



Joululahja ennen joulua

Sesonkimyyntin ohjaaminen data-analyysin pohjalta

Anssi Keskinen

OPINNÄYTETYÖ

Syyskuu 2024

Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Markkinointi- ja myyntiosaaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Markkinointi- ja myyntiosaaminen

KESKINEN, ANSSI:

Joululahja ennen joulua
Sesonkimyynnin ohjaaminen data-analyysin pohjalta

Opinnäytetyö 63 sivua, joista liitteitä 6 sivua
Syyskuu 2024

Opinnäytetyö tehtiin yritykselle, joka oli erikoistunut luomutuotteiden tukkukauppaan. Yrityksen asiakaskunta oli laaja: pienistä kivijalkamyymälöistä verkkokauppoihin ja luontaistuoteketjuista aina valtakunnallisiin suuriin supermarketketjuihin asti. Joulun sesonkimyynti oli yritykselle tärkeässä roolissa vaikuttaen merkittävästi vuotuisen liikevaihtoon ja tulokseen.

Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus olivat kaksivaiheiset. Ensimmäisessä vaiheessa tavoitteena oli kirkastaa kuvaa sesonkimyynnin lainalaisuuksista. Tavoitteen saavuttamiseksi tarkoituksena oli tehdä data-analyysi vuosien 2019–2021 sesonkimyynneistä. Toisessa vaiheessa tavoitteena oli data-analyysin pohjalta kohdentaa yrityksen resursseja tehokkaammin ja ohjata vuoden 2022 sesonkimyyntiä siten, että sesongin liikevaihto kasvaisi koronaa edeltävälle tasolle ja tulos paranisi. Tavoitteen saavuttamiseksi oli tarkoituksena asettaa mitattavia tavoitteita sekä ohjata ja johtaa myyjiä huomioimaan tärkeimmät asiakasryhmät ja tuotekategoriat sekä keskittymään niiden kasvattamiseen.

Opinnäytetyön teoriaosuus käsitteli myynnin mittaamisen ja ohjaamisen sekä tavoiteasetannan teorioita ja motivaation merkitystä työssä. Teoriaa sovellettiin data-analyysissa ja sen pohjalta tehtyjen toimenpiteiden ohjaamisessa. Data-analyysin pohjalta pystyttiin toteamaan tarpeelliset kehityskohteet kolmella osalla: tiettyjen asiakassegmenttien kasvattaminen, sesongin uutuustuotteisiin panostaminen sekä sesongin ennakkomyynnin lisääminen. Kehityskohteita ohjattiin ensisijaisesti aikatauluttamalla, ohjaamalla tiimin resursseja uudelleen sekä varaamalla aikaa toimintojen seuraamiseen, tukemiseen ja ohjaamiseen.

Sesongin liikevaihto ylitti koronaa edeltävän tason. Tältä osin opinnäytetyön tavoite saavutetaan hyvin. Sesonkimyynnin tulos kasvoi euromääräisesti, mutta jäi prosentuaalisesti pienemmäksi. Poikkeuksellisten vuosien tuomat radikaalit muutokset energian, rahtien ja pakkausmateriaalien hinnoissa sekä inflaation vaikutus kulutukseen vaikuttivat tavoitetta pienempään tulokseen. Opinnäytetyö antaa työkaluja sesonkimyynnin kasvattamiseen ja pienen yrityksen resurssien kohdentamiseen sekä tietoa ennakkomyyntiin liittyvistä riskeistä ja mahdollisuuksista.

Asiasanat: business intelligence, tukkukauppa, resursointi, poikkeusolot, pienet ja keskisuuret yritykset

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Bachelor of Business Administration (UAS)
Marketing and sales expertise

KESKINEN, ANSSI:
Christmas Gift before Christmas
Managing Seasonal Pre-Sales Based on Data Analysis

Bachelor's thesis 63 pages, appendices 6 pages
September 2024

The thesis was conducted for a wholesale company specializing in organic food. The Christmas season was particularly significant for the company's turnover. The aim of the thesis was to better understand the dynamics of seasonal sales and determine a more effective way for resources allocation of the company to increase turnover. To achieve these goals, a data analysis of seasonal sales from 2019 to 2021 was planned, with the aim of using the insights to manage the 2022 seasonal sales and restore turnover to pre-pandemic levels.

The theoretical part focused on sales measurement and management, as well as goal-setting theories, which supported both the data analysis and seasonal sales management. The analysis identified three key areas for improvement: targeting specific customer segments, enhancing the impact of new products, and increasing pre-sales efforts. All these areas showed improvement in 2022.

The results showed that seasonal turnover exceeded pre-pandemic levels. Although profit increased in absolute terms, it declined as a percentage due to rapid increases in energy prices and rising packaging costs. The thesis offers effective tools and strategies for boosting seasonal turnover, while also highlighting the risks of pre-sales in the context of unstable and rapidly changing global markets.

Key words: business intelligence, wholesale trade, resource allocation, exceptional conditions, small and medium-sized enterprises

SISÄLLYS

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 6 |
| 1.1 | Opinnäytetyön taustaa: sesonkimyynnin määräävä asema | 6 |
| 1.2 | Opinnäytetyön taustaa: korona-ajan vaikutus sesonkimyyntiin | 7 |
| 1.3 | Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus | 9 |
| 1.4 | Aiheen rajaus | 9 |
| 2 | DATAN MITTAAMISEN JA MYYNNINOHJAUKSEN TEORIAPOHJA | 11 |
| 2.1 | Digitalisaatio ja data | 11 |
| 2.2 | Datan mittaaminen | 11 |
| 2.3 | Myyntin tavoiteasetanta ja ohjaaminen | 14 |
| 2.4 | Motivaatio ja luottamus | 17 |
| 3 | DATAN TYÖSTÄMINEN ANALYSOITAVAAN MUOTOON | 19 |
| 3.1 | Toiminnanohjausjärjestelmäversiot ja niistä kerättävä data | 19 |
| 3.2 | Datan käsittely ja segmentointi | 20 |
| 3.2.1 | Asiakasryhmät | 21 |
| 4 | DATAN ANALYSOINTI | 24 |
| 4.1 | Vuosi 2019 | 24 |
| 4.2 | Vuosi 2020 | 25 |
| 4.3 | Vuosi 2021 | 27 |
| 4.3.1 | Vuoden 2021 yleinen vertailu | 27 |
| 4.3.2 | Luontaistuoteryhmät | 29 |
| 4.3.3 | Uutuudet, ennakkomyynti ja sesongin kateprosentti | 32 |
| 4.4 | Yhteenvetoa data-analysista | 33 |
| 5 | SESONKIMYYNTI 2022: TAVOITTEET, AKTIVITEETIT, OHJAUS ... | 35 |
| 5.1 | Myyntitavoitteiden asettaminen | 35 |
| 5.1.1 | Tiettyjen asiakassegmenttien kasvattaminen | 35 |
| 5.1.2 | Tuotevalikoiman laajentaminen | 37 |
| 5.1.3 | Ennakkotilausten osuuden kasvattaminen | 38 |
| 5.2 | Myyntiaktiviteetit ja niiden ohjaaminen | 39 |
| 5.2.1 | Asiakassegmentteihin panostaminen | 40 |
| 5.2.2 | Uutuustuotteiden lanseeraus | 43 |
| 5.2.3 | Ennakkotilauksaikataulukko | 44 |
| 6 | TULOKSET: VUODEN 2022 SESONKIMYYNTI | 46 |
| 6.1 | Vuoden 2022 yleinen tilanne | 46 |
| 6.2 | Sesonkimyynnin 2022 vertailu | 46 |
| 6.2.1 | 2022 sesonki verrattuna 2021 sesonkiin | 46 |
| 6.2.2 | 2022 sesonki verrattuna 2019 sesonkiin | 48 |

| | |
|---|----|
| 6.3 Onnistumisia ja epäonnistumisia – syitä ja seurauksia | 49 |
| 6.3.1 Liikevaihto ja kannattavuus | 49 |
| 6.3.2 Asiakassegmentit ja uutuustuotteet | 50 |
| 6.3.3 Ennakkotilausten osuus sesonkimyynistä | 50 |
| 7 POHDINTA | 52 |
| 7.1 Reliabiliteetti ja validiteetti | 52 |
| 7.2 Opit ja haasteet tulevaisuudessa | 53 |
| LÄHTEET | 56 |
| LIITTEET | 58 |

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön taustaa: sesonkimyynnin määräävä asema

Opinnäytetyö tehtiin yritykseen, joka on erikoistunut luomu- ja lähiruokatuotteiden tukkukauppaan. Yrityksen toiminta on ympärivuotista, mutta vuoden viimeinen kolmannes muodostaa vuotuisesta liikevaihdosta noin puolet. Suurimpana vaikuttavana tekijänä liikevaihdon painottumiseen loppuvuodelle on joulusesonki. Koska joulusesonki on olennainen koko vuoden liikevaihdon ja tuloksen kannalta, oli tarpeellista ymmärtää sen lainalaisuuksia ja hahmottaa, mitkä tekijät vaikuttavat sesongin liikevaihtoon ja tulokseen.

Joulusesonkiin liittyvät aikataulut olivat hyvin tiedossa, ja prosessi yrityksessä siltä osin oli hallussa. Oli tiedossa, että tuotteistuksen ja hinnastojen on oltava valmiina asiakkaille alkukeväästä, jotta ennakkotilaukset saadaan ajoissa asiakailta alkukesästä. Näin tuotantotilaukset saataisiin tehtyä tarpeeksi ajoissa, jotta eri puolilta maailmaa saapuvat tuotteet ehtivät perille tukkuun elo-lokakuussa, ennen joulusesongin alkua. Yrityksessä ei kuitenkaan oltu aiemmin tehty tarkkaa sesonkikohtaista analyysia myynnistä. Näin ollen tukulla ei ollut tarkkaa kuvaa siitä, mikä rooli uutuustuotteilla on liikevaihdon muodostumisessa, kuinka paljon eri asiakasryhmät tuovat liikevaihtoa toisiinsa nähden ja mikä on ennakkotilauksen osuus sesongin kokonaisymyynnistä.

Joulusesongin ennakkomyyntiin panostaminen on tärkeää. Mitä enemmän ennakkomyyntiä pystytään tekemään jo keväällä, sitä paremmin pystytään optimoimaan tilattavat määrät sesonkituotteita. Hävikin osuus sesonkimyynnistä on vääjäämättä suurempi kuin ympärivuotisesta myynnistä, koska myyntiaika on rajallinen. Näin ollen jokainen ennakkoon tehty sitova tilaus vähentää hävikkiriskiä konkreettisesti. Tämän vuoksi asiakkaita onkin syytä ohjata ennakkotilauksen pariin entistä hanakammin.

Ennakkomyynnillä turvataan myös oman tuotevalikoiman asemaa asiakkaiden sesonkimyynnissä. Ennakkotilaukseen valittujen tuotteiden paikka asiakkaan hyl-

lyssä on taattu, vaikka kilpailijalta ilmestyisi houkutteleva tuote juuri sesonkimyyntin alkaessa. Tämä pätee myös toisin päin: mikäli yritys saa osan sesonkivalikoimasta lanseerattua vasta aivan joulusesongin alla, saattaa näiden myöhäisten tuotteiden myynti jäädä toivottua pienemmäksi riippumatta siitä, miten hyvä tuote olisi. Ennakkomyydyt tuotteet kun ovat vallanneet jälleenmyyjien hyllytilasta valtaosan.

Varsinkin yrityksen sesonkimyyntissä uutuustuotteilla on oletusarvoisesti suurempi rooli kuin pysyvillä tuotteilla. Erialaisten ruokatrendien nouseminen (ja myöhempi hiipuminen) saattaa synnyttää (ja näivettää) sesonkien hittituotteita yllättävänkin nopealla tahdilla. Uutuudenviehätys houkuttaa usein joulusesongin kulluttajia kokeilemaan uutta. Toisaalta on tarpeellista myös saada pysyvyyttä tuotevalikoimiin: tietyille tuotteille on muodostunut jo uskollinen asiakaskunta, joka vuodesta toiseen odottaa löytävänsä lempituotteensa erikoiskaupan tai supermarketin hyllyltä. Pysyvät suosikkituotteet tuovat liiketoimintaan myös ennustettavuutta.

1.2 Opinnäytetyön taustaa: korona-ajan vaikutus sesonkimyyntiin

Opinnäytetyössä käytetään termiä *korona-aika* tarkoittaen vuosia 2020–2022 sekä näiden kolmen vuoden sesonkimyyntiä. Voimakkain vaikutus koronapandemialla yhteiskunnallisella ja taloudellisella tasolla oli vuonna 2020, jolloin ensimmäinen aalto levisi ympäri maailman ja toi mukanaan voimakkaita rajoitustoimenpiteitä myös Suomeen. Vuosi 2021 oli selvästi vielä osittaisten rajoitusten ja toisaalta koronarokotusten aikaa. Vuosi 2022 on perusteltua liittää termiin korona-aika jo siksi, että aiempien vuosien epävarmuus löi varjoaan myös vuoteen 2022. Lisäksi koronakuolemia Suomessa tapahtui vuonna 2022 2,5 kertaa enemmän kuin vuosina 2020 ja 2021 yhteensä, joten tämänkin vuoksi vuosi 2022 oli perusteltua liittää osaksi termiä korona-aika (THL 2024). Virallisesti Maailman terveysjärjestö WHO julisti koronapandemian aiheuttaman terveyshätätilan päättyneeksi vasta toukokuussa 2023 (Mattila 2023).

On selvää, että vuosikohtaisesti sesongeissa on paljonkin vaihtelua. Tämä kävi yritykselle harvinaisen selväksi vuosina 2020 ja 2021, jolloin korona-ajan epävarmuus ja rajoitustoimenpiteet vaikuttivat väistämättä kuluttajien ostokäyttäytymiseen. Jälleenmyyjistä koostuva asiakaskunta sai kokea muutoksen liiketoiminnassaan hyvin epätasaisesti. Pelkästään yrityksen omia lukuja seuraten voitiin todeta sama kuin mitä yleisesti korona-ajan ostokäyttäytymisestä on pääteltävissä: HoReCa-sektori (lyhenne sanoista Hotels, Restaurants ja Catering eli hotellit, ravintolat ja catering) hiljentyi korona-ajan myötä dramaattisesti, myös kaupunkien keskustojen ja joidenkin ostoskeskusten pienet erikoisliikkeet olivat häntää kärsimässä.

Toisaalta tavallisten ruokakauppojen myynti kasvoi, kun kuluttajat keskittivät vähenevät kulkunsa paikkoihin, joista hankittiin päivittäiset välttämättömyyselintarvikkeet. Tämän seurauksena ruokakauppojen valikoima laajentui aiempaa enemmän palvelemaan myös erikoisruokavalioita noudattavia ja luontaistuotteita käyttäviä kuluttajia. Lisäksi automarkettien vetovoima palveli myös niiden yhteydessä olevia erikoisliikkeitä, jotka pärjäsivät korona-aikana vastaavia kaupunkien keskustoissa olevia erillisiä kivijalkamyymälöitä tai kauppakeskusmyymälöitä paremmin. Suurin korona-ajan hyötyjä oli tutkimuksen mukaan verkkokauppa. (Wilska, Sirola, Nuckols & Nyrhinen 2021, 42–44.)

Korona-aika on toki itsessään melko äärimmäinen esimerkki siitä, että vuodet eivät seuraa toisiaan samankaltaisina. Tästä huolimatta opinnäytetyössä tarkastellaan lähinnä korona-ajan joulusesonkeja. Perusteluna tähän on se, että ne ovat viimeisintä saatavilla olevaa dataa ja toisaalta paluu koronan jälkeiseen aikaan oli opinnäytetyötä aloittaessa yhä arvoitus: oletettavasti korona on muokannut ihmisten ostokäyttäytymistä pysyvästi tai ainakin ostokäyttäytymisen muutos tulee todennäköisesti näkymään pitkään myös korona-ajan jälkeen. Tätä tukee myös korona-aikana tehty tutkimus kuluttajien olettamuksista ostokäyttäytymisestään koronan jälkeisenä aikana (Wilska ym. 2021, 45–48).

1.3 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus on kaksivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa on tavoitteena saada parempi kuva joulusesongin lainalaisuuksista. Tavoitteen saavuttamiseksi tarkoituksena on tarkastella ja analysoida aiemmilta vuosilta kertynyttä joulusesonkien myyntidataa; myynnin jakautumista ja kehittymistä asiakassegmenteittäin sekä uutuustuotteiden ja toisaalta ennakkotilausten osuutta myynnistä.

Toisessa vaiheessa tavoitteena on kerätyn datan avulla kohdentaa pienen yrityksen rajallisia resursseja tehokkaammin liikevaihdon ja tuloksen kasvattamiseksi myös tulevana joulusesonkeina. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi on tarkoituksena asettaa mitattavia tavoitteita sekä ohjata ja johtaa yrityksen myyntitiimiä huomioimaan tärkeimmät asiakasryhmät ja tuotekategoriat sekä kohdentamaan enemmän resursseja niiden kasvattamiseen. Pienessä yrityksessä koko organisaatio osallistuu sesonkimyynnin ponnisteluihin kausivarastotyöntekijästä aina yrityksen toimitusjohtajaan saakka. Sesonkia toteutetaan yhdessä suunnitellen ja koko tiimiä päätöksentekoon osallistaen. Opinnäytetyössä resurssien uudelleen ohjaamista tarkastellaan kuitenkin ensisijaisesti myyntitiimin osalta.

Opinnäytetyö on toiminnallinen, vaikka sen ensimmäisessä vaiheessa on analyysin myötä tutkimuksellisia elementtejä. Ensimmäisen vaiheen analyysin tarkoitus on tukea konkreettista työelämästä nousevaa tehtävää eli sesonkimyynnin liikevaihdon ja tuloksen kasvattamista ennakkomyyntiä kehittämällä.

1.4 Aiheen rajaus

Huomioiden korona-ajan erityisyyden, valittiin tarkasteltavaksi ja vertailtavaksi myös koronaa edeltävän vuoden 2019 joulusesonki. Näin ollen aihe on rajattu ajallisesti vuosien 2019–2022 sesonkimyyntiin. Analyysi tehtiin vuosista 2019, 2020 ja 2021, toimenpiteet analyysin pohjalta vuodelle 2022. Toimenpiteiden tuloksellisuutta arvioitiin vuoden 2022 sesonkimyynnistä saadusta datasta.

Opinnäytetyötä varten kerätty data lajiteltiin useaan eri asiakassegmenttiin. Analysoidun datan johtopäätösten mukaan voitiin resursseja ohjata niihin asiakassegmentteihin, joista koettiin saatavan paras hyötysuhde. Toisaalta pyrittiin kiinnittämään huomiota siihen, että mikään segmentti ei jäisi kokonaan huomiotta; laaja-alainen asiakaskunta hajauttaa riskiä paremmin ja turvaa liikevaihtoa silloinkin, jos osa asiakassegmenteistä syystä tai toisesta pienenee tai katoaa. Tästä hyvä esimerkki on koronapandemian aikaan tapahtunut HoReCa-alan toimijoiden katoaminen asiakaskunnasta. Yrityksen onni oli, ettei hiipunut HoReCa-sektori ollut merkittävä asiakassegmentti aiempinakaan vuosina.

Asiakassegmenttien lisäksi opinnäytetyö tarkastelee sesongin tuotevalikoimaa. Tuotevalikoimakohtainen myynnin kehitys ei ole niin altis korona-ajan vaihteluille kuin asiakassegmenttien muutokset, joten data parin viime vuoden ajalta osoittaa todennäköisemmin pysyviä lainalaisuuksia sesonkituotteiden myynnistä. Tuotevalikoiman osalta datasta etsittiin vastauksia siihen, millainen vaikutus sesonkimyyntiin on sesongin uutuustuotteilla verrattuna pysyviin suosikkeihin.

Data-analyysistä saatujen tulosten perusteella voitiin tarkastella uutuustuotteiden ja vanhojen suosikkien suhdetta. Vanhan ja tutun tuotteen kanssa toimiminen on aina pienempi vaiva kuin uuden kehittäminen, hankinta ja myyminen. Toisaalta uutuustuote herättää aina kiinnostusta sekä jälleenmyyjissä että kuluttajissa ja näin potentiaalisesti kasvattaa myyntiä. Saatujen tulosten tukiessa uutuustuotteiden roolin kasvattamista, toimi data perusteluna ja motivaattorina tiimin ohjaamisessa uutuustuotteiden ideoinnin, kehittämisen, hankkimisen ja myymisen pariin.

Data-analyysistä etsittiin myös mahdollista vastausta siihen, voiko sesongin ennakkomyynnin avulla päätellä, minkä verran tuotteita kuluu ei-ennakkomyynnissä. Lisäksi tiimin ohjaamisessa korostettiin ennakkomyynnin tärkeyttä, perusteena hävikin hallinta sekä yksinkertaisesti tuotantotilausten skaalauksen onnistuminen. Tämän ohjaamisen tueksi ja perusteluiksi tarvittiin kuitenkin konkreettisia lukuja, joita data-analyysi tukisi. Myös proaktiivisuus on hyvä motivaattori ja peruste, sillä syksyn joulukuireiden aikaan on parempi keskittyä konkreettiseen tekemiseen ja jättää aikaa ja resursseja yllättäville tilanteille. Tämä mahdollistuisi sitä paremmin, mitä suurempi osa tilauksista olisi ennakkotilauksia ja valmiiksi kirjattuna toiminnanohjausjärjestelmään.

2 DATAN MITTAAMISEN JA MYYNNINOHJAUKSEN TEORIAPOHJA

2.1 Digitalisaatio ja data

Digitalisaatio on muokannut yritysten toimintaympäristöä merkittävästi hyvin monella osa-alueella viimeisten vuosikymmenten aikana. Yksi merkittävimmistä muutoksista on ollut toiminnanohjausjärjestelmien (myös ERP: Enterprise Resource Planning) kehittyminen 1980-luvulta nykypäivään. Toiminnanohjausjärjestelmät helpottavat ja osittain automatisoivat yrityksen prosesseja hyvin monella tavalla aina varastonhallinnasta laskutukseen tai hankinnoista myyntiin ja jälkimarkkinointiin. Monipuolisten toiminnanohjausjärjestelmien yksi merkittävimmistä eduista on se, että ne keräävät valtavan määrän dataa yrityksen toiminnasta, jopa runsaudenpulaan saakka.

Opinnäytetyön teoriapuoli pureutuu myynnin mittaamiseen sekä myynnin ja myyjien ohjaamiseen, tavoiteasetantaan ja motivointiin. Avainlähteinä myynnin mittaamisen teoriassa toimivat kirjat *Cracking the Sales Management Code* (Jordan & Vazzana 2012), *B2B-markkinoinnin ja myynnin pelikirja* (Kurvinen & Seppä 2016) sekä *Myynti-työn ohjaamiseen, tavoiteasetantaan ja motivointiin* tuovat edellä mainittujen kirjojen lisäksi teoriapohjaa kirjat *Esimies palkitsijana* (Kauhanen 2015), *Tietoisesti taitava myynnin johtaja* (Heiskanen 2019), *Esimies osaamisen kehittäjänä* (Kupias, Peltola & Pirinen 2014) sekä *Valmentava johtajuus* (Ristikangas & Ristikangas 2013).

2.2 Datan mittaaminen

Jordan ja Vazzana (2012) toteavat kirjassaan, että nyky-yrityksillä ei ole pulaa datasta saatika mittareista. Päin vastoin, eri myyntijohtajilta kerättyjä heidän ”ehdottoman tarpeelliseksi” määrittämiä mittareita kertyi yli 300 kpl. Tämä mittareiden joukko on kategorisoitu kirjassa sen mukaan, miten hallittavia mitattavat luvut ovat. Toisessa ääripäässä ovat luvut, joihin voi vaikuttaa tekemällä yksittäisen asian toisin, esimerkiksi myyntipuheluiden määrä. Toisessa päässä ovat luvut,

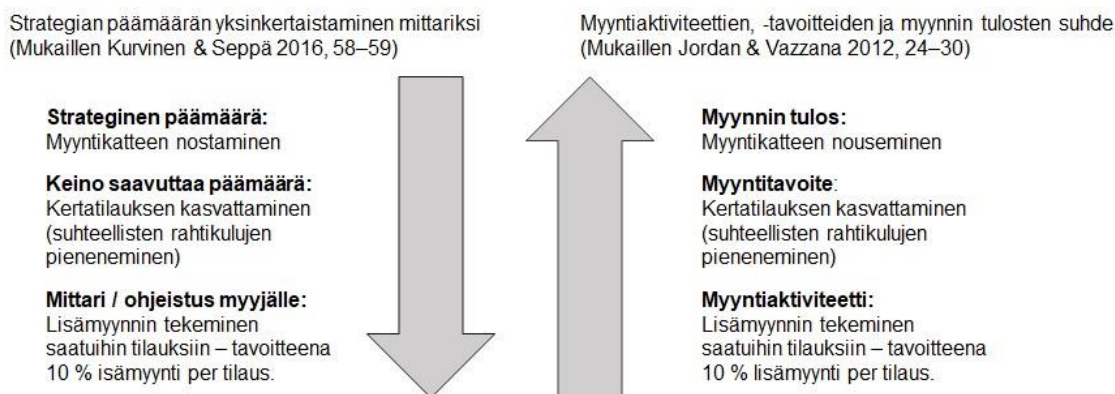
jotka koostuvat useammasta muuttujasta, esimerkiksi liikevaihto tai tulos. Tämän ääripään muuttujat eivät koskaan ole kokonaan hallittavissa, koska myös yrityksen ulkoiset tekijät (maailmantalous, kilpailutilanne, sääilmiöt jne.) vaikuttavat niiden toteutumiseen. Käytännössä ääripäiden väliin jää paljon tilaa kolmannelle – osittain hallittavalle – mitattavien lukujen joukolle. (Jordan & Vazzana 2012, 7, 19–25.)

Kyseisen jaottelun myötä muodostuu kolme mitattavien suureiden kategoriaa: myyntiaktiviteetit, myyntitavoitteet ja myynnin tulokset. Myyntiaktiviteetit ovat hallittavia lukuja, kuten myyntipuhelut per päivä tai myyjien määrä organisaatiossa. Yllättäen tämä selvästi hallittavin ryhmä muodosti yli 300 mittarin joukosta pienimmän osuuden, 17 %. Myyntitavoitteisiin voidaan vaikuttaa oikeilla myyntiaktiviteeteilla. Myyntitavoitteita ovat esimerkiksi uusien asiakkaiden hankkiminen tai vanhojen kasvattaminen. Tavoitteet muodostavat 300 mittarin joukosta suurimman, 59 %. Loput 24 % ovat kolmannelle kategoriassa myynnin tulokset. Nämä ovat yllä mainittuja lukuja, joita ei voi koskaan kokonaan hallita, esimerkiksi liikevaihto. Tähän kolmanteen kategoriaan voi kuitenkin pyrkiä vaikuttamaan asettamalla tavoitteita, joihin pyritään eri myyntiaktiviteettien avulla. (Jordan & Vazzana 2012, 24–30.)

Mittauksen onnistumisessa yksinkertaistaminen on tärkeää. Strategiset päämäärät on kyettävä purkamaan arkisen työskentelyn mittareiksi, jolloin vastuualueita ja mitattavia aktiviteetteja on helpompi jakaa työyhteisön kesken. (Kurvinen & Seppä 2016, 58–59.) Yksinkertaistamisen ja jaottelun voi suorittaa syy-seuraussuhteiden kautta. Jos vaikkapa myyntikatetta halutaan nostaa, ei tämä välttämättä kerro tarpeeksi myyjälle siitä, mihin hänen pitäisi pyrkiä. Yksinkertaistaen voidaan ajatella, että yksi keino myyntikatteen lisäämiseksi on myyntirahtikulujen suhteellisen osuuden vähentäminen, johon päästäisiin saamalla kertatilaukset suuremmaksi. Näin myyjälle voidaan antaa mitattavaksi tavoitteeksi aktiivisen lisämyynnin tekeminen jo saatuihin tilauksiin esimerkiksi puhelimitse tai sähköpostilla.

Kurvisen ja Sepän johtopäätös on sukua yllä viitattuun Jordanin ja Vazzanan johtopäätökseen kolmesta eri mitattavissa olevasta suureesta: myynnin tulokset, myyntitavoitteet ja myyntiaktiviteetit (Jordan & Vazzana 2012, 24–30). Jordanin ja

Vazzanan mallissa myynnin tuloksena voitaisiin pitää myyntikatteen kasvattamista. Tähän tulokseen pyritään asettamalla myyntitavoitteeksi kertatilausten kasvattaminen. Myyntiaktiviteetit tavoitteen saavuttamiseksi voisivat olla asiakkaiden kontaktointi tilauksen jälkeen ja lisämyynnin tekeminen puhelimitse tai sähköpostitse (kuvio 1).



KUVIO 1. Strategian yksinkertaistaminen ja myynnin mittareiden kategoriat

Jordanin ja Vazzanan (2012) myyntiaktiviteettien mittaamista esimerkiksi asiakaspuheluiden osalta on täydennettävä Kurvisen ja Sepän (2016) huomiolla siitä, että pelkkä yksittäinen soitto asiakkaalle ei usein riitä. Siispä on hyvä asettaa tavoite ja mitata myös sitä, montako kertaa lisämyyntiä pyritään tekemään samalle asiakkaalle ennen kuin kyseisen asiakkaan kohdalla ollaan valmiita luovuttamaan. (Jordan & Vazzana 2012, 24–30; Kurvinen & Seppä 2016, 58–59.)

Kurvisen ja Sepän tavoin myös Nieminen ja Tomperi (2008) näkevät, että mittariston suunnittelu tulee aloittaa strategiasta eikä toisin päin. Olemassa olevien mittareiden osalta kannattaa arvioida, miten hyvin ne ohjaavat toimintaa kriittisten menestystekijöiden kannalta oikeaan suuntaan – unohtamatta sitä, miten hyvin ne organisaatiossa on otettu vastaan ja käyttöön. Aina on muistettava, että täydellistä mittaria ei ole olemassa: on vain ymmärrettävä mitä kriteerejä kunkin mittarin halutaan *ensisijaisesti* täyttävän. (Nieminen & Tomperi 2008, 56–58.)

Lisäksi on tärkeä pitää mielessä, että mittareita ei luoda liikaa, vaan mittaamisessa keskitytään myyntitavoitteiden ja lopulta myynnin tulosten kannalta olennaiseen. Myynnin ohjaamisen ja myyntitavoitteiden määrittelyn onnistumisessa on tärkeää, että ymmärretään myynnin toteutuneet trendit, markkinoiden historia

ja nykytilanne mahdollisimman tarkasti. (Nieminen & Tomperi 2008, 59, 64–65.) Onkin muistettava, että mittari on työkalu, ei päämäärä itsessään. Mittareiden avulla yritys voi paremmin päästä ohjaamaan tulevaa myyntiä ja asettamaan sille tavoitteita.

2.3 Myynnin tavoiteasetanta ja ohjaaminen

Tuloksekkaan liiketoiminnan kannalta oikean strategian valinta on erityisen tärkeää: myydäkö premium-tuotteita vai bulkkia, panostaako suureen määrään myyjiä vai tehokkaisiin ja koulutettuihin yksilöihin, laajentaako asiakaskuntaa vahvalla uusasiakashankinnalla vai kasvattaako nykyistä asiakaskuntaa johdonmukaisesti. Jokainen tai jopa useampi edellä mainituista esimerkeistä voi olla avain kasvuun, mutta epäonnistumiseen on kirjan mukaan ainakin yksi varma tie: yrittää tehdä kaikkea kerralla. Tämän vuoksi myyntiin tarvitaan selkeitä ja rajattuja myyntitavoitteita. (Jordan & Vazzana 2012, 65.)

Strategian toteuttaminen käytännössä kohtaa usein haasteita. Strategian laatija ja niistä johdettavien tavoitteiden toteuttaja toimivat toisistaan erillään, jolloin rakenteisiin keskitytään enemmän kuin itse strategiaan tai toimintatapojen uudistamiseen. Strategian toteutuminen käytännössä vaatii henkilöstön panostusta ja sitoutumista. Mikäli johtoryhmä on tehnyt päätökset kaukana käytännön tekemisestä ja asiakasrajapinnasta, on muun henkilöstön vaikea omaksua strategiaa ja sitä saatetaan pitää jopa virheellisenä. Onkin tärkeä ymmärtää, että lopulta organisaation suuntaa ei määritellä ainoastaan johdon toimesta, vaan se määrittyy koko henkilöstön päätösten summana. (Heiskanen 2019, 24–25, 80.)

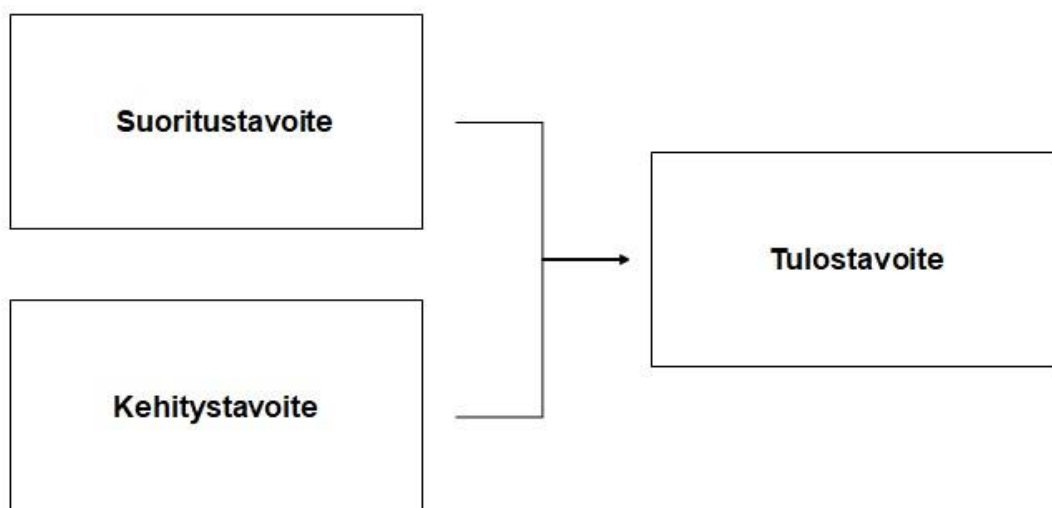
Oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit ovatkin tärkeimpiä välineitä strategian muuttamiseen toiminnaksi. On erittäin vaikeaa ohjata ja johtaa sellaista, jota ei jollain tavalla voida mitata. Mittarit myös tukevat päätöksentekoa ja voivat myöhemmin tarkentaa tai jopa haastaa strategiaa, sillä numerotieto ja tunnusluvut tuovat mielipiteiden ja spekuloinnin sijaan esiin tosiasioita ja perusteluita. Hyvät mittarit myös mahdollistavat hyvästä suoriutumisesta oppimisen. (Nieminen & Tomperi 2008, 47, 51.) Hyvä mittaristo tekee kaikille työyhteisössä selväksi, mitä mitataan

ja miksi. Tämä auttaa myös vastuun ja tavoitteiden asettamisessa ja viestimisessä työntekijöille. (Kurvinen & Seppä 2016, 58.)

Myyntitavoitteet on syytä määritellä yhteistyössä johdon ja myyjien kanssa, jotta ne on helppo omaksua. Johto voi määritellä kokonaistavoitteen, jolloin myyntitiimin tai yksittäisen myyjän tehtäväksi jää kokonaistavoitteen pohjalta allokoida oma tavoitteensa tuote(ryhmä)kohtaisesti ja asiakas(ryhmä)kohtaisesti. Yhdessä asetetut suoritustavoitteet motivoivat myyjää ottamaan vastuuta toiminnastaan ja sen tehokkuudesta. (Nieminen & Tomperi 2008, 67–71.)

Yhdessä laaditun tavoitteen on hyvä olla haasteellinen, mutta selkeä koko organisaatiolle. Myyjän motivoitumisen ja sitoutumisen lisäksi myös esihenkilöltä vaaditaan sitoutumista tavoitteeseen. Esihenkilön on sitouduttava tavoitteen seurantaan, palautteen antamiseen ja myyjän tukemiseen tilanteen niin vaatiessa. (Kauhanen 2015, 77–78.) Oikea tavoiteasetanta pohjautuu hyvään markkinatuntemukseen, aiemmin toteutuneisiin myyntilukuihin ja niiden pohjalta tehtyihin ennusteisiin (Nieminen & Tomperi 2008, 67–68). Näin ollen aiempien vuosien data-analyysi tavoiteasetannan pohjana on ehdottoman tärkeä työkalu.

Myynnin tavoitteet voidaan ryhmitellä kolmeen eri luokkaan: tulostavoitteisiin, suoritustavoitteisiin ja kehitystavoitteisiin (kuvio 2). Nämä kolme luokkaa nivoutuvat yhteen siten, että tulostavoitteiden saavuttaminen on usein seurausta toiminnasta ja sen päämääristä sekä toiminnan laadusta ja myyjän osaamisesta. Toimintaa ja päämääriä voi ohjata suoritustavoitteilla, toiminnan laatua ja myyjän osaamista taas kehitystavoitteilla. (Nieminen & Tomperi 2008, 62.) Tässä opinäytetyössä esimerkeiksi *tulostavoitteista* voi mainita sesonkimyynnin kasvun ja kannattavuuden parantamisen, *suoritustavoitteesta* asiakaskontaktien määrän ja vastausnopeuden asiakkaalle ja *kehitystavoitteista* uutuuksien tuotetuntemuksen parantamisen tai kenttämyyntikierrosten asiakaskohtaamisen parantamisen.



KUVIO 2. Myynnin erilaiset tavoitteet ja niiden keskinäinen suhde (Nieminen & Tomperi 2008, 62).

Toinen tapa määrittellä tavoitteet kolmeen luokkaan on *organisaatiotaso* (esim. lisää liikevaihtoa ja kannattavuutta sesonkimyyntiin), *tiimin taso* (esim. asiakassegmenttien kehittäminen, uutuustuotteiden määrän kasvattaminen) sekä *myyjätaso* (esim. lisää myyntipuheluita ja asiakaskäyntejä, nopeampi vastausaika asiakaskontakteihin). (Kauhanen 2015, 73). Yrityksen pienen koon vuoksi tavoitteiden luokittelu organisaatio-, tiimi- ja myyjätasoon tuntui keinotekoiselta, joten tässä opinnäytetyössä tukeuduttiin enemmän kuvion 2 mukaiseen, Niemisen ja Tomperin määrittämään tapaan.

Tavoitteen asettamiseen on kehitetty SMART-kriteeristö, joka toimii muistisäänönä sekä alkuperäisenä englanninkielisenä versiona, että suomennettuna – tosin hieman eri järjestyksessä. SMART-termi muodostuu kriteeristön alkukirjaimista. Hyvä tavoite on kriteeristön mukaan ja Kauhasen (2015, 74) tapaan suomennettuna:

- **s**pesifinen, yksilöity ja riittävän tarkka
- **m**itattava
- **a**jallisesti määritelty / rajattu
- **r**ealistinen ja relevantti
- **t**unnustettu, hyväksytty; muuten tavoitteeseen on vaikea sitoutua.

Sama kriteeristö taipuu englanniksi ehkä hieman paremmin. Myös Nieminen ja Tomperi (2008, 52–56) ovat todenneet saman jättämällä kriteeristön suomentamatta. Englanniksi tavoitteille muodostuu alkukirjaimista seuraavat kriteerit:

- **s**pecific
- **m**easurable
- **a**chievable
- **r**ealistic
- **t**ime-bound

2.4 Motivaatio ja luottamus

Tavoitteiden selkeys vaikuttaa myös vahvasti työskentelymotivaatioon. Selkeiden ja mielekkäiden tavoitteiden lisäksi motivaatiota kasvattavat asian tärkeys työntekijälle, todennäköisyydet onnistua tavoitteessa sekä tekemisen ilo. Näin ollen johdon on kyettävä perustelemaan, miksi tavoitteiden saavuttaminen on myös myyjän etu, oltava realistinen vaatimuksissa ja osoitettava, että tarvittaessa esihenkilö on tukena pulmatilanteissa. (Kupias ym. 2014, 112–114.)

Työntekijän – niin esihenkilön kuin johdettavan – motivaatio voidaan jakaa kahteen osaan: ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio, kuten rahalliset kannustimet, muodollinen valta-asema tai arvostus ohjaavat henkilön toimintaa. Mikäli ulkoiset motivaatiotekijät ovat kohdillaan, mutta innostus ja mielihyvä tekemisestä puuttuvat, tekemisen laatu kärsii. Sisäinen motivaatio, niin sanottu sisäinen palo on se, joka tuottaa tekemiseen mielihyvää ja innostusta. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 33–36.)

Sisäistä motivaatiota on selvästi vaikeampi ruokkia kuin ulkoista, mutta sitä tukevat esimerkiksi työn mielekkyys ja sopivuus henkilölle sekä kannustava ja tukeva vuorovaikutus. Vastaavasti sisäisen motivaation voi helposti tuhota, tyypillisin tapa tähän on unohtaa palautteenannon tärkeys. Tutkimusten mukaan antamatta jäänyt palaute voi vaikuttaa työntekijän itsetuntoon ja sisäiseen motivaatioon jopa yhtä paljon kuin negatiivinen palaute. (Heiskanen 2019, 151–155.)

Ari Heiskanen (2019) nostaa kolmanneksi motivaatiokategoriaksi altruistisen motivaation. Tämä ihmiselle myötäsyttyinen toisten auttamisen halu on valtaosalle ihmisistä luontainen tarve ja sikäli sen ruokkiminen on monimutkaisempaa. Altruistinen motivaatio voi kuitenkin kärsiä, mikäli työntekijä on kadottanut työstään merkityksellisyydentunteen. (Heiskanen 2019, 155.)

Selkeiden ja mitattavien tavoitteiden, esihenkilöiden ja myyjien yhteistyön sekä sitouttamisen ja motivoinnin lisäksi luottamuksen rakentaminen työyhteisön sisällä on erittäin tärkeää haluttujen tulosten aikaansaamiseksi. Luottamus mahdollistaa pysyvän ja motivoituneen oppimisen ja tekemisen sekä sitouttaa tavoitteisiin. Luottamuksen rakentumisen kulmakivet ovat kyvyt ja osaaminen, vilpittömyys ja hyväntahtoisuus sekä rehellisyys ja avoin kommunikaatio. (Kupias ym. 2014, 44–46.)

3 DATAN TYÖSTÄMINEN ANALYSOITAVAAN MUOTOON

3.1 Toiminnanohjausjärjestelmäversiot ja niistä kerättävä data

Yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä oli avoimeen lähdekoodiin perustuva Odoo. Odoo sisältää asiakkuuksien, myynnin, hankintojen, varaston, tuotteiden valmistuksen sekä tuotetietojen hallinnan osiot. Laskutus ja kirjanpito ovat järjestelmästä erillään. Vaikka Odoon avulla olisi mahdollista tehdä myös kirjanpitoa ja laskutusta, oli yrityksessä todettu käytännöllisemmäksi tehdä nämä erillisessä, pelkästään taloushallintoon kehitetyssä ohjelmistossa. Vuonna 2022 Odoon järjestelmän pohjalle avattiin myös verkkokauppa. Verkkokauppa oli suunnattu yrityksen asiakkaille eli jälleenmyyjille. Kuluttajapuolta verkkokauppaan ei haluttu avata, jotta yritys ei kilpailisi omien asiakkaidensa kanssa samassa markkinassa. Verkkokaupan kautta tehdyn myynnin erottelua muusta myynnistä ei oltu nähty perusteltuna, joten se oli jätetty tekemättä.

Vuoden 2021 alussa Odoo päivitettiin yrityksessä uuteen versioon, jonka seurauksena opinnäytetyöhön tarvittava data otettiin kahden eri version historiasta. Vanhemman version historia oli otettu talteen ja tallennettu Excel-muotoon. Koska vanhan version dataa tallennettaessa ei vielä ollut tiedossa, että siitä osia käytettäisiin opinnäytetyöhön, ei kaikki opinnäytetyössä käytetty data ole saatavilla samassa muodossa kuin uudesta versiosta. Jotkut luokitukset, joita ei pidetty yrityksen ydintoimintojen kannalta välttämättöminä, jäivät erittelemättä dataa talteenotettaessa. Näin ollen joiltain osin aiempien vuosien vertailu jäi hieman vaja-vaiseksi, esimerkiksi ennakkomyynnin osuutta koko joulumyyneistä ei pystytty vanhasta datasta erittelemaan. Täten joulun ennakkomyyntien merkitystä koko sesongin myynneistä voitiin tarkastella ainoastaan vuoden 2021 datan perusteella ja sitä voitiin verrata ainoastaan vuoden 2022 dataan.

Datan analysointia varten Odoon versioista kerättiin seuraavat tiedot: asiakas-kohtaiset myynnit vuosilta 2019–2021 kuukausilta 09–12 sekä ennakkomyyntiluvut niiltä osin kuin ne oli mahdollista saada eli vuodelta 2021. Asiakaskohtaisista myynneistä selviää, mitä tuotteita ja millä hinnoilla eri yrityksille oli myyty. Näin

pystyttiin erittelemään myynneistä pelkkä sesonkimyyntiin osuus. Asiakaskoh- taisten myyntien avulla pystyttiin myös kategorisoimalla tarkastelemaan, minkä verran kukin asiakassegmentti oli myynyt. Tarkasteltaessa dataa eri vuosilta pai- notettiin vuoden 2021 dataa kolmesta syystä: se oli tuoreinta saatavilla olevaa dataa, dataa oli kattavammin kuin aiemmilta vuosilta ja lisäksi vuosi 2021 ei ollut yhtä poikkeuksellinen kuin esimerkiksi ensimmäinen koronavuosi 2020, jonka shokkivaikutukset sesonkimyyntiin näkyivät selkeästi.

3.2 Datan käsittely ja segmentointi

Vanhasta järjestelmäversiosta talteenotetuista Excel-tiedostoista sekä uuden ERP-version puolelta otetuista luvuista koottua dataa työstettiin käytännössä pel- kästään Excel-taulukkolaskentaohjelmalla. Data työstettiin muotoon, josta voi tehdä erilaisia pivot-taulukoita opinnäytetyön tarpeiden mukaan. Pivot-taulukko on Excelin parhaita toiminnallisuuksia, mitä tulee datan kokoamiseen analyysien tueksi.

Jordanin ja Vazzanan (2012, 232) oppeja mukaillen myyntiä pyrittiin johtamaan kuuden stepin avulla, käyttäen hyväksi mittaamista – tässä tapauksessa data- analyysia vuosilta 2019–2021:

- 1) Asetettiin selkeä ja resursseihin nähden realistinen päämäärä, eli sesonki- myynnin kasvattamisen takaisin korona-aikaa edeltäviin lukuihin vuonna 2022.
- 2) Pyrittiin tunnistamaan ja analysoimaan myyntitavoitteet, jotka auttavat saavut- tamaan halutut myyntitulokset. Jotta myyntitavoitteet tunnistettiin paremmin, ana- lysoitiin dataa aiemmilta vuosilta ja etsittiin mahdollisuuksia kasvuun eri asiakas- segmenteistä, tuotevalikoimassa ja mahdollisesti ennakkomyyntiin panostami- sessa. Kasvun mahdollisuuksia piilisi varmasti kaikessa näistä, mutta resurssien ollessa rajalliset, niiden kohdentaminen oikeisiin toimenpiteisiin kussakin tapauk- sessa oli elintärkeää.
- 3) Data-analyysin tulosten jälkeen oli valittava myyntiprosessit, jotka mahdollis- tavat asetetut myyntitavoitteet.
- 4) Määritettiin myyntiprosessien aktiviteetit, joita voi hallita päivittäin tai ainakin useita kertoja viikossa.

5) Asetettiin määrälliset suureet ja mittarit, joiden avulla valittuja aktiviteetteja, myyntitavoitteita ja tuloksia voi seurata.

6) Seurattiin, ohjattiin ja tarvittaessa muokattiin toimenpiteitä ja myyntitavoitteita prosessin aikana.

Excelin pivot-taulukoiden avulla voitiin tarkastella, mikä osuus uutuustuotteilla oli ollut sesonkimyynnissä eri vuosina ja toisaalta miten suuri osa sesongin myyntistä oli koostunut ennakkomyynneistä verrattuna sesongin aikaiseen myyntiin. Edellä mainittuja muuttujia voitiin tarkastella paitsi asiakasryhmittäin, myös kokonaisuutena. Näin voitiin huomioida sekä kokonaisuutos että asiakasryhmäkohtainen muutos. Yksi tärkeä tarkastelukulma oli se, miten paljon resursseja kuhunkin asiakasryhmään jouduttiin kohdentamaan liikevaihdon saavuttamiseksi. Pienen yrityksen resursseja oli kohdennettava tarkoin ja analyysistä saatuja asiakasryhmäkohtaisia myyntilukuja onkin suhteutettava myös käytettyyn aikaan.

Uutuustuotteiden erottelu aiemmin myydyistä tuotteista oli helppo tapa vertailla myyntiä. Myös ennakkomyynnin pystyi erottamaan ja vertailemaan sitä myyntiin, joka tapahtuu sesongin aikana, asiakkaan sen hetkisen tarpeen mukaan. Asiakkaiden segmentoinnissa oli pohdittava, miten jaotellaan yrityksen sadat sesonki-asiakkaat järkevästi analysoitaviin ryhmiin. Analyysia varten luotiin seuraavat kahdeksan asiakasryhmää: *Luontaistuote 1, Luontaistuote 2, Keskusliike, Market-suoratoimitus, Pienet, Irtomyynti, Ekokauppa ja Verkkokauppa*.

3.2.1 Asiakasryhmät

Asiakasryhmien sisälle koottiin useampia asiakkaita tai vähintään useita saman ketjun liikkeitä. Lisäksi nimeämällä ryhmät yleisluonteisesti pyrittiin anonymisoimaan kunkin asiakkaan luottamuksellinen ostodata. Mistään asiakasryhmästä ei voida selvästi nähdä minkään yksittäisen liikekumppanin tai ketjun koko ostohistoriaa. Toisaalta ryhmät eivät olleet anonyymeja yritykselle, jonka asiakasdatasta oli kyse. Näin ollen ryhmien analysoinnilla voitiin tehdä valintoja resurssien tehokkaammasta kohdentamisesta asiakaskohtaisesti.

Luontaistuote 1 ja *Luontaistuote 2* -ryhmät pitävät sisällään luontaistuotteisiin keskittyneitä kauppoja ja ketjuja. Nämä kaksi ryhmää koostuvat suunnilleen yhtä monesta liikkeestä. Ryhmät jaettiin siten, että molemmissa on vallitsevana yksi suurempi luontaistuoteketju. Näin pystyttiin vertailemaan kahden eri asiakasketjun myyntejä ja toteamaan, minkä verran liikevaihtoa kumpaankin ryhmään allokoitu myyntityö tuottaa. Pohjana tässä oli oletama, että *Luontaistuote 1* -ryhmään panostaminen on tuottanut huomattavasti vähemmän liikevaihtoa verrattuna samalla panostuksella saatuun tuottoon ryhmästä *Luontaistuote 2*.

Keskusliike-ryhmä pitää sisällään merkittävimmät vähittäiskaupan toimijat Suomessa ja niiden keskusvaraston kautta tehdyt ostot. Tämä ryhmä oli myynnillisesti luonnollisesti suurin, johtuen Suomen vähittäiskaupparakennoiden keskittymisestä. Jotta keskusliikekohtainen ostodata pysyy anonyyminä, ryhmä yhdistettiin yhdeksi *Keskusliike*-kokonaisuudeksi. Tämä on perusteltua myös data-analyysin kannalta, sillä keskusliikkeiden ennakkotilauksiin perustuvat sesonkiostoprosessit ovat melko samankaltaisia tukun näkökulmasta. Lisäksi ryhmän dominoiva markkina-asema tuli näin selvemmin todetuksi.

Market-suoratoimitus pitää myös sisällään vähittäiskaupan suurimpien toimijoiden myymälöitä. Erona *Keskusliike*-ryhmään on se, että tuotteet myydään ja toimitetaan suoraan yksittäisiin liikkeisiin tai yhden alueen valikoituihin marketeihin sen sijaan, että tuotteet toimitettaisiin keskusvarastojen kautta jaeltaviksi. Tämä mahdollistaa hieman erilaisen kaupankäynnin. Yksittäisten myymälöiden valikoima saattaa olla vaihtelevampi ja suoratoimituksina voidaan myydä tuotteita, joita ei valtakunnalliseen ketjuvalikoimaan otettaisi. Toisaalta keräily- ja rahtikulujen osuus on suurempi, kun tuotteet toimitetaan keskusvaraston sijaan yksittäisiin liikkeisiin pieni kuorma kerrallaan.

Ryhmä *Pienet* pitää sisällään monia pieniä itsenäisiä myymälöitä tai muutaman myymälän ketjuja, joiden myynti yksinään olisi hyvin pientä, mutta jotka yhdistettynä muodostavat suhteellisen suuren asiakasryhmän. Liikkeet voivat olla keskenään hyvin erilaisia, yksittäisestä lahjatavaroihin keskittyneestä putiikista ravintolaan tai allergiaruokavalioihin keskittyvään erikoismyymälään. Voitiin todeta, että tämä pienten asiakkaiden ryhmä todella tekee pieniä ostoksia: vaikka lähes

puolet sesonkiasiakkaista kuuluu tähän ryhmään, tuottaa se sesongin liikevaihdosta vain 10–15 %. Osa ryhmän asiakkaista oli sellaisia, jotka tilaavat vuoden aikana yhden ainoan kerran, sesonkitilauksen joulun alla.

Irtomyynti-ryhmässä on mukana kauppoja, joiden pääasiallinen liiketoiminta-ajatus on tuotteiden myyminen irtona, ilman kuluttajapakkausta. Tämä konsepti tarkoittaa käytännössä sitä, että myymälässä on suuremmissa astioissa erilaisia kuivatuotteita, kuten pähkinöitä, kuivahedelmiä, makeisia tai vaikkapa jauhoja. Asiakas voi ottaa haluamansa määrän pussiin, joka punnitaan kassalla ja veloitetaan painon mukaan. Irtomyyntituotteiden lisäksi myynnissä on myös valmiiksi pakattuja elintarvikkeita, mutta pääpaino on irtomyyntikonseptissa.

Ekokauppa-ryhmään kuuluu ensisijaisesti ekologisiin tuotteisiin keskittyviä myymälöitä ja myymäläketju. Tämän konseptin mukaisia toimijoita on lähinnä suurimmissa kaupungeissa. Ryhmän myymälät muodostivat merkittävän osan tukun liikevaihdosta, vaikka ryhmän koko oli vain noin 20 myymälää. Ryhmään kuuluvista myymälöistä poistettiin ne, jotka toimivat ainoastaan verkkokauppana. Näin ollen pystyttiin seuraamaan tarkemmin verkkokaupan myynnin kehitystä viimeisten vuosien aikana.

Verkkokauppa-ryhmään kuuluu nimensä mukaisesti ainoastaan verkkokauppana toimivia yrityksiä tai myymäläketjujen verkkokauppoja. Verkkokaupan myynti oli kasvanut merkittävästi viimeisen vuosikymmenen aikana ja korona-aika lisäsi nettimyynnin suosiota entisestään. Sen vuoksi oli perusteltua pitää tämä ryhmä erillisenä muista, perinteisempään kivijalkakauppaan perustuvista myymälöistä. Monilla asiakkailla oli sekä verkkokauppa että kivijalkamyymälä. Jos kivijalkamyymälän ja verkkokaupan toimitilat ovat kuitenkin saman osoitteen ja asiakkuuden takana, ei näiden myyntiä pystytty erottelemaan. Sen vuoksi verkkokauppa-segmenttiin laskettiin ainoastaan asiakkaat, joiden tiedettiin myyvän tuotteet kokonaan tai lähes kokonaan verkkokaupan avulla.

4 DATAN ANALYSOINTI

4.1 Vuosi 2019

Tämän kappaleen analyysi perustuu ensimmäisessä liitteessä esitettyyn taulukkoon (liite 1). Vuosi 2019 oli viimeinen vuosi ennen koronapandemiaa. Vuoden 2019 lukuja verrattiin ensimmäiseen koronavuoteen tarkistellen, miten pandemian epävarmuus vaikuttaa paitsi kokonaismyyntiin, myös eri asiakasryhmien ostokäyttäytymiseen sekä uutuustuotteiden suosioon.

Vuoden 2019 datasta oli nähtävissä keskusliikkeiden hallitseva asema. *Keskusliike*-ryhmän liikevaihto oli 41,8 % koko sesonkimyynnistä. Tämä ei yllätä Suomen keskittyneillä vähittäiskauppariikinoilla. Muina huomionarvoisina nostoina *Ekokauppa*-ryhmän osuus (17,1 %) koko sesonkimyynnistä oli merkittävä, samoin *Luontaistuote 2* -ryhmän osuus (10,6 %).

Pienet-ryhmään kuuluvat asiakkaat muodostivat 12,7 % koko sesongin myynnistä. Osuus on suuri – toisaalta *Pienet*-ryhmä on myös asiakasmäärässä mitattuna selvästi suurin. *Irtomyynti*-ryhmän osuus oli 6,5 %, loput kolme ryhmää jäivät alle 5 %:n osuuksiin. *Market-suoratoimitus* -ryhmän myynti oli pientä, samoin *Verkkokauppa*-ryhmän asiakkaiden osuus oli hyvin maltillinen, 3,9 % kaikesta myynnistä. Pienimpänä ryhmänä oli *Luontaistuote 1* -ryhmä, jonka osuus jää alle 3 %:iin koko sesonkimyynnistä.

Sesonkituotteita ostavia asiakkaita oli vuonna 2019 yhteensä 330 kpl. Mikäli tämän suhteuttaisi sesongin liikevaihtoon, olisi myynti 1873,70 € per asiakas. Todellisuudessa keskiarvo kertoo vain vähän. Mukaan mahtuu suuri määrä asiakkaita, jotka tilaavat 200–400 euron tilauksia, suurimman asiakkaan kertatilauksen hipoessa 100 000 euron rajaa. Tärkeämpi tarkasteltava asia onkin sesonkitilausten määrä, 432 kpl. Osa asiakkaista tilaa siis useammin kuin kerran, toiset taas vain kerran sesongin aikana. Liikevaihto per tilaus on 1431,30 €.

Tuotteistusta katsottaessa uutuuksien osuus muodosti noin 30 % kaikesta myynnistä euroissa. Tuoteartikkeleita sesonkimyynnissä oli yhteensä 50 kpl, joista 13

kpl (26 %) uutuuksia. Näin ollen voitiin todeta, että uutuudet toivat suhteessa hie-
man enemmän liikevaihtoa tuoteartikkelia kohden kuin jo aiemmin tutut tuotteet.

4.2 Vuosi 2020

Tämän kappaleen analyysi perustuu toisessa liitteessä esitettyyn taulukkoon (liite
2). Vuoden 2020 kevättalvella maailmanlaajuinen koronapandemia saapui Eu-
rooppaan ja Suomeen. Poikkeukselliset ajat alkoivat viimeistään 17.3.2020, kun
Suomen hallitus julisti voimaan valmiuslain – ensimmäistä kertaa sotavuosien jäl-
keen. Valmiuslakia seuraavien viikkojen aikana koulut suljettiin, yleisötapauhtumia
peruttiin tai rajoitettiin, Uudenmaan maakunta eristettiin muusta Suomesta ja
Suomen ulkorajat suljettiin. (Valtioneuvosto 2020.) Poikkeukselliset olot vaikutti-
vat luonnollisesti merkittävästi myös eri asiakasryhmien tulevaisuudenkuviin:
huhti-toukokuussa, kun joulun ennakkomyynnin pitäisi olla vilkkaimmillaan, orien-
toituminen puolen vuoden päässä häämöttävään sesonkiin oli erittäin vaikeaa.

Asiakastapaamisia jouduttiin koronarajoituksista johtuen siirtämään tai pitämään
etänä, mikä vaikeutti uutuustuotteiden esittelyä huomattavasti. Koko pandemia
oli vielä hyvin uusi, tuntematon ja pelkoa herättävä. Oli selvää, että poikkeuksel-
linen myynti näkyi varsinkin ennakkomyynnissä reilusti supistuneina tilauksina,
vaikka ennakkomyynnin osuutta vuoden 2020 datasta ei voitu erotella johtuen
toiminnanohjausjärjeselmän päivityksestä. Koronarajoituksia purettiin kesän ai-
kana, joten syksyllä tehty sesonkimyynti oli normaalivuosien kaltaista ja osaltaan
pelasti ennakkomyynnin aikaista myynninromahdusta.

Vuosi 2020 näkyi poikkeuksellisena sesongin myyntiluvuissa. Koko sesonki-
myynnistä katosi lähes 27 %, euromääräisesti yli 165 000 €. Sesonkiasiakkaiden
määrä tippui melkein 20 %. Toisaalta sesonkitilausten määrä pysyi suhteellisen
korkeana, ollen yhteensä 415 kpl. Suuri määrä johtuu varovaisista ennakkotilauk-
sista. Asiakkaat tekivät syksyllä lisätilauksia, kun ennakkotilatut tuotteet loppuivat
kesken sesongin. Tämä osaltaan johti myös suhteessa rahtikulujen nousuun:
mitä pienempi keskimääräinen tilaus oli, sitä suurempi oli suhteellinen rahtikulu-
jen osuus.

Ainoana piristävänä tekijänä oli *Verkkokauppa*-ryhmän merkittävä kasvu yli kaksinkertaiseksi. Tämä oli myös odotettavissa, koska kuluttajat siirtyivät pandemia-aikana hankkimaan tuotteita kivijalkamyymälöiden sijaan verkkokaupoista. Voi daankin sanoa, että verkkokauppa oli yksi koronapandemian suurista hyötyjistä. Teknologiaa verkkokauppoihin oli jo kehitetty vahvasti koronaa edeltävinä vuosina, mutta liikkumis- ja kokoontumisrajoitukset johtivat poikkeukselliseen harppaukseen myös kuluttajien ostokäyttäytymisessä. Verkkokauppaindeksiä neljästi vuodessa julkaiseva Vilkas Group totesi ensimmäisen koronavuoden aikana verkkokaupan kasvun olleen 70 % (Vilkas 2021).

Verkkokauppa-ryhmä kasvoi yrityksen joulusesongin myynnissä keskimääräistäkin lähes kaksi kertaa nopeammin, noin 130 % vuoteen 2019 nähden. *Verkkokauppa* harppasi liikevaihdossa mitattuna kolmanneksi suurimmaksi asiakasryhmäksi vuonna 2020; vuoden 2019 vertailussa *Verkkokauppa* oli seitsemänneksi suurin asiakasryhmä, joten kasvu oli melkoinen. Uusia verkkokauppoja tuli asiakkaiksi, vanhat kasvoivat ja eräs asiakasketju perusti erillisen verkkokauppayksikön. *Verkkokaupan* piristyminen oli kuitenkin vain pieni valonpilkahdus muuten synkähkössä joulusesongin myynnissä.

Kaikki muut asiakasryhmät taantuivat kymmeniä prosentteja. Jonkinlaisena onnena tässä onnettomuudessa voidaan katsoa olevan se, että liikevaihdollisesti tärkein asiakasryhmä eli *Keskusliike* taantui ”vain” reilun 20 %:n verran. Tämän ”maltillisen” taantumien päätekijänä voidaan pitää sitä, että kuluttajat keskittivät ostoksiaan entistä enemmän paitsi verkkoon, myös super- ja hypermarketeihin erikoisliikkeiden sijaan. *Irtomyynti*-ryhmän lasku oli suurinta, mikä selittyy yhden suuren irtomyyntiasiakkaan konkurssilla sekä luonnollisesti sillä, että koronarajoitusten aikaan irtomyyntikonsepti ei ollut suosiossa.

Ekokauppa-ryhmän romahdus (-51,2 %) selittyy paitsi kaupunkien keskustojen hiljenemisellä, myös sillä, että ryhmään kuuluva suuri asiakas eriytti verkkokaupan omaksi yksikökseen, kun aiemmin se oli ollut osa kivijalkamyymälän liikevaihtoa. *Market-suoratoimitus* -ryhmän osuus sakkasi ymmärrettävästä syystä: kyseisen ryhmän ennakkomyynnistä merkittävä osa tehdään vieraillemalla kauppoissa, mutta koronarajoitukset estivät nämä vierailut lähes tyystin.

Luontaistuotealaan erikoistuneet kaupat olivat yksi ensimmäisen koronavuoden kärsijöistä. Monet luontaistuotteet siirtyivät kuluttajavirtojen mukana myös markettien hyllyille. Pienenä yllättäjänä vuonna 2020 voi pitää *Pienet*-ryhmän suhteellisen pientä laskua. Yhtenä mahdollisena syynä tähän voi olla se, että monien pienten kivijalkamyymälöiden yhteydessä toimi myös verkkokauppa, joka todennäköisesti on osaltaan pitänyt koko yrityksen liikevaihdon laskun maltillisempana, vaikka asiakasvirrat kivijalkamyymälästä olisivat hiljentyneet.

Uutuustuotteiden osuus yrityksen myynnistä laski hieman, joka selittyy osittain asiakaskäyntien vähäisyydellä ennakkomyynnin aikaan. Uutuuksia on helpompi esitellä ja myydä kasvokkain tavatessa, kun asiakkaalla on tuote hypisteltävänä kädessään. Toisaalta uutuustuotteiden myynnin lasku ei ollut merkittävää verrattuna muihin tässä kappaleessa verrattuihin lukuihin. Uutuuksia tuotiin myös markkinoille melko vähän, koska uutuustuotteiden kehittäminen etätyöskentelyssä oli huomattavasti haastavampaa ja lisäksi yrityksen resurssit suunnattiin ensisijaisesti yllättävistä poikkeusoloista selviämiseen. Yrityksessä tapahtui myös omistajanvaihdos ja henkilöstömuutoksia kevään 2020 aikana. Nämä muutokset vaikuttivat väistämättä rutiiniprosessien osittaiseen katkeamiseen ja muokkautumiseen uudelleen.

4.3 Vuosi 2021

4.3.1 Vuoden 2021 yleinen vertailu

Kappaleiden 4.3.1 ja 4.3.3 analyysi perustuu kolmannessa liitteessä esitettyyn taulukkoon (liite 3). Vuoden 2021 alussa yrityksessä tapahtui kappaleessa 3.1 mainittu toiminnanohjausjärjestelmän päivitys. Tämä osaltaan mahdollistaa vuoden 2021 sesonkimyynnin jaottelun aiempien vuosien lisäksi myös ennako- ja varastotilauksiin. Näin ollen ennakkomyynnin prosentuaalinen ja euromääräinen osuus on mahdollista erotella ja analysoida. Toinen lisäys toiminnanohjausjärjestelmän päivityksen yhteydessä oli sesongin ostoeurojen talteenottaminen. Ostoeuroja myyntieuroihin vertailemalla voidaan laskea sesongin toteutunutta katetta.

Vuosi 2021 oli edeltäjänsä nähden monella tavoin erilainen. Koronapandemia oli toki vahvasti läsnä arjessa, mutta epävarmuutta oli vähemmän ja toiveikkutta enemmän. Ensimmäiset rokotteet jaettiin vuoden alussa ja rokotekattavuus kasvoi keväällä 2021. Etätyöstä alettiin palata lähityöhön ja asiakastapaamisia oli mahdollista järjestää, vaikka suuret asiakkaat pitäytyivätkin vielä etätapaamiskäytännöissä. Tulevaisuudennäkymät olivat optimistisemmat kuin vuonna 2021 ja pandemian poikkeuksellisiin oloihin oli jo totuttu.

Kuten vuoden 2021 sesonkimyyntin luvuista voi huomata, koronapandemian aiheuttama ensishokki ehti laantua vuoden 2020 kuluessa. Käytännössä jokainen asiakasryhmä kasvoi edellisvuodesta, lukuun ottamatta ryhmää *Verkkokauppa*, joka olikin ollut edellisen vuoden ainoa kasvava asiakasryhmä. Suurin euromääräinen kasvu tapahtui *Ekokauppa*-ryhmässä, joka valtasi takaisin aiemman paikkansa toiseksi suurimpana asiakasryhmänä. Liikkumisrajoitusten höllentyminen helpotti tätä asiakasryhmää, jonka liikkeistä valtaosa sijaitsee kaupunkien keskustoissa ja kauppakeskuksissa.

Sesonkiasiakkaiden määrä väheni, vaikka sesongin liikevaihto kasvoi. Myös sesonkitilauksen määrä väheni merkittävästi, mikä kertoo siitä, että ennakkotilauksia uskallettiin tehdä rohkeammin ja optimistisemmin kuin aiempina vuonna, eikä täydennystilauksia tarvinnut tehdä joulun alla niin paljoa. Näin ollen sesonkitilauksen keskiarvosumma nousi merkittävästi, mikä osaltaan vähensi myyntirahtikustannusten osuutta tilausta kohden.

Keskusliikkeet kasvoivat maltillisesti, toisaalta kyseinen asiakasryhmä myös supistui ensimmäisenä koronavuonna vähiten. *Market-suoratoimitus* -ryhmä kasvoi reilusti. Tässä asiakasryhmässä näkyy konkreettisimmin se, että koronarajoitusten purkautuessa myös myyntikierrokset kauppoihin olivat taas mahdollisia. *Pienet*-ryhmä kasvoi yli 10 %, *Irtomyynti*-ryhmä noin 15 %. Irtomyyntiasiakkaiden ryhmän korona edeltänyttä sesonkimyyntiä ei ole relevanttia edes havitella, koska merkittävä irtomyyntiketju meni konkurssiin juuri ensimmäisen koronavuoden (2020) alussa. Vaikka jäljellä olevat irtomyyntiasiakkaat kasvattivat myyntiään kohisten, on asiakkaita ryhmässä määrällisesti merkittävästi aiempaa vähemmän liikevaihtoa tuottamaan.

4.3.2 Luontaistuoteryhmät

Merkillepantava kasvu tapahtui molemmissa luontaistuoteryhmissä, jotka saivat helpotuksen korona-arjen normalisoituessa ja rajoitusten poistuessa asteittain. Kun ihmisvirrat palasivat kaupunkien keskustoihin ja kauppakeskuksiin, myös luontaistuotekauppojen myynti piristyi. Vuoden 2021 vertailussa *Luontaistuote 1* -ryhmän kasvu prosentuaalisesti oli merkittävää, toisaalta euromääräinen kasvu jäi jälkeen kilpailevalle *Luontaistuote 2* -ryhmälle.

Huomionarvoista on myös, että vuoden 2021 alkupuolella tukkuun palkattiin kaksi uutta myyjää, joiden ensimmäisen vuoden sesonkimyyntiponnisteluissa kiinnitettiin huomiota juuri luontaistuotekauppojen ennakkomyynnin kasvattamiseen. Tämä näkyy kyseisten asiakasryhmien luvuissa. Myyjille annettiin tehtäväksi luontaistuoteryhmiin keskittyminen kolmesta syystä. Ensiksikin uudet myyjät tarvitsivat selkeästi rajatun myyntitontin harjoitellakseen myyntiä, toiminnanohjausjärjestelmää ja tuotevalikoimaa. Luontaistuoteryhmät olivat otollinen harjoittelualusta, koska asiakkaita on kymmenittäin, jolloin toistoa myyntitilausten käsittelyssä, puheluissa ja tuotekatalogin kahlaamisessa tulee paljon. Toisekseen luontaistuoteryhmissä oli ensimmäisen koronavuoden jäljiltä kasvupotentiaalia, kun rajoitukset vähenivät, mutta terveystuotteet kiinnostivat kuluttajia enemmän. Kolmas syy oli tarve vertailla kahden ryhmän liikevaihdon kasvua suhteessa tehtyihin myyntiponnisteluihin. Tämä antaisi osviittaa siitä, miten resursseja voidaan seuraavana vuonna kohdentaa tehokkaammin.

Luontaistuoteryhmien kevään/kesän ennakkomyyntiin sekä syksyn lisämyyntiin käytetty aika kirjattiin ylös. Sesongin lopuksi käytettyä työaikaa verrattiin kummankin ryhmän kasvaneeseen liikevaihtoon. Kävi ilmi, että *Luontaistuote 1* -ryhmä vaatii selvästi enemmän resursseja ja käytettyjä työtunteja myynnin kasvattamiseksi kuin *Luontaistuote 2* -ryhmä (taulukko 1).

Oletus oli, että luontaistuoteryhmien myynti olisi joka tapauksessa kasvanut koronashokin jälkeen. Tämän vuoksi arvioitiin, että vain 35 % myynnin kasvusta oli aktiivisen myyntityön ansiota. Tarkkaa lukua ei voi saada selville, koska lopulta ei voida tietää, olisiko asiakas päätenyt tilaamaan tuotteita omatoimisesti ilman

aktiivista myyntiä. 35 % laskelma tehtiin varovaisesti arvioiden, pelkkiin myyntipuheluilla saatuihin lisämyynteihin perustuen. Tämä prosenttiosuus olikin minimiarvio ja lisämyynnin vaikutus liikevaihdon kasvuun oli hyvin todennäköisesti tätä suurempi (taulukko 1).

Myyntipuhelut olivat vain osa myyntiin käytetystä ajasta, mutta niiden kautta saatu lisämyynti on helposti ja aukottomasti mitattavissa. Näin ollen päästiin suhteellisen turvallisesti oletamaan, että myyntipuheluilla saavutettu lisämyynti oli juuri aktiivisen myyntityön tulosta. Lopputuloksen kannalta ei ollut perusteltua erottaa myyntipuheluihin käytettyä aikaa muusta asiakasryhmiin käytetystä myyntiajasta (esimerkiksi sähköpostit, katalogien ja mainoskirjeiden teko, tarjousten laskeminen). Tähän päädyttiin siksi, että lopulta kokonaisuus tuo lisämyynnin: pelkkä myyntipuhelu ilman tuotekatalogia, sähköposteja tai tehtyjä tarjouksia ei yksinään johda myynnin onnistumiseen.

Olenaisempaa kuin tarkka luku lisämyynnin vaikutuksesta liikevaihdon kasvuun, oli mahdollisuus vertailla sitä, miten myyntiponnistelut näkyivät luontaistuoteryhmien liikevaihdon kasvussa *toisiinsa nähden*. Oli merkillepantavaa huomata, että *Luontaistuote 2* -ryhmä kasvoi enemmän selvästi pienemmällä panostuksella. Suurin syy tähän on se, että ennakkomyynti tehdään *Luontaistuote 2* -ryhmässä ketjuvetoisemmin. Ketjuvetoisuus tarkoittaa tässä tapauksessa sitä, että suurimman osan ryhmästä muodostava luontaistuoteketju teki jo keväällä päätöksen siitä, mitä tuotteita nostetaan markkinointiin syksyllä. Markkinoitavien tuotteiden ottaminen valikoimiin oli jokaisen myymälän päätettävissä, mutta käytännössä markkinointi ohjasi myymälöitä panostamaan kyseisiin tuotteisiin ja tilaamaan niitä etukäteen. Tämä loi raamit kaupoille tilauksiin, jolloin ketjun kanssa pystyttiin sopimaan ennakkotilausalennuksista, markkinointituesta ja toimitusaikatauluista hyvissä ajoin.

Luontaistuote 1 -ryhmän ennakkomyynti ei ponnisteluista huolimatta onnistunut keväällä vaan siirtyi kesälle. Keväällä ketjujohdon ja kauppiaiden tavoittaminen oli erittäin työlästä ja aikataulut eivät pitäneet. Kun ennakkomyynti siirtyi kesälle, työtunteja jouduttiin käyttämään merkittävästi enemmän pelkästään kommunikointiin siitä, mitä tuotteita on mahdollista saada vielä virallisten ennakkomyynti-

aikataulujen jälkeen. Lisäksi syksyllä kyseiseen ryhmään jouduttiin tekemään paljon ylimääräistä kontaktointia, kun liian myöhään tilattujen alkuperäisten tuotetoiveiden tilalle jouduttiin etsimään korvaavia tuotteita.

Lopputuloksena oli, että *Luontaistuote 1* -ryhmän sesonkimyyntiin panostettiin lähes kaksinkertainen määrä työtunteja, joilla saatiin hieman pienempi liikevaihdon kasvu kuin verrokkiryhmälle. Myös asiakastyytyväisyys ryhmässä väheni, kun toivottuja tuotteita ei kaappoihin saatu, johtuen myöhässä saapuneista ennakkotilauksista. Ryhmän liikevaihto kasvoi prosentuaalisesti merkittävästi, käytännössä se kolminkertaistui. Koska lähtötilanne oli kuitenkin hyvin vaatimaton, jäi euroääräinen kasvu suhteellisen pieneksi. *Luontaistuote 2* -ryhmään panostettu myyntiaika toi lähes kaksinkertaisen määrän myyntieuroja ja katetta verrattuna *Luontaistuote 1* -ryhmään.

TAULUKKO 1. Luontaistuoteryhmien joulumyyntiin käytetty aika

| Vertailu käytetyt työtunnit luontaistuote-ryhmissä joulumyynti 2021 | | | | | Kate % | 27 % |
|--|---------------------------------------|---|---------------------------------------|-------------------|--------------------|---|
| Ryhmä | Käytetty myyntiaika kevät 2021 (h) | Käytetty myyntiaika kesä 2021 (h) | Käytetty myyntiaika syksy 2021 (h) | Yhteensä | Liikevaihdon kasvu | Asiakasryhmän liikevaihdon kokonaiskasvu / työtunti |
| Luontaistuote 1 | 18 | 14 | 20 | 52 | 16 972,22 € | 326,39 € |
| Luontaistuote 2 | 20 | 4 | 8 | 32 | 18 973,37 € | 592,92 € |
| Ryhmä | Myyntipuheluilla saadut lisätilaukset | Myyntipuheluiden myynnin % kokonaiskasvusta | Myyntityöllä saatu lisäkasvu (arvio)* | Kate / työtunti** | | |
| Luontaistuote 1 | 6 370,82 € | 38 % | 114,24 € | 30,84 € | | |
| Luontaistuote 2 | 7 558,12 € | 40 % | 207,52 € | 56,03 € | | |
| *Oletus: 35 % liikevaihdon kokonaiskasvusta syntyi aktiivisen lisämyynnin tuloksena, 65 % oli koronashokin jälkeistä nousua. | | | | | | |
| ** Kate 27 % on koko sesonkimyynnin keskiarvokate. | | | | | | |

4.3.3 Uutuudet, ennakkomyynti ja sesongin kateprosentti

Uutuustuotteita oli tarjolla vuoden 2021 sesonkimyynnissä selvästi enemmän kuin edellisenä vuotena. Uutuustuotteita oli helpompi kehittää, kun etätyöskentely ei ollut rajoittamassa tiimityöskentelyä. Lisäksi uutuuksille oli jo tietynlaista patoutunutta kysyntää. Asiakkaat ja kuluttajat olivat ensimmäisen koronavuoden selätettyään selvästi kiinnostuneempia uutuuksista ja edellisen vuoden maltillinen uutuustuotteiden määrä oli omiaan lisäämään tätä kiinnostusta.

Uutuustuotteiden artikkelimäärä koko sesongin tuotteistuksesta kasvoi yli kolmannekseen ja uutuuksien tuoma liikevaihto ylitti 40 % rajan (liite 3). Asiakkaiden palaute oli myös positiivista. Uutuuksista pidettiin ja asiakasrajapinnasta saadun palautteen mukaan kuluttajat olivat halukkaampia kokeilemaan uutuuksia ja ylipäättään ostamaan enemmän eri tuotteita. Tuotteita kaiken kaikkiaan toivottiin lisää, riippumatta siitä, olivatko ne uutuuksia vai jo tuttuja tuotteita.

Ennakkomyynnin osuus koko sesongin myynnistä oli yli puolet (56,4 %). Tämä olikin tavoiteltavaa ja osuuden kasvua oli syytä tavoitella entisestään, jotta lyhyen sesongin ennustettavuus parantuisi ja tuotteiden menekkiä voitaisiin arvioida paremmin. Ennustettavuus parantaisi saatavuutta ja toisaalta vähentäisi hävikkiriskiä. Lisäksi tuotteiden tuotantotilaukset voitiin tehdä ajoissa, mikä oli erittäin tärkeä asia varsinkin vuoden 2021 tilanteessa. Koronan hellittäessä ja maailmankaupan avautuessa merikonteista oli vuonna 2021 huutava pula. Kaiken lisäksi maaliskuussa 2021 Suezin kanavan tukkinut Ever Given -rahtialus aiheutti lisäämyöhästymisiä merirahtiliikenteessä kuukausiksi tukkeutumisesta eteenpäin. (Wackett 2021.) Rahtien toimitusajat ja -kustannukset kasvoivat merkittävästi vuonna 2021, joten ennakkotilaukset olivat ainoa tapa varmistaa tuotteiden saatavuus joulumarkkinoille.

Toiminnanohjausjärjestelmän päivityksen jälkeen oli mahdollista kerätä dataa myös sesonkiin tarkoitettujen tuotteiden ostoeuroista ja näin ollen tarkastella kateprosenttia. Kateprosentti oli vuoden 2021 sesongissa 27 %. Katetavoite oli yli 30 %, mutta tavoitteesta jäätii. Pääsyy tavoitteen alittumiseen oli edellä mainittu merikonttien rahdin hinnannousu. Pahimmillaan rahti Aasiasta maksoi yli kolme

kertaa enemmän kuin edellisenä vuonna (Tanskanen 2022). Lisäksi ruuhkautunut rahtiliikenne johti myös maantierahtien kallistumiseen Euroopan sisällä. Tämä toi esille yhden ennakkomyynnin riskitekijöistä. Ennakkomyyntiä keväällä tehdessä oli myyntihinnat luonnollisesti lyötävä lukkoon jo keväällä. Rahtihintojen voimakkain nousupiikki nähtiin käytännössä sen jälkeen, kun ennakkotilaushinnat ja -määrät oli sovittu ja sesonkituotteiden tuotantotilauksetkin suurilta osin tehty, jolloin kohonneita rahtikustannuksia ei voitu enää siirtää hintoihin.

4.4 Yhteenvetoa data-analyysista

Yleisesti ottaen koronan vaikutus luonnehti voimakkaasti vertailtavaa dataa vuosina 2019–2021. Ensimmäisen koronavuoden shokki näkyi vahvasti, samaten *Verkkokauppa*-ryhmän nousu samaisena vuotena. Asiakkaiden määrä laski vuodesta 2019 vuoteen 2021 yli 20 %. Samojen vuosien vertailussa sesongin liikevaihtoa oli vuonna 2021 noin 12,5 % vähemmän kuin vuonna 2019. Oli siis nähtävissä, että sekä asiakasmäärät että liikevaihto ovat laskeneet. Toisaalta oli myös nähtävissä, että liikevaihto ei laskenut samassa suhteessa kuin asiakasmäärät. Näin ollen liikevaihtoa voisi korjata paitsi uusasiakashankinnalla, myös olemassa olevien asiakkaiden kasvattamisella.

Toinen huomionarvoinen seikka oli sesonkitilausten määrän lasku vuodesta 2019 vuoteen 2021. Lasku oli lähes 20 %. Tämä oli melko hyvin linjassa asiakkaiden määrän laskuun sekä toki ennakkotilausten suosion kasvuun. Suurempi osa asiakkaista pyrki tilaamaan koko sesongin tarpeen kerralla ennakkotilausten yhteydessä. Ennakkotilausten houkuttelevuutta lisäsi paitsi tuotteiden saatavuuden takaaminen ja markkinoinnin etukäteissuunnittelun helpottaminen, myös ennakkotilaajille myönnetyt ennakkotilaajan alennukset. Varsinkin vuonna 2021 kasvaneet rahtikustannukset myös myyntirahtien puolella on syytä muistaa tarkasteltaessa keskimääräistä sesonkitilauksen kokoa. Suhteelliset rahtikustannukset pienentyvät sen myötä, mitä suurempia kertatilaukset ovat. Yrityksen kustannustehokkuuden kannalta olisi siis parempi, että ennakkotilauksia tehtäisiin enemmän ja että ne kattaisivat mahdollisimman suuren osan koko sesongin tilauksista.

Asiakassegmenttien tärkeimpänä huomiona voitiin todeta keskusliikkeiden merkityksen kasvu entistä suuremmaksi. Keskusliikkeiden osuus kaikesta sesonkimyynnistä oli keskimäärin yli 40 % vuosina 2019–2021. Näin ollen keskusliikkeiden liikevaihdon kasvu vaikutti jo ratkaisevasti myös koko sesongin liikevaihdon kasvuun. Tätä ei voinut jättää huomioimatta asetettaessa myyntitavoitteita vuoden 2022 sesonkimyyntiin. Rajallisia resursseja kohdennettaessa suurimpien asiakkaiden kasvattaminen vaikutti selvästi tehokkaammalta keinolta kuin uusien asiakkaiden hankkiminen.

Uutuustuotteiden rooli oli myös tärkeä tekijä sesonkimyynnissä. Aiemmin todetuna uutuustuotteet kasvattivat myös ei-uutuuksien myyntiä, kun uutuuksia halajava asiakas päätyi ottamaan samaan tilaukseen myös vanhoja klassikoita. Toisaalta samalla logiikalla myös vanhojen klassikoiden myynti on edistänyt uutuuksien menekkiä, kun asiakas nappaa klassikoiden mukaan tilaukselle pari uutuutta. Yleisenä trendinä sesonkiin kaivattiin ylipäätään lisää tuotevalikoimaa. Myös nämä seikat oli syytä pitää mielessä asetettaessa myyntitavoitteita vuodelle 2022.

Ennakkomyynnin osuus kaikesta sesonkimyynnistä oli vuonna 2021 yli puolet. Osuuden voitiin kokemuksen perusteella olettaa olevan suurin piirtein sama myös aiempina vuosina, vaikka dataa siitä ei ollut saatavilla. Vuoden 2021 meri-rahtien hintojen nousu sekä tuotanto- ja kuljetusaikataulujen venyminen toivat entistä selvemäksi sen, että ennakkotilaukset olisivat hyvin tärkeässä roolissa onnistuneen sesonkimyynnin toteuttamisessa. Riskinä ennakkotilauksissa on tuotantohintojen ja rahtikulujen mahdollinen nousu ennakkotilausten sopimisen jälkeen. Tämä riski on osittain siedettävä, toisaalta sitä voitaisiin osaltaan hallita vaatimalla tuottajilta sitovia ostohintoja selvästi aiemmin. Ennakkotilausten määrän kasvattaminen olisi – riskeistä huolimatta –todennäköisesti järkevä myyntitavoite, joka palvelisi itse päämäärää eli sesonkimyynnin liikevaihdon kasvamista takaisin korona-aikaa edeltävälle tasolle.

5 SESONKIMYYNTI 2022: TAVOITTEET, AKTIVITEETIT, OHJAUS

5.1 Myyntitavoitteiden asettaminen

Tavoiteltaessa kappaleessa 1 asetettua *päämäärää* tai Niemisen ja Tomperin (2008, 62) sanoin *tulostavoitetta* eli sesonkimyynnin liikevaihdon kasvattamista korona-aikaa edeltävälle tasolle, voitiin data-analyysin perusteella määrittää myyntitavoitteet, joiden avulla päämäärään pyrittiin. Myyntitavoitteiden määrittely tehtiin yhdessä myyntitiimin kanssa, jotta tavoitteisiin oli helpompi sitoutua ja toisaalta, että niitä oli helpompi seurata ja tarvittaessa kehittää arjen työskentelyssä. Myyntitavoitteiden määrittelyssä selkeyden lisäksi pyrittiin sopivaan haasteellisuuteen. Varsinaisia myyjiä yrityksessä oli keväällä 2022 kaksi, Karita ja Maria. Molemmilla oli kertynyt vuoden mittainen kokemus yrityksen asiakkaiden kanssa työskentelystä. Tuotetuntemusta myyjille oli siis kertynyt ja edelliseltä vuodelta moni sesonkituotekin oli jo tuttu.

Myyntitavoitteita määriteltiin data-analyysin pohjalta yhteensä kolme: tiettyjen asiakassegmenttien kasvattaminen, tuotevalikoiman laajentaminen ja ennakkotilausten osuuden kasvattaminen. Viimeinen tavoitteista saattaisi tuoda mukanaan myös sen, että kertatilauksen arvo kasvaa, jolloin myös rahtikulujen suhteellinen osuus pienenesi ja sitä myötä myös kannattavuus paranisi.

5.1.1 Tiettyjen asiakassegmenttien kasvattaminen

Data-analyysin perusteella näytti selvältä, että keskusliikkeiden ja muiden ketjutason toimijoiden rooli sesonkimyynnissä oli kasvussa samalla kun sesonkiasiakkaiden kokonaismäärä on supistumassa. Uusasiakashankinnan mahdollisuudet olivat rajalliset. Asiakkaiden määrän supistumiseen oli vaikuttanut esimerkiksi yhden merkittävän ketjuasiakkaan konkurssi, eikä markkinoille ollut kasvanut tilalle vastaavaa ketjutason toimijaa. Myös moni pieni kivijalkaliike oli lopettanut toimintansa ilman, että tilalle oli tullut vastaavia toimijoita. Edellä mainittujen toimijoiden asiakasvirrat olivat todennäköisesti siirtyneet marketeihin ja verkkokauppoihin.

Jordanin ja Vazzanan (2012) mukaan tavoitteet on syytä asettaa käytettävissä olevien resurssien mukaisesti. Näköpiirissä on aina useampia tavoitteita kuin mihin on mahdollista pyrkiä rajallisilla resursseilla. Jos asetetaan liian monia ja epärealistisia tavoitteita, myyntiorganisaatio turhautuu ja alisuoriutuu. (Jordan & Vazzana 2012, 74–76.) Nämä realiteetit huomioiden todettiin, että oli parempi pyrkiä keskittymään olemassa olevien asiakkaiden liikevaihdon kasvattamiseen kuin uusasiakashankintaan. Asiakassegmentistä valikoitui neljä kasvatettavaa osaluuetta: *Keskusliike*, *Market-suoratoimitus*, *Ekokauppa* sekä *Luontaisuote 2* -ryhmä.

Myyjät Karita ja Maria saivat kumpikin vastuualueelleen kaksi yllä mainituista segmenteistä, lisäksi opinnäytetyön tekijä käytti omia resurssejaan myynnin tekemiseen ja tukemiseen niiltä osin kuin sitä vaadittiin ja aikaa sille liikeni. Asiakassegmenttien vastuita jakaessa oli huomioitava, että myyjillä oli tarpeeksi valmiuksia ja kykyjä tehdä myyntiä: toisin sanoen tarpeeksi aikaa, taitotietoa sekä tuote- ja asiakastuntemusta (Jordan & Vazzana 2012, 77–82). Molempien myyjien vahvuudet täydensivät toisiaan: Karitan vahvuudet olivat proaktiivisessa ketjutason suunnittelussa ja asiakkuuksien kasvattamisessa, Marialla asiakasrajapinnassa tapahtuvassa pienempien ja yksittäisten asiakassuhteiden hoitamisessa.

Karitan päävastuualueeksi tuli yrityksen tärkeimmän asiakassegmentin, *Keskusliike*-ryhmän sesonkimyynnin kasvattaminen. Segmentin myynnin valmistelu aloitettiin jo tammi-helmikuussa 2022. Tällöin käytiin tapaamassa keskusliikkeiden ostajia, joiden kanssa käytiin läpi edellisen vuoden joulumyynnit sekä pohdittiin sen pohjalta tulevan sesongin toiveita, tavoitteita ja aikatauluja.

Karitan toisena vastuualueena oli *Ekokauppa*-ryhmän kasvattaminen. Tässä ryhmässä oli suuressa roolissa ketjutason toimija, jonka myynti oli ollut merkittävässä roolissa yrityksessä, mutta joka oli korona-ajan myötä supistunut rajusti. Ensimmäinen joulupalaveri asiakasryhmän pääasiakkaan kanssa käytiin maaliskuussa. Palaverissa käytiin läpi mennyttä sesonkia ja pohdittiin tulevaa valikoi-
maa. Todettiin, että tuotevalikoimassa varsinkin pähkinöissä ja pähkinäsekoituksissa kilpailevien brändien tuotteet ovat vallanneet sijaa aiempia vuosia vahvemmin.

Marian päävastuualueeksi tuli *Market-suoratoimitus* -ryhmän kasvattaminen. Ryhmässä nähtiin selvää kasvupotentiaalia vuoden 2021 lukujen pohjalta sillä koronarajoitusten poistuminen mahdollisti asiakasvierailut marketeissa ja sen myötä entistä paremman myynnin tavoittelemisen alati kasvavasta market -segmentistä. Samaisen *Market-suoratoimitus* -ryhmän kasvua tuki myös erillinen kenttämyyntiin erikoistunut yritys, jolta yritys osti vuosittain alueellisia palveluja. Tämä yritys keskittyi ensisijaisesti Turun ja Tampereen seudun marketeihin, Marian ottaessa haltuun ensisijaisesti pääkaupunkiseudun marketteja, joissa yrityksellä oli aiemmin ollut erittäin vähäisesti market-asiakkuuksia.

Toisena vastuualueena Marialle tuli *Luontaistuote 2* -ryhmän myynnin kasvattaminen. Vuoden 2021 analyysin tulosten (taulukko 1) perusteella päätettiin tähän ryhmään panostaa selvästi enemmän. Vastaavasti *Luontaistuote 1* -ryhmään panostamista vähennettiin merkittävästi, jotta resursseja voitiin kohdistaa tehokkaammin paitsi *Luontaistuote 2* -ryhmään myös *Market-suoratoimitus* -ryhmään.

5.1.2 Tuotevalikoiman laajentaminen

Data-analyysin tulosten perusteella uutuudet toivat artikkelia kohden hieman enemmän liikevaihtoa. Ero ei kuitenkaan ollut radikaali. Tämän voitiin olettaa johtuvan siitä, että vaikka uutuudet kiinnostivat, halusivat asiakkaat pysyttäytyä myös vanhoissa tutuissa suosikeissa. Joissain tapauksissa myös asiakas innostui uutuuksista ja saadakseen rahtivapaan kuljetuksen, lisäsi tilaukseen myös vanhoja tuotteita. Uutuudet siis osaltaan myös tukivat vanhojen tuotteiden myyntiä.

Oli myös huomioitava, että joillekin asiakassegmenteille jo edellisenä vuonna lanseerattu tuote voi olla uutuus, mikäli sitä ei valikoimaan ole aiemmin ehditty ottaa. Tämä on tyypillistä varsinkin suurimmassa *Keskusliike*-ryhmässä, joka tekee valikoimapäätöksiä usein aiempien vuosien perusteella ja on toisinaan hidas syttymään lanseerattaville uutuuksille. Vasta pioneeriasemassa toimivien erikoisliikkeiden (kuten *Luontaistuote*- ja *Ekokauppa*-ryhmät) myytyä menestyksekkäästi jotain tuoteuutuutta, saattaa sen myyntipotentiaali näyttäytyä keskusliiketoimijalle

tarpeeksi houkuttelevana. Tästä syystä totesimme Karitan kanssa, että *Keskusliike*-ryhmän asiakkaille pyrittäisiin nostamaan uutuuksina myös tuotteita, jotka oli jo lanseerattu edellisenä vuonna, mutta joita kohtaan keskusliikkeiden kiinnostus ei ollut vielä syttynyt. Tällöin keskusliikkeiden ostajat voisivat ottaa pienemmän riskin lanseeratessaan uutuustuotetta, kun sen menekkiä oli jo kertaalleen testattu pioneeritoimijoiden toimesta.

Karitan vastuulla olleen *Ekokauppa*-ryhmän pääasiakkaalta saatiin aiemmin palaverissa tietää pähkinäsegmentin epäedullisesta kilpailuasetelmasta. Vastauksena päätettiin tehdä ryhmän pääasiakkaan omalle brändille sekoituksia ja lajittelmia pähkinöistä ja kuivahedelmistä. Tätä asiakkaan omalle brändille tehtyä niin sanottua private label -tuotesarjaa oli kokeiltu jo aiemminkin, mutta nyt sitä haluttiin laajentaa, jotta hyllytilaa kilpailevilta brändeiltä saataisiin otettua haltuun. Tausta-ajatuksena oli myös resurssien kohdentaminen: koska resursseja oman brändin markkinointiin oli niukasti, private label -tuotteiden teko mahdollistettiin, että osa markkinoinnista siirtyi asiakkaalle. Asiakas luonnollisesti huolehti siitä, että heidän oman brändinsä tuotteet olisivat mahdollisimman edustavasti myös hyllyissä näkyvillä.

Muiden asiakkaiden suhteen päätettiin vuoden 2022 tuoteuutuudet nostaa aiempaa näkyvämmiin esille joulukatalogissa ja tarjonnassa. Joulukatalogeihin lisättiin jokaisen sesonkituoteryhmän alkuun uutuussivu merkittynä erikseen. Mikäli tuoteryhmän uutuuksista ei voinut tehdä erillistä uutuussivua, merkittiin tuote erikseen uutuus-merkillä, jotta se kiinnittäisi katalogia selailevan asiakkaan huomion. Asiakaskäynneillä Marian vastuulla olevaan *Market-suoratoimitus* ryhmään otettiin näytteiksi ensisijaisesti uutuuksia, joita asiakkaat pääsivät hypistelemään.

5.1.3 Ennakkotilausten osuuden kasvattaminen

Ennakkomyynnin osalta myynnin oli syytä olla kokonaisuudessaan tehtynä kesäkuun puoliväliin mennessä, jotta tuotantotilaukset ehtivät ajoissa valmistajille ja tuotteet Suomeen joulumarkkinoille suunnitellusti. Pisimmillään sesonkituotteiden yhteenlaskettu valmistus- ja kuljetusaika Suomeen oli aiempien sesonkien perusteella ollut 12–14 viikkoa, riippuen tullimuodollisuuksien jouhevuudesta

Suomen päässä. Vuonna 2022 aikaisimmat sesonkituotteiden toimitukset kauppoihin oli pyydetty jo syyskuun puolivälin tienoille eli 13 viikkoa tuotantotilausten tekemisestä.

Koska *Keskusliike*-ryhmä oli suurin ja tärkein, aikataulutuksessa tämä ryhmä asetettiin etusijalle. Keskusliikeasiakkaiden osalta tavoitteeksi asetettiin alustavien ennakkomyyntitilausten määrien saaminen tietoon jo toukokuun loppuun mennessä. Näin ollen ensimmäiset (ja suurimmat) tuotantotilaukset voitaisiin tehdä jo hyvissä ajoin, jopa toukokuun lopulla. Tiedossa oli jo valmiiksi, että toisen merkittävän keskusliiketoimijan lopulliset joulutilausluvut saataisiin vasta kesäkuun puoliväliin mennessä, mutta edellisen vuoden myyntejä tulkitsemalla sekä kenttämyynnistä saadun palautteen perusteella päätettiin pyrkiä tekemään valistuneita arvioita myynnin suunnasta myös tämän toimijan kannalta.

Myös muiden asiakassegmenttien ketjutasoisten asiakkaiden kanssa ennakkotilauksen aikataulutusta päätettiin pyrkiä aikaistamaan siten, että tilausmäärät olisivat tiedossa jo kesäkuun alkuun mennessä. Näin saataisiin kesäkuun alkuun mennessä tietoon jo valtaosa (noin 80 %) kaikesta sesongin ennakkomyynnistä.

Loput 20 % asiakkaista tekisivät tilauksen yleensä viimeisinä, jotkut pyrkivät tekemään "ennakkotilauksen" vasta elokuussa, kun valtaosa joulutuotteiden tuotannosta olisi jo tehty. Näiden asiakkaiden osalta päätettiin pyrkiä saamaan tilaukset juhannukseen mennessä tietoon ja niiltä osin kuin niitä ei saataisi, tehtiin arvio menekistä tuotantotilauksia varten. Lisäksi pyrittiin luomaan erilaisia kannustimia ennakkotilauksen saamiseksi ajoissa asiakkailta. Tärkeimpiä kannustimia olivat aktiivinen tiedottaminen, ennakkotilaajan alennukset sekä yllätyslahjat ennakkotilaajille.

5.2 Myyntiaktiviteetit ja niiden ohjaaminen

Joulusesonkiin 2022 tehtiin aikataulurunko viikkotasoisesti tammikuusta kesäkuuhun (liite 4). Liitteessä 4 opinnäytetyön tekijään viitataan vakiintuneella lempinimellä Eetu. Aikataulurunkoa täydennettiin myyjien kanssa siten, että molemmille myyjille tuli omat aikataulunsa, joita voitiin yleisellä tasolla seurata ja tarpeen

vaatiessa täydentää. Nämä aikataulut olivat spesifisiä ja yksilöityjä, eivätkä siksi mukana yleisaikataulussa. Aikaa sesonkimyynnille allokoitiin myyjä- ja asiakas-kohtaisesti sopien. Aikaa allokoitiin myyjästä riippuen jokaiselle viikolle jo keväällä ennakkomyynnin onnistumisen takaamiseksi. Kuukaudesta ja myyjästä riippuen aikaa oli käytössä 2–16 h per viikko. Keskimääräinen sesonkimyyntiin käytetty työtuntimäärä myyjää kohden oli noin 4,5 tuntia viikossa, toisin sanoen reilu 10 % kaikesta työajasta. Lisäksi kevääksi 2022 otettiin käyttöön noin joka toinen viikko tapahtuva perjantaipalaveri, jossa käytiin läpi sesonkimyyntiin liittyviä asioita askelmerkkeineen, pulmineen ja oivalluksineen. Myyjien kanssa sovittu aikataulu käytiin läpi myös ostajien kanssa, jonka myötä aikataulu täydentyi entisestään.

Aikataulun pääasiallinen tehtävä oli toki nimensä mukaisesti aikatauluttaa myyntiaktiiviteetit onnistuneesti. Aikatauluun merkityt toimenpiteet olivat selkeästi mitattavia. Pelkästään aikataulussa pysyminen oli yksi mittari, yksilöityjen toimenpiteiden myötä saattoi tulla myös muita mittareita, kuten asiakaskäyntien määrä tai asiakasryhmään käytetty aika per viikko. Toimenpiteistä myyjän kanssa sopiessa arvioitiin, että tehtävä oli työmääräänsä ja aikatauluunsa nähden realistinen ja sopivan haastava. Lopputuloksena aikataulun avulla voitiin luoda SMART-mallin mukaiset asetetut yksilölliset tavoitteet, jotka ovat siis *Spesifisiä/yksilöityjä, Mitattavia, Ajallisesti määriteltyjä, Realistisia ja Tunnustettuja/hyväksytyjä*. Nämä tavoitteet voitiin pilkkoa myyntiaktiiviteetteihin, kuten myyntipuheluiden määrään per viikko tai tietyn esitteen valmiiksi saamiseen määräaikaan mennessä.

5.2.1 Asiakassegmentteihin panostaminen

Ennalta päätettyjen asiakasryhmien kasvun tavoitteiden saavuttamiseksi sovittiin myyjän kanssa asiakasryhmäkohtaisista myyntiaktiiviteeteista. Myyntiaktiiviteetit vaihtelivat asiakasryhmän ja myyjän mukaan. Tämä johtuu siitä, että kullakin ryhmällä oli omat erityispiirteensä ja kummallakin myyjällä omat vahvuutensa ja toimintatapansa, joihin täytyi kiinnittää huomiota.

Karitan päävastuualueeseen kuuluvan *Keskusliike*-ryhmän tilausten oletettiin määrittävän merkittävän osan sesongin myynnistä, joten oli ensiarvoisen tärkeää

saada asiakassegmentiltä ennakkotilaukset mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Näin ollen Karitan kalenteri sesonkimyyntiin osalta tammi-maaliskuussa täyttyi pitkälti palaveresta ja niihin valmistautumisesta. Valmistautumisen osana kuhunkin palaveriin tehtiin erilliset, asiakaskohtaiset esitteet tarjottavasta tuotevalikoimasta.

Koska aikataulun täytyi pitää, sovittiin, että mahdollisiin keskusliikkeiden sähköposteihin ja puheluihin vastaaminen priorisoitaisiin mahdollisuuksien mukaan aina ensimmäiseksi asiaksi. Tässä tapauksessa suoritustavoitteeksi otettiin vastata keskusliikeasiakkaan puheluihin välittömästi ja sähköposteihin parissa tunnissa sen saapuessa. Lisäksi rutiiniksi otettiin käytäntö muistuttaa keskusliikeasiakasta mahdollisesta keskeneräisestä asiasta viikottain. Nopean ja aktiivisen kommunikaation tavoitteena oli, että asia pysyi tuoreena asiakkaan mielessä ja aikataulu pitäisi parhaan mukaan.

Myös asiakkaan ajan arvon merkitys oli syytä ymmärtää paitsi nopeassa kommunikaatiossa, myös varatessa aikaa palaverille varsinkin kiireisten keskusliikeasiakkaiden kanssa. Edelleen liian harvoin myyjä tulee ajatelleeksi, että esimerkiksi tunnin mittainen palaveri asiakkaan kanssa tarkoittaa melko reilua lohkaisua asiakkaan työpäivästä. (Heiskanen 2019, 45–48.) Näin ollen hyvä palaverihin ja liikekumppanitapaamisiin valmistautuminen oli ensiarvoisen tärkeää. Toinen, yhtä tärkeä asia oli palavereiden järkevä jälkihoito. Mikäli asiakas toteaisi, että tapaamiseen käytetty aika ei tuonut hänelle juuri tuloksia, ei uusia tapaamisia helposti synny – tai jos syntyykin, ne ovat tavoitteettomia. Sen sijaan hyvin käytetty aika muistetaan varmasti helpommin ja keskusteluyhteys sekä luottamus paranevat. Tämän vuoksi Karitan kalenteriin allokoitiin aikaa palaveriteita varten reilummin.

Keskusliikkeiden osalta huhti-kesäkuussa oli rauhallisempaa, pitkälti yksittäisiin kysymyksiin vastaamista, viimeisten tarjousten lähettämistä ja lopulta ennakkotilausmäärien vastaanottamista. Huhti-kesäkuulle varattiin näin ollen Karitan kanssa aikaa toisen tärkeän ryhmän eli *Ekokauppa*-ryhmän sesonkimyyntiin keskittymiseen. Tämän ryhmän kasvutavoitteen saavuttamiseksi kehitettiin uusia private label -sekoituksia ryhmään kuuluvalla ekokauppaketjulle, pyrittiin sopimaan

sesongin kampanjoista ennen kilpailijoita sekä tarjoamaan houkuttelevia uutuusia. Private label -sekoitusten kehittelyyn varattiin aikaa heti huhtikuun alkuun ja tuotokset esiteltiin asiakkaalle palaverissa huhtikuun puolivälissä. Asiakkaan kommenttien perusteella sekoituksia hiottiin hieman ja lopullinen tarjous annettiin muiden kampanjatuotteiden ohella toukokuun alkupuolella. Tämän jälkeen asiakkaalla oli kolme viikkoa aikaa tehdä sesongin ennakko- ja kampanjatilaukset.

Marian vastuulla olleiden kehitettävien asiakassegmenttien osalta myyntiaktiiviteetit tavoitteen saavuttamiseksi keskittyivät aktiiviseen myymäläkohtaiseen yhteydenpitoon, kuten asiakaskäynteihin ja myyntipuheluihin. Aktiivisin aika ennakkomyynnin kannalta sijoittui näiltä osin touko-kesäkuuhun, joten vuoden ensimmäisille kuukausille Marialle allokoitiin vähemmän aikaa käytettäväksi sesonkimyyntiin. Aikaa oli tammi-huhtikuussa keskimäärin pari tuntia viikossa ja se käytettiin *Luontaistuote 2* -ryhmään kuuluvan ketjun palaverin lisäksi sesonkituotteiden kehittämiseen ja esitteiden tekoon.

Touko-kesäkuussa suoritettavien asiakaskäyntien ja myyntipuheluiden aikana Marialle varattiin merkittävästi enemmän aikaa, sillä asiakaskäynnit verottivat usein 1–2 kokonaista työpäivää tiettyjen viikkojen osalta. *Market-suoratoimitus* -ryhmän asiakaskäynneillä panostettiin uutuuksien esittelyyn ja ennakkotilausten lisäksi myös ympärivuotisen varastovalikoiman myymiseen suoratoimitusreittejä. Näin samalla asiakaskäynnillä voitiin pyrkiä tekemään paitsi sesonkimyyntiä tulevalle syksylle, myös pienimuotoista myyntiä jo keväälle ja kesälle. Lisäksi Marian tehtävänä oli myös muistuttaa market-asiakkaita tuotteista, joita oli saatavilla keskusliikkeiden kautta. Marian kanssa varattiin parin tunnin aika marketkäyntien ja soittojen harjoitteluun yhdessä, jotta hänellä olisi varmempi olo kauppaan mennessä. Opinnäytetyön tekijä oli myös mukana parilla ensimmäisellä asiakaskäynnillä Marian kanssa. Tämän osaltaan oli tarkoitus palvella kehitystavoitetta kättämyyntikierrosten asiakaskohtaamisten parantamiseen.

Marialle varattiin aikaa myös syksylle vielä ylimääräistä soittokierrosta varten. Tällöin oli tarkoitus käydä läpi ennakkotilauksen tehneet noin 50 *Luontaistuote 2* -ryhmän kauppa ja tarjota ennakkotilauksen oheen lisätilausmahdollisuutta varastossa ympärivuotisesti olevasta valikoimasta. Näin sesonkitilauksen yhteyteen voitiin myydä lisää tuotteita ja siten pienentää suhteellisia rahtikuluja. 50

kaupan kontaktointi jaettiin kahdelle viikolle ja suoritustavoitteeksi otettiin 25 kauppaa per viikko, jolloin yhtä asiakasta kohden oli käytössä noin 20 minuuttia aikaa. Puhelu kesti usein alle 10 minuuttia, mutta lisätilauksen kirjaaminen ja mahdollinen asiakkaan tavoittelu useampaan otteeseen vei myös oman aikansa.

5.2.2 Uutuustuotteiden lanseeraus

Uutuustuotteiden lanseerauksessa koettiin eräänlaisia haasteita vuoden 2022 alussa. Korona-ajan vuoksi maailman johtavan luomumessutapahtuman, Biofachin, ajankohta siirrettiin helmikuulta heinäkuulle. Tyypillisesti helmikuussa järjestettävillä messuilla oli voitu tavata Saksan Nürnbergissa valmistajia, joiden kanssa oli mahdollista keskustella ja sopia sesonkiin tulevista uutuuksista. Vuonna 2022 messujen siirtyminen ei mahdollistanut tätä optiota, joten yrityksessä päätettiin panostaa ensisijaisesti jo olemassa olevien liikekumppanien kanssa kehitettäviin tai osittain omassa tukussa toteutettaviin uutuustuotteisiin. Lisäksi kokonaan uutena toimijana kaivettiin belgialainen konvehtivalmistaja, jolta päätettiin ottaa sesongin ennakkovalikoimaan vähäsokerisia konvehteja. Myös yhdellä yrityksen pääliikekumppaneista oli oman brändinsä teet tuotteissa uutuuk- sia, joita päätettiin ennakkoluulottomasti lanseerata reilumpi määrä.

Uutuuksien kehittäminen aloitettiin heti tammikuun alussa hiomalla suklaavalmis- tajiin kanssa reseptiikkaa tukun oman brändin tuotteille. Lisäksi toisen myyjän, Marian, aikaa varattiin tammi-helmikuussa tukussa valmistettavien uutuustuottei- den kehittelyyn. Muiden uutuustuotteiden kehittämisessä ostotiimiin kuuluvilla Nooralla ja Artolla oli merkittävämpi rooli, opinnäytetyön tekijän tukiessa proses- sia hintaneuvotteluiden ja reseptiikan osalta.

Yrityksen toimistohenkilöstön kanssa kokoonnuttiin tarpeen niin vaateissa käy- mään läpi uutuustuotteita ja siihen liittyviä prosesseja: mitä tapahtuisi seuraa- vaksi, mitä palautetta oli saatu asiakkailta ja missä aikataulussa uutuustuote- prosessit olivat. Palaverit palvelivat myös kehitystavoitteeksi asetettua myyjien tuo- tetuntemuksen parantamista. Mitä paremmin myyjät tunsivat uutuustuotteet ja oli- vat mukana niiden kehitysprosessissa, sitä helpompi niitä oli asiakkaille esitellä.

Helmi-maaliskuussa oli vuorossa teeuutuuksien hinnoittelu sekä sesonkiin sopivien piparkakku-uutuuksien sekä herkkutarjotinten kehittäminen yhdessä sopimusvalmistajan kanssa. Viimeisenä sovittiin private label -tuotteiden kehittämisestä *Eko-kauppa*-ryhmän ketjulle maaliskuun huhtikuun puoliväliin mennessä, osasta tuotteista oli tarjoukset annettu keskusliikkeille jo tammi-maaliskuussa. Tuotteiden lopullinen pakkaussuunnittelu venyi pidemmälle, mutta suurin osa asiakkaista oli valmiita tekemään ennakkotilauksen prototyypipakkausten ja näyttemaistiaisten perusteella.

Lopulta edellä mainitut haasteet messujen siirtymisestä heinäkuulle saattoivat olla vuoden 2022 osalta jopa hyvä asia: uutuuksissa keskityttiin pitkälti olemassa olevien liikekumppanien kanssa toimimiseen, joka oli nopeampi prosessi kuin uusia liikesuhteita luodessa ja neuvotellessa. Näin ollen uutuuslansseerukset sujivat tavallista nopeammin ja niitä tuntui löytyvän riittävästi asiakkaiden tarpeisiin.

5.2.3 Ennakkotilausaikataulukutus

Ennakkotilauksen aikataulun kommunikointi asiakkaalle selkeästi oli ensiarvoisen tärkeä osa aikataulutuksen onnistumista. Keskusliiketoimijoiden kanssa aikataulukutus toimi melko rutiininomaisesti, muiden toimijoiden suhteen oli tärkeää pyrkiä houkuttelemaan asiakas tekemään tilaus ajoissa. Tämä varmistettiin tarjoamalla ennakkotilausalennusta. Myyjien tehtävänä oli myös muistuttaa asiakkaitaan lähestyvistä ennakkotilauksen deadlineista. Lisäksi ennakkotilauksen viimeinen päivämäärä asetettiin noin viikkoa aikaisemmaksi kuin valmistajien tuotantotilauksen aikatauluja ajatellen oli välttämätöntä. Näin myöhässä ennakkotilauksiin heränneitä asiakkaita voitiin motivoida antamalla muutama ylimääräinen päivä aikaa ehtiä mukaan.

Keskusliikkeiden ja muiden ketjutoimijoiden ennakkotilauksen pohjalta oli tarkoitus rakentaa tuotantotilaukset melko tarkasti jo kesäkuun alussa ja tehdä valmistajille varaukset tuotantoon. Varausta varten jouduttiin tekemään arvio lopuista ennakkotilauksen tilausmääristä sekä syksyn ei-ennakkoon tilattavien tuotteiden menekistä.

Tuotantotilaukset päätettiin tehdä noin 5 % pienemmällä määrällä kuin arvioitu menekki oli ja samalla pyytää valmistajilta optiota, että tilausta voitiin heinäkuun alkuun mennessä korottaa 15 %:lla tarpeen niin vaatiessa. Käytännössä jokainen valmistaja oli halukas antamaan mahdollisuuden tilata samaa tuotetta hieman *enemmän* kuin alkuperäisessä tilauksessa ilman, että alun perin sovittu toimitusaika muuttuu. Optio siis antoi mahdollisuuden reagoida positiivisiin yllätyksiin tilausten suhteen, mutta ei sitonut yritystä ottamaan liian suurta varastoa.

6 TULOKSET: VUODEN 2022 SESONKIMYYNTI

6.1 Vuoden 2022 yleinen tilanne

Vuonna 2022 korona-aika oli jo lähestymässä loppuaan, rajoitukset oli purettu ja rokotukset alkaneet toimimaan. Yleinen ilmapiiri oli eteenpäin katsova koronan kannalta, mutta Venäjän helmikuussa 2022 aloittama suurhyökkäys Ukrainaan toi mukanaan aivan uusia uhkakuvia Eurooppaan niin sotilaallisesti kuin taloudellisestikin. Inflaation kasvu vuoden 2022 loppua kohden aiheutti merkittäviä haasteita sekä kuluttajille että yrityksille.

Keväällä 2022 yleinen inflaatio oli vielä maltillista, joskin huomattavaa. Toukuusta lähtien Venäjän hyökkäyssota ja siihen liittyvät kansainväliset pakotteet alkoivat näkyä varsinkin elintarvikkeiden, polttoaineiden ja energian hinnoissa. Kuluttajien usko talouteen alkoi horjua kesän kuluessa ja hintojen sekä lainakorkojen noustessa nopeammin kuin vuosikymmeniin. (Tilastokeskus 2023.) Kesään mennessä sesongin sitovat ennakkotilaukset oli jo tehty ja asiakkaille luvattuun hintatasoon sitouduttu. Onneksi myös valmistajien hintataso pysyi pitkälti samana kuin aiemmin, mutta esimerkiksi pakkausmateriaalien hintojen raju nousu ei ollut näkyvissä vielä keväällä tuotteita hinnoitellessa.

6.2 Sesonkimyyntin 2022 vertailu

6.2.1 2022 sesonki verrattuna 2021 sesonkiin

Kappaleen 6 analyysi perustuu viidennessä liitteessä esitettyyn taulukkoon (liite 5). Yleisesti ottaen vuoden 2022 sesonkimyyntin liikevaihto kasvoi yli neljänneksellä vuoteen 2021 verrattuna. Sesonkiasiakkaiden ja sesonkitilausten kappalemäärä väheni, mutta vastaavasti liikevaihto per asiakas ja per tilaus kasvoivat merkittävästi. Merkillepantavaa on se, että vaikka liikevaihto kokonaisuudessaan kasvoi merkittävästi ja vaikka kertatilaukset olivat euromääräisesti suurempia, myyntikate tippui prosenttiyksikön verran verrattuna vuoteen 2021.

Ennakkotilausten liikevaihto kasvoi rajusti, lähes 50 % vuoteen 2021 nähden. Myös ennakkotilausten osuus sesongin koko myynnistä oli reilumpi kuin aiempina vuosina. Tämä kertoo siitä, että ennakkotilausten aikaan vallalla oli edelleen yleinen optimismi korona-ajan kääntyessä loppuilleen, eikä tulevia talouden haasteita nähty vielä merkittävänä uhkana. Paljonpuhuvaa on se, että vaikka ennakkomyynti oli lähes 50 % suurempaa kuin edeltävänä vuonna, oli itse sesongin aikainen myynti vuoden 2022 lopulla pienempää kuin vuotta aiemmin. Asiakkaiden varastoja ei siis ennakkotilausten jälkeen ollut tarvetta täyttää. Näin ollen myös sesonkimyyntiin yritykselle varattu varasto jäi suuremmaksi kuin ennakkotilausten perusteella oli voitu arvioida.

Asiakasryhmistä suurin euromääräinen kasvaja oli *Keskusliike*-ryhmä, jonka myynti vuoteen 2021 kasvoi yli 100 000 €. Kyseinen ryhmä vahvisti siis entisestään paikkaansa sesonkimyynnin ykkösenä, tuottaen sesongin kokonaisymyynnistä lähes 50 %. *Market-suoratoimitus* -ryhmän kasvu oli prosenteissa mitattaen merkittävin. Tässä ryhmässä osaltaan näkyi aiempia vuosia vahvempi panostus kenttätyöhön ja myyntikierroksiin. Myös ryhmät *Ekokauppa* ja *Luontaistuote 2* kasvoivat merkittävästi, mikä olikin toivottavaa ja odotettavaa, koska ryhmien sesonkimyyntiin käytettiin aiempaa enemmän resursseja.

Verkkokauppa-ryhmän myynti sen sijaan laski merkittävästi ja *Luontaistuote 1* -ryhmän myynti suorastaan romahti lähes puoleen aiemmasta. Verkkokaupan huippu kaupan alalla saavutettiin korona-aikana, joten ei sinänsä ole yllättävää, että korona-ajan hiipuessa myös ryhmän *Verkkokauppa* myynti tasoittui – jääden toki merkittävästi korkeammalle tasolle kuin koronaa edeltävänä aikana. *Luontaistuote 1* -ryhmän romahdus oli myös odotettavaa, koska panostusta tähän ryhmään päätettiin vähentää ja siirtää vapautuneita resursseja ryhmiin *Luontaistuote 2* ja *Market-suoratoimitus*. Suhteessa *Luontaistuote 1* -ryhmän romahdus ei siis ole niin dramaattinen: koska euromääräisesti selvästi parempi tulos saatiin *Luontaistuote 2* ja *Market-suoratoimituksen* kasvusta, oli resurssien uudelleenohjaus näihin ryhmiin selvästi järkevää.

Ryhmä *Pienet* sekä ryhmä *Irtomyynti* pysyivät hämmästyttävän muuttumattomina vertailtaessa vuosien 2021 ja 2022 sesonkimyyntejä. *Irtomyynti*-ryhmästä lopetti

vuoden 2022 aikana asiakkaita, mutta liikevaihto vastaavasti kasvoi jäljelle jääneiden asiakkaiden keskuudessa ja kompensoi lopettaneiden asiakkaiden jättämän aukon. Ryhmässä *Pienet* ei tapahtunut merkittäviä muutoksia suuntaan tai toiseen, joten muutostenkin sopi odottaa olevan pieniä. Kumpaankaan ryhmään ei erikseen panostettu vuoden 2022 sesonkimyynnissä merkittävästi.

Uutuustuotteiden määrä vuoden 2022 sesonkiin kasvoi, mutta suhteellinen osuus väheni, koska sesonkituotteita oli ylipäättään reilusti enemmän kuin vuotta aikaisemmin. Uutuustuotteet generoivat suhteessa suuremman osuuden vuoden 2022 sesongin liikevaihdosta. Uutuuksia oli artikkelimääräisesti 33 % kaikista sesonkituotteista, mutta ne synnyttivät 44 % koko sesongin liikevaihdosta. Tähän vaikutti vahvasti se, että ryhmässä *Keskusliike* oli aiempaa enemmän kiinnostusta uutuustuotteita kohtaan.

6.2.2 2022 sesonki verrattuna 2019 sesonkiin

Kun verrataan liitteen 5 ja liitteen 1 lukuja toisiinsa, voidaan todeta, että sesonkimyynnissä päästiin vuonna 2022 koronaa edeltäneelle tasolle ja mentiin jopa siitä ohi. Suurin kasvu vuoteen 2019 nähden tuli ryhmissä *Keskusliike*, *Market-suora-toimitus* ja *Verkkokauppa*, mikä heijasteleekin korona-ajan yleistä trendiä, eli kulluttajien siirtymistä erikoiskaupan kivijalkamyymälöistä verkkokauppa- ja markettasiakkaiksi (Wilska ym. 2021, 42–44). Suurin pudotus koronaa edeltävästä ajasta nähtiinkin nimenomaisesti erikoiskaupan asiakasryhmissä: ryhmät *Eko-kauppa*, *Irtomyynti*, *Luontaistuote 1* sekä *Pienet* kutistuivat merkittävästi. Poikkeuksena erikoiskaupan puolella oli *Luontaistuote 2*, jonka myynti kasvoi korona-aikaa edeltävästä tasosta – johtuen todennäköisesti erillisestä panostuksesta ryhmän myyntiin.

Sesonkiasiakkaita oli vuonna 2022 selvästi vähemmän (246 kpl) kuin vuonna 2019 (328 kpl). Myös sesonkiostokertojen määrä putosi reilusti, toisaalta liikevaihto per tilaus kasvoi yli 50 % vertailuaikana. Myös nämä luvut kertovat juurikin erikoiskaupan kompastelusta ja market-kaupan kasvusta korona-aikana. Uutuustuotteiden määrä oli vuonna 2022 reilusti suurempi kuin vuonna 2019 – toisaalta

ylipäättään sesonkituotteiden artikkelimäärä oli selvästi korkeampi koronan jälkeen. Suurempi artikkelimäärä osaltaan on varmasti kasvattanut sesonkimyyntiä, mutta toisaalta myös teettänyt enemmän työtä yrityksessä.

6.3 Onnistumisia ja epäonnistumisia – syitä ja seurauksia

6.3.1 Liikevaihto ja kannattavuus

Liikevaihdon kasvua voidaan pitää selkeänä onnistumisena, koska tavoite sesonkimyyntin noususta korona-aikaa edeltävälle tasolle saavutettiin vuonna 2022. Tavoitteesta mentiin jopa ohi – siitäkin huolimatta, että sesonkiasiakkaiden määrä väheni vuosittain, ollen vuonna 2022 neljänneksen pienempi kuin koronaa edeltävänä aikana. *Keskusliike*-ryhmän kasvu kompensoi pitkälti menetetyt pienasiakkaat.

Toisaalta myyntikate laski vuonna 2022 aiempaan sesonkiin nähden. Tätä voidaan pitää osittaisena epäonnistumisena, johon toki vaikuttivat monet vuoden 2022 omintakeisuudet, joista moniin ei pystytty tai ehditty yrityksessä reagoimaan. Keskusliikkeille myytäessä volyympohjainen hinnoittelu toi keskimäärin pienempää katetta kuin muille asiakkaille myytäessä. Entisestään keskusliikkeiden katetta pienensivät ostopohjien korkealla pysytelleet hinnat sekä myyntipakkausten materiaalihintojen raju nousu. Myyntipakkausten hinnannousuja ei osattu ennakoida vielä tuotteita asiakkaille hinnoitellessa, joten ne vaikuttivat katteeseen madaltavasti. Toisaalta työn määrä keskusliikkeiden tilaustekäsittelyn ja keräilyn puolella oli pienempi ja myyntirahtikulujenkin osuus merkittävästi alempi kuin pienemmille asiakkaille tuotteita toimitettaessa.

Kertatilausten koon kasvaessa rahtikulujen suhteellinen osuus olisi normaalioloissa pienentynyt, mutta polttoaineen hinnannousu oli niin rajua, että myyntirahtikulut kasvoivat suuremmista euromääräisistä toimituksista huolimatta. Näin ollen liikevaihdon reipas kasvu näkyi tuloksessa laihempänä kuin olisi lukujen va-

lossa voitu odottaa. 137 000 € suurempi sesonkimyynti edelliseen vuoteen nähden tuotti vain 30 000 € enemmän myyntikatetta. Näin ollen liikevaihdon kasvun osalta myyntikatteen osuus oli vain vajaat 22 %.

6.3.2 Asiakassegmentit ja uutuustuotteet

Asiakassegmentteihin panostaminen tuotti selvän onnistuneen tuloksen liikevaihdon osalta. Kaikki ryhmät, joihin vuonna 2022 siirrettiin resursseja, generoivat enemmän liikevaihtoa. Liikevaihdon kasvu näissä ryhmissä oli selvästi suurempaa kuin liikevaihdon vähentyminen niissä ryhmissä, joihin panostettiin vähemmän. Osaltaan tiettyjen asiakassegmenttien kasvu johtui väistämättä uudelleen suunnatuista resursseista, osaltaan se toisaalta heijasteli yleisiä kuluttajatrendejä.

Uutuustuotteita oli aiempaa enemmän ja ne tuottivat suhteessa merkittävän osan sesongin liikevaihdosta. Tältä osalta uutuustuotteiden lanseeraaminen onnistui hyvin. Toisaalta ylipäätään sesongin tuotevalikoima kasvoi vuonna 2022 reilusti, kun vuoden 2021 sesonkituotteistusta ei karsittu uutuuksien tieltä. Näin ollen myös ei-uutuuksia oli sesonkivalikoimassa enemmän. Tuotteiden määrä kasvatti varmasti osaltaan sesonkimyyntiä, toisaalta kasvanut artikkelimäärä myös työllisti tuotekehitystä, ostoja, myyntiä ja keräilyä hieman enemmän.

6.3.3 Ennakkotilausten osuus sesonkimyynnistä

Ennakkotilausten osuus sesonkimyynnistä saavutti vuonna 2022 ensimmäistä kertaa yli 60 %:n tason, ollen tarkalleen ottaen 66,5 % koko sesongin myynnistä. Osaltaan tämä kertoo onnistumisesta ennakkomyynnissä, osaltaan toisaalta vuoden 2022 erityislaatuisuudesta. Vuoden 2022 lopulla kuluttajien luottamus talouteen oli selvästi alhaisempi kuin aiemmin, joka näkyi hiipuneena kulutuskäyttäytymisenä. Näin ollen itse sesongin eli syystalven aikana tehtyjen tilausten määrä oli jopa häkellyttävän vähäinen verrattuna siihen, mitä ennakkomyynnin perusteella olisi voinut odottaa.

Ennakkotilausten kasvanut osuus helpotti tuotantotilausten suunnittelua ja aikataulutusta, mikä lisäsi toimitusvarmuutta ja vähensi ostojen ja myyjien työtaakkaa alkusyksystä. Toisaalta ennakkotilausten suuri määrä myös aiheutti sen, että keväällä sovittuja ennakkotilaushintoja ei voitu muuttaa sitä myötä, kun vuoden 2022 pakkausmateriaalien, raaka-aineiden ja rahtien kustannukset kasvoivat. Nämä kasvaneet kustannukset aiheuttivat sen, että ennakkotilauksista saatu tuotto jäi keväällä laskettua vähäisemmäksi.

7 POHDINTA

7.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Vuosien 2020–2022 erityisluonteisuus on otettava huomioon, kun pohditaan opinnäytetyön reliabiliteettia. Koska opinnäytetyön ja data-analyysin ajankohta sijoittui Suomen, Euroopan ja jopa globaalissa mittakaavassa hyvin poikkeukselliseen aikaan (koronakriisi, Ukrainan sota, pitkän nollakorkoajanjakson nopea päätyminen, raju inflaatio sekä energian hinnannousu), voitaisiin lopullinen reliabiliteetti todeta vasta vuosien jälkeen, mikäli johtopäätösten pohjalta toimittaisiin jatkossakin. Tällöinkin varmuus saataisiin vasta vertaamalla vaihtoehtoisia toimintamalleja omaksuttuun, mikä ei toki olisi mahdollista verrattain pienessä yrityksessä.

Toisaalta voidaan kenties aiheellisesti kysyä, voiko reliabiliteettia kokonaan kyseenalaistaa vain poikkeuksellisten aikojen vuoksi. Liiketalouden kenttä on alati altis ympäristön muutoksille, joten varsinaista stabiilia tai ”normaaliala” tilaa on vaikea määritellä. Toisinaan stabiili tilanne voi myös itsessään olla poikkeuksellinen aiempaan verrattuna. Ennen koronaa vallinnut pitkä nollakorkojen aika on tästä hyvä esimerkki: korkohistoriassa epänormaali nollakorkoaika muodostui vajaan vuosikymmenessä ikään kuin oletusarvoiseksi vakioksi, jonka päätyemisestä monet kotitaloudet ja yritykset lopulta yllättyivät.

Analysoidun myyntidatan pohjalta tehdyt toimenpiteet sekä saavutetut ja asetetut tavoitteet näyttävät joka tapauksessa tepsineen ainakin vuoden 2022 joulusesongin myyntilukujen parantamisessa. Voidaankin todeta, että opinnäytetyön reliabiliteetin osalta työ tuloksineen on riittävän luotettava erityisluonteisesta ajanjaksoista huolimatta.

Validiteetin osalta suurimman haasteen aiheuttaa vuonna 2021 tapahtunut toiminnanohjausjärjestelmän päivitys. Tämän vuoksi data-analyysi vuosilta 2019 ja 2020 jäi joiltain osin vaillinaisemmaksi kuin olisi voinut toivoa. Toisaalta olennaisimmat myyntiluvut asiakasryhmittäin pystyttiin selvittämään ja arvioimaan, sa-

maten uutuustuotteiden osuus sesongin tuotteistuksesta sekä sesonkiasiakkaiden ja -tilausten määrä. Avoimeksi jäi sesonkimyyntiin kateprosentti kahdelta vertailuvuodelta sekä ennakkotilausten suhteellinen osuus koko sesongin myynistä. Näitä lukuja pystyttiin kuitenkin vertailemaan vuosien 2021 ja 2022 sesonkimyyntien välillä. Lisäksi vuosien 2019 ja 2020 vaillinainen data on todettu ja huomioitu opinnäytetyötä tehdessä. Näin ollen validiteetin osalta opinnäytetyössä ei ole todettavissa perustavanlaatuisia ongelmia.

7.2 Opit ja haasteet tulevaisuudessa

Opinnäytetyön data-analyysi osoitti kolmen osa-alueen merkityksen. Ensimmäisenä oli todettavissa tiettyjen asiakassegmenttien tärkeys, joihin panostamiseen kannatti kohdentaa aiempaa enemmän resursseja. Analyysin pohjalta voitiin myös todeta uutuustuotteiden tärkeä rooli sesongin myynnissä sekä ennakkotilausten merkitys tuotannosuunnittelun jouhevoittamiseksi sekä ylipäätään sesonkituotteiden toimitusten saamiseksi ajoissa kauppojen hyllyille. Data-analyysin pohjalta ja ohjaamana keskityttiin opinnäytetyössä kiinnittämään huomiota ja panostamaan näihin todettuihin kolmeen osa-alueeseen. Osa-alueisiin panostamisesta voitiin todeta hyödyllisiä oppeja ja toisaalta havaita myös ennakoimattomia haasteita, joihin on syytä kiinnittää huomiota.

Asiakassegmenteissä panostaminen marketkaupan toimijoihin on ollut selvästi välttämätöntä, sillä kulutuskäyttäytyminen on ainakin toistaiseksi suosinut marketkauppaa erikoismyymälöiden kustannuksella. Haasteena marketkauppaan panostettaessa voidaan nähdä katteiden pienentyminen volyymipohjaisessa hinnoittelussa ja tiukan kilpailutuksen seurauksena. Toisena haasteena ja jopa osittaisena riskinä on nähtävissä se, että riippuvuus marketkaupan asiakkuuksista kasvaa yritykselle liian suureksi: mikäli yksikin suurempi marketkaupan asiakas lopettaisi yhteistyön, tarkoittaisi se yritykselle kymmenien prosenttien lovea liikevaihdossa. Tämä asetelma antaa myös marketkaupan asiakkaille mahdollisuuden käyttää asemaansa hyväksi esimerkiksi vaatimalla yritykseltä kannattavuuden nähden liian edullisia ostohintoja.

Myös muita asiakassegmenttejä täytyisi näin ollen vaalia tulevaisuudessa. Onkin hyvä, että ekokauppa- ja luontaistuotealan toimijoiden myyntiä saatiin kohoamaan vertailuajankohdan loppua kohden. Verkkokaupan kasvua voisi pyrkiä tukemaan tarjoamalla asiakkaille enemmän valmista markkinointimateriaalia, jota voi tuotteiden yhteyteen verkkokauppoihin liittää. Tällaista materiaalia voisivat olla vaikkapa reseptiikka, esittelyvideot, fiiliskuvat tai käyttäjäsuositukset.

Uutuustuotteisiin ja laajempaan tuotevalikoimaan panostaminen näyttää korreloivan kasvaneen sesonkiliikevaihdon kanssa, joten tuotteistukseen kannattaa jatkossakin panostaa. Toisaalta uutuustuotteiden suurempi rooli tulevaisuudessa toisi myös omat haasteensa kannattavuudelle. Uutuustuotteiden etsiminen, kehittäminen, testaaminen, sopimusneuvottelut ja markkinointi vievät huomattavan paljon enemmän resursseja kuin jo olemassa olevien tuotteiden markkinoiminen ja myyminen. Lisähaasteen asettavat uutuustuotteiden potentiaalinen väliaikaisuus. Uutuuksia markkinoille tuodessa tuotteiden elinkaari on vielä mysteeri. Joistain uutuuksista saattaa tulla pitkäaikaisia suosikkeja, toisaalta joidenkin elinkaari saattaa olla ainoastaan yhden sesongin mittainen.

Uutuustuotteiden hinnoittelu nouseekin tässä tapauksessa tärkeään rooliin ja sen suhteen on syytä olla tarkkana: minkä verran kehitystyötä voidaan laskea sisään kustannushintoihin, minkä verran katetta voidaan uutuusarvon vuoksi korottaa normaalikatteeseen nähden? Entä voisiko sopimusvalmistajalta tai liikekumppanilta hankittuun uutuustuotteeseen vaatia alennusta tai markkinointitukea, jotta kustannukset tuotteen tuomisesta markkinoille eivät lankea pelkästään yhden yrityksen harteille?

Selvää on, että kaikkea ylimääräistä työtä ei yhden vuoden hinnoitteluun voida sisällyttää, vaan se on jyvitetävä useammalle vuodelle. Näin ollen uutuustuotteiden lanseeraamiseen sisältyy aina pieni riski: mikäli tuotteen elinkaari jää lyhyeksi, ei investoituja resursseja saada kompensoitua tuotteen myynnillä. Toisaalta ainoastaan uutuuksien kautta voidaan löytää myös uusia hittituotteita niin sesonkiin kuin ympärivuotiseen valikoimaan. Riski on siis tiedostettava, mutta monissa tilanteissa myös otettava tai parhaassa tapauksessa jaettava valmistajan tai liikekumppaneiden kesken.

Ennakkotilausten osuuden kasvattaminen on helpottanut tuotannosuunnittelua ja parantanut toimitusketjujen hallittavuutta ja ennustettavuutta entisestään. Tämä puolestaan vähentää työtaakkaa ja pienentää riskiä sesongin yli jäävistä tuotteista. Toisaalta vuodet 2020–2022 osoittivat, että ennakkotilausten perusteella on erittäin vaikea arvioida koko sesongin myyntiä, koska puolesta vuodessa voi tapahtua hyvin paljon aina maailmanlaajuisesta pandemiasta ja naapurivaltion hyökkäyssodasta nopeasti etenevään inflaatioon ja rahtikonttipulaan.

Näin ollen ennakkotilausten määrän kasvattamisessa on paitsi hyötyjä, myös riskejä. Ennakkotilauksista sovittaessa joudutaan sitoutumaan hintoihin, jotka eivät välttämättä ole yhtä kannattavia enää puolen vuoden jälkeen. Myös kuluttajien heikentynyt luottamus talouteen voi näkyä yllättävänä kysyntänotkahduksena, jolloin ennakkotilausten perusteella on hyvin vaikea varmuudella päätellä, minkä verran tuotteita täytyisi ottaa varastoon lisätilauksia ajatellen.

Lopulta voidaankin todeta, että asetetut ja saavutetut tavoitteet toivat mukanaan toivottuja tuloksia, mutta myös ennakoimattomia haasteita. Tulevaisuutta ajatellen näillä opeilla voidaan raivata yritykselle mahdollisia polkuja kasvuun, mutta jokaisen polun varrella piilee myös riskejä. Riskejä voi toki pyrkiä ennakoimaan mahdollisimman hyvin, mutta niitä vastaan ei koskaan voi kokonaan suojautua.

Poikkeukselliset vuodet ovat osoittaneet erityisen kirkkaasti, että kaikkia muutoksia ja riskejä ei voida etukäteen kartoittaa. Kukapa olisi vuoden 2019 syksyllä arvannut, mitä maailmassa tulee seuraavien kolmen vuoden aikana tapahtumaan? Toimintaympäristön muutokset on tiedostettava ja niihin sisältyvät riskit siedettävä, tai vastaavasti etsittävä toisia polkuja, joiden varrelta löytyvät omat riskinsä – ja toisaalta omat mahdollisuutensa.

LÄHTEET

Heiskanen, A. 2019. Tietoisesti taitava myynnin johtaja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Jordan, J & Vazzana, M. 2012. Cracking the Sales Management Code: The Secrets to Measuring and Managing Sales Performance. USA: McGraw Hill.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Helsinki: Helsingin Kamari Oy

Kupias, P., Peltola, J. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin ja myynnin pelikirja. E-kirja. Toinen painos. Viro: Printon. Viitattu 27.8.2024. Vaatii käyttöoikeuden. [https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/b2b-markkinoinnin-ja-myyntin-pelikirja#kohta:B2B-markkinoinnin\(\(20\)&\(\(20\)myyntin\(\(20\)pelikirja](https://kauppakamaritieto-fi.libproxy.tuni.fi/ammattikirjasto/teos/b2b-markkinoinnin-ja-myyntin-pelikirja#kohta:B2B-markkinoinnin((20)&((20)myyntin((20)pelikirja)

Mattila, R. 2023. WHO: Koronavirus ei enää aiheuta maailmanlaajuista terveyshäätätilaa. Yle Uutiset 5.5.2023. Viitattu 30.5.2024. <https://yle.fi/a/74-20008814/64-3-151767>

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

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. E-kirja. 3. painos. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 27.8.2024. Vaatii käyttöoikeuden. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/EACBCXCTDG#/>

Tanskanen, J. 2022. Maailmanlaajuinen kuljetuskriisi on kääntynyt vuodessa päällelleen – merirahtien hinnat romahtivat, kun kulutus hiipuu Euroopassa. Yle Uutiset 7.12.2022. Viitattu 30.05.2024. <https://yle.fi/a/74-20006741>

THL, 2024. Koronavirus COVID-19 tilanne Suomessa. Terveiden ja hyvinvoinninlaitoksen avointa dataa hyödyntävä nettisivusto koronatilastot.fi. Viitattu 03.06.2024. <https://www.koronatilastot.fi/fi/sairaala/>

Tilastokeskus 2023. Vuoden 2022 inflaatio 7,1 prosenttia – hintojen nousu korkeinta 40 vuoteen. Tilastokeskuksen uutisia 13.1.2023. Viitattu 8.8.2024. <https://stat.fi/uutinen/vuoden-2022-inflaatio-71-prosenttia-hintojen-nousu-korkeinta-40-vuoteen>

Valtioneuvosto 2020. Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi. Valtioneuvoston tiedote 16.3.2020. Viitattu 30.05.2024. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi>

Vilkas 2021. 2021 Q1: Koronavuosi räjäytti verkkokaupan jopa 70% kasvuun. Vilkas Group Neljännesvuosikatsaus Q1/2021 22.4.2021. Viitattu 30.5.2024. <https://www.vilkas.fi/raportit/2021-q1-koronavuosi-rajaytti-verkkokaupan-jopa-70-kasvuun>

Wackett, M. 2021. Good news, bad news 'and even worse news' from congested Euro ports. The Load Star 20.4.2021. Viitattu 30.5.2024. <https://theloadstar.com/good-news-bad-news-and-even-worse-news-from-congested-euro-ports/>

Wilska, T., Sirola, A., Nuckols, J., Nyrhinen, J. 2021. A year of COVID-19 in three countries – A study on the effects of the COVID-19 pandemic on everyday life, consumption and digital behaviour in Finland, Sweden, and Great Britain. YFI julkaisu 9. University of Jyväskylä. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8829-6>

LIITTEET

Liite 1. Vuoden 2019 joulusesongin vertailu

| Joulusesonki 2019 | | | | | |
|----------------------------------|---|--------------------------|---------------------|--|---------------------------|
| Sesonkiasiakkaita: 328 kpl | | | | Bold: asiakasryhmän myynti-% kokonaismyynnistä | |
| Sesonkitilauksia: 432 kpl | Liikevaihto per asiakas: Liikevaihto per tilaus: | 1885,12 € 1431,30 € | | | |
| Asiakkaiden liikevaihtojärjestys | Asiakasryhmä | Yhteensä € (alv 0) | | Ei-bold: uutuusien %-osuus asiakasryhmän kokonaismyynnistä | |
| 1. | Keskusliike | 258 466,98 € | 41,8 % | | |
| | Uutuus | 75 132,90 € | 29,1 % | | |
| | Ei-uutuus | 183 334,08 € | 70,9 % | | |
| 2. | Ekokauppa | 105 985,00 € | 17,1 % | | |
| | Uutuus | 44 695,16 € | 42,2 % | | |
| | Ei-uutuus | 61 289,84 € | 57,8 % | | |
| 3. | Pienet | 78 588,77 € | 12,7 % | | |
| | Uutuus | 24 104,40 € | 30,7 % | | |
| | Ei-uutuus | 54 484,37 € | 69,3 % | | |
| 4. | Luontaistuote 2 | 65 571,95 € | 10,6 % | | |
| | Uutuus | 9 252,13 € | 14,1 % | | |
| | Ei-uutuus | 56 319,82 € | 85,9 % | | |
| 5. | Irtomyynti | 39 886,66 € | 6,5 % | | |
| | Uutuus | 10 043,07 € | 25,2 % | | |
| | Ei-uutuus | 29 843,59 € | 74,8 % | | |
| 6. | Market-suoratoimitus | 28 079,27 € | 4,5 % | | |
| | Uutuus | 7 044,79 € | 25,1 % | | |
| | Ei-uutuus | 21 034,48 € | 74,9 % | | |
| 7. | Verkkokauppa | 24 009,66 € | 3,9 % | | |
| | Uutuus | 10 003,22 € | 41,7 % | | |
| | Ei-uutuus | 14 006,43 € | 58,3 % | | |
| 8. | Luontaistuote 1 | 17 732,19 € | 2,9 % | | |
| | Uutuus | 4 524,08 € | 25,5 % | | |
| | Ei-uutuus | 13 208,11 € | 74,5 % | | |
| | Yhteensä | 618 320,47 € | 100,0 % | | |
| Uutuudet vs vanhat tuotteet | Joulusesonki 2019 | | | | |
| Uutuus/ei-uutuus? | Artikkelimäärä (kpl) | % kaikista artikkeleista | Myynti € (alv 0) | % kokonaismyynnistä | Liikevaihto per artikkeli |
| Uutuus | 13 | 26 % | 184 799,75 € | 29,9 % | 14 215,37 € |
| Ei-uutuus | 37 | 74 % | 433 520,72 € | 70,1 % | 11 716,78 € |
| Yhteensä | 50 | 100 % | 618 320,47 € | 100,0 % | 12 366,41 € |

Liite 2. Vuoden 2020 joulusesongin vertailu

| Joulusesonki 2020 | | | | | |
|----------------------------------|---|--------------------------|--|-------------------------|---------------------------|
| Sesonkiasiakkaita: 275 kpl | | | | | |
| Sesonkitilauksia: 415 kpl | Liikevaihto per asiakas: Liikevaihto per tilaus: | 1645,18 € 1090,18 € | Bold: asiakasryhmän myynti-% kokonaismyynnistä | | |
| Asiakkaiden liikevaihtojärjestys | Asiakasryhmä | Yhteensä € (alv 0) | Ei-bold: uutuusien ja ei-uutuusien %-osuus asiakasryhmän kokonaismyynnistä | Muutos vuoteen 2019 (%) | Muutos vuoteen 2019 (€) |
| 1. | Keskusliike | 203 340,28 € | 44,9 % | -21,3 % | 55 126,70 € |
| | Uutuus | 96 428,28 € | 47,4 % | | |
| | Ei-uutuus | 106 912,00 € | 52,6 % | | |
| 2. | Pienet | 63 975,00 € | 14,1 % | -18,6 % | 14 613,77 € |
| | Uutuus | 5 354,03 € | 8,4 % | | |
| | Ei-uutuus | 58 620,97 € | 91,6 % | | |
| 3. | Verkkokauppa | 55 131,61 € | 12,2 % | 129,6 % | 31 121,96 € |
| | Uutuus | 3 265,16 € | 5,9 % | | |
| | Ei-uutuus | 51 866,45 € | 94,1 % | | |
| 4. | Ekokauppa | 51 703,92 € | 11,4 % | -51,2 % | 54 281,08 € |
| | Uutuus | 1 904,35 € | 3,7 % | | |
| | Ei-uutuus | 49 799,57 € | 96,3 % | | |
| 5. | Luontaistuote 2 | 38 834,71 € | 8,6 % | -40,8 % | 26 737,24 € |
| | Uutuus | 1 878,15 € | 4,8 % | | |
| | Ei-uutuus | 36 956,56 € | 95,2 % | | |
| 6. | Market-suoratoimitus | 16 122,85 € | 3,6 % | -42,6 % | 11 956,42 € |
| | Uutuus | 2 225,09 € | 13,8 % | | |
| | Ei-uutuus | 13 897,76 € | 86,2 % | | |
| 7. | Irtomyynti | 15 342,22 € | 3,4 % | -61,5 % | 24 544,44 € |
| | Uutuus | 2 200,22 € | 14,3 % | | |
| | Ei-uutuus | 13 142,00 € | 85,7 % | | |
| 8. | Luontaistuote 1 | 7 975,08 € | 1,8 % | -55,0 % | 9 757,11 € |
| | Uutuus | 467,36 € | 5,9 % | | |
| | Ei-uutuus | 7 507,72 € | 94,1 % | | |
| | Yhteensä | 452 425,67 € | 100,0 % | -26,8 % | - 165 894,80 € |
| Uutuudet vs vanhat tuotteet | Joulusesonki 2020 | | | | |
| Uutuus/ei-uutuus? | Artikkelimäärä (kpl) | % kaikista artikkeleista | Yhteensä € (alv 0) | % kokonaismyynnistä | Liikevaihto per artikkeli |
| Uutuus | 11 | 23 % | 113 722,64 € | 25,1 % | 10 338,42 € |
| Ei-uutuus | 36 | 77 % | 338 703,03 € | 74,9 % | 9 408,42 € |
| Yhteensä | 47 | 100 % | 452 425,67 € | 100,0 % | 9 626,08 € |

Liite 3. Vuoden 2021 joulusesongin vertailu

| Joulusesonki 2021 | | | | | |
|------------------------------------|---|--------------------------|--|---|---------------------------|
| Sesonkiasiakkaita: 260 kpl | | | | | |
| Sesonkitilauksia: 352 kpl | Liikevaihto per asiakas: Liikevaihto per tilaus: | 2082,09 € 1537,91 € | Bold: asiakasryhmän myynti-% kokonaismyynnistä | | |
| Asiakkaiden liikevaihtojärjestys | Asiakasryhmä | Yhteensä € (alv 0) | Ei-bold: uutuusien %-osuus asiakasryhmän kokonaismyynnistä | Muutos vuoteen 2020 (%) | Muutos vuoteen 2020 (€) |
| 1. | Keskusliike | 211 765,08 € | 39,1 % | 4,1 % | 8 424,80 € |
| | Uutuus | 68 279,08 € | 32,2 % | | |
| | Ei-uutuus | 143 486,00 € | 67,8 % | | |
| 2. | Ekokauppa | 76 632,05 € | 14,2 % | 48,2 % | 24 928,13 € |
| | Uutuus | 32 771,20 € | 42,8 % | | |
| | Ei-uutuus | 43 860,86 € | 57,2 % | | |
| 3. | Pienet | 71 390,41 € | 13,2 % | 11,6 % | 7 415,41 € |
| | Uutuus | 36 831,22 € | 51,6 % | | |
| | Ei-uutuus | 34 559,19 € | 48,4 % | | |
| 4. | Luontaistuote 2 | 57 808,08 € | 10,7 % | 48,9 % | 18 973,37 € |
| | Uutuus | 31 007,40 € | 53,6 % | | |
| | Ei-uutuus | 26 800,68 € | 46,4 % | | |
| 5. | Verkkokauppa | 52 475,08 € | 9,7 % | -4,8 % | 2 656,53 € |
| | Uutuus | 21 989,29 € | 41,9 % | | |
| | Ei-uutuus | 30 485,79 € | 58,1 % | | |
| 6. | Market-suoratoimitus | 28 674,63 € | 5,3 % | 77,9 % | 12 551,78 € |
| | Uutuus | 13 787,13 € | 48,1 % | | |
| | Ei-uutuus | 14 887,50 € | 51,9 % | | |
| 7. | Luontaistuote 1 | 24 947,30 € | 4,6 % | 212,8 % | 16 972,22 € |
| | Uutuus | 14 241,91 € | 57,1 % | | |
| | Ei-uutuus | 10 705,39 € | 42,9 % | | |
| 8. | Irtomyynti | 17 651,84 € | 3,3 % | 15,1 % | 2 309,62 € |
| | Uutuus | 6 665,05 € | 37,8 % | | |
| | Ei-uutuus | 10 986,79 € | 62,2 % | | |
| | Yhteensä | 541 344,48 € | 100,0 % | 19,7 % | 88 918,81 € |
| Uutuudet vs vanhat tuotteet | | | | | |
| | Joulusesonki 2021 | | | | |
| Uutuus/ei-uutuus? | Artikkelimäärä (kpl) | % kaikista artikkeleista | Yhteensä € (alv 0) | % kokonaismyynnistä | Liikevaihto per artikkeli |
| Uutuus | 20 | 37 % | 225 572,28 € | 41,7 % | 11 278,61 € |
| Ei-uutuus | 34 | 63 % | 315 772,20 € | 58,3 % | 9 287,42 € |
| Yhteensä | 54 | 100 % | 541 344,48 € | 100,0 % | 10 024,90 € |
| Ennako- ja varastotilaukset | | | | | |
| | Myyntieurot | Prosenttiluku | | Ostoeurot (sis. ostopohdit ja pakkaus) | 395 181,47 € |
| Ennakkotilaukset | 305 318,28 € | 56,4 % | | Myyntikate euroina | 146 163,01 € |
| Varastotilaukset | 236 026,19 € | 43,6 % | | Myyntikate % | 27,00 % |
| Yhteensä | 541 344,48 € | 100 % | | | |

Liite 4. Aikataulu joulusesongin ennakkomyyntiin

1(2)

| Aikataulu joulusesongin ennakkomyynti 2022 | | | ASIAKASSEGMENTIT: SININEN | |
|--|---|--|---|--|
| | | Taustavärien merkitykset: | SESONGIN TUOTTEISTUS: ORANSSI | |
| | | | YHTEISET PALAVERIT: VIHREÄ | |
| KK / VKO | | | KAIKILLE YHTEISET HUOMIOT: KELTAINEN | |
| Tammikuu | Karita (4 h / vko) | Maria (1-2 h / vko) | Eetu (4 h / vko) | Yhteiset (0,5 - 1 h / vko + iso palaveri 1,5 h) |
| VKO 1 | Valmistele palis vko 2 ja vko 3 | | Kaurasuklaakonvehdit: resepti ja hinnat | Perjantai palaveri: kevään aikataulut |
| VKO 2 | Palaveri Keskusliike 1: tavaratalojoulu | Herkkuboksien parantelu / suunnittelu | Sokerittomat konvehdit: hinnat | Perjantai palaveri, mukana osto: uutuustuotteet |
| VKO 3 | Palaveri Keskusliike 1: konvehdit | Herkkuboksien parantelu / suunnittelu | Kaurasuklaakonvehdit: ulkoasu Arton kanssa | |
| VKO 4 | Konvehtitarjous Keskusliike 1 | Herkkuboksien parantelu / suunnittelu | HINNAT KONVEHDEILLE ALKUVIIKOSTA | Perjantai palaveri: avainasiakkaat |
| Helmikuu | Karita (4 h / vko) | Maria (1-2 h / vko) | Eetu (4 h / vko) | Yhteiset (0,5 - 1 h / vko) |
| VKO 5 | Valmistele palis vklo 6 | Valmistele palis vklo 6 | Palaveritukea myyjille | |
| VKO 6 | Palaveri Keskusliike 2: teet | Palaveri Luontaistuote 2: ketjuvalikoima | Pipariutuudet: hinnat ja reseptit valmistajan kanssa | Perjantai palaveri: asiakkaiden palaute uutuuksista |
| VKO 7 | Hinnoittelu: teet | | Hinnoittelu: teet | |
| VKO 8 | Valmistele palis vklo 9 | | Palaveritukea myyjille | Perjantai palaveri: esiin nousseet asiat |
| Maaliskuu | Karita (6 h / vko) | Maria (1-2 h / vko) | Eetu (6 h / vko) | Yhteiset (0,5 - 1 h / vko + iso palaveri 1,5 h) |
| VKO 9 | Palaveri Keskusliike 1: teet | Lahjalaatikoiden parantelu / suunnittelu | Palaveri- ja tuotetukea myyjille, hinnat teeuutuuksille! | |
| VKO 10 | Teetarjous Keskusliike 1! Teetarjous Keskusliike 2! Valmistele palis vko 11 | Lahjalaatikoiden parantelu / suunnittelu | Palaveri- ja tuotetukea myyjille, hinnat pipariutuuksille! | Perjantai palaveri: palaverit ja tarjoukset |
| VKO 11 - 12 | Palaveri Keskusliike 1: herkkutarjottimet | Lahjalaatikoiden parantelu / suunnittelu | Pakkausmateriaalien kilpailutus, hinnoittelu tavaratalojoulu | Perjantai palaveri: uutuustuotteet |
| VKO 13 | Tarjous Keskusliike 1: Tavaratalojoulu! Valmistele palis vklo 9 | | Yhteispalaverin valmistelu, hintaneuvotteluja ostojen tukena | Perjantai palaveri + iso yhteispalaveri ostojen kanssa: uutuustuotteiden läpikäyntiä |
| Huhtikuu | Karita (6 h / vko) | Maria (2 h / vko) | Eetu (8 h / vko) | Yhteiset (0,5 - 1 h / vko) |
| VKO 14 | Private label -tuotteiden kehittäminen ekokauppakettijulle, valmistele palis VKO 15 | Esite Luontaistuote 2 -ryhmälle hintoineen | Palaveritukea myyjille, hintaneuvotteluja ostojen tukena, ekokauppakettijun Private label -tuotteet | Perjantai palaveri: lopullinen joulivalikoima |
| VKO 15 | Palaveri Ekokauppakettijun: private label -tuotteiden laajennus, sesongin kampanjat | Esite Luontaistuote 2 -ryhmälle hintoineen | HINNAT LOPUILE SESONKITUOTTEILLE! | PÄÄSIÄINEN |
| VKO 16 | Katalogit ja hintatarjoukset valmiiksi loppuille asiakkaille | Esite Market-suoratoimitukset | Katalogeja ja esitteitä myynnin tukena | Perjantai palaveri: soittokierrokset ja asiakaskäynnit |
| VKO 17 | Ekokauppakettijun PL-tuotteet: esite, hinnat. Myös muut ekokauppakettijun sesongin kampanjatuotteet | Suunnittele aikataulu Market-suoratoimitukset myyntikierrokselle, treenaa Eetun kanssa | Myyntikierros-suunnittelu ja treenaa Marian kanssa, Ekokauppakettijun sesonkituotteet Karitan kanssa. | |

(jatkuu)

| Aikataulu joulusesongin ennakkomyynti 2022 | | | ASIAKASSEGMENTIT: SININEN | |
|--|---|---|---|--|
| | | Taustavärien merkitykset: | SESONGIN TUOTTEISTUS: ORANSSI | |
| | | | YHTEISET PALAVERIT: VIHREÄ | |
| KK / VKO | | | KAIKILLE YHTEISET HUOMIOT: KELTAINEN | |
| Toukokuu | Karita (6 h / vko) | Maria (4 - 16 h / vko) | Eetu (8 h / vko) | Yhteiset (0,5 - 1 h / vko + iso palaveri 1,5 h) |
| VKO 18 | Tarjous Keskusliike 1: herkutarjottimet! | Kirje Luontaistuote 2 - ryhmälle, soitot marketteihin: myyntikierrros | Tarjouslaskelmia Karitan tukena, piparkakkudesignit Nooran ja Artton kanssa | Perjantaipalaveri: soittokierrokset ja asiakaskäynnit |
| VKO 19 | Tarjous Ekokauppakettu: jouluvalikoima, private label - tuotteet, kampanjatuotteet | Soitot marketteihin: myyntikierroksen tapaamiset | Tarjouslaskelmia Karitan tukena | |
| VKO 20 | Ennakkotilausmäärät keskusliike 1: tavaratalojoulu Lähetä asiakaskirje muille asiakassegmenteille | Market-suoratoimitus: myyntikierrros Etelä-Suomi | Tilaussuunnittelu ostojen kanssa | Perjantaipalaveri: ensimmäiset määräärvot |
| VKO 21 | Ennakkotilausmäärät Keskusliike 1: konvehdit, tarjottimet, teet | Market-suoratoimitus: myyntikierrros Keski-Suomi ja Pohjanmaa | Ostojen kanssa tuotantotilaukset ja optiot, yhteispalaverin valmistelu | Perjantaipalaveri + iso yhteispalaveri ostojen kanssa |
| Kesäkuu | Karita (4 h / vko) | Maria (4 - 8 h / vko) | Eetu (8 h / vko) | Yhteiset (0,5 - 1 h / vko + iso palaveri 1,5 h) |
| VKO 22 | DL: Ennakkotilausmäärät Ekokauppakettu | Soitot Market-suoratoimitus | Ostojen kanssa tuotantotilaukset ja optiot | |
| VKO 23 | DL: Muiden asiakkaiden jouluennakot (voi venyä viikon 24 alkuun) | Arviot Keskusliike 2: teet ja konvehdit | Ostojen kanssa tuotantotilaukset ja optiot | |
| VKO 24 | Määrät Keskusliike 2: teet ja konvehdit | Määrät Luontaistuote 2: jouluvalikoima | Ostojen kanssa tuotantotilaukset ja optiot, yhteispalaverin valmistelu | Perjantaipalaveri + iso yhteispalaveri ostojen kanssa |
| VKO 25 | | | Ostojen kanssa optioiden lunastus: lopulliset määrät | |
| | KESÄTAUKO | KESÄTAUKO | KESÄTAUKO | KESÄTAUKO |
| VKO 37 | Ensimmäiset Keskusliiketoimitukset | Soittokierros Luontaistuote 2: varastotilauksia jouluennakoiden mukaan (8 h / viikko, 25 asiakasta) | | |
| VKO 38 | Syksyn ensimmäinen joulukirje asiakkaille | Soittokierros Luontaistuote 2: varastotilauksia jouluennakoiden mukaan (8 h / viikko, 25 asiakasta) | | |
| VKO 39 - 45 | JOULUENNAKOIDEN TOIMITUKSIA | JOULUENNAKOIDEN TOIMITUKSIA | JOULUENNAKOIDEN TOIMITUKSIA | JOULUENNAKOIDEN TOIMITUKSIA |
| VKO 47 | Syksyn toinen joulukirje asiakkaille | | | |
| VKO 48 - 49 | Joulun varastotoimituksia asiakkaille | Joulun varastotoimituksia asiakkaille | Joulun varastotoimituksia asiakkaille | |
| VKO 50 | Viimeinen joulukirje asiakkaille: ale tuotteista, joita paljon varastossa | | | |
| VKO 51 | VIIMEISET TOIMITUKSET 21.12.2022 | VIIMEISET TOIMITUKSET 21.12.2022 | VIIMEISET TOIMITUKSET 21.12.2022 | VIIMEISET TOIMITUKSET 21.12.2022 |

Liite 5. Vuoden 2022 joulusesongin vertailu

| Joulusesonki 2022 | | | | | |
|--|---|-----------------------------|---|---|-------------------------------|
| Sesonkiasiakkaita: 246 kpl | | | | | |
| Sesonkitilauksia: 297 kpl | Liikevaihto per asiakas: Liikevaihto per tilaus: | 2757,01 € 2283,59 € | Bold: asiakasryhmän myynti-% kokonaismyynnistä | | |
| Asiakkaiden liikevaihtojärjestys | Asiakasryhmä | Yhteensä € (alv 0) | Ei-bold: uutuusien %- osuus asiakasryhmän kokonaismyynnistä | Muutos vuoteen 2021 (%) | Muutos vuoteen 2021 (€) |
| 1. | Keskusliike | 324 956,29 € | 47,9 % | 53,5 % | 113 191,21 € |
| | Uutuus | 160 045,72 € | 49,3 % | | |
| | Ei-uutuus | 164 910,57 € | 50,7 % | | |
| 2. | Ekokauppa | 92 300,72 € | 13,6 % | 20,4 % | 15 668,67 € |
| | Uutuus (sis. private label) | 50 626,66 € | 54,8 % | | |
| | Ei-uutuus | 41 674,05 € | 45,2 % | | |
| 3. | Luontaistuote 2 | 73 181,54 € | 10,8 % | 26,6 % | 15 373,46 € |
| | Uutuus | 22 475,56 € | 30,7 % | | |
| | Ei-uutuus | 50 705,98 € | 69,3 % | | |
| 4. | Pienet | 71 237,09 € | 10,5 % | -0,2 % | - 153,31 € |
| | Uutuus | 20 510,19 € | 28,8 % | | |
| | Ei-uutuus | 50 726,91 € | 71,2 % | | |
| 5. | Market-suoratoimitus | 48 219,30 € | 7,1 % | 68,2 % | 19 544,67 € |
| | Uutuus | 25 304,92 € | 52,5 % | | |
| | Ei-uutuus | 22 914,38 € | 47,5 % | | |
| 6. | Verkkokauppa | 38 644,26 € | 5,7 % | -26,4 % | - 13 830,82 € |
| | Uutuus | 10 224,42 € | 26,5 % | | |
| | Ei-uutuus | 28 419,84 € | 73,5 % | | |
| 7. | Irtomyynti | 17 093,98 € | 2,5 % | -3,2 % | - 557,86 € |
| | Uutuus | 5 152,50 € | 30,1 % | | |
| | Ei-uutuus | 11 941,48 € | 69,9 % | | |
| 8. | Luontaistuote 1 | 12 592,44 € | 1,9 % | -49,5 % | - 12 354,86 € |
| | Uutuus | 3 766,20 € | 29,9 % | | |
| | Ei-uutuus | 8 826,24 € | 70,1 % | | |
| | Yhteensä | 678 225,63 € | 100,0 % | 25,3 % | 136 881,15 € |
| Uutuudet vs vanhat tuotteet | Joulusesonki 2022 | | | | |
| Uutuus/ei-uutuus? | Artikkelimäärä (kpl) | % kaikista artikkeleista | Yhteensä € (alv 0) | % kokonais- myynnistä | Liikevaihto per artikkeli |
| Uutuus | 26 | 33 % | 298 106,18 € | 44,0 % | 11 465,62 € |
| Ei-uutuus | 54 | 68 % | 380 119,45 € | 56,0 % | 7 039,25 € |
| Yhteensä | 80 | 100 % | 678 225,63 € | 100,0 % | 8 477,82 € |
| Ennako- ja varastotilaukset | Myyntieurot | Prosenttiluku | | Ostoeurot (sis. ostopohdit ja pakkaus) | 501 886,97 € |
| Ennakkotilaukset | 450 816,58 € | 66,5 % | | Myyntikate euroina | 176 338,66 € |
| Varastotilaukset | 227 409,05 € | 33,5 % | | Myyntikate % | 26,00 % |
| Yhteensä | 678 225,63 € | 100 % | | | |