, jonka esimiehelle haastattelu suoritettiin, oli saavutettu jonkinlaisia onnistumisia suosittävän lisämyynnin kehittämisessä. Osassa toimipaikoista oli saavutettu menestystä ABC-liikennemyymäläketjun järjestämissä lisämyyntikampanjoissa, myös Osuuskauppa Arinan omista myyntikilpailuissa oli onnistuttu. Kilpailussa menestymisestä henkilökuntaa oli palkittu tavarapalkinnoilla, virkistysrahalla sekä tiimin yhteisillä illanvietoilla.

Toimipaikoissa oli tehty myös omia kampanjoita suosittävän lisämyynnin kehittämiseksi. Lisäksi ABC-ketjun kampanjat koettiin tärkeiksi ja niihin oli toimipaikoissa panostettu lisäämällä seuranta- ja läpikäymällä tavoitteita ja tuloksia työntekijöiden kanssa. Myyntikilpailujen ja palkitsemisen avulla oli saavutettu hyviä tuloksia. Osa esimiehistä näki myyntikilpailut kuitenkin haasteellisina, koska ne eivät välttämättä toimi jokaisen työntekijän kohdalla motivoivana tekijänä ja kilpailujen sekä kampanjoiden jälkeen palataan helposti normaaleihin toimintatapoihin ja suosittelu jää pois. Esimiehet kokivat, että suosittava myyntityö tulisi saada jokaiselle työntekijälle osaksi päivittäistä työtä. Tämä koettiin haasteellisena jokaisessa toimipaikassa.

”Toimii, se (myyntikilpailu), mutta se on kans vähän kaksteräinen miekka. Toimii joittenki kohalla tosi hyvin; sieltä saattaa aktivoitua semmoset jotka ei yleensä myisi mitään, henkilökohtainen kannuste on niin kova, mut sitte on niitä, jotka toisaalta passivoituu, ne ei tykkää siitä kilpailuasetelmasta. Mutta sitä on kuitenkin käytetty ku se on kohtuulla toiminu” (3.10.2013, haastattelu.)

Kolmannessa teemassa selvitettiin esimiehen toimintaa myyntihenkisyyden lisäämisessä. Kysymyksillä selvitettiin esimiesten näkemyksiä siitä, millaisia ominaisuuksia heiltä vaaditaan suosittävän lisämyynnin johtamisessa ja miten valmentava johtaminen näkyy heidän työssään. Lisäksi selvitettiin sitä, osallistuvatko esimiehet itse suosittävän lisämyynnin tekemiseen ja miten he siihen osallistuvat. Esimiehiltä kysyttiin myös millaista tukea, palautetta, kannustusta tai koulutusta he ovat saaneet tai toivoisivat saavansa työhönsä myyntihenkisyyden kehittämisessä.

Osuuskauppa Arinassa käytetään valmentavaa otetta johtamisessa. Esimiehen toiminta ja oma esimerkki ovat tärkeitä myyntihenkisyyden kehittämisessä. Kysymyksillä selvitettiin myös esimiesten odotuksia oman työnsä kehittämistä kohtaan. Kaikki esimiehet kertoivat, että tärkeintä suosittävän lisämyynnin johtamisessa on oman esimerkin näyttäminen ja palautteen antaminen. Esimerkin näyttämisessä korostettiin sitä, että esimiehen tulee itse osallistua suosittävän lisämyyntityön tekemiseen. Esimies ei voi vaatia työntekijöiltään sellaista tekemistä, jota ei itse toteuta omassa toiminnassaan. Jokainen haastateltava koki palautteen antamisen tärkeäksi keinoksi työntekijöiden motivoinnissa ja sitouttamisessa. Haastateltavat korostivat positiivisen palautteen tärkeyttä, mutta olivat yhtä mieltä siitä, että myös rakentavaa palautetta on uskallettava antaa, jotta työntekijät voivat kehittyä. Esimiehiltä vaadittavia ominaisuuksia haastatteluiden perusteella ovat myös muun muassa johdonmukaisuus, pitkäjänteisyys sekä kärsivällisyys ja oma innostus työn tekemiseen. Esimiehet korostivat sitä, että muutokset eivät tapahdu hetkessä, vaan uusien asioiden jalkauttaminen vaatii aikaa.

*”Eli just tämä palautteen antaminen eli annetaan se positiivinen tsemppaava palaute työntekijälle eli se kannustaa ja rakentavakin palaute -- ja se esimiehen esimerkkinä toimiminen eli tässä toimin noin 80 % työstäni suorittavassa työssä työntekijöitten kanssa.”
(17.10.2013, haastattelu.)*

”Kyllä pitää itsekin osata ja pystyä myymään, ei se onnistu, jos vaan sanoo, että tehkää näin, kyllä sitä esimerkkiä pitää näyttää joka päivä.” (14.10.2013, haastattelu.)

”Näky se (valmentava johtaminen) tuossa arjessa, että meidän vastaavat, ne on kaikki semmosia, että ne kuitenkin osaa sen myymisen kuitenkin, että sen kautta henkilökunta kattoo, että nuokin myy, että se on varmaan vähän niinku pakko yrittää jotaki myyä.” (3.10.2013, haastattelu.)

Esimiehet kertoivat saaneensa Osuuskauppa Arinalta koulutusta tukemaan myyntityötä ja myynnin johtamista. He kokivat tärkeänä myös omalta esimieheltään saamansa palautteen ja kannustuksen. Esimiehet kertoivat, että onnistumisia ja hyviä saavutuksia tuotiin esille oman esimiehen toimesta ja käytiin yhteisesti läpi esimiesten tapaamisissa. Jokainen esimies toi haastattelussa esille, että myös henkilökunnan kouluttaminen olisi ensiarvoisen tärkeää. Myyntihenkisyyden jalkauttaminen olisi helpompaa, jos koulutusta ei suunnattaisi pelkästään esimiehille.

”Tärkeintä on, että se esimies joka paikkaa vetää jalkauttaa henkilökuntaan sitä (myyntihenkisyyttä) -- ehkä siinä ei oo vielä sitä viisastenkiveä ihan täysin aukaistu, että kuinka iso merkitys sillä on, että sä saat sen viiskytä senttiä myytyä joka kolmannelle esimerkiksi.” (3.10.2013, haastattelu.)

Neljännellä teemalla selvitettiin suosittellevalle lisämyynnille asetettuja tavoitteita ja niiden seuranta. Kysymysten avulla haluttiin selvittää onko lisämyynnille asetettu tavoitteita, miten tavoitteet on asetettu ja millaisia tavoitteet ovat sekä miten niiden toteutumista seurataan. Haluttiin myös selvittää käydäänkö tavoitteita ja niiden toteutumista läpi henkilökunnan kanssa ja miten.

Haastattelututkimuksesta selvisi, että suosittellevaa lisämyyntiä seurataan jokaisessa toimipaikassa. Tavoitteet on asetettu euro- tai kappalemääräisinä joko tiimi- tai yksilötasolla. Seuranta keskittyy kuitenkin vain kampanjoiden tai

myyntikilpailujen yhteyteen. Esimiehet olivat sitä mieltä, että seuranta ja tavoitteellisuutta olisi kehitettävä päivittäisessä työssä. Kun tavoitteet asetetaan ainoastaan kampanjoiden ja kilpailujen yhteyteen, ei suosittelen lisämyynnin tekeminen toteudu kampanjoiden ja kilpailujen ulkopuolella. Tavoitteiden toteutumista toimipaikoissa läpikäydään palavereissa, viikkotiedotteissa ja esimies-alaiskeskusteluissa.

Kampanjat ja seuranta koettiin tärkeinä motivoivina tekijöinä. Onnistumiset toimipaikoissa oli saavutettu aktiivisen seurannan ja tavoitteiden läpikäymisen tuloksena. Esimiehet ovat huomanneet sen, että kun osa työntekijöistä saadaan innostettua lisämyynnin tekemiseen, tarttuu innostus helposti myös toisiin työntekijöihin.

Aktiivisella seurannalla ja tavoitteiden läpikäymisellä oli saavutettu positiivista muutosta suosittelyssä lisämyynnissä kampanjoiden aikana. Havainnointitutkimuksen tuloksista käy ilmi, ettei suosittely lisämyyntityö ole kuitenkaan osa päivittäistä työtä. Esimiehet olivat myös itse huomanneet, että suosittely lisämyyntityö toteutuu ainoastaan kampanjoiden aikana.

Viimeisen teeman avulla selvitettiin esimiesten toiveita ja ideoita henkilökunnalle järjestettävän suosittelen lisämyynnin koulutuksen toteuttamiseksi. Teeman kysymykset valittiin, jotta saatiin selvitettyä, millaisia koulutustarpeita ja odotuksia koulutukselle toimipaikoissa on. Esimiehet ovat myös itse osallistuneet vastaavanlaisiin koulutuksiin ja kysymysten avulla haluttiin selvittää, mitkä elementit koulutuksissa he ovat kokeneet toimiviksi. Esimiehet myös tuntevat oman henkilökuntansa parhaiten ja osaavat arvioida, mitkä keinot olisivat toimivia koulutuksessa.

Kaikki esimiehet kokivat tärkeänä järjestää koulutuksen suosittelen lisämyyntityön jalkauttamiseksi henkilökunnan päivittäiseen työhön. Esimiehet toivoivat, että koko henkilökunta yhdessä esimiesten kanssa pääsisi osallistumaan samaan koulutukseen. Tärkeänä pidettiin myös verkostoitumista koulutuksen avulla. Esimiehet toivoivat, että samassa koulutustilaisuudessa olisi mahdollisuuksien mukaan osallistujia eri toimipaikoista. Tällä toivottiin

saavutettavan motivaation kasvua, uusia ideoita ja näkökulmia asioihin sekä yhteenkuuluvuuden tunteen kasvattamista.

Esimiehet kokivat parhaina keinoina suosittelen lisämyyntityön jalkauttamiseksi koulutuksen avulla pari- tai pienryhmätyöskentelyyn, konkreettisten esimerkkien avulla havainnollistamisen sekä lisämyyntituotteiden esiin tuomisen. Esimiehet toivoivat, että koulutuksessa olisi mahdollisuus tuoda esille hyviä myyntikäytäntöjä, toimintatapoja ja onnistumisia. Kouluttajalta odotettiin asiantuntemusta ja käytännön kokemusta myyntityöstä. Haastattelukysymyksistä ilmeni myös, että esimiehet toivoivat sitä, että koulutuksesta jäisi jotain konkreettisia toimenpiteitä ja työkaluja myyntihenkisyyden kehittämiseen jatkossa. Näiden tulosten perusteella koulutukseen sisällytettiin tehtävä, jossa koulutettavat yhdessä esimiesten kanssa suunnittelevat suosittelen lisämyynnin kampanjan ja asettavat sille tavoitteet ja laativat seurantasuunnitelman. Tällä haluttiin varmistaa, että suosittelen lisämyynti ja tavoitteiden asettaminen ja seuranta tulee osaksi päivittäistä toimintaa. Esimiesten odotukset koulutukselle huomioitiin myös muilta osin koulutuksen suunnittelussa.

6 MYYNTIHENKISYYDEN LISÄÄMISEEN TÄHTÄÄVÄN KOULUTUKSEN SUUNNITTELU

Kehittämistehtävän tavoitteena on laatia koulutusmateriaali Osuuskauppa Arinan ABC-liikennemyymälöiden henkilökunnan myyntihenkisyyden lisäämiseksi. Luvussa kerrotaan millainen on hyvä koulutus sekä mitä sen suunnittelussa ja järjestämisessä tulee ottaa huomioon. Lisäksi kuvaillaan kehittämistehtävän tuloksena syntyvän koulutusmateriaalin laadintaprosessi. Lopuksi käydään läpi vaiheet koulutuksen järjestämiseksi.

6.1 Koulutuksen suunnittelu ja toteuttaminen

Yritysten osaamistarpeet ovat usein niin spesifejä ja pieniä, etteivät virallisen koulutuksen järjestäjät voi huomioida niitä koulutuksen suunnittelussa. Tällaista osaamista yritykset joutuvat hankkimaan usein omatoimisesti. (Ritsilä, Storhammar 2001, 19.) Myyntihenkisyyden lisääminen ABC-liikennemyymälöissä on päätetty toteuttaa päivän kestävä koulutuksen avulla. Koulutustarvetta on selvitetty tekemällä havainnointi- ja haastattelututkimus Osuuskauppa Arinan toimipaikoissa. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että suosittelen lisämyynnin koulutukselle on toimipaikoissa tarvetta ja kysyntää. Koulutustarve keskittyy pieneen osa-alueeseen, myyntihenkisyyden kasvattamiseen suosittelen lisämyynnin kautta. Koulutustarve on yksilöllinen, eikä siihen ole olemassa valmiita koulutusta. Tästä johtuen on perusteltua kehittää yksilöity ja ABC-liikennemyymälöille räätälöity suosittelen lisämyynnin koulutusmateriaali (LIITE 3).

Koulutuksen järjestämisessä on otettava huomioon useita eri asioita. Koulutuksen tärkein tehtävä on auttaa henkilökuntaa tilanteissa, joissa edellytetään uuden oppimista, esimerkiksi työyhteisön tavoitteiden muuttuessa. Koulutusprosessi alkaa koulutuksen tarpeiden arvioinnista ja tavoitteiden asettamisesta. Yksi koulutuksen onnistumiseen vahvasti vaikuttavista tekijöistä on koulutettavien motivoituneisuus. Jos koulutettavat eivät ole motivoituneita, ei

oppimista tapahdu. Koulutettavien on voitava irrottautua työstään ja valmistautua koulutukseen hyvissä ajoin. On myös tärkeää, että koulutettavat tietävät mihin koulutuksella pyritään ja mitkä ovat odotukset heitä kohtaan. (Lepistö 2000, 11, 29.) ABC-liikennemyymälöissä halutaan kasvattaa suosittelen lisämyynnin osuutta kokonaismyynnistä. Tämän saavuttaminen edellyttää selkeiden tavoitteiden asettamista ja henkilökunnan osaamisen kasvattamista. Tähän pyritään suosittelen lisämyynnin koulutuksen avulla. Henkilökunnalle valmisteltiin tiedote ja ennakkotehtävä koulutusta varten, koska on tärkeää, että henkilökunta tietää tulevasta koulutuksesta ja voi valmistautua siihen etukäteen. Lisäksi koulutuksen alussa läpikäydään koulutuksen tavoitteet, jotta henkilökunta ymmärtää koulutuksen tarkoituksen.

Koulutus voidaan järjestää useilla eri tavoilla. Koulutus voidaan hankkia ulkopuoliselta organisaatiolta tai toteuttaa yrityksen sisäisenä koulutuksena. Ulkopuolelta hankitun koulutuksen ongelmana voi olla koulutuksen vastaavuus yrityksen tarpeisiin, mutta toisaalta ulkopuolisen kouluttajan tuoreet ja erilaiset näkemykset sekä asiantuntijuus voivat olla selkeä etu. Sisäinen koulutus saattaa helposti rajoittua jokapäiväisiin kokemuksiin ja käytäntöihin. (Strömmer 1999, 205.) Koulutukseen käytettäviä vaihtoehtoisia menetelmiä on paljon, esimerkiksi keskustelu-, harjoitus-, ja ryhmätyöt sekä esitys- ja itseopiskelumenetelmät (Lepistö 2000, 31).

Suosittelen lisämyynnin koulutuksen tarve on yksilöllinen ja toimeksiantajan toiveesta koulutustarvetta selvitettiin tutkimuksen avulla ennen koulutuksen järjestämistä. Koulutusmateriaali laadittiin kerättyjen tutkimustulosten ja teoria-aineiston perusteella. Koulutusmateriaaliin sisällytettiin useita vaihtoehtoisia menetelmiä, kuten teorian tiedon luennointia sekä keskustelu-, harjoitus-, ja ryhmätöitä, jotta koulutuksesta saatiin mahdollisimman osallistava, ajatuksia herättävä ja toimintaa aikaansaava. Käyttämällä useita eri menetelmiä, saadaan mahdollisimman moni osallistuja innostumaan käsiteltävästä aiheesta. Erilaiset menetelmät toimivat eri tavalla eri ihmisille. Koulutukseen on hankittu toimeksiantajan toimesta ulkopuolinen kouluttaja, joka pitää koulutuksen laaditun materiaalin mukaisesti. Koulutus järjestetään kaikissa kahdeksassa Osuuskauppa Arinan ABC-liikennemyymälässä. Toimeksiantaja järjestää

koulutuksen tilat ja välineet, varmistaa työvuorosuunnittelun avulla osallistujien pääsemisen koulutukseen ja huolehtii materiaalin toimittamisen sekä kouluttajalle että osallistujille. Koulutukseen on hyvä varata aikaa kokonainen työpäivä. Koulutusmateriaali on laaja ja kouluttajan voi muokata sitä tarvittaessa ryhmän koon mukaan.

Koulutuksen suunnittelussa on mietittävä etukäteen myös koulutustilaa ja koulutusvälineitä, jotta ne vastaavat koulutuksen tarpeita. Koulutuspäivän suunnittelu pitää aloittaa hyvissä ajoin ja ajankohtaa on mietittävä tarkoin, jotta mahdollisimman moni pääsee osallistumaan koulutukseen. Koulutuspäivän sisältö on suunniteltava etukäteen, jotta koulutus etenee sujuvasti. Kouluttajan tehtävänä on hallita aikataulu. Koulutuksen loppuksi on vielä hyvä koota käsitellyt asiat yhteen. (Kortesuo 2010, 39, 55, 128–129.) Koulutusmateriaalissa on listattu välineet, joita koulutuksen pitämisessä tarvitaan. Toimeksiantaja varaa tilat ja huomioi koulutuksen työvuorosuunnittelussa. Koulutusmateriaalin lopussa on käsiteltyjen asioiden yhteenveto, materiaali sisältää myös tehtävän, jossa osallistujat kertaavat oppimiaan asioita ja niitä asioita, joita aikovat viedä päivittäiseen työhönsä mukanaan.

6.2 Koulutusmateriaalin laadinta

Koulutusmateriaali (LIITE 3) sisältää koulutukseen osallistujille jaettavan tiedotteen ja ennakkotehtävän, kouluttajan materiaalin, myyntihenkisyystestin sekä Power Point –esitysmateriaalin. Koulutusmateriaali toimitetaan toimeksiantajalle sähköisessä muodossa käytön helpottamiseksi. Koulutusmateriaalin käyttöoikeus on toimeksiantajayrityksellä ja sen muokkaaminen ja jakaminen yrityksen sisällä on sallittua. Koulutusmateriaali on laadittu siten, että sen käyttö ja muokkaaminen myös toisille toimialoille myyntityön kehittämiseksi on helppoa.

Koulutukseen osallistuville jaettavan tiedotteen ja ennakkotehtävän tarkoituksena on virittää osallistujat käsiteltäviin aihealueisiin ja saada heidät pohtimaan etukäteen omaa työtään ja tekemistään suosittelleen lisämyynnin

osalta. Tiedotteessa osallistujille kerrotaan tulevasta koulutuksesta ja koulutuksen tarkoituksesta. Ennakkotehtävissä osallistujien tulee harjoitella suosittlevan lisämyynnin tekemistä käytännön työssä ja kirjata kokemukset ylös. Tällä haluttiin varmistaa, että osallistujilla on omakohtaista kokemusta suosittlevan lisämyynnin tekemisestä. Kun suosittlevan lisämyynnin tekemisestä on käytännön kokemusta, on koulutuksessa mahdollista tuoda esille todellisia esimerkkejä, kertoa hyvistä kokemuksista ja löytää kehittämisen kohteita.

Kouluttajan materiaali sisältää yksityiskohtaiset ohjeet koulutuksen pitämiseksi. Materiaali sisältää teorian tietoa koulutuksessa käsiteltävistä aiheista. Teoriatiedon tarkoituksena on perehdyttää kouluttaja käsiteltäviin asioihin, jotta hän osaa opettaa ne koulutukseen osallistujille. Koulutusmateriaali sisältää laajasti teorian tietoa ja sen tarkoituksena on, että kouluttajalla on kattavat tiedot käsiteltävistä aiheista ja hän poimii olennaiset asiat esitykseensä. Läpikäytävät asiat on koottu koulutuksessa esitettävään Power Point –esitykseen, jonka mukaisesti koulutus etenee.

Koulutusmateriaali sisältää tehtävät ja ohjeistuksen niiden suorittamiseksi. Osa tehtävistä on keskustelutehtäviä, joko ryhmissä tai yksilötasolla. Tehtävät sisältävät myös asioiden kirjaamista, myyntihenkisyydestin ja toiminnan suunnittelua, kehittämistä sekä seuraamista. Tehtävien tarkoituksena on aktivoida osallistujat miettimään koulutuksessa käsiteltäviä aiheita, jakamaan kokemuksia ja ideoimaan toimintaa yhdessä sekä kiinnittämään huomiota omaan tekemiseen. Tehtävien avulla saadaan myös käytännön työkaluja päivittäiseen suosittlevan lisämyynnin tekemiseen. Tehtävien avulla esimerkiksi listataan konkreettisia lisämyyntituotteita. Tehtävien tarkoituksena on se, että jokainen osallistuja ymmärtää oman roolinsa ja tehtävänsä suosittlevan lisämyynnin tekemisessä ja suosittlevasta lisämyynnistä ja sen seuraamisesta tulee jatkossa osa päivittäistä työtä. Yksi tehtävistä sisältää toimipaikkaan suunniteltavan suosittlevan lisämyynnin kampanjan ja kampanjan toteutumisen seurannan suunnitelman. Tämän tehtävän avulla suosittlevasta lisämyynnistä tulee päivittäistä työtä myös koulutuksen jälkeen. Kouluttajan materiaalista ilmenee myös Power Point -esityksen kulku.

Power Point –esitys on tarkoitettu kouluttajan tueksi ja ohjaamaan koulutuksen kulkua. Se sisältää keskeiset läpikäytävät asiat ja tehtävät. Power Point –esitys on tarkoitettu käytettäväksi sellaisenaan. Esityksessä kerrotaan lyhyesti pääkohdat ja tärkeimmät asiat sekä esitellään koulutuksessa suoritettavat tehtävät. Kouluttaja esittelee asiat esityksen mukaisessa järjestyksessä kouluttajan materiaalissa olevan teoriatiedon perusteella.

Koulutusmateriaalilla varmistetaan, että koulutuksessa käsitellään tarvittavat asiat ja koulutus on vuorovaikutteinen sekä osallistava. Koulutuksella pyritään varmistamaan, että se tuottaa halutun lopputuloksen eli myyntihenkisyyden kasvun. Myyntihenkisyyden kasvu edellyttää sitä, että henkilökunta ja esimiehet ymmärtävät oman roolinsa, tietävät heille asetetut tavoitteet ja aktivoituvat suosittavan lisämyynnin tekemiseen.

7 POHDINTA

Kehittämistehtävän prosessi lähti liikkeelle Osuuskauppa Arinan tarpeesta kehittää suosittelevan lisämyyntityön tekemistä ABC-liikennemyymälöissä. Prosessin alkuvaiheessa aihetta rajattiin tutkimusongelmien ja aiheanalyysin avulla. Alkuvaiheessa kehittämistehtävän tekemiselle laadittiin alustava aikataulu ja valittiin tutkimusmenetelmät. Tämän jälkeen koottiin teoria-aineisto. Teoria-aineiston kokoamisvaiheessa tutkimusongelmia sekä –menetelmiä muokattiin ja aihetta rajattiin tiiviimmäksi. Muutoksista johtuen alkuperäisestä aikataulusta muodostui haasteellinen ja työn valmistumista siirrettiin. Tutkimusongelmien ja –menetelmien selkiytyttyä suoritettiin tutkimukset havainnoimalla ja haastatteleamalla. Tämän jälkeen havainnoinneista ja haastatteluista saatuja tietoja hyödynnettiin linkittämällä niitä teorian tietoon ja kokoamalla aineistosta johtopäätöksiä. Saadun aineiston perusteella laadittiin koulutusmateriaali toimeksiantajayrityksen käyttöön.

Kehittämistehtävän tutkimusongelmiin haettiin vastauksia havainnoimalla Osuuskauppa Arinan ABC-liikennemyymälöitä, perehtymällä olemassa olevaan teorian tietoon sekä haastatteleamalla eri toimipaikkojen esimiehiä Osuuskauppa Arinassa. Tutkimusongelmat olivat: Tehdäänkö suosittelevaa lisämyyntityötä toimipaikoissa? Millaista osaamista tai asennetta esimiehiltä ja henkilökunnalta vaaditaan suosittelevan myynnin onnistumiseksi? Kuinka henkilökunta saadaan lisäämään aktiivisen suosittelevan myyntityön tekemistä?

Esimiehiltä ja henkilökunnalta suosittelevan lisämyynnin onnistumiseksi vaadittavaa osaamista ja asennetta selvitettiin teorian tiedon avulla. Tulosten perusteella esimiesten rooli suosittelevan lisämyynnin onnistumisessa on suuri. Esimiesten oma esimerkki, myynnin seuranta ja johtaminen ovat tärkeitä tekijöitä niin myynnin toteutumisessa kuin henkilökunnan motivaation, asenteen ja osaamisen lisäämisessä. Esimiesten on sitouduttava myynnin johtamiseen ja seurantaan ja toimittava päämäärätietoisesti ja suunnitelmallisesti, jotta henkilökunnalta voidaan odottaa tuloksia. Suosittelevan lisämyynnin onnistumiseksi henkilökunnalta vaadittavia tärkeimpiä ominaisuuksia ovat

oikeanlainen asenne ja motivaatio sekä rohkeus työn tekemiseen. Näitä osa-alueita kehittämällä syntyy myynnin osaamista. Esimiehen tehtävä on motivoida ja kannustaa, mutta myös vaatia tavoitteiden kautta oikeanlaista tekemistä henkilökunnalta, jotta tuloksia syntyy. Tutkimuksen perusteella koulutus on hyvä keino tukemaan esimiestyötä ja lisäämään henkilökunnan motivaatiota ja osaamista. Esimiestyö ja koulutus ovat myös hyviä välineitä lisäämään henkilökunnan ymmärrystä myynnin tärkeydestä ja henkilökunnan roolista sen tekemisessä.

Teorian ja haastattelututkimuksen perusteella voidaan todeta, että henkilökunnan kouluttamista tarvitaan ja toivotaan toimipaikkoihin suosittelleen lisämyynnin kehittämiseksi. Haastattelututkimuksen perusteella koulutukselta odotetaan sitä, että henkilökunta ymmärtää myynnin tärkeyden ja oman roolinsa myynnin tekemisessä. Koulutukselta odotettiin myös konkreettisia käytännön keinoja suosittelleen lisämyynnin tekemiseen. Havainnointitutkimuksen perusteella suosittelleen lisämyyntityön tekeminen ei ole aktiivista ja se vaatii kehittämistä. Tähän pyritään kehittämistehtävän tuloksena syntyneen koulutuksen avulla.

Kehittämistehtävän toteuttamisessa käytetyt tutkimusmenetelmät tukivat hyvin tutkimusongelmien selvittämistä ja tuloksena syntyneen koulutusmateriaalin laadintaa. Teoria-aineistoa käytettiin pohjana havainnointi- ja haastattelututkimusten laadinnassa. Teoria-aineisto sekä havainnoinneista ja haastatteluista saadut tulokset tukivat hyvin toisiaan. Havainnointilomakkeissa ja haastattelukysymyksissä olisi pitänyt kiinnittää vielä enemmän huomiota kysymysten asetteluun, koska tällaisenaan niillä kerättiin myös jonkin verran tutkimuksen kannalta epäolennaista tietoa. Havainnointi- ja haastattelututkimus täydensivät menetelmänä kuitenkin hyvin toisiaan.

Kehittämistehtävän toteuttamisen aikana huomattiin alustavan tutkimussuunnitelman tärkeys aiheen rajauksen ja aikatauluttamisen kannalta. Teoria-aineiston huolellinen ja laaja kerääminen on ensiarvoisen tärkeää. Kun teoria-aineisto oli kattava, oli tutkimuksen suorittaminen ja koulutusmateriaalin laatiminen sujuvaa ja teoria ja empiria linkittyivät hyvin toisiinsa.

Toimeksiantajayritykselle suositellaan kehittämistehtävän tuloksena syntyneen koulutusmateriaalin käyttöä henkilökunnalle ja esimiehille suunnatun koulutuksen järjestämisessä. Koulutusmateriaali on laadittu siten, että siinä on kattavasti teoretietoa kehittävästä aiheesta yhdistettynä käytännön harjoituksiin. Käytännön harjoitukset on suunniteltu siten, että ne innostavat miettimään toimenpiteitä itsenäisesti ja myyntiin on panostettava myös ennen ja jälkeen koulutuksen. Tämä on ensiarvoisen tärkeää, jotta koulutuksella saavutetaan lisäarvoa ja aihe saadaan jalkautettua toimipaikkoihin käytännössä. Suosituksena on myös, että esimiehille korostetaan tavoiteasetannan ja jatkuvan myynninseurannan ja siitä viestimisen tärkeyttä. Suosittelevan lisämyynnin on tultava toimipaikoissa osaksi arkipäivää ja esimiesten jokapäiväistä työtä. Ilman esimiesten aktiivisuutta ja sitoutumista koulutuksella ei saavuteta haluttua hyötyä suosittalevan lisämyynnin kasvulle. Koulutusmateriaalia voidaan käyttää soveltuvin osin ja pienin muutoksin myös eri toimialojen toimipaikoissa.

Myynti on laaja käsite ja suosittaleva lisämyynti vain pieni osa sitä. Jatkossa aihetta voisi tutkia myös useilta eri näkökulmilta. Mielenkiintoista olisi esimerkiksi selvittää kuinka myyntiin voidaan vaikuttaa tutkimuksessa kuvatun ABC-liikennemyymälän asiakaspalveluprosessin eri vaiheissa. Esimerkiksi voitaisiin tutkia sitä, millä keinoin autoaan tankkaavat asiakkaat saadaan tulemaan sisään liikennemyymälään tai miten paikallisen markkinoinnin keinoilla voidaan vaikuttaa asiakkaiden ostokäyttäytymiseen myymälän sisällä. Myös esimiestyö ja johtaminen ovat laajoja käsitteitä ja tarjoavat useita tutkimusaiheita. Jatkossa voisi selvittää esimerkiksi sitä, miten esimiehiä kouluttamalla saadaan myynnin johtaminen sellaiselle tasolle, että sillä on positiivista vaikutusta myynnin kasvuun.

LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: WS Bookwell Oy. 3. painos.

Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2011. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Argenti, P. 2009. Corporate Communication. Singapore: Mc Graw Hill. 5. painos.

Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma Oy. 2. painos.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino. 4. painos.

Grönroos, C. 1991. Nyt kilpaillaan palveluilla. Jyväskylä: Weilin&Göös.

Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.

Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi. Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Saarijärvi: Kauppakaari.

Havumäki, H. & Jaranka, E. Kauppa. Toiminnan suunnittelusta markkinointiin. 2006. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Helsinki: Talentum. 2. painos.

- Heikkilä, J. 2009. Kasva, välitä ja valmenna – henkilöjohtamisella voittajajoukkueeksi. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Heiskanen, A. 2011. Nollatoleranssi. Taltuta tuloksen tuhoajat. Helsinki: Talentum.
- Helin, P. 2011. Minä - MYYJÄ. Lahti: Tietosykli Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 13. painos.
- Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: WSOY.
- Kautto, M., Lindblom, A. & Mitronen, L. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Talentum.
- Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Kortesuo, K. 2010. Avaa tästä. Käytännön käsikirja kouluttajalle. Vantaa: Infor Oy.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Juva: Bookwell Oy.
- Laine, P. 2008. Myynnin anatomia. Anna asiakkaan ostaa. Helsinki: Talentum.
- Lepistö, I. 2000. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Osuuskauppa Arina, esimies. 2013. Haastattelu. 14.10.2013. Tekijän hallussa.

Neilimo, K. 2005. Oma kauppa. Keuruu: SOK.

Neilimo, K. & Näsi, J. 2006. Mitä on liiketoimintaosaaminen. Helsinki: WSOY.

Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin - tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WSOY.

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

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

Osuuskauppa Arina, esimies. 2013. Haastattelu. 3.10.2013. Tekijän hallussa.

Osuuskauppa Arina, esimies. 2013. Haastattelu. 10.10.2013. Tekijän hallussa.

Osuuskauppa Arina, esimies. 2013. Haastattelu. 14.10.2013. Tekijän hallussa.

Osuuskauppa Arina, esimies. 2013. Haastattelu. 17.10.2013. Tekijän hallussa.

Parvinen, P. 2008. Marketing spirit. Oppi realismista ja innostuksesta liiketoiminnassa. Keuruu: Infor Oy.

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

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

Ritsilä, J. & Storhammar, E. 2001. Pk-yritysten osaamistarpeiden alueellinen ennakointi – HENKOOSTA hankkeen kokemuksiä. (Toim. Hyyryläinen Ari). Näkökulmia ennakoinnista ammatillisen koulutuksen kehittämisessä. ESR-julkaisut 89/01. Helsinki: Edita.

Rope, T. & Pyykkö, M. 2008. Markkinointipsykologia – Väylä asiakasmieleiseen markkinointiin. Helsinki: Talentum.

Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2010. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Oy Imperial Sales Ab.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2012. Myy enemmän - myy paremmin. Saarijärvi: Sarijärven Offset Oy.

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

Ruuskanen, P. 2013. Arina ja omistajuus / Linnanmaa. 26.3.2013. Koulutusmateriaali Prisma Linnanmaa. Sisäinen lähde.

Savilakso, K. 2012. Asiakaspalvelutyön pelisäännöt ja työyhteisössä toimiminen. Osuuskauppa Arina. Koulutusmateriaali. Sisäinen lähde.

SOK ABC-ketjuohjaus. 2011. Kesäkaupan varmistaminen ABC-liikennemyymälöissä. 2.5.2011. Ohje. Sisäinen lähde.

Spiik, K. 2001. Tiimityöstä voimaa. Helsinki: Ws Bookwell Oy.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 1.–2. painos.

Vilkkä, H. 2009. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 1.–3. painos.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? Keuruu: KY-Palvelu Oy.

Elektroniset lähteet:

S-ryhmä. 2012. Arina esittäytyy. Hakupäivä 30.11.2012, <http://www.s-kanava.fi/web/arina/tietoa-alueosuuskaupasta>.

S-ryhmä. 2011. Mikä on ABC. Hakupäivä 15.12.2012, <http://www.abcasemat.fi/mika-on-abc>.

S-ryhmä. 2012. S-ryhmän rakenne. Hakupäivä 30.11.2012, <http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-tietoa-s-ryhmasta/s-ryhman-rakenne>.

S-ryhmä. 2013. S-ryhmän organisaatiokartta. Hakupäivä 4.5.2013, <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/organisaatiokartta>.

Havainnointi:

LIITE 1

ABC-Liikennemyymälä: _____

Pvm: _____ Klo: _____

Asiakasmäärä ravintolassa sisääntulohetkellä (myymälän / mittarikentän asiakasmäärää ei huomioida):

- vähemmän kuin kymmenen
- 10 – 20
- ... - 30
- ... - 50
- yli 50

Kassa:

Huomioiko myyjä sinut kassalla ja tervehti oma-aloitteisesti:

- ei
- kyllä

Suositteliko myyjä maksamisen yhteydessä jotain tuotetta tai oheistuotetta sinulle:

- ei
- kyllä

Mitä: _____

Millä sanoilla myyjä tarjosi tuotetta: _____

Millä sanoilla myyjä vastasi kieltäytymiseen (tarjosiko myyjä vielä jotain toista tuotetta): _____

Kiittikö ja hyvästelikö myyjä sinut palvelutilanteen päätteeksi:

- ei
- kyllä

Muuta huomioitavaa: _____

Teema 1 – Taustatiedot

- Haastateltavan nimi, toimipaikka, toimenkuva, koulutus
- Henkilökunnan määrä toimipaikassa
- Mahdollinen koulutuksen kautta saavutettu erityisosaaminen myynnin johtamisessa

Teema 2 – Henkilökunnan myyntihenkisyyden kehittäminen

- Onko toimipaikassa tehty konkreettisia toimenpiteitä myyntihenkisyyden / henkilökunnan myyntiosaamisen kehittämiseksi? Millaisia?
- Onko myyntihenkisyydessä tapahtunut muutoksia, mistä muutokset johtuvat?
- Millaisia onnistumisia suosittlevassa lisämyynnissä on saavutettu? Miten?
- Mitä keinoja henkilökunnan motivoimiseksi suosittlevaan lisämyyntiin on käytetty?

Teema 3 – Esimiehen toiminta myyntihenkisyyden lisäämisessä

- Millaisia ominaisuuksia esimieheltä vaaditaan suosittävän lisämyynnin johtamisessa?
- Näkyykö valmentava johtaminen työssä? Miten?
- Osallistuvatko esimiehet itse suosittävän lisämyynnin suorittamiseen? Miten?
- Millaista tukea / palautetta / kannustusta / koulutusta esimiehet saavat työhönsä myyntihenkisyyden kehittämisessä? Onko tätä tarvetta kehittää? Miten?

Teema 4 – Tavoitteet ja seuranta

- Onko lisämyynnille asetettu tavoitteita? Millaisia? Miten?
- Miten suosittlevaa lisämyyntiä seurataan?
- Käydäänkö tavoitteita ja tavoitteiden toteutumista läpi henkilökunnan kanssa? Miten?

Teema 5 – Toiveet koulutukselle

- Mitä teemoja / asioita suosittävän myyntityön koulutuksessa tulisi ottaa esille?
- Mitä keinoja suosittävän myyntityön koulutuksessa tulisi käyttää?

MYYNTIHENKISYYDEN LISÄÄMINEN

Osuuskauppa Arinan ABC-liikennemyymälät

Kouluttajan materiaali:

Ennen koulutusta osallistujille jaettava materiaali:

- ennakkotehtävä ja siihen kuuluvat lomakkeet (5 kpl / hlö) tulostettuna

Koulutuksessa tarvittavat välineet:

- videotykki
- fläppitaulu ja tusseja
- kyniä ja paperia osallistujille
- myyntihenkisyydesti tulostettuna

Mitä enemmän vuorovaikutusta koulutuksessa syntyy, sitä parempi, mutta erityisesti diaesityksessä vihreällä olevat kohdat on tarkoitettu yhteiselle pohdinnalle.

Dia 1 & 2:

Esittely

- Kouluttajan esittely
- Työntekijöiden esittely
 - o Nimi
 - o Toimipaikka (jos kaikki eivät ole samasta toimipaikasta)
 - o Pääasiallinen tehtävä / tehtävät
 - o Työhön liittyvä onnistuminen lähipäivinä (kysy tarkentavia kysymyksiä, kuten: mitä opit tilanteesta, miltä onnistuminen tuntui, hyödyttikö onnistuminen omaa kehittymistä / työnantajaa, miten asiakas reagoi ym.)

Dia 3:

Koulutuksen tarkoitus

Koulutuksen tavoitteena on, että jokainen ymmärtää oman roolinsa myynnin tekemisessä ja löytää koulutuksen avulla omat vahvuutensa ja tapansa toimia myyntihenkisesti. Tavoitteena on myös se, että myynnin seuranta ja myyntihenkisyys jäävät koulutuksen jälkeen osaksi päivittäistä työtä toimipaikoissa.

Dia 4:

Miksi koulutus:

Myynti vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen. Asiakas tulee sisään yritykseen joko omien tarpeidensa ohjaamana tai yrityksen markkinointiviestinnän houkuttelemana. Asiakkaan ostohalukkuuteen vaikuttavat useat eri tekijät, mutta myös myyjällä on suuri rooli siinä, kuinka paljon rahaa asiakas lopulta yritykseen tuo.

Myyjä on yrityksen käyntikortti ja asiakkaat arvioivat yritystä henkilökunnan ja asiakaspalvelun kautta. Jokainen voi oppia huippumyyjäksi ja hyväksi asiakaspalvelijaksi. Myynti- ja asiakaspalvelutaitojen kehittämisellä on vaikutusta suoraan tuloksen kasvuun.

Koulutuksen tavoitteena on kasvattaa toiminnan tuloksellisuutta ja lisätä työntekijöiden osaamista ja sitä kautta kasvattaa asiakastytyväisyyttä.

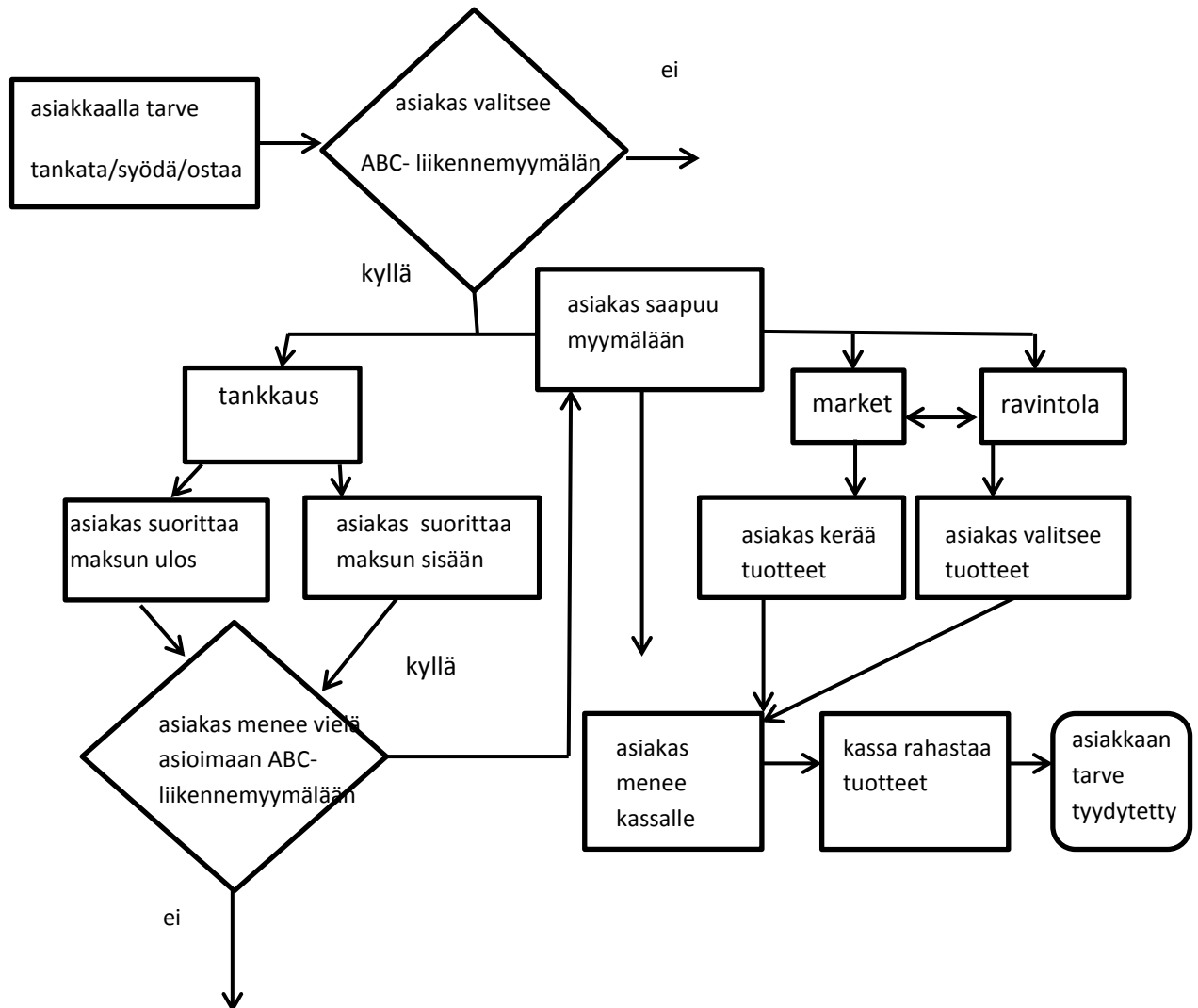
Dia 5:

Palvelufilosofia, "Huolehdimme sinusta", kuvastaa muutosta siitä, että autojen huoltamisesta on siirrytty ihmisten huoltamiseen. Yksi tapa huolehtia asiakkaasta on tuotteista kertominen ja sopivien tuotteiden tarjoaminen.

Arinalaisuus on pohjoissuomalaista osuustoimintaa omistajien hyödyksi. Kaikella toiminnalla pyritään hyötyjen kasvattamiseen omistajille. Kun omistaja kokee hyötyvänsä tuotteista ja palveluista, hän sitoutuu yritykseen enemmän ja ostaa enemmän.

Dia 6:**Asiakaspalveluprosessi**

ABC-liikennemyymälän asiakaspalveluprosessi muodostuu liikennemyymälän palvelukokonaisuuden mukaisesti. Palvelukokonaisuus sisältää kaikissa liikennemyymälöissä olevat peruselementit, joita ovat ravintolamaailma, marketmyymälä, mittarikentän palvelut sekä WC-tilat ja lastenhoitohuoneet. Näistä tekijöistä muodostuu "autoilevasta ja lähialueella asuvasta asiakasomistajasta huolehtiva, laadukasta, ystävällistä ja osaavaa palvelua tarjoava monipuolinen ja edullinen ABC-liikennemyymälä". Lisäksi palvelukokonaisuuteen sisältyy täydentäviä ja valinnaisia liikennemyymälöittäin vaihtelevia tekijöitä. Näitä ovat esimerkiksi auton puhdistus, erilaiset erillisprojektit, kierrätyspalvelut, pankki- ja informaatiopalvelut sekä muut aluekohtaiset vetovoimatekijät.



Yllä olevassa prosessikaaviossa on kuvattu ABC-liikennemyymälän asiakaspalveluprosessi. Prosessin alkupäässä asiakas havaitsee tarpeen asiointiin. Asiakkaan tarve voi olla auton tankkaaminen, ostosten tekeminen marketmyymälästä tai ravintola-asiointi. Asiakas voi asioida joko ABC-liikennemyymälässä tai jossain muussa yrityksessä. Prosessi lähtee liikkeelle asiakkaan valinnasta asioida ABC-liikennemyymälässä. Auton tankkaava ja mittarikentällä maksun suorittava asiakas ei välttämättä asioi liikennemyymälän sisäpuolella. Muissa tapauksissa asiakaspalveluprosessi johtaa asiakkaan kassalle, jossa rahastus tapahtuu. Suositteleva lisämyynti tapahtuu siinä

vaiheessa, kun asiakas on jo tehnyt ostopäätöksen ja saapuu kassalle. Tarkoituksena on saavuttaa myynnin kasvua vaikuttamalla tähän vaiheeseen, jossa asiakas on tehnyt jo ostopäätöksen. Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa tähän suosittelaavan lisämyynnin avulla. Kannattaa myös muistaa, että asiakas valitsee ABC:n todennäköisemmin seuraavallakin kerralla, saatuaan hyvää palvelua.

Dia 7:

Laadukas asiakaspalvelu on osa myyntihenkisyyttä. Osuuskauppa Arinan toiminnan tarkoituksena on tuottaa palveluja ja etuja omistajille. Tarkoituksena on, että omistajat saavat kaiken päivittäin tarvitsemansa Arinan ja S-Ryhmän toimipaikoista sekä kokevat hyötyvänsä asiainnista. Asiakaspalvelu on osa tuotetta, jota asiakkaalle tarjotaan. Asiakaspalvelua ei voi erottaa muusta yrityksen toiminnasta, vaan sitä on kehitettävä ja johdettava osana yrityksen kokonaisuutta. Pienillä asioilla on merkitystä palvelun laadussa. Palvelun laadun parantaminen on pienten yksityiskohtien jatkuvaa hiomista

Dia 8, osa 1:

.

ABC-liikennemyymälöissä asiakkaita on paljon ja vaihtuvuus on jatkuvaa, osa asiakaskunnasta kuitenkin koostuu lähialueen asukkaista ja on niin sanottuja kanta-asiakkaita. Palvelu on suurelta osin itsepalvelua.

Massa-asiakaspalveluksi kutsutaan palvelua, jota löytyy esimerkiksi itsepalvelukahviloista, marketeista ja kauppakeskuksista. Tällaisissa paikoissa asiakaskuntaa on paljon ja kaikkien asiakkaiden henkilökohtainen tunteminen ei ole mahdollista. Pääasiassa palvelu on itsepalvelua, mutta palvelukokemusta pystytään parantamaan.

Dia 8, osa 2:

Keskustelua: Mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan palvelukokemukseen, miten myyjä voi vaikuttaa siihen?

Esimerkiksi katsekontaktilla ja hymyllä sekä aktiivisella kontaktin ottamisella voidaan vaikuttaa palvelun laatuun.

Asiakkaat arvostavat sitä, kun heitä tervehditään ja heidät huomioidaan. Silloin kun mahdollista, asiakkaita voidaan tervehtiä jopa nimellä. Tällä saadaan aikaan vielä parempi palvelukokemus. Nimellä tervehtiminen on mahdollista ainoastaan kanta-asiakkaita palveltaessa. Silloin, kun asiakkaan nimi on tiedossa, kannattaa se hyödyntää asiakaspalvelutilanteissa.

Halu palvella merkitsee myönteistä palveluasennetta sekä luontevaa ja aitoa ystävällisyyttä. Kun palvelu vastaa asiakkaiden odotuksia, he tulevat yhä uudelleen ja takaavat jokaiselle työpaikan. Henkilökunnan tulee hallita asiakaspalvelun perusasiat, kuten tervehtiminen, hyvästely ja kiittäminen sekä esimerkiksi S-etukortin kysyminen.

Dia 9:

Asiakaspalvelu on henkilökunnan ja asiakkaan välillä käytyä vuorovaikutusta. Hyvällä asiakaspalvelulla saavutetaan kilpailuetua. Kilpailuedun saavuttamiseksi asiakaspalvelu on hoidettava eri tavalla, monipuolisemmin tai laadukkaammin kuin kilpailijat. Laadukkaalla asiakaspalvelulla saavutetaan asiakastyytyväisyyttä ja sitä kautta kasvatetaan asiakasuskollisuutta. Henkilöt, jotka toimivat asiakaspalvelussa, ovat palvelun tuottamisessa avainasemassa. Asiakkaiden tyytyväisyys varmistetaan, kun asiakaspalvelijat ovat ammattitaitoisia ja viihtyvät työssään. Tämä parantaa myös vuorovaikutuksen

laatua. Asiakas voi palauttaa virheelliset tuotteet, mutta epäonnistunutta palvelua ei.

Dia 10, osat 1 ja 2:

Keskustelua: Mitä suosittleva lisämyynti tarkoittaa?

Dia 10, loppuun:

Suosittleva lisämyynti

Suosittleva lisämyynti on osa laadukasta asiakaspalvelua. Suosittlevalla lisämyynnillä tarkoitetaan ABC-liikennemyymälöissä sitä, että asiakkaalle ehdotetaan ostettavaksi jotain muutakin, kuin mitä hän oli jo ajatellut ostaa. Suosittleva lisämyynti ei ole tuputtamista tai väkisin tyrkyttämistä, vaan asiakkaan palvelemista tarjoamalla hänelle taloudellisia tai asiakasta muuten hyödyttäviä vaihtoehtoja. Suosittlevalla lisämyynnillä tarkoitetaan myös muistuttamista ja tiedottamista tuotteista sekä palveluista.

Dia 11:

Harjoitus 1:

- Pohditaan pienryhmissä (noin 3 – 4 henkilöä), mitä lisätuotetta myyjä voi tarjota ostettavaksi, kun asiakas ostaa:
 - kahvia ravintolasta
 - veikkauksen tuotteita
 - polttoainetta
 - ruoka-annoksen tai lounaan
 - tupakka-askin

- hampurilaisen
 - ruokaostoksia marketista
- Vastaukset käydään läpi ryhmittäin, tuote kerrallaan. Tulokset voidaan kirjata yhteenvetona ylös ja hyödyntää päivittäisessä työssä.

Dia 12, osat 1 ja 2:

Keskustelua: Mitä myyntihenkisyys tarkoittaa?

Dia 12, loppuun:

Myyntihenkisyyden merkitys

Myyntihenkisyyden kehittämisellä pyritään kasvattamaan tulosta ja henkilökunnan osaamista sekä motivaatiota. Tavoitteena on tyytyväinen asiakas, joka palaa vielä uudelleen ja henkilökunta joka jaksaa ja osaa palvella asiakkaita hymyillen. ABC-liikennemyymälöissä henkilökunnalta vaaditaan moniosaajuutta ja joustavuutta. Työn luonteen vuoksi on tärkeää, että henkilökunta osaa vaihtaa nopeastikin tehtävästä toiseen ja suorittaa useita tehtäviä samanaikaisesti. Osastojen välinen yhteistyö on tärkeää. Koko henkilökunnan tulee muistaa, että työtä tehdään asiakkaita varten riippumatta pääasiallisesta työtehtävästä.

Asiakaspalveluun voidaan katsoa kuuluvaksi kaikki se, mitä joko välillisesti tai suoraan tehdään asiakkaan hyväksi. Myyntihenkisyys syntyy koko yrityksen asiakaskeskeisyydestä. Koko yrityksen henkilöstön on osallistuttava asiakastyöhön riippumatta siitä ovatko he suoranaisesti myyntityössä. Asiakaskeskeinen myyntikulttuuri sisältää muutamia keskeisiä periaatteita, jotka

myyntihenkisessä yrityksessä toteutuvat. Yrityksen on saatava asiakkaat kiinnostumaan myyjästä, joten myyjän on kyettävä kiinnostavaan vuoropuheluun asiakkaan kanssa.

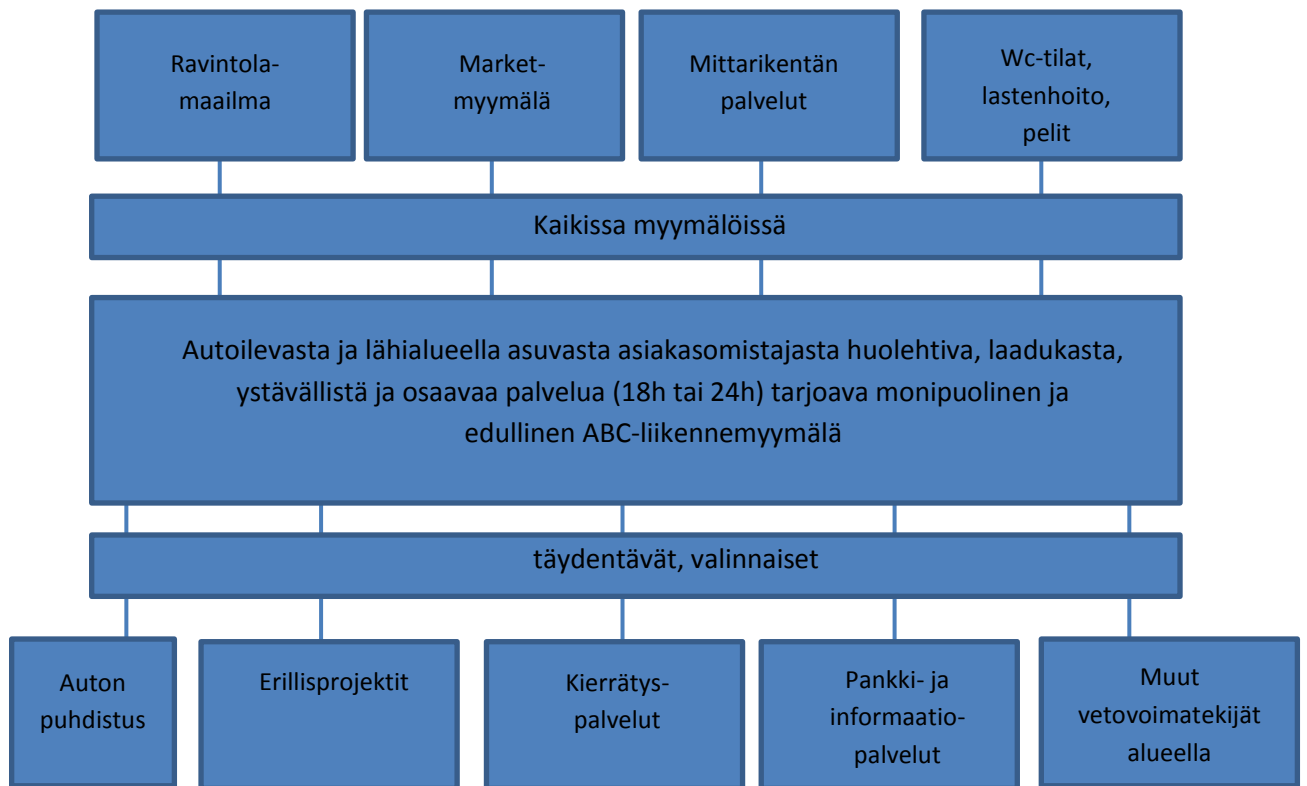
Myyntihenkiselle työntekijälle on ominaista kyky innostua asioista ja kyky vaihtaa nopeasti tehtävästä ja asiasta toiseen. Myyntihenkinen työntekijä ei tyypillisesti suhteuta tulevia tekemisiä jo tehtyihin töihin, vaan tavoitteen saavutettuaan työntekijä ponnistelee yhä enemmän. Työntekijä ei siis ajattele koskaan, että päivän työt on tehty, vaan tähtää yhä parempiin tuloksiin.

Yrityksen myynti lähtee sen asettamista tavoitteista, mutta palvelu lähtee asiakkaan toiveista. Myynti on yrityksen olemassaolon edellytys ja palvelu tukee myynnin onnistumista. Hyviä myyntituloksia saadaan siis aikaan laadukkaalla palvelulla. Aloite myynnin tekemiseen on oltava myyjällä, jotta hyviin tuloksiin päästään.

Myyntihenkisyys syntyy siis asiakaskeskeisyydestä. Vastuu ja aloite myynnin etenemisestä on asiakaskeskeisellä myyjällä. Huippumyyjät ovat luonteeltaan asiakaskeskeisiä ja osaavat toteuttaa myyntiä alitajuisesti.

Dia 13:

ABC-liikennemyymälöiden perustoimintoja ovat market sekä ravintola- ja polttonestekaupan palvelut. Lisäksi erityistä huomiota on kiinnitetty WC- ja lastenhoitotiloihin ja peruspalveluihin on liitetty täydentävien valinnaisten palveluiden lajitelma. Liikemyymäläkonseptin peruspalvelumalli muodostuu tästä palvelukokonaisuudesta. Lisäksi ABC-liikennemyymälöihin on luotu oma polttoainepiste- ja levähdyspalvelunsa ammattiautoilijoille. Palvelufilosofia, "Huolehdimme sinusta", kuvastaa muutosta siitä, että autojen huoltamisesta on siirrytty ihmisten huoltamiseen.



Yllä olevassa kuviossa on kuvattu ABC:n palvelumalli. Myyntihenkilön työntekijä ymmärtää kokonaisuuden ja asiakaspalvelun laadun merkityksen. Hän ymmärtää, että omalla toiminnallaan hän vaikuttaa yrityksen toiminnan tulokseen ja asiakastyytyvyyteen. Myyntihenkilön työntekijä on moniosaaja ja on valmis tekemään työtä yli osastorajojen, sillä hän ymmärtää, että kaikki tehtävät vaikuttavat asiakkaan kokemaan laatuun.

Dia 14:

Harjoitus 2:

Myyntihenkisyydestä mitataan työntekijän myyntihenkisyyden tämän hetkistä tasoa. Testi on tarkoitettu herättämään työntekijöissä pohdintaa omasta toiminnastaan. Testin avulla pyritään saamaan työntekijä ajattelemaan omaa

rooliaan ja vastuutaan myyntihenkisyyden kehittämisessä. Testi jää työntekijälle, eikä tuloksia kerätä, jotta jokainen uskaltaa vastata testiin rehellisesti.

- Myyntihenkisyystestin tekeminen:
 - testissä on väittämiä, joihin vastataan kyllä / ei –vastauksin
 - jokainen vastaa testiin itsenäisesti
 - pisteet lasketaan yhteen ja tulos merkataan janalle, joka osoittaa henkilön myyntihenkisyyden tämän hetkisen tason
 - ei-vastauksiin pohditaan itsenäisesti kehittämisen keinoja niille testilomakkeella varattuun paikkaan
 - pohditaan pienryhmissä (noin 3 – 4 henkilöä), mitä ajatuksia ja kehittämisen kohteita testistä nousi esille ja millä tavalla niitä voi kehittää, ryhmä kirjaa muutaman valitsemansa kohdan ylös
 - käydään kehittämiskohteet / ajatukset yhteisesti läpi ja kirjataan ylös

Dia 15:

Myyntiosaaminen

Voidaan sanoa, että myyntiä ei ole se, että tehdään kaupat jostain sellaisesta, mitä asiakas on itse ostamassa. Myynnissä sen sijaan on kyse siitä, että asiakas ostaa tyytyväisenä jotain sellaista, jota hän ei alun perin ollut ostamassa eikä haluamassa.

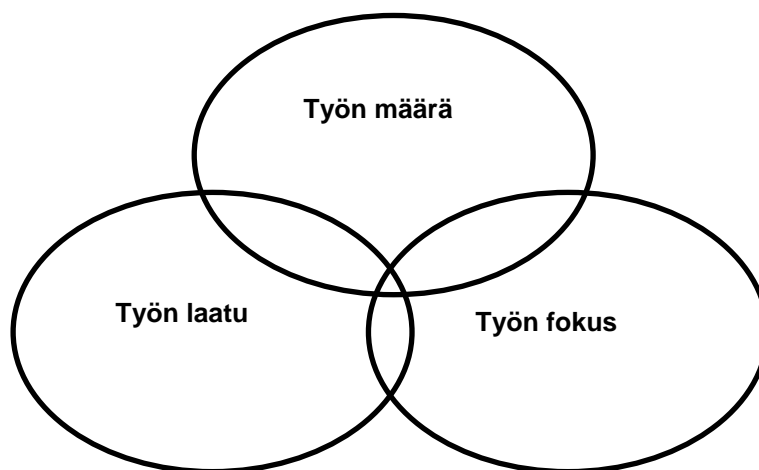
Myyntityössä on paljon arvostettavia ominaisuuksia. Ennen kaikkea myyntiä tulisi kuitenkin arvostaa sen hyötyjen takia. Myynnillä saadaan suoria hyötyjä yrityksille ja yhteiskunnalle. Yritysten kasvu on sidoksissa myyntiin ja myynnillä

on tärkeä vaihdantataloudellinen tehtävä, se tekee markkinoista tehokkaita ja tämä hyödyttää myös asiakkaita.

Myyntityössä menestyminen edellyttää laadukkuutta. Myyjän tulee tehdä asiat sovitulla tavalla, hallita myyntitekniikka ja osata käyttää oikeanlaisia myyntiargumentteja.

Myyntitaito on jokaisen opittavissa, jos sitä haluaa oppia. Kehittyminen ja halu kehittyä ovat avainsanoja myyntiosaamisen oppimiseen.

Dia 16:



Myyntityön tasapainoa voidaan kuvata yllä olevalla kuviolla. Työn määrän, laadun ja fokuksen tulee olla tasapainossa, jotta myynti sujuu. Työn määrän tulee olla oikeanlainen, myyjän tulee hallita oikeanlaiset myyntiargumentit ja osata valita oikeat asiakkaat oikeille tuotteille, jotta myyntiä saadaan aikaiseksi.

Kuten aiemmin kerrottiin, myyntitaito on opittavissa, jos sitä haluaa oppia. Kehittyminen on kuitenkin avainsana myyntiosaamisen oppimiseen.

Kehittyminen ei ole helppoa eikä suoraviivaista, mutta harjoittelulla jokainen voi ylittää loistaviin suorituksiin. Omaa myyntiosaamista tulee siis systemaattisesti kehittää ja myyntiosaamista tulee harjoitella. Kehittyminen huippumyyjäksi saavutetaan kehittymällä omana itsenään ja jokaisen omista lähtökohdista. Ensiarvoisen tärkeää on kuitenkin se, että myyjältä löytyy aitoa intohimoa tehdä myyntityötä. Intohimon avulla myyjä kykenee luomaan aitoa luottamusta asiakkaaseen.

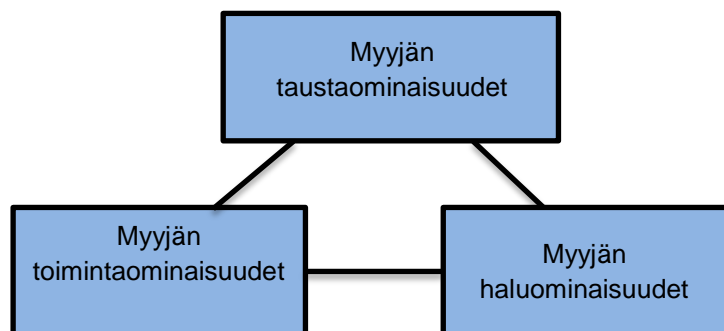
Kukaan ei voi oppia toisen puolesta, vaan vastuu oppimisesta on jokaisella itsellään. Kysyminen ei ole tyhmyyttä, vaan tiedon halua. Asiakaspalvelu on todellinen taitolaji, eikä se luonnistu kaikilta, mutta ne jotka sen hallitsevat, voivat olla ylpeitä taidoistaan.

Dia 17:

Myyntityössä ABC-liikennemyymälöissä tavoitteena on, että suosittlevaa lisämyyntiä tehdään huomioiden asiakkaiden tarpeet. Vaikkakin suosittlevalla lisämyynnillä tarkoitetaan sellaisten tuotteiden tarjoamista asiakkaille, joita he eivät olleet alun perin ostamassa, tavoitellaan suositeltujen tuotteiden linkittämistä asiakkaan ostamaan tuotteeseen tai tilanteeseen. Suosittlevalla lisämyynnillä tavoitellaan aina myynnin kasvun lisäksi asiakastyytyvää asiakastytyvää. Suosittlevassa lisämyynnissä huomioidaan tilanne- ja asiakaskohtaisuus. Asiakas voi jopa pettyä, jos hänelle ei kerrota esimerkiksi johonkin tuotteeseen linkitetystä tarjouksesta. Tarvekartoitus ABC-liikennemyymälöissä jää suppeaksi työn luonteen vuoksi. Asiakaspalvelu on nopeatempoista ja asiakasmäärät suuria. Tämä vaatiikin henkilökunnalta nopean ja lyhyen tarvekartoituksen tekemistä, jotta myyjä voi suositella asiakkaalle hänen tarpeitaan vastaavia lisämyyntituotteita. Myyjältä tulee löytyä rohkeutta kohdata asiakas ja asettua hänen tilanteeseensa.

Dia 18:

Myynnissä ei ole sellaisia henkilökohtaisia tekijöitä, joiden vuoksi henkilö joka haluaa tehdä työkseen myyntiä, ei oppisi sitä tekemään. Voidaan kuitenkin listata ominaisuuksia, joita hyvän myyjän tulisi omata asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna.



Myyjän **taustaominaisuuksilla** tarkoitetaan ikää, sukupuolta, koulutusta ja niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat mahdollisuuksiin toimia tuloksellisesti myyntitehtävissä.

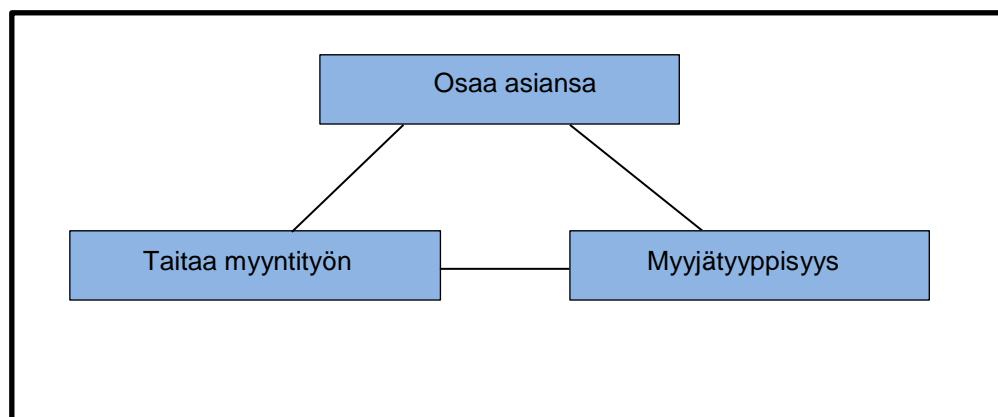
Toimintaominaisuuksilla tarkoitetaan muun muassa myyjän persoonallisuustekijöitä, kuten rauhallisuutta, pitkäjännitteisyyttä, tavoitehakuisuutta ja huolellisuutta. Hyvältä myyjältä edellytetään myös muita toimintaominaisuuksia. Hyvä myyjä on asiansa osaava sekä verbaalisesti sujuva, jolloin asioiden esittäminen asiakkaalle on luontevaa ja vakuuttavaa. Hyvä myyjä on myös hyvä kuuntelija, sillä vain kuuntelemalla myyjä voi saada tietoonsa asiakkaan toiveet sekä tarpeet. Hyvä myyjä on fiksu ja oivaltava ja psykologisen silmän omaava eli hän osaa aistia asiakkaiden ominaispiirteet sekä sen millä tavalla kutakin asiakasta on hyvä palvella. Hyvä myyjä on täsmällinen, luotettava, rehellinen, siisti ja persoonallinen. Hyvä myyjä omaa myös sosiaalisen luonteenlaadun, osaa johdatella asiakasta positiivisesti, on

looginen esittämistavassaan ja riittävän itsetietoinen. Hyvä myyjä on myös palvelusuuntautunut.

Vaikka hyvän myyjän ominaisuuksien lista on pitkä, myyjän henkilökohtainen viehätysvoima sekä halu tehdä työtään ovat ratkaisevia ja nämä tekijät luokitellaan myyjän **haluominaisuuksiksi**.

Dia 19:

Myynti työnä edellyttää hyvältä myyjältä vähintään kolmea ominaisuutta. Myyjän tulee ensinnäkin osata asiansa eli tuntea tuotteensa. Lisäksi myyjän tulee taitaa myynti ja sen vaatimat osaamiskysymykset. Kolmantena hyvän myyjän edellytyksenä on se, että myyjän tulee olla myyntiin sopiva tyyppi. Tällä tarkoitetaan sitä, että myyjä kokee myyntityön kiinnostavana ja luontaisena työnä itselleen. Myyjän, joka tekee päätyökseen myyntiä, tulee olla aidosti halukas tekemään sitä. Myynti lähtee liikkeelle myyjän omasta persoonasta, halusta ja asenteesta. Alla olevassa kuviossa on kuvattu nämä myyjäntyössä tarvittavien ominaisuuksien kivijalat.



Dia 20:

Myyjän tulee hallita myyntiprosessi kokonaisvaltaisesti. Myyjä pystyy vaikuttamaan asiakkaan ostopäätökseen, mutta se edellyttää myyjältä kuitenkin rohkeutta ehdottaa laajempaa ratkaisua ja kysyä päätöstä.

Myyntityössä on tärkeää myyjän asenteen sekä asiakastuntemuksen lisäksi, että hän tuntee tuotteet ja palvelut. Kun myyjä tuntee tuotteensa, on hänellä mahdollisuus löytää asiakkaan tarpeet ja vastata niihin. Hyvä myyjä hyödyntää myös käytössä olevia monenlaisia myyntityön apuvälineitä. Näitä ovat muun muassa mainokset, esitteet, www-sivut ja muut markkinointimateriaalit. Myyjiltä edellytetään sitä, että he tutustuvat oma-aloitteisesti tuotteisiin sekä oppivat käyttämään ja ymmärtämään niiden hyödyt, edut ja ominaisuudet, jotta he voivat palvella asiakkaita paremmin.

Asiakkaan tulee tuntea itsensä tärkeäksi, arvostetuksi ja huomioon otetuksi. Taitavaa myyntiä voidaan kuvata sellaiseksi myynniksi, jossa asiakas huomaa ostaneensa innolla jotain, ilman että hänelle tuli tunne että joku myi jotain. Jos asiakkaalle tulee tunne väkisin myymisestä, muodostuu puolustus- ja torjuntareaktio, eikä kauppvoja synny.

Myyntin osaaminen on suuressa määrin ihmisiin kohdistuvaa vaikuttamista. Myyjän taito vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen nousee keskeiseksi. Osaava myyjä saa kaupat aikaiseksi. Jokaisella asiakkaalla on oikeus kokonaisvaltaiseen palveluun ja yksikin heikko kokemus voi romuttaa asiakassuhteen.

Myyjä itse vaikuttaa siihen, onnistuuko hän myynnissä vai ei. Kyse on myyjän tavoitteellisuudesta ja oma-aloitteisuudesta. Oikeanlaisella asenteella on

onnistumisen kannalta suuri merkitys ja myyjän on tavoiteltava kauppvoja jokaisessa asiakaskohtaamisessa.

Asiakaskohtaamisissa myynnin tekemisen tulee olla sääntö, ei poikkeus. Myyjän on hyvä valmistautua myyntitilanteeseen miettimällä valmiiksi muutamia vahvoja myyntiargumentteja, joita hän voi esittää asiakkaalle. Hyvät myyntiargumentit ovat sekä konkreettisia että mitattavia.

Tasalaatuinen myyntiprosessi on asiakastyytyväisyyden avain. Tasalaatuinen myyntiprosessi syntyy yhdessä sovituista rutiineista, joita kaikki noudattavat työssään. Vaikka rutiinit eivät aina miellyttäisi, ne on hoidettava systemaattisesti. Ymmärrys rutiinien tärkeydestä onkin yksi niistä tekijöistä, joka erottaa huippumyyjän hyvistä ja keskinkertaisista myyjistä. Myyjien tulisikin aika ajoin asettautua asiakkaan asemaan ja pohtia kriittisesti sitä, toimivatko he tasalaatuisesti kaikkien asiakkaiden kohdalla.

Myyntityössä ensivaikutelma on erittäin tärkeä. Hyvän myyjän tulee uskaltaa reippaasti mennä palvelemaan asiakasta ja olla itsevarma sekä määrätietoinen. Asiakkaan tulee kokea itsensä tervetulleeksi heti liikkeeseen astuessaan. Myyjän tulee lähestyä asiakkaita viivyttelämättä, sillä asiakkaat odottavat aktiivista palvelua ja nopeaa reagointia tilanteeseen. Myyjän tulee osata herättää asiakkaiden kiinnostus olemalla itse aktiivinen ja positiivinen. Myös katsekontakti on tärkeä. Myyjällä on vain yksi mahdollisuus luoda hyvä ensivaikutelma asiakkaalle. Jos tämä epäonnistuu, antaa se asiakkaille huonon kuvan yrityksestä. Kun myyjä kohtaa asiakkaan, tulee myyjän muistaa että asiakasta ei saa aliarvioida.

Huippumyyjällä on sopivaa lahjakkuutta, oikeanlaista asennetta ja arvoja, motivaatiota sekä osaamista. Myyjä tarvitsee tekemisessään itsetuntemusta ja lahjakkuus ilmenee yksilön vahvuuksina arjessa. Oikea asenne muodostaa huippumyyjän suorituskyvyn perustan. Myyntityössä oikea asenne sisältää niin

sanottua nälkäisyyttä, halua kehittyä työssään sekä sisukkuutta ja oma-aloitteisuutta. Motivaatio on keskeinen tekijä yksilön suorituskyvyssä. Huipulle voivat päästä vain ne, jotka rakastavat työtään ja haluavat saavuttaa jotain merkityksellistä. Myyntityössä menestyminen vaatii myös monenlaista tietoa ja taitoa eli osaamista. Myyjä tarvitsee työelämän yleisiä taitoja ja ammattiosaamista, kuten asiakassuhteiden rakentamista, kehittämistä sekä sitouttamista. Asiakassuhteen luomisen ja hoitamisen osaavat myyjät tekevät kaupat.

Huippumyyjältä edellytetään myyntiprosessin hallintaa. Hänen on oltava tehokas, vakuuttava, ymmärrettävä, oma-aloitteinen, ystävällinen sekä kohtelias. Myyjä on yrityksen käyntikortti ja moni asiakas arvioi yritystä sen henkilöstön ja asiakaspalvelun kautta. Myyjä, joka tuntee ja hallitsee alansa perusasiat, tuntee ammattiylpeyttä sekä kokee arvostusta ylittäessään tavoitteensa. Tällaisesta henkilöstöstä yritys haluaa pitää kiinni. Tästä puolestaan seuraa se, että myyntityön ja myyjän arvostus nousee. Myyntitekniikkaa ja ostopäätökseen johtavia keinoja voi opettaa myyjille, olipa ala mikä tahansa. Ollakseen tehokas, huippumyyjä kykenee optimoimaan sekä asiakkaan että oman organisaationsa vaatiman ajan ja pyrkii organisoimaan ajankäyttöä sekä olemaan tietoinen meneillään olevasta tilanteesta

Dia 21:

Huippumyyjäksi voi kuitenkin jokainen oppia. Ajan ja energian käyttäminen oman myyntiosaamisen kehittämiseen tuottaa halutun lopputuloksen, eli kauppojen syntymisen ja myyntiosaamisen kasvamisen. Jokaisella meistä on oma tyyli tehdä myyntiä ja erilaiset asiakastilanteet poikkeavat suurestikin toisistaan. Jotta voisi kehittyä huippumyyjäksi, tulee oppia ymmärtämään erilaisia asiakkaita sekä asiakastilanteita. Lisäksi tavoite tulee pitää kirkkana mielessä.

Tärkeintä huippumyymäjäksi oppimisessa on työntekijän halu oppia, motivaatio tehdä työtä ja palvella asiakkaita, oikeanlainen asenne työtä, työkavereita ja omaa kehittymistään kohtaan. Tämä vaatii jatkuvaa päämäärätietoista harjoittelua ja rohkeutta kehittää itseään ja tarttua uusiin tilanteisiin.

Dia 22:

Harjoitus 3:

- Pohditaan yhdessä millä tasolla suosittelevaa lisämyyntiä tällä hetkellä tehdään toimipaikoissa ja pohditaan sitä, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että suosittelevaa lisämyyntiä tehdään / ei tehdä
- Keskustelun jälkeen kerrotaan, että toimipaikoissa on suoritettu havainnointi, jossa on mitattu suosittelevan lisämyynnin tekemistä
- Käydään läpi havainnoinnin tulokset
- Keskustellaan tuloksista, mitä ajatuksia tulokset herättävät

Havainnointi toteutettiin asioimalla Arinan ABC-liikennemyymälöissä. Toimipaikoissa suoritettiin koeostoja. Koeostot toteutettiin siten, että havainnoija meni toimipaikkaan ostamaan kahvin. Ratkaisevaa oli se, tarjosiko myyjä mitään lisätuotetta kahvin rinnalle. Eli havainnoinnilla tutkittiin henkilökunnan myyntihenkisyyttä ja sitä, tehdäänkö toimipaikoissa suosittelevaa myyntityötä sekä kuinka aktiivisesti ja miten sitä tehdään.

30 koeostosta vain kahdessa havainnoitsijalle oli suositeltu jotain lisämyyntituotetta. Molemmat suosittelut olivat tapahtuneet samassa toimipaikassa. Koeostoista saaduista tuloksista voidaan päätellä, että suosittelevaa lisämyyntityötä ei juurikaan tehdä toimipaikoissa. Myös asiakaspalveluhenkisyydessä on tulosten perusteella kehittämistä. Vain hieman yli 50 % koeostoista myyjä tervehti havainnoitsijaa oma-aloitteisesti, hyvästelyt

jäivät tekemättä jokaisessa koeostossa. Kiittäminen toteutui kuitenkin joka kerta.

Dia: 23

Harjoitus 4:

- Ennakkotehtävän läpikäynti
- Jokainen osallistuja kertoo vuorollaan kokemuksistaan ennakkotehtävän mukaisten myyntitilanteiden onnistumisessa
- Tarkentavia kysymyksiä: Mitä opit tilanteesta? Miten kehität toimintatapaasi jatkossa tai mitä toimintatapoja aiot käyttää myös jatkossa?
- Muu ryhmä antaa palautetta ja kommentoi toimintaa, tehtävän tarkoituksena on jakaa onnistumisia ja hyviä tekniikoita sekä miettiä parannusehdotuksia, jotta suositteleva lisämyynti sujuisi jatkossa paremmin

Dia: 24

Harjoitus 5:

- Tehtävä suoritetaan parityöskentelynä
- Kouluttaja jakaa pareille asiakaspalvelutilanteet:
 - o asiakas marketin kassalla, ostaa isot ruokaostokset
 - o asiakas marketin kassalla, ostaa lehden
 - o asiakas marketin kassalla, ostaa virvoitusjuoman
 - o asiakas marketin kassalla, ostaa wc-paperipaketin
 - o asiakas marketin kassalla, ostaa olutta

- asiakas marketin kassalla, ostaa eineslounaan
 - asiakas katselee kahvilinjaston vieressä leivonnaisvalikoimaa, työntekijä menee ohitse
 - asiakas kysyy kassalta lähintä ottoautomaattia
 - asiakas kysyy tietä
 - asiakas tulee kertomaan, että polttoaineautomaatti ei anna kuittia
 - asiakas ostaa tupakka-askin
 - asiakas ostaa kahvin
 - asiakas valitsee ruoka-annosta listalta, eikä osaa tehdä päätöstä
 - asiakas tulee lapsi sylissään kassalle maksaakseen polttoaineen
 - asiakas tulee maksamaan polttoaineen, asiakas vaikuttaa kiireiseltä
 - asiakas tulee uusimaan Loton
 - asiakas ostaa Ässä-arvan
 - asiakas maksaa lounaan
 - asiakas tilaa hampurilaisen
 - asiakas tilaa pizzan
 - asiakas ostaa tulitikut
 - asiakas valitsee cd-levyä telineestä, myyjä kävelee ohi
-
- Pareilla on hetki aikaa suunnitella asiakaspalvelutilanne, jossa asiakkaalle suositellaan lisämyyntituotetta, toinen on työntekijä ja toinen asiakas
 - Esitetään tilanteet muulle ryhmälle, muu ryhmä voi kommentoida ja antaa palautetta esityksistä
 - Tavoitteena on antaa konkreettisia ideoita erilaisiin asiakaspalvelutilanteisiin ja siihen, miten eri asiakkaille voidaan suositella lisämyyntituotteita

Dia 25:**Tavoitteet**

On tärkeää, että jokainen myyntitiimin jäsen tietää omien tavoitteidensa lisäksi tiiminsä sekä koko yksikön tavoitteet ja toimii yhteisvastuullisesti. Työilmapiirin on oltava kannustava ja myyntitiimin jäsenien on uskallettava antaa toisilleen palautetta, jotta myynnissä voitaisiin yhdessä onnistua. Jos tiimi suhtautuu välinpitämättömästi tavoitteisiin, on sillä kielteinen vaikutus koko tiimin tulokseen.

Yrityksen strategian ja myyntitiimin sekä myyjien henkilökohtaisten tavoitteiden tulee tukea toisiaan. Oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit antavat selkeät suuntaviivat kohti asetettuja päämääriä sekä auttavat kirkastamaan tavoitteet osaksi päivittäistä työntekoa. Tavoitteet on hyvä laatia yhdessä. Tavoitteiden tulee olla haasteellisia, mutta saavutettavissa olevia. Tavoitteita tulee myös pystyä muuttamaan tarvittaessa. Tavoitteiden tulee olla konkreettisia, kompakteja sekä kirkkaita.

Dia 26:

Selkeiden tavoitteiden ja mittareiden avulla on mahdollista seurata onnistumisia sekä edistymistä. Mittarit mahdollistavat suorituksen arvioinnin ja palkitsemisen sekä hyvästä suorituksesta oppimisen. Hyvät mittarit auttavat myös havaitsemaan ongelmia riittävän ajoissa ja korjaamaan ne. Lisäksi ne tukevat päätöksentekoa tarjoamalla puolueetonta numerotietoa ja tunnuslukuja. Mittareiden tulee kuvata asioita, joihin myyjä sekä tiimi pystyvät aidosti itse vaikuttamaan. Mittareiden tulee olla yksinkertaisia, konkreettisia sekä helposti ymmärrettäviä ja mittareiden lukumäärän tulee olla rajattu. On pohdittava tarkkaan, mitä mitataan ja miten tavoitteisiin pyritään. Mittaamalla verrataan tavoitetta ja toteutumaa. Tavoitteet ohjaavat tekemään oikeita asioita.

Tavoitteet voivat olla kolmenlaisia, tulostavoitteita, suoritustavoitteita ja kehitystavoitteita. Tulostavoitteet liittyvät myyntituloksiin ja myynnin sekä liiketoiminnan tuottavuuteen. Suoritustavoitteet liittyvät esimerkiksi myyjien tai myyntitiimin toimintaan, tekemiseen tai painopistealueisiin. Kehitystavoitteet puolestaan liittyvät myyjien tai myyntitiimin toiminnan laatuun ja osaamisen kehittämiseen. Hyvät mittarit ohjaavat huomion oikeisiin asioihin.

Dia 27:

Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää kaikkien työyhteisön jäsenten panostusta, jotta saavutetaan tuloksellinen ja hyvä työyhteisö. Selkeät tavoitteet auttavat myös priorisoimaan ja kohdistamaan toiminnan oikeisiin asioihin ja tehostamaan ajankäyttöä. Selkeillä tavoitteilla päästään jatkuvaan parantamiseen, sillä ne auttavat kehittymään sekä oppimaan ja niiden avulla on jotain mihin aikaansaannoksia voidaan verrata. Tavoitteiden yhdessä suunnittelemisen ja sopimisen jälkeen toiminnan arviointi ja kehittäminen ovat mahdollisia. Kokonaistavoite voidaan saavuttaa vain välitavoitteiden kautta. Jokaiselle on annettava mahdollisuus löytää omanlaiset keinonsa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi

Jokaisen työntekijän tulee ymmärtää sovitut tavoitteet sekä se, millaista tekemistä tavoitteiden saavuttaminen häneltä itseltään vaatii. Työntekijöiden tulee ymmärtää miten heidän omat vastuunsa linkittyvät yrityksen tarkoitukseen ja tuloksiin.

Jokaisen myyjän tulee tehdä laadukasta työtä jokaisen asiakkaan kohdalla. Esimiehen velvollisuus on johtaa myyjiään ja heidän toimintaansa. Jokaisen on muistettava oma vastuunsa tavoitteiden saavuttamisessa ja työn tekemisessä. Usein syytä epäonnistumiselle haetaan muualta kuin itsestä, esimerkiksi tietojärjestelmistä, palkkauksesta, mainonnasta tai esimiehen kyvyttömyydestä. Välillä on hyvä pysähtyä pohtimaan myös omaa toimintaa ja asennetta. Esimiehellä on oikeus vaatia kaikilta tiiminsä jäseniltä huipputason suorituksia.

Esimiehen tulee uskaltaa antaa reilusti palautetta myyjilleen, mikäli he eivät suoriudu tehtävistään odotetusti tai eivät toimi sovitulla tavalla. Samoin esimiehen tulee antaa reilusti hyvää palautetta ja huomioida pienetkin onnistumiset ja yrittäminen. Kukaan ei onnistu aikaansaamaan suosittelevaa lisämyyntiä jokaisessa asiakaskohtaamisessa, mutta yrittäminen tuottaa varmasti tulosta.

Dia 28:

Harjoitus 6:

- Suunnitellaan pienryhmissä (noin 3 – 4 henkilöä) toimipaikassa toteutettava suosittelevan lisämyynnin kampanja Suunnitelmasta täytyy käydä ilmi
 - o kampanja-aika (viikoissa)
 - o mitä kampanja koskee (tiettyä tuotetta / suosittelevaa lisämyyntiä kokonaisuudessaan)
 - o tavoitteet (asetetaan konkreettiset tavoitteet, asetetaanko ne henkilökohtaisesti / ryhmälle, mitataanko euroja / kappaleita, asetetaanko tavoitteet päivä- / viikko- / kuukausi- vai kampanjakohtaisesti)
 - o mahdolliset kampanjamateriaalit (kuka, mitä, milloin)
 - o vastuut (kuka huolehtii mistäkin, jaetaan vastuuta tiimin kesken)
 - o miten sitoudutaan kampanjaan ja kannustetaan itseä ja toisia onnistumaan (konkreettiset ehdotukset)
- Kampanja ei saa olla valmis ketjun kilpailu / kampanja, vaan se suunnitellaan itse

Dia 29:

Harjoitus 7:

A) Työntekijät:

- Harjoituksen keskusteluosuus toteutetaan ilman esimiehiä, jotta keskustelu avoimempaa
- Keskustellaan pienryhmissä (noin 3 – 4 henkilöä): millaisia tukea, palautetta, toimintaa esimiehiltä toivotaan myynnin johtamisessa, jotta aiemmin suunnitellun suositteluvan lisämyynnin kampanja toteutuu paremmin
- Läpikäydään ryhmä kerrallaan, mitä ajatuksia heräsi, keskustellaan, kirjataan ylös tärkeimmiksi koetut ajatukset
- Tulokset esitellään esimiehille

Dia 30:

B) Esimiehet:

- Tällä välin esimiehet tekevät alustavan suunnitelman suositteluvalle lisämyynnille asetettujen tavoitteiden seurannalle
 - o miten suositteluvalle lisämyyntiä seurataan
 - o miten, missä ja milloin tuloksia käydään läpi
 - o henkilökunnan informointi ja palautteen anto, onnistumiset ja kehittämisen kohteet
 - o mahdollinen palkitseminen
- Esimiehet esittelevät suunnitelman ryhmälle

Dia 31:

C) Kaikki:

- Keskustellaan yhdessä tuloksista, sovitaan millä tavalla suosittavaa lisämyyntiä tullaan seuraamaan suunnitellussa kampanjassa
- Sovitaan kampanjan toteutuksesta ja toteutetaan se koulutuksessa opittuja asioita hyödyntäen

Dia 32:

Päivän lopetus

- Jokainen kertoo vuorollaan, mitä päivä antoi ja mitä käytäntöjä / ajatuksia vie omaan työhön mukanaan

Dia 33:

- **Myyjän tärkein tehtävä -> on saada asiakas ostamaan**

Ennakkotehtävä:

Olet osallistumassa piakkoin toimipaikassasi järjestettävään myyntikoulutukseen. Jotta saat koulutuksesta mahdollisimman suuren hyödyn irti, tee tämä ennakkotehtävä ennen koulutusta. Ennakkotehtävän avulla harjoitellaan myyntitilanteita etukäteen ja viritellään ajatuksia koulutuksessa käsiteltäviin aihealueisiin.

Tehtävän tarkoituksena on kirjata ylös vähintään viisi myyntitilannetta, jossa tarjoat asiakkaalle jotain lisämyyntituotetta. Kirjaathan ylös sekä onnistumiset että epäonnistumiset.

Otathan tekemäsi tehtävän koulutukseen mukaan, myyntitilanteita läpikäydään koulutuksessa.

Rohkeutta asiakastilanteisiin!



Nimi: _____

Pvm: _____

Mitä tuotetta / tuotteita asiakas oli ostamassa: _____

Mitä lisätuotetta tarjosit asiakkaalle: _____

Millä sanoilla tarjosit lisätuotetta: _____

Miten asiakas reagoi / Mitä asiakas sanoi: _____

Ostiko asiakas tarjoamasi tuotteen tai jonkin muun tuotteen, jota hän ei ollut alun perin ostamassa: _____

Kerro, missä mielestäsi onnistuit / mikä olisi voinut sujua paremmin: _____

Myyntihenkisyystesti:

Vastaa myyntihenkisyystestin väittämiin ja laske sen jälkeen pisteesi. Jokaisesta kyllä-vastauksesta saat yhden pisteen.

	Väittämä	Kyllä	Ei
1	Toimin työssäni Arinalaisittain		
2	Ylitän itseni asiakaspalvelutilanteissa		
3	Toimin työssäni tuloshakuisesti		
4	Otan etukäteen selvää meneillään olevista kampanjoista ja tarjouksista		
5	Innostun kampanjoista ja teen töitä niiden eteen		
6	Ymmärrän oman työpanokseni vaikutuksen toimipaikkani tulokseen		
7	Ymmärrän oman työpanokseni merkityksen toimipaikkani asiakastyytyväisyyteen		
8	Pidän työstäni		
9	Autan ja kannustan mielelläni työkaveriani		
10	Minulle on tärkeää, että saan myyntiä aikaiseksi		
11	Kerron asiakkaille mielelläni tarjouksista		
12	Tiedän työpaikassani meneillään olevat tarjoukset		
13	Olen kiinnostunut toimipaikkani tuloksesta		
14	Haluan palvella asiakkaita yli osastorajojen		
15	Asiakkaan tarve menee toiminnassani muiden asioiden edelle		
16	Palvelen asiakkaita siellä missä he ovat, riippumatta pääasiallisesta työtehtävästäni		
17	Kerron asiakkaille heille sopivista vaihtoehdoista		
18	Vaihdan helposti tehtävästä toiseen		
19	Tiedostan mikä on työni tarkoitus		
20	Tähtään aina parempiin tuloksiin		
21	Olen aktiivinen ja rohkea asiakaskohtaamisissa		
22	Otan aktiivisesti kontaktin asiakkaaseen myös muualla kuin kassalla		
23	Olen helposti lähestyttävä sekä puhelein että elein		

24	Ylitän itseni asiakaspalvelutilanteissa		
25	Olen ylpeä työstäni		
26	Minulla on hyvät asiakaspalvelutaidot		
27	Minulla on hyvät myyntitaidot		
28	Haluan ylittää itseni		
29	Teen aloitteen myynnistä asiakaspalvelutilanteissa		
30	Toimin asiakaslähtöisesti		
31	Kaikki toimintani tähtää omistajahyödyn tuottamiseen		
32	Palveluni on tasalaatuista jokaisen asiakkaan kohdalla		
	Pisteitä yhteensä		

Merkkaa janalle sijoittumisesi testistä saamiesi pisteiden mukaisesti.

0	16	32
---	----	----

- Mitä lähemmäs oikeaa reunaa sijoitut, sitä myyntihenkisempi olet ja sitä tuloksellisempaa toimintasi on. Osaat toimia asiakaskeskeisesti ja ymmärrät miten omalla toiminnallasi voit vaikuttaa tulokseen ja asiakastyytyvyyteen ja ymmärrät, että kaikki toiminta vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun.

Jos vastauksesi sisälsi ei –vastauksia, mieti miten voisit kehittyä näissä asioissa. Kirjaa tärkeimmiksi kokemasi kehittämiskohteeksi taulukkoon, lisää väittämän numero reunaan.

Merkkaa tavoitteesi janalle eli millä tasolla aiot olla myyntihenkisyydessä, kun olet kehittänyt yllä olevia kehityskohteitasi.

0	16	32
---	----	----



Myyntikoulutus ABC-liikennemyymälät



ARINA
Meidän Meitä varten.
Vuodesta 1972.

1



Esittely:

- Nimi
- Toimipaikka
- Pääasiallinen tehtävä / tehtävät

Tehtävä:

- Kerro työhösi liittyvä onnistuminen lähipäivinä



ARINA
Meidän Meitä varten.
Vuodesta 1972.

'Osuustoiminta on sitä, että omistetaan yhdessä ja jaetaan hyödyt yhdessä.'

2



Koulutuksen tarkoitus:

- Ymmärrys omasta roolista myynnin tekemisessä, oman toimintatavan ja vahvuuksien löytäminen
- Tavoitteena että myyntihenkisyys jää koulutuksen jälkeen osaksi päivittäistä työtä



'Osuustoiminta on sitä, että omistetaan yhdessä ja jaetaan hyödyt yhdessä.'

3



- Myynti vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen
- Myyjällä on suuri rooli siinä, kuinka paljon rahaa asiakas lopulta yritykseen tuo
- Myyjä on yrityksen käyntikortti ja asiakkaat arvioivat yritystä henkilökunnan ja asiakaspalvelun kautta
- Jokainen voi oppia huippumyyjäksi ja hyväksi asiakaspalvelijaksi



'Osuustoiminta on sitä, että omistetaan yhdessä ja jaetaan hyödyt yhdessä.'

4



- "Huolehdimme sinusta" - Yksi tapa huolehtia asiakkaasta on tuotteista kertominen ja sopivien tuotteiden tarjoaminen
- Arinalaisuus on pohjoissuomalaista osuustoimintaa omistajien hyödyksi



ARINA
Meidän Meitä varten.
Vuodesta 1917.

'Osuustoiminta on sitä, että omistetaan yhdessä ja jaetaan hyödyt yhdessä.'

5



Asiakaspalveluprosessi:



ARINA
Meidän Meitä varten.
Vuodesta 1917.

'Osuustoiminta on sitä, että omistetaan yhdessä ja jaetaan hyödyt yhdessä.'

6



Asiakaspalveluprosessi:

- Laadukas asiakaspalvelu on osa myyntihenkisyyttä
- Arinan toiminnan tarkoituksena on tuottaa palveluja ja etuja omistajille
- Asiakaspalvelu on osa tuotetta, jota asiakkaalle tarjotaan
- Asiakaspalvelua ei voi erottaa muusta yrityksen toiminnasta
- Pienillä asioilla on merkitystä palvelun laadussa



'Osuustoiminta on sitä, että omistetaan yhdessä ja jaetaan hyödyt yhdessä.'

7



- ABC:llä suurelta osin massa-asiakaspalvelua, mutta palvelukokemusta pystytään parantamaan
- Millä tekijöillä voimme vaikuttaa asiakkaan palvelukokemukseen?



'Osuustoiminta on sitä, että omistetaan yhdessä ja jaetaan hyödyt yhdessä.'

8



Hyvällä asiakaspalvelulla saavutetaan kilpailuetua!



'Osuustoiminta on sitä, että omistetaan yhdessä ja jaetaan hyödyt yhdessä.'

9



Suositteluva lisämyynti:

- **Mitä suositteluva lisämyynti tarkoittaa ABC:llä?**
 - Osa laadukasta asiakaspalvelua
 - Asiakkaalle ehdotetaan ostettavaksi jotain muutakin, kuin mitä hän oli jo ajatellut ostaa
 - Ei ole tuputtamista tai väkisin tyrkyttämistä, vaan asiakkaan palvelemista tarjoamalla hänelle taloudellisia tai asiakasta muuten hyödyttäviä vaihtoehtoja
 - Muistuttamista ja tiedottamista tuotteista sekä palveluista



'Osuustoiminta on sitä, että omistetaan yhdessä ja jaetaan hyödyt yhdessä.'

10



Harjoitus 1:

- 3 – 4 hengen ryhmät
- Pohtikaa mitä lisätuotetta myyjä voi tarjota ostettavaksi, kun asiakas ostaa:
 - kahvia ravintolasta
 - veikkauksen tuotteita
 - polttoainetta
 - ruoka-annoksen tai lounaan
 - tupakka-askin
 - hampurilaisen
 - ruokaostoksia marketista
- Kirjatkaa vastauksia ylös



ARINA
Meidän Meitä varten.
Vuodesta 1972.

'Osuustoiminta on sitä, että omistetaan yhdessä ja jaetaan hyödyt yhdessä.'

11



Myyntihenkisyys:

• Mitä myyntihenkisyys on?

- Myyntihenkisyys ei ole pelkästään myyntiä
- Kyky vaihtaa nopeasti tehtävistä toiseen ja suorittaa useita tehtäviä samanaikaisesti
- Työtä tehdään aina asiakkaita varten riippumatta pääasiallisesta työtehtävästä
- Koko henkilöstö osallistuu asiakastyöhön riippumatta siitä ovatko he suoranaisesti myyntityössä
- Myyjä onnistuu vuoropuhelussa asiakkaan kanssa
- Myyntihenkinen työntekijä ei ajattele, että päivän työt on tehty, vaan tähtää yhä parempiin tuloksiin
- Aloite myynnin tekemiseen myyjällä
- Myyntihenkisyys syntyy asiakaskeskeisyydestä
- Työntekijä ymmärtää kokonaisuuden ja asiakaspalvelun laadun merkityksen
- Työntekijä ymmärtää, miten hän omalla toiminnallaan vaikuttaa yrityksen toiminnan tulokseen ja asiakastytytyväisyyteen
- Myyntihenkinen työntekijä on moniosaaja ja valmis tekemään työtä yli osastorajojen, sillä hän ymmärtää, että kaikki tehtävät vaikuttavat asiakkaan kokemaan laatuun



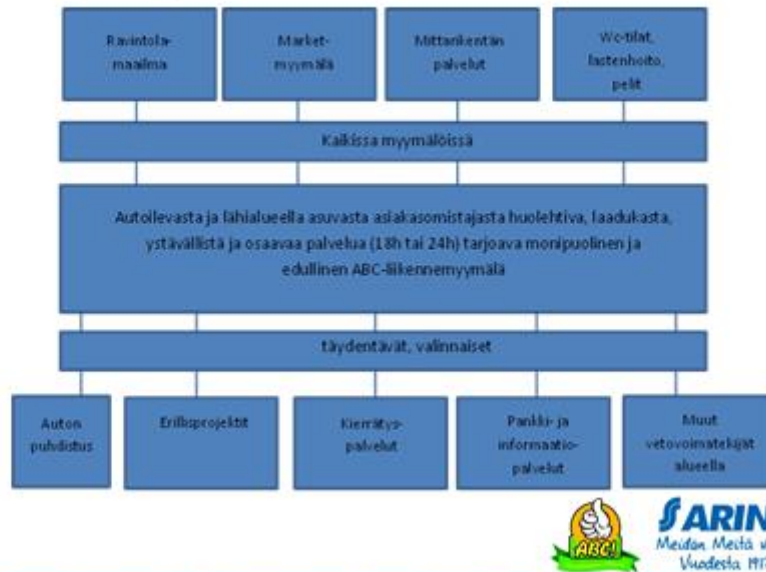
ARINA
Meidän Meitä varten.
Vuodesta 1972.

'Osuustoiminta on sitä, että omistetaan yhdessä ja jaetaan hyödyt yhdessä.'

12



ABC:n palvelumalli:



‘Osuustoiminta on sitä, että omistetaan yhdessä ja jaetaan hyödyt yhdessä.’

13



Harjoitus 2:

- Myyntihenkisyydesti:
- Jokainen tekee testin itsenäisesti ja miettii omat kehittämisen kohteensa ja konkreettiset keinot niiden kehittämiseksi
- Tämän jälkeen jakaudutaan 3 – 4 ryhmiiin ja läpikäydään kehittämisen kohteita ja tekemisiä sekä kirjataan ylös tärkeimmät
- Esitellään muulle ryhmälle



 SARINA
Meidän Meitä varten.
Vuodesta 1973.

‘Osuustoiminta on sitä, että omistetaan yhdessä ja jaetaan hyödyt yhdessä.’

14



Myyntiosaaminen:

- Myynnissä on kyse siitä, että asiakas ostaa tyytyväisenä jotain sellaista, jota hän ei alun perin ollut ostamassa eikä haluamassa
- Myyntityössä menestyminen edellyttää laadukkuutta, asiat on tehtävä sovitulla tavalla, on hallittava myyntitekniikka ja osattava käyttää oikeanlaisia myyntiargumentteja
- Myyntitaito on opittavissa, jos sitä haluaa oppia
- Kehittyminen on avainsana myyntiosaamisen oppimiseen



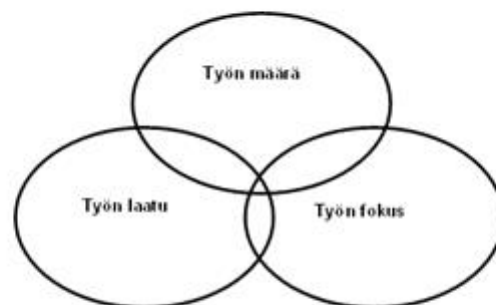
SARINA
Meidän Meitä varten.
Vuodesta 1977.

'Osuustoiminta on sitä, että omistetaan yhdessä ja jaetaan hyödyt yhdessä.'

15



Myyntityön tasapaino:



SARINA
Meidän Meitä varten.
Vuodesta 1977.

'Osuustoiminta on sitä, että omistetaan yhdessä ja jaetaan hyödyt yhdessä.'

16



Suositteleva lisämyynti ABC:llä:

- Huomioidaan asiakkaiden tarpeet
- Huomioidaan tilanne- ja asiakaskohtaisuus: Pyritään mahdollisuuksien mukaan linkittämään tuotteet asiakkaan ostamaan tuotteeseen tai tilanteeseen
- Lyhyt ja nopea tarvekartoitus
- Vaatii rohkeutta
- Asiakas voi jopa pettyä, jos hänelle ei kerrota esimerkiksi johonkin tuotteeseen linkitetystä tarjouksesta.
- Tavoitellaan myynnin kasvun lisäksi asiakastytyvääisyyttä



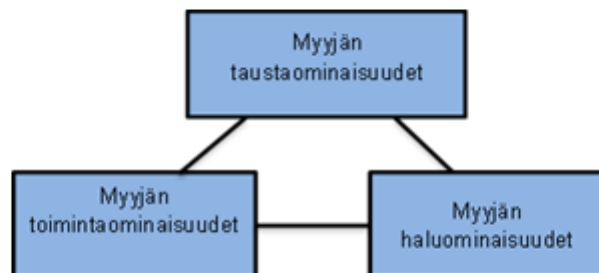
ARINA
Meidän Meitä varten.
Vuodesta 1972.

'Osuustoiminta on sitä, että omistetaan yhdessä ja jaetaan hyödyt yhdessä.'

17



Hyvältä myyjältä vaadittavat ominaisuudet:



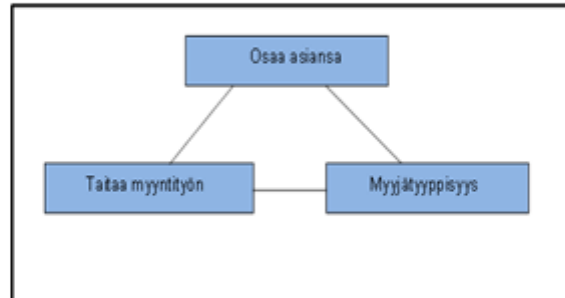
ARINA
Meidän Meitä varten.
Vuodesta 1972.

'Osuustoiminta on sitä, että omistetaan yhdessä ja jaetaan hyödyt yhdessä.'

18



Myyntityön osaamisalueet:



ARINA
Meidän Meitä varten.
Vuodesta 1977.

'Osuustoiminta on sitä, että omistetaan yhdessä ja jaetaan hyödyt yhdessä.'

19



Huippumyyjän ominaisuuksia:

- Myyntiprosessin hallinta
- Rohkeus
- Oikeanlainen asenne ja arvot
- Asiakastuntemus
- Tuotetuntemus
- Apuvälineiden hyödyntäminen
- Asiakkaan arvostaminen
- Kyky vaikuttaa
- Tasalaatuisuus
- Kyky luoda hyvä ensivaikutelma
- Määrätietoisuus
- Itsevarmuus
- Aktiivisuus
- Positiivisuus
- Lahjakkuus
- Motivaatio
- Osaaminen
- Itsetuntemus
- Myynnin nälkä
- Halu kehittyä
- Sisukkuus ja oma-aloitteisuus
- Tehokkuus, vakuuttavuus
- Ystävällisyys ja kohteliaisuus
- Ammattitilpeys
- Jne.



ARINA
Meidän Meitä varten.
Vuodesta 1977.

'Osuustoiminta on sitä, että omistetaan yhdessä ja jaetaan hyödyt yhdessä.'

20



- Huippumyyjäksi voi jokainen oppia
- Tärkeintä oppimisessa on
 - halu oppia,
 - motivaatio tehdä työtä ja palvella asiakkaita,
 - oikeanlainen asenne työtä, työkavereita ja omaa kehittymistään kohtaan
- Tämä vaatii jatkuvaa päämäärätietoista harjoittelua ja rohkeutta kehittää itseään ja tarttua uusiin tilanteisiin



SARINA
Meidän Meistä varten.
Vuodesta 1917.

'Osuustoiminta on sitä, että omistetaan yhdessä ja jaetaan hyödyt yhdessä.'

21



Harjoitus 3:

- Millä tasolla suosittelevaa lisämyyntiä tällä hetkellä tehdään toimipaikoissa?
- Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että suosittelevaa lisämyyntiä tehdään / ei tehdä?



SARINA
Meidän Meistä varten.
Vuodesta 1917.

'Osuustoiminta on sitä, että omistetaan yhdessä ja jaetaan hyödyt yhdessä.'

22



Harjoitus 4:

- Ennakkotehtävän läpikäynti



SARINA
Meidän Meitä varten.
Vuodesta 1973.

'Osuustoiminta on sitä, että omistetaan yhdessä ja jaetaan hyödyt yhdessä.'

23



Harjoitus 5:

- Parityöskentelynä
- Miettikää yhdessä aito myyntitilanne, jossa tarjotaan lisämyyntiä
- Toinen on myyjä ja toinen asiakas
- Valmistautukaa esittämään myyntitilanne ryhmälle



SARINA
Meidän Meitä varten.
Vuodesta 1973.

'Osuustoiminta on sitä, että omistetaan yhdessä ja jaetaan hyödyt yhdessä.'

24



Tavoitteet ja mittarit:

- Oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit antavat selkeän suuntaviivat kohti asetettuja päämääriä sekä auttavat kirkastamaan tavoitteet osaksi päivittäistä työntekoa
- Haasteellisia, mutta saavutettavissa olevia.
- Pystyttävä muuttamaan tarvittaessa
- Konkreettisia, kompakteja ja kirkkaita



SARINA
Meidän Meitä varten.
Vuodesta 1917.

'Osuustoiminta on sitä, että omistetaan yhdessä ja jaetaan hyödyt yhdessä.'

25



Tavoitteet ja mittarit:

- Auttavat havaitsemaan ongelmia riittävän ajoissa ja korjaamaan ne
- Tukevat päätöksentekoa tarjoamalla puolueetonta numerotietoa ja tunnuslukuja
- Tulee kuvata asioita, joihin myyjä sekä tiimi pystyvät aidosti itse vaikuttamaan
- Oltava yksinkertaisia, konkreettisia sekä helposti ymmärrettäviä ja lukumäärän tulee olla rajattu
- Mittaamalla verrataan tavoitetta ja toteutumaa
- Tavoitteet ohjaavat tekemään oikeita asioita.
- Selkeiden tavoitteiden ja mittareiden avulla on mahdollista seurata onnistumisia sekä edistymistä



SARINA
Meidän Meitä varten.
Vuodesta 1917.

'Osuustoiminta on sitä, että omistetaan yhdessä ja jaetaan hyödyt yhdessä.'

26



Tavoitteet ja mittarit:

- Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää kaikkien työyhteisön jäsenten panostusta, jotta saavutetaan tuloksellinen ja hyvä työyhteisö
- Selkeät tavoitteet auttavat priorisoimaan ja kohdistamaan toiminnan oikeisiin asioihin ja tehostamaan ajankäyttöä
- Selkeillä tavoitteilla päästään jatkuvaan parantamiseen
- Jokaisen tulee ymmärtää sovitut tavoitteet sekä se, millaista tekemistä tavoitteiden saavuttaminen häneltä itseltään vaatii
- Jokaisen tulee tehdä laadukasta työtä jokaisen asiakkaan kohdalla
- Jokaisen muistettava oma vastuunsa tavoitteiden saavuttamisessa ja työn tekemisessä
- Esimiehellä on oikeus vaatia kaikilta tiiminsä jäseniltä huipputason suorituksia ja antaa reilusti palautetta
- Kukaan ei onnistu aikaansaamaan suosittlevaa lisämyyntiä jokaisessa asiakas kohtaamisessa, mutta yrittäminen tuottaa varmasti tulosta



ARINA
Meidän Meitä varten.
Vuodesta 1977.

'Osuustoiminta on sitä, että omistetaan yhdessä ja jaetaan hyödyt yhdessä.'

27



Harjoitus 6:

- 3 – 4 hengen ryhmät
- Suunnitelkaa toimipaikassa toteutettava suosittlevan lisämyynnin kampanja
- Suunnitelmassa
 - kampanja-aika (viikoissa)
 - mitä kampanja koskee (tiettyä tuotetta / suosittlevaa lisämyyntiä kokonaisuudessaan)
 - tavoitteet (asetetaan konkreettiset tavoitteet, asetetaanko ne henkilökohtaisesti / ryhmälle, mitataanko euroja / kappaleita, asetetaanko tavoitteet päivä- / viikko- / kuukausi- vai kampanjakohtaisesti)
 - mahdolliset kampanjamateriaalit (kuka, mitä, milloin)
 - vastuut (kuka huolehtii mistäkin, jaetaan vastuuta tiimin kesken)
 - miten sitoudutaan kampanjaan ja kannustetaan itseä ja toisia onnistumaan (konkreettiset ehdotukset)
- Kampanja ei saa olla valmis ketjun kilpailu / kampanja, vaan se suunnitellaan itse



ARINA
Meidän Meitä varten.
Vuodesta 1977.

'Osuustoiminta on sitä, että omistetaan yhdessä ja jaetaan hyödyt yhdessä.'

28



Harjoitus 7 a:

- 3 – 4 hengen ryhmät
- Miettikää millaista tukea, palautetta, toimintaa esimiehiltä toivotaan myynnin johtamisessa, jotta aiemmin suunnitellun suosittelen lisämyynnin kampanja toteutuisi paremmin?



SARINA
Meidän Meistä varten.
Vuodesta 1917.

'Osuustoiminta on sitä, että omistetaan yhdessä ja jaetaan hyödyt yhdessä.'

29



Harjoitus 7 b:

- Esimiehet tekevät alustavan suunnitelman suosittellevalle lisämyynnille asetettujen tavoitteiden seurannalle
 - miten suosittellevaa lisämyyntiä seurataan
 - miten, missä ja milloin tuloksia käydään läpi
 - henkilökunnan informointi ja palautteen anto, onnistumiset ja kehittämisen kohteet
 - mahdollinen palkitseminen



SARINA
Meidän Meistä varten.
Vuodesta 1917.

'Osuustoiminta on sitä, että omistetaan yhdessä ja jaetaan hyödyt yhdessä.'

30



Harjoitus 7 c:

- Keskustellaan yhdessä tuloksista, sovitaan millä tavalla suositteliavaa lisämyyntiä tullaan seuraamaan suunnitellussa kampanjassa
- Sovitaan kampanjan toteutuksesta ja toteutetaan se koulutuksessa opittuja asioita hyödyntäen



SARINA
Meidän Meitä varten.
Vuodesta 1917.



Yhteenveto:

- Mitä koulutus antoi?
- Mitä käytäntöjä / ajatuksia viet omaan työhösi?



SARINA
Meidän Meitä varten.
Vuodesta 1917.



Myyjän tärkein tehtävä on...
Saada asiakas ostamaan!



ARINA
Meidän Meitä varten.
Vuodesta 1972.