

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

BisnesAkademia

2016

Marika Mäkinen

JÄLLEENMYYYJIEN PALKITSEMISJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN

– Case: STM-Markkinointi

Marika Mäkinen

JÄLLEENMYYJIEN PALKITSEMISJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN

- Case: STM-Markkinointi

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää jälleenmyyjien palkitsemisjärjestelmää pienyrityksessä. Käytännön kehittämistehtävänä on luoda kokonaan uusi järjestelmä, jonka toimivuutta kokeillaan pilottimyyjän avulla. Pilottimyyjällä tarkoitetaan jälleenmyyjää, joka ottaa uuden järjestelmän ensimmäisenä käyttöönsä tulosten seuranta mielessä.

Teoriaosuuden tarkoituksena on tutkia kirjallisuuden pohjalta motivaatiota sekä erilaisia palkitsemisjärjestelmiä. Opinnäytetyö on toiminnallinen kehittämistehtävä, joka rakentuu palkitsemisjärjestelmän suunnittelusta, pilottimyyjäkokeilusta sekä tulosten arvioinnista.

Toimeksiantajayritys on salolainen mausteiden kotimyyntiyritys STM-Markkinointi. Aktiivisia jälleenmyyjä yrityksellä on 14. Uuden palkitsemisjärjestelmän tavoitteena on kannustaa ja motivoida aktiivisia jälleenmyyjä, mutta tiputtaa pois alennuksen piiristä passiiviset myyjät.

Uusi palkitsemisjärjestelmä rakennettiin teorian tiedon, yrittäjän haastattelun, pilottimyyjän haastattelun sekä jälleenmyyjien kyselyn pohjalta. Pilottimyyjäkokeilu toteutettiin syksyllä 2016.

Palautteen perusteella sekä yrittäjä että pilottimyyjä kokivat uuden järjestelmän toimivaksi ja motivoivaksi. Uusi palkitsemisjärjestelmä otetaan käyttöön toimeksiantajayrityksessä vuoden 2017 alussa. Tämän perusteella voin todeta kehitystehtävän onnistuneen hyvin.

ASIASANAT:

jälleenmyynti, palkitsemisjärjestelmä, motivointi, kehittäminen, pilottimyyjä, pienyritys

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business/ BusinessAcademy

December 2016 | 31

Marika Mäkinen

DEVELOPMENT OF RETAILERS REWARD SYSTEM

- Case: STM-Markkinointi

The goal of this thesis is to develop the retailers' rewarding system in a small business. A practical development task is to create a new system the functionality of which will be tested by pilot seller. Pilot seller refers to a retailer who tests new system for the purpose of tracking results.

The purpose of the theoretical part is to discuss motivation and the different kind of reward systems based on the literature. This thesis is a functional development task that consists of planning the rewarding system, pilot seller experiment and evaluation of the results.

The client company is direct selling company which sells spices in Salo. The company has 14 active retailers. The target of the new rewarding system is to encourage and motivate active retailers and ignore the passive retailers.

The new reward system was built on theory, entrepreneur interview, pilot seller interview and retailers' inquiry. The pilot seller experiment was implemented in autumn 2016.

Based on the feedback, the entrepreneur and also the pilot seller experienced the new system functional and motivating. The new rewarding system will be used at the client company in early 2017. The process met the set criteria successfully.

KEYWORDS:

resale, reward system, motivation, development, pilot seller, small business

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 MOTIVAATIO	7
2.1 Motivaation merkitys palkitsemisessa	7
2.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	7
2.3 Sisäinen motivaatio työelämässä	8
3 PALKITSEMISJÄRJESTELMÄ	9
3.1 Toimiva ja kannustava palkitsemisjärjestelmä	9
3.2 Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen	10
3.3 Erilaisia suoramyynnin palkitsemisjärjestelmiä	11
3.4 Benchmark-case/ Perfect Home	13
4 CASE: STM-MARKKINOINTI	17
4.1 STM-Markkinointi tutuksi	17
4.2 Jälleenmyynti osana pienyritystä	18
4.3 Palkitsemisjärjestelmän uudistamisen tavoite	20
4.4 Lähtötila-analyysi	21
5 PILOTTIMYYJÄ	22
5.1 Suunnittelu ja toteutus	22
5.2 Haastattelut ja kyselyt	23
5.3 Palkitsemisjärjestelmä	25
5.4 Tulosten tarkastelu	26
5.5 Palaute	27
6 POHDINTA JA KÄYTÄNNÖN KEHITYSEHDOTUKSET	29
LÄHTEET	31

LIITTEET

Liite 1. Kysely jälleenmyyjille.

KUVAT

Kuva 1. Palkitsemisjärjestelmän kehittämisen spiraali.	11
Kuva 2. Tuote-esittelijöiden tasot.	14
Kuva 3. Tuote-esittelijöiden alennusprosentit ja edut.	15
Kuva 4. STM-Markkinoinnin pakkaustilat ja toimipiste.	17
Kuva 5. Tuotteen elinkaari ketjun muodossa.	18

TAULUKOT

Taulukko 1. Pilottikokeilun työvaiheet ja aikataulus.	22
Taulukko 2. Uuden palkitsemisjärjestelmän vaatimukset.	24
Taulukko 3. Uusi palkitsemisjärjestelmä.	25
Taulukko 4. Pilottimyyjän myyntien seuranta.	26

1 JOHDANTO

Toiminnallisessa opinnäytetyössä perehdytään jälleenmyyjien palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen. Toimeksiantaja on salolainen pienyritys STM-Markkinointi. Yritys on vuonna 1995 perustettu mausteiden koti- ja suoramyyniin erikoistunut yritys. Yrityksen yhtiömuoto on toiminimi, joten yrittäjä työllistää vain itsensä. STM-Markkinointi ei ole päivittänyt jälleenmyyjien palkitsemisjärjestelmää missään vaiheessa. Aihe on siis erittäin tärkeä ja viimeistään tässä kohtaa ajankohtainen.

Jälleenmyyjäverkostoon kuuluu 14 aktiivista myyjää. Toiminnallisen opinnäytetyön käytännön kehitystehtävänä on rakentaa palkitsemisjärjestelmä, joka motivoi aktiivisia myyjiä. Tavoitteena on myös tiputtaa passiiviset myyjät jälleenmyyjäalennuksien ulkopuolelle.

Palkitseminen tehdystä työstä on tärkeä osa motivaatiota. Motivaatio taas tekee työstä mielekäästä. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu näiden teemojen ympärille. Toinen luku käsittelee motivaatiota työelämässä ja palkitsemisessa. Kolmannessa luvussa palkitsemisjärjestelmästä syvällisempää tietoa saadaan vertailumenetelmällä ja tutustumalla erilaisiin suoramyynin järjestelmiin. Lisäksi palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen tutustutaan alan kirjallisuuden avulla sekä tunnistetaan toimivan ja kannustavan palkitsemisjärjestelmän kriteerejä.

Käytännön kehittämistehtävä alkaa yritykseen tutustumisella ja tavoitteiden asettamisella. Uuden järjestelmän toimivuutta kokeillaan pilottimyyjän avulla kahden kuukauden aikajänteellä syksyllä 2016. Uusi malli rakennetaan teorian tiedon, yrittäjän haastattelun, pilottimyyjän haastattelun sekä jälleenmyyjille tehtävän kyselyn pohjalta. Kahden kuukauden aikana seurataan tuloksia tiiviisti ja kokeilun loputtua tarkastellaan tulokset.

Tulosten perusteella yrittäjä itse arvioi, otetaanko uusi palkitsemisjärjestelmä käyttöön toimeksiantajayrityksessä. Tavoitteena kuitenkin on, että järjestelmästä tulisi osa yrityksen arkea ja että siitä hyötyisi niin jälleenmyyjät kuin yrittäjäkin.

2 MOTIVAATIO

2.1 Motivaation merkitys palkitsemisessa

Motivaatio on ihmisen sisäinen tila ja tahtoa toimia tietyllä vireysasteella. Motivaatio ei vaikuta pelkästään työn tuloksiin ja laatuun, vaan myös työntekijöiden energiatasoon ja hyvinvointiin. Työntekijöiden hyvinvointi taas turvaa yritykselle pitkäaikaisen työntekijän. Motivaation ydinkäsitteet ovat tahto ja vireys. Ihmisen tahtoon voidaan vaikuttaa myönteisesti esimerkiksi palkitsemisella, vuorovaikutuksella ja hyvällä esimiestyöllä. Vireyteen vaikuttaa näiden lisäksi oma terveydentila ja henkilökohtainen elämäntilanne. (Luoma ym. 2004, 20.)

Ei riitä, että järjestelmät ovat olemassa, vaan niihin on rakennettava tavoitteellisuus sekä merkitys. Palkitsemismuotojen kokonaisuus voi muuttua kokonaan tarpeettomaksi, jos motivaatiotekijöitä ei oteta huomioon palkitsemisjärjestelmää suunnitellessa. (Luoma ym. 2004, 31.)

Työmotivaation kannalta on tärkeintä, että ihminen kokee työnsä merkitykselliseksi. Rahapalkkio on yksi motivaation rakennusaine, mutta palkitsemisen kokonaisuutta tulee tarkastella useista eri näkökulmista. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että rahallisia palkitsemisjärjestelmillä on suuri merkitys toiminnan ohjaajana. Rahallinen palkitseminen tulkitaan usein vain yhdeksi arvostuksen mittariksi. (Luoma ym. 2004, 32.)

2.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Sisäisen ja ulkoisen motivaation suhde on muuttunut. Aiemmin oli selkä jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, kun nykyään vaikutus kokonaismotivaatioon on yksilökohtainen ja monimutkaisempi ilmiö. Samat tekijät saattavat edistää sekä sisäistä että ulkoista motivaatiota. Motivaatio on jatkumo, jossa eri motivaation muodot eivät ole toisiaan poissulkevia vaan päinvastoin täydentävät toisiaan. (Luoma ym. 2004, 21.)

Sisäinen motivaatio on itsessään palkitsevaa, koska motivaatio ei riipu ulkoisista tekijöistä. Sisäisen motivaation avainasemassa on valta päättää omista asioista sekä tarve

tuntee itsensä osaavaksi. Sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi saavutukset, edistyminen ja vastuu. (Luoma ym. 2004, 21.)

Ulkoinen motivaatio tapahtuu toiminnan seurausten takia. Toiminta on ulkoisesti motivoitunutta, kun saadaan palkkioksi rahaa tai esimerkiksi vältetään rangaistus toimimalla tietyllä tavalla. Tärkein motiivi ulkoiseen motivaatioon on ulkoinen palkkio eli raha. Muita ulkoisia motivaatiotekijöitä voi olla esimerkiksi valvonta, turvallisuus ja status. (Luoma ym. 2004, 21.)

2.3 Sisäinen motivaatio työelämässä

Motivaatioon liittyvät asiat työelämässä ovat monimutkaisia, sillä työyhteisössä on usein eri-ikäisiä ja eri elämäntilanteissa olevia ihmisiä. Työ edellyttää itsensä johtamista ja nykypäivän työelämässä sisäinen motivaatio korostuu. Sisäinen motivaatio on yksi innovatiivisen ja tuloksellisen suoritustason tekijöistä, sillä taustalla on oma aloitekyky, sitoutuneisuus sekä tyytyväisyys. (Luoma ym. 2004, 23.)

Sisäistä motivaatiota työelämässä on tutkinut mm. Thomas (2001), jonka mukaisesti sisäiseen motivaatioon kuuluu neljä osa-aluetta: valinnanvapaus, pätevyys, mielekkyys ja edistyminen. Valinnanvapaus tarjoaa mahdollisuuden oman luovuuden käyttöön ja tehtävien suorittamiseen omaa harkintaansa käyttäen. Valinnanvapauden myötä yksilö kokee, että työ on mielekästä ja omaa työpanosta arvostetaan. Pätevyyden tunne kumpuaa, kun yksilö tuntee hallitsevansa työtehtävät ja hoitaa ne ylpeydellä. Mielekkyyden tunne viittaa yksilön arvokkaaseen tavoitteeseen tai tärkeään tehtävään, jolla on merkitystä tulevaisuudessakin. Edistyminen taas viittaa tunteeseen, että yksilö tulee onnistumaan ja on pääsemässä lähemmäksi lopullista tavoitettaan. (Thomas 2001, 67–71.)

3 PALKITSEMISJÄRJESTELMÄ

3.1 Toimiva ja kannustava palkitsemisjärjestelmä

Motivaatio on työelämän keskeinen käsitys, jonka kaikki kokevat eri tavalla. Esimerkki klassisesta motivaatioteoriasta on *oppimisteoreettinen näkökulma*. Tämän teorian mukaan ihmistä motivoi palkitseminen. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 132.) Oleellinen osa palkitsemista on toimiva palkitsemisjärjestelmä.

Palkitsemisjärjestelmällä tarkoitetaan kokonaisuutta, jonka muodostavat kannustimet ja palkkiot, joita yritys jäsenilleen tarjoaa. Kokonaisuudella tarkoitetaan myös kannustimien ja palkkioiden jakamisen periaatteita, perusteita ja menettelytapoja. Lisäksi tarkoitetaan tapoja, joilla järjestelmä rakennetaan, kehitetään ja ylläpidetään. Hyvän palkitsemisjärjestelmän tunnistamiseen on eri kriteerejä. Ensimmäisenä se, miten hyvin kokonaisuus hallitaan. Yhteistyön eri toimijoiden välillä tulee olla mutkatonta, mikäli vastuu palkitsemisjärjestelmän ylläpidosta ja kehittämisestä on hajautettu. Toisena kriteerinä järjestelmän toimivuus, eli se, että järjestelmä toimii tarkoitetulla ja kuvatulla tavalla sekä täyttää vaatimukset. Kolmantena kriteerinä on palkitsemisjärjestelmän tarkoituksenmukaisuus, eli järjestelmän ajan tasalla pitäminen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että järjestelmän kanssa on opittava ennakoimaan ja ottamaan huomioon muutoksia. (Vartiainen ym. 1998, 25–26.)

Ekonomiliiton, Insinööriliiton ja Tekniikan akateemisten palkkakysely vuodelta 1999 osoittaa, että palkitsemisjärjestelmän piirteet vaikuttavat ratkaisevasti sen kannattavuuteen. Tärkeää on, että työntekijät tuntevat vaikutusvaltaa toiminnan tuloksellisuutta kohtaan. Mikäli suoritusmittaukset tehdään yksilöittäin tai tiimeittäin, on tavoite helpoin saavuttaa. Työntekijöiden tulee olla tietoisia mittareista, jolla toiminnan tuloksellisuutta arvioidaan. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 233.)

Jotta palkitsemisjärjestelmä on kannustava, on palkkioiden tason oltava riittävä ja palkkiota tulee maksaa riittävän usein. Työntekijöiden osallistuminen järjestelmän suunnittelemiseen parantaa myös sen kannustavuutta. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 234.)

Tämän kyselyn perusteella voin todeta, että toimivan ja kannustavan palkitsemisjärjestelmän raamit ja lähtökohta on:

- työntekijöiden vaikutusvalta ja osallistuminen

- mittarit joko yksilöittäin tai tiimeittäin
- tuloksellisuuden mittaajat tietoon
- palkkioiden tason oltava riittävä
- palkkiot maksettava riittävän usein

3.2 Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen

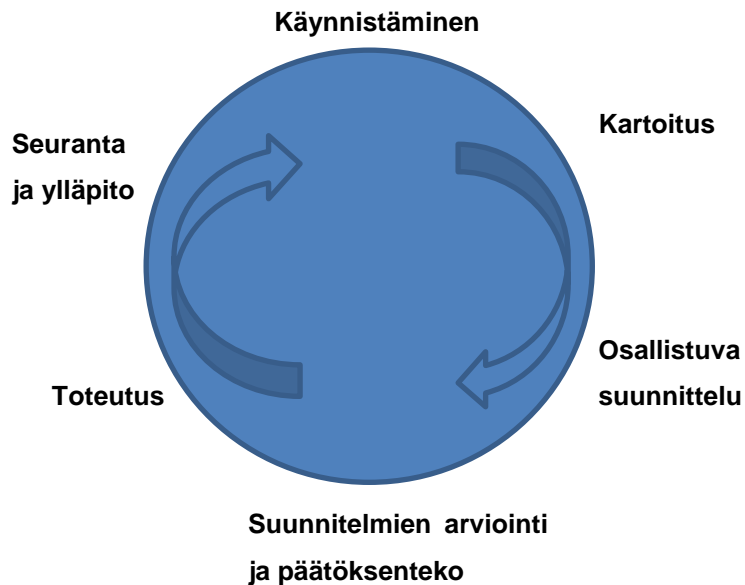
Järjestelmän kehittämistä arvioidessa pyritään vastaamaan siihen, millainen yleisnäkemyks yrityksessä on palkitsemisesta. Tärkeään osaan nousee järjestelmän ajan tasalla pito, kehittäminen ja palkitsemisjärjestelmästä saatu palaute. Usein tulokset osoittavat, että palkitsemisen kehittäjillä on liian hyvä kuva toiminnasta. Tästä syystä työntekijöiltä tullut palaute ja kehitysehdotukset ovat kullan arvoisia. Toimivuuden kannalta olennaista on, että palkitseminen tukee juuri kyseisen yrityksen tavoitteita. Palkitsemisjärjestelmän suunnittelun olisi tärkeää perustua lähtötila-analyysiin, jossa

- 1) määritellään haasteet, joihin palkitsemisjärjestelmällä halutaan reagoida
- 2) tavoitteet, joiden saavuttamista halutaan tukea
- 3) tunnustetaan henkilöstön tarpeet. (Luoma ym. 2004, 52–55.)

Palkitsemisjärjestelmää kehittäessä motivaatiotekijät ovat avainasemassa. On otettava huomioon sekä yksilön, että yrityksen näkökulma motivaatioon. Yrityksen näkökulmasta Steers, Porter & Bigdey nostavat esiin kolme ydinkysymystä: Mikä saa ihmiset toimimaan tietyllä tavalla? – Mikä saa ihmiset toimimaan tiettyjen tavoitteiden suuntaisesti? – Mitkä tekijät vahvistavat nykyistä toimintaa tai suuntaavat sen uudelleen? (Luoma ym. 2004, 32.)

Palkitsemisjärjestelmän kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi on olemassa erilaisia malleja. Yksi tapa palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen on spiraali-malli, joka muodostuu kuuudesta eri vaiheesta. Ensimmäisenä käynnistetään hanke ja kerätään siihen liittyvää tietoa. Ensimmäisessä vaiheessa mukaan tulee myös kaikki tahot, joita palkitsemisjärjestelmä koskee. Seuraavaksi arvioidaan käytössä oleva järjestelmä ja pohditaan sen vaikutuksia. Kun käytössä olevan järjestelmän arviointi ja puutteet ovat tiedossa, lähdetään luonnostelevaan uutta mallia ja voidaan koittaa sen toimintaa esimerkiksi simuloiden. Tämän jälkeen valitaan paras vaihtoehto, joka otetaan käytännön toteutukseen. Toteutusvaiheessa kokeillaan järjestelmän toimivuutta pidemmällä aikavälillä. Järjes-

telmää on syytä ylläpitää, jotta aikaansaatu järjestelmä pysyy kannustavana ja toimivana. (Vartiainen ym. 1998, 34–35.)



Kuva 1. Palkitsemisjärjestelmän kehittämisen spiraali.

Palkitsemisjärjestelmiä pitää siis jatkuvasti uudistaa, kehittää ja päivittää. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 293.) Viimeistään silloin, kun toimintaympäristö muuttuu, edellyttää se myös toimintatapojen- ja palkitsemistapojen muuttamista. Käytännössä järjestelmän ylläpito edellyttää yhteistyötä kaikkien osapuolien kesken. Tärkeää on, että mukana on koko yrityksen henkilökunta, mutta vastuu jatkuvasta päivittämisestä on ennalta määrättyllä henkilöllä. (Vartiainen ym. 1998, 36.)

3.3 Erilaisia suoramyynnin palkitsemisjärjestelmiä

Suoramyynnin muotoja ovat kotikutsumyynti, verkostomarkkinointi, ovelta ovelle-myynti, tv:n, puhelimen sekä internetin välityksellä myyminen. Verkostomarkkinointi on nopeimmin kasvava suoramyynnin muoto. (Johansson ym. 1998, 24.) Verkostomarkkinoinnin palkitsemisjärjestelmät eroavat tavanomaisesta myynnistä uusien edustajien rekrytoinnin osalta. Verkostomarkkinoinnin palkitsemisjärjestelmiä yhdistää usein palkio uusien edustajien rekrytoinnista. (Johansson ym. 1998, 36.)

Palkitsemisjärjestelmiä on monia ja seuraavaksi tarkastelen muutamia näistä. Järjestelmien yhdistely on suosittua ja niitä voidaan käyttää toiminnassa rinnakkain ja/tai peräkkäin. (Johansson ym. 1998, 37.)

Tavanomaisen suoramyynnin edustaja saa palkkion vain oman myyntinsä mukaan eikä voi rekrytoida mukaan uusia edustajia. Tästä syystä suoramyynti ei ole verkostomarkkinointia. Verkostomarkkinoinnista suoramyynnin järjestelmä eroaa siten, että vain voitollisesta tuloksesta saa lisäpalkkioita. Verkostomarkkinoinnissa ylimpien tasojen edustajat saavat palkkioita myös pyramidissa alempana olevien liikevaihdosta, vaikka nämä tekisivät tappiota. Suoramyyntiä palkkiojärjestelmänä käytetään Suomessa esimerkiksi vakuutusyhtiön edustajilla ja asiamiehillä. (Haipola 2011, 12.)

Single Level eli yksitasoisessa palkkiojärjestelmässä myyjä voi rekrytoida uusia edustajia ja saa palkkiota myös pyramidissa alempana olevien liikevaihdosta. Yksitasoisessa järjestelmässä palkkioiden saaminen on rajoitettu vain yhdelle tasolle. Myyjien määrää voidaan rajata esimerkiksi viiteen tai kuuteen henkilöön ensimmäisellä tasolla. Myyjien määrää maantieteellisiin alueisiin ei ole kuitenkaan rajattu millään tapaa, joten myyjiä on helposti liikaa tietyillä alueilla kysyntään nähden.

Järjestelmä alkaa helposti vaikuttaa verkostomarkkinoinnilta, kun edustajalla on mahdollisuus värvätä uusia myyjiä mukaan. Mikäli uuden myyjän rekrytointi ei perustu tuotemyyntiin ja rekrytoinnista saa palkkion, voidaan palkkio määritellä jopa laittomaksi rahankeräykseksi. (Haipola 2011, 12.)

Multi Level eli monitasoiset palkkiojärjestelmät ovat verkostomarkkinointia. Nimensä mukaan järjestelmä on monitasoinen, eli verkoston myyjät saavat provisiota myös pyramidissa alempana olevien myyjien liikevaihdosta palkkiojärjestelmän ehtojen mukaan oman myyntinsä lisäksi. Monitasoisissa palkkiojärjestelmissä palkkioita on mahdollista saada loputtomiin asti pyramidirakenteessa. Myös samalla tasolla olevista edustajista on mahdollista saada bonuksia. Monitasoisissa järjestelmissä palkkiot on voitu rajata niin, että esimerkiksi seitsemältä eri tasolta voi saada palkkioita. Tasojen ja myyjien määrää ei ole rajattu, joten useimmilla edustajilla saattaa olla jopa kymmeniätuhansia tasoja verkostossaan. Ensimmäisellä tasolla on kuitenkin oltava riittävästi jäseniä, ennen kuin hyötyy pyramidissa alempana olevien myynneistä. Myyjien määrää ei rajoiteta millään tavalla monitasoisissa järjestelmissä ja tämän takia verkostoon syntyy loputtomasti eri tasoja. Esimerkiksi Partylite tunnetaan verkostomarkkinointiyhtiönä. (Haipola 2011, 11–13.)

Breakaway Stairstep on yksi vanhimmista palkkiojärjestelmistä. Järjestelmässä on pääjakelija, joka hankkii tuotteet suoraan yhtiöstä varastoonsa ja muu ryhmä taas ostaa tuotteensa suoraan pääjakelijalta. Mikäli yhtiöllä on jonkinlainen keskusvarasto tie-

tyllä alueella, tavarat toimitetaan suoraan ryhmänjohtajalle tai loppukäyttäjälle, jolloin pääjakelijaa ei tarvita. Nimitys stairstep tulee siitä, että edustajan alennusoikeus kasvaa myynnin mukaan. Eli esimerkiksi jos myynti on 200 euroa kuukaudessa, alennus on 25 %, mutta jos myynti on 1000 euroa, niin alennus on 30 %. Nimitys breakaway taas tarkoittaa sitä, että edustaja irrottautuu johtajansa ryhmästä, kun on saanut tarpeeksi myyntiä ja perustaa oman ryhmänsä.

Breakaway Group Volume eroaa Breakway Stairstepistä siten, että alennus ei kasva portaittain vaan ryhmästä voidaan irrottautua ryhmän liikevaihdon mukaan. Johtajaksi voidaan pätevoityä, mikäli organisaation tulos on tarpeeksi suuri esimerkiksi viitenä peräkkäisenä kuukautena. (Haipola 2011, 14.)

Unilevel järjestelmässä yhtiön hankkimat edustajat ovat ensimmäisellä tasolla, heidän hankkimansa edustajat toisella tasolla jne. ”Värvääjä” saa sovitun prosenttiosuuden uuden edustajan myynneistä. Palkkioita maksetaan myös muilta tasoilta, tyypillisesti 3-10 tasolta. Edustajalla on tietty myyntikiintiö, joka on täytettävä ennen kun voi saada palkkioita muilta tasoilta. (Haipola 2011, 13.)

Matrix eli Matriisi-palkkiojärjestelmä on samantyyppinen järjestelmä kuin Unilevel, mutta ensimmäisen tason edustajien leveys muodostuu kolmesta tai useammasta edustajasta. Uusista edustajista ainoastaan tämä määrätty ryhmä voi toimia ensimmäisellä tasolla ja loput asettuvat tämän alapuolelle eli toiselle tasolle. (Haipola 2011, 15.) Matriisissa on aina viimeinen taso, jolta palkkiota maksetaan edustajalle (Johansson ym. 1998, 39).

3.4 Benchmark-case/ Perfect Home

Suoramyyntin palkitsemisjärjestelmiä on monia erilaisia, kuten edeltävään kappaleen perusteella voin todeta. Tässä kappaleessa tutustun erääseen palkitsemisjärjestelmään, joka on käytössä kotimyyntiyrityksessä nimeltä Perfect Home. Yritys on perustettu vuonna 1995 ja valikoimaan kuuluu kodinsisustus- ja lahjatavaratuotteita. (Tietoa Perfect Homesta.) Tutustun yritykseen benchmarking-menetelmällä, joka pyrkii toiminnan kehittämiseen. Benchmarking on vertailumenetelmä ja sen ideana on tunnistaa eri toimintatapoja, tietoja ja taitoja, joita voidaan käyttää hyväksi omassa liiketoiminnassa. Oma toimintaa voidaan kehittää tämän toimintamallin avulla. (Innokylä 2013.)

Olin yhteydessä verkkosivujen kautta Marika Hällfors-Salmiseen, joka toimii Varsinais-Suomen alueella tiiminvetäjänä. Kyselin häneltä Perfect Homen palkitsemisjärjestelmästä ja käytännöistä. Sain sähköpostitse materiaalia, jonka perusteella tarkastelen yritystä. Apuna käytän toki myös yrityksen www-sivuja.

Perfect Home on kotimyyntiyritys, joka tarkoittaa, että yrityksen edustajat käyvät asiakkaiden kotona esittelemässä voimassa olevaa mallistoa ja tuotteita. Mikäli edustajan kutsuu kotiinsa ja pitää kutsut ystävilleen, saa tästä emännänlahjan. Kutsumyynnin on kuitenkin ylitettävä 225€ ennen kuin on oikeutettu emännän etuihin. Emännän etuna on tuotelahja, joka perustuu kutsumyyniin. Lahjan arvo on 10 % myynnistä. Lisäksi saa valita tuotteita puoleen hintaan ja tämän suuruus on 30 % myynnistä. Mikäli pitää vähintään kahdet kutsut vuodessa, nousee kultaemännäksi ja saa näiden etujen lisäksi ilmaisen ekstralahjan.

Uuden tuote-esittelijän rekisteröitymismaksu on 100€, johon sisältyy esittelymallisto, (arvo on n. 690€). Aloituspaketin kuitenkin omistaa vasta, kun myyntiä on kertynyt 1750€. Ansio- ja bonusohjelma tuote-esittelijöillä perustuvat tasoihin puolen vuoden aikasykleillä. Ensimmäinen myyntijakso alkaa viikolla 1 ja toinen myyntijakso viikolla 27. Saavutettu tason tuomat edut säilyvät vielä seuraavan myyntijakson aikana.



Kuva 2. Tuote-esittelijöiden tasot.

Yllä olevassa kuvassa näkyy tasot ja niihin vaadittu myynti euroissa myyntijakson (6kk) aikana. Seuraavassa kuvassa on ansioprosentit, jotka nousevat tason, eli myynnin mukaan.

Etu	Ansioprosentti	Ilmaisia kuvastoja	Rahti
Taso			
Uusi tuote-esittelijä	21%	—	25€
Pronssi tuote-esittelijä	23%	30 kpl	25€
Tina tuote-esittelijä	25%	30 kpl	20€
Hopea tuote-esittelijä	27%	30 kpl	14€
Kulta tuote-esittelijä	30%	30 kpl	0€
Platina tuote-esittelijä	32%	30 kpl	0€

Kuva 3. Tuote-esittelijöiden alennusprosentit ja edut.

Perfect Homella on käytössään myös rekrytointibonus. Kun tuote-esittelijä rekrytoi uuden tuote-esittelijän, saa hän siitä bonuksen 150€. Kun rekrytoitu tuote-esittelijä on myynyt 1750€, eli ”kvalifoitunut” pronssi-tason tuote-esittelijäksi, saa hänet rekrytoitu tuote-esittelijä vielä toiset 150€. Nämä bonukset hyvitetään laskussa, eli alennukset perustuvat tuotemyyntiin.

Kyseessä on verkostomarkkinointiyritys, sillä uusien tuote-esittelijöiden rekrytointi on mahdollista. Koska rekrytointibonus perustuu tuotemyyntiin, kyseessä ei ole laitton pyramidipeli. Monitasomarkkinoinnin tunnuspiirteitä tarkasteltu yritys ei täytä, sillä ansioprosentti perustuu vain oman myynnin mukaan.

Perfect Homen palkkiojärjestelmässä alennusprosentti kasvaa portaittain edustajan myynnin mukaan (stairstep) ja lisäksi neljän rekrytoidun tuote-esittelijän jälkeen voi hakea tiimin vetäjäksi (breakaway). Yrityksessä käytetään siis ainakin osittain palkitsemisjärjestelmää nimeltä Breakaway Stairstep.

Tuote-esittelijöiden sisäiseen motivaatioon vaikutetaan yhteisillä matkoilla, joita tehdään kaksi kertaa vuodessa. Matkoilla tavataan muita tuote-esittelijöitä, voidaan vaikuttaa tulevaan mallistoon sekä palkitaan hyvin menestyneitä tuote-esittelijöitä.

4 CASE: STM-MARKKINOINTI

4.1 STM-Markkinointi tutuksi

STM-Markkinointi on vuonna 1995 perustettu mausteyritys. Kohderyhmänä ovat kotitalousasiakkaat ja myyntivalttina tuoreus, laatu ja kohtuullinen hinta. Mausteet ostetaan suomalaisilta maahantuojilta suurissa erissä ja ne pakataan käsityönä Salon Perttelissä kuljetuspusseihin.



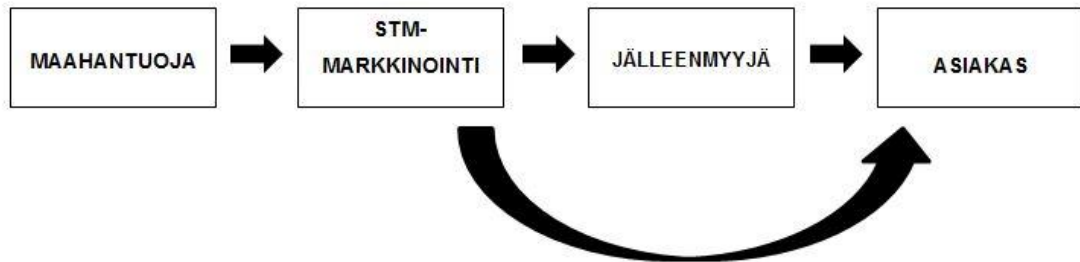
Kuva 4. STM-Markkinoinnin pakkaustilat ja toimipiste.

Nimellä STM-Markkinointi on kaksi eri merkitystä. Yrittäjä on nimeltään Sari Tuulikki Mäkinen, joten STM tuntui luonnolliselta vaihtoehdolta. Lisäksi toinen merkitys on Sari, Tiia, Marika eli yrittäjä tyttärineen. Yrittäjä ei halunnut nimen olevan liian rajoittava myytävien tuotteiden kannalta, sillä toiminimeä perustettaessa myyntiartikkeli ei ollut vielä täysin muodostunut.

Mausteiden lisäksi yritys myy sesonkituotteita, kuten joulun alla makeisia ja herkkuja. Maustetut kahvit ja – teet ovat valikoimissa läpi vuoden, mutta valikoima vaihtelee vuodenaikojen mukaan. Leivonta- ja konditoriatuotteita on myös saatavilla, eli mausteita löytyy niin ruoanlaittoon kuin leivontaankin.

Mausteita myydään pääasiassa kotimyyntiesittelyissä, mutta yritys kiertää myös muutamat messut vuodessa. Tilaaminen on yleistä myös suoraan sähköpostitse tai puhelini-

mitse. Yrityksen liikevaihdosta liki 70 % tulee loka-joulukuussa. Loka-marraskuussa kotiesittelyjä itse yrittäjä, Sari Mäkinen tekee n. 80, joka tarkoittaa jopa kolmea esittelyä päivässä. Ilman joulua koko yritystä ei olisi olemassa. Kotikutsuja ”hiljaisena” aikana pidetään karkeasti yhdet viikossa. (Sari Mäkinen 3.10.2016.)



Kuva 5. Tuotteen elinkaari ketjun muodossa.

Yllä olevassa kuvassa havainnollisesta yrityksen tuotteiden elinkaari ketjun muodossa. Nuoli, joka hyppää jälleenmyyjän yli ketjussa tarkoittaa, että tuotteita myydään yrityksestä suoraan asiakkaalle. Tällöin jälleenmyyjä ei ole osallisena ketjussa.

4.2 Jälleenmyynti osana pienyritystä

STM-Markkinoinnille jälleenmyyntitoiminta tarkoittaa 14:sta aktiivista jälleenmyyjää sekä kouluja ja urheiluseuroja. Tässä työssä perehdyn ainoastaan yksityisiin jälleenmyyjiin, joille uusi ansaintamalli rakennetaan. Ryhmien varainhankintaprosessi pysyy entisellään.

Jälleenmyyjäksi voi käytännössä ryhtyä ketä tahansa, mutta tapaaminen yrittäjän, Sari Mäkisen kanssa on välttämätöntä ennen toiminnan aloittamista. Jälleenmyyjien ei ole mahdollista värvätä uusia jälleenmyyjä, joten kyse ei ole verkostomarkkinointiyrityksestä vaan tavanomaisesta suoramyyntistä. Jälleenmyyjän kanssa käydään läpi intressit toiminnan aloittamiseen, tuotevalikoimaa sekä yleiset ohjeet. Mauste- ja herkkuyritys yleensä vetää puoleensa leipomisesta ja ruoanlaitosta kiinnostuneita naisia ja kaikki aktiiviset jälleenmyyjät ovatkin naisia. Nykypäivänä miehetkin ovat kiinnostuneita mausteista, mutta jälleenmyyntitoiminnassa tämä ei ole näkynyt ainakaan vielä. Taloussanomien julkaisema artikkeli vuodelta 2015 kertoo, että kotikutsuihin perustuva ver-

kostomyynti kasvaa tasaisesti, vaikka muualla vähittäiskaupassa menee heikosti. Lisätulot suuntautuvat erityisesti naisille ja artikkelin mukaan syy tähän saattaa olla kotiäitien vaikeutunut työhön paluu heikon talous- ja työllisyystilanteen takia. (Taloussanommat 2015.) Vaikka STM-Markkinointi ei olekaan verkostomarkkinointiyritys, sama ilmiö on havaittavissa tavanomaisessa suoramyynnissä.

Jälleenmyyjistä monet ovat edustajia muissakin yrityksissä ja tämän osalta ei ole asetettu rajoituksia. Toiveena kuitenkin on, että muiden yritysten tuotteita ei esitellä samanaikaisesti messuilla tai kotikutsuilla. Pelkästään STM-Markkinoinnin jälleenmyyjänä ei pysty elantaan tienaamaan ympäri vuoden, mutta jopa yli 1 000 euron lisäansioon osa jälleenmyyjistä marraskuussa ylittää joulumyyntien ansiosta.

Jälleenmyyjäksi luokitellaan henkilö, joka ostaa tuotteita muillekin kuin itselle ja omalle perheelleen. Kotikutsuja ei ole pakko pitää ja messuilla ei ole pakko käydä. Tuotteita voi myydä esimerkiksi myös omilla Facebook-sivuilla, mikäli tämä tuntuu tuottavimmalta tavalta. Myytäessä syötäviä tuotteita on kuitenkin myynnin kannalta järkevää tarjota maistiaisista, sillä maun perustella ostopäätös usein tehdään. Tuttujen ja hyväksi havaituiden tuotteiden myyminen Facebookissa on jälleenmyyjien mukaan tuottavaa.

Myymänsä tuotteet jälleenmyyjät tilaavat kerran viikossa esimerkiksi sähköpostilla tai puhelimitse suoraan yrittäjältä. Toimitusaika tuotteille on kaksi viikkoa. Jälleenmyyjä hakee tuotteet itse STM-Markkinoinnin toimitiloista Perttelistä ja toimittaa ne eteenpäin omille asiakkailleen. Jälleenmyyjä laskuttaa omat asiakkaansa ja maksaa yritykselle omat maksunsa riippumatta siitä, onko hän saanut asiakkaaltaan maksun. Jälleenmyyjille on annettu yleinen ohje, että tavaraa ei luovuteta ennen kuin maksu on saatu. Se on siis jokaisen jälleenmyyjän omalla vastuulla, mikäli näistä ohjeista joidenkin asiakkaiden kohdalla joustetaan. Jälleenmyyjä on itse vastuussa omista asiakkaistaan jokaisella osa-alueella.

Jälleenmyyjä STM-Markkinoinnilla on ollut jo liki 15 vuotta, mutta muutamana viime vuotena toiminta on saavuttanut suuremman mittakaavan. Palkitsemisjärjestelmää ei ole muutettu missään vaiheessa ja järjestelmässä on silmin havaittavissa päivittämisen tarvetta.

4.3 Palkitsemisjärjestelmän uudistamisen tavoite

Jälleenmyyjät eivät ole STM-Markkinoinnin työntekijöitä, vaan jokainen toimii omalla toiminimellään yrityksen edustajana. Mitään pohjapalkkaa ei siis ole, vaan alennuksia kertyy oman myynnin mukaan. Alusta asti jälleenmyyjäalennus on ollut 25 % myynnistä. Mikäli jälleenmyyjä on myynyt mausteita 100€:lla, hän maksaa yritykselle niistä 75€ ja saa itse 25€.

Jälleenmyyjien palkitsemisjärjestelmän uudistaminen sai alkunsa kesällä 2016, kun yrittäjä selaili jälleenmyyjärekisteriään ja huomasi sinne jääneen paljon nimiä, vaikka myyntimäärät vastaavat vain normaalin asiakkaan ostoja. Todellisuudessa aktiivisten jälleenmyyjien määrä on 14 ja uuden järjestelmän tavoite on tukea juuri näiden aktiivisten jälleenmyyjien toiminta. Tavoitteena on myös motivoida myymään enemmän ja tätä kautta saada itsekin enemmän alennuksia ja etuja. Järjestelmä, jossa alennukset ansaitaan oman myynnin mukaan, on reilua kaikkia jälleenmyyjä kohtaan. (Sari Mäkinen 30.9.2016)

Uuden palkitsemisjärjestelmän tavoitteena on poistaa niin sanotut turhat alennukset, jotka tarkoittavat vain nimellisesti jälleenmyyjä.

Jälleenmyyjien motivoinnin kannalta on tärkeää, että on tavoitteita, joita voi saavuttaa. Osa yrityksen jälleenmyyjistä on myynyt tuotteita useita vuosia, mutta osa jälleenmyyjistä on äitiysvapaalla omasta palkkatyöstään tai joutunut työttömäksi. Tämä tarkoittaa sitä, että jälleenmyyntitoiminta saattaa olla vain väliaikaista. Mikäli järjestelmä on toimiva, motivoiva ja kannustava, jatkuu jälleenmyynti todennäköisemmin myös palkkatyön ohella. Järjestelmän ei ole tarkoitus kannustaa järjettömän suuriin myynteihin, vaan tukea ja motivoida kunkin yksilön omia tavoitteita.

STM-Markkinointi on tavanomainen suoramyyntiyritys, eli uusien myyjien ”trokaaminen” ei ole mahdollista. Yrittäjä ei halua yrityksen muistuttavan verkostomarkkinointia, vaan palkkiot saadaan vain oman myynnin mukaan. Palkitsemisjärjestelmä rakennetaan siis ainoastaan henkilökohtaisiin myynteihin perustuen.

4.4 Lähtötila-analyysi

Kuten luvussa 2.2 todetaan, olisi palkitsemisjärjestelmän suunnittelun tärkeää perustua lähtötila-analyysiin. Tässä luvussa määritellään haasteet, joihin palkitsemisjärjestelmällä halutaan reagoida, tavoitteet, joiden saavuttamista halutaan tukea sekä tunnistetaan henkilöstön, eli jälleenmyyjien tarpeet.

Palkitsemisjärjestelmän uudistamisella halutaan tukea jälleenmyyjien motivaatiota ja tehdä toiminta reilummaksi kaikkia osapuolia kohtaan. Yrittäjän haasteena ovat jälleenmyyjärekisterissä olevat jälleenmyyjät, joiden myynti vastaa kuitenkin normaalin asiakaan ostoja. Uudella järjestelmällä halutaan reagoida näihin myyjiin ja järjestelmän tavoitteena on jättää pois turhat alennukset.

Uuden järjestelmän avulla kannustetaan myymään, sillä alennusprosentti ja edut nousevat portaittain. Summat halutaan kuitenkin pitää maltillisina ja etuja asetetaan myös alemmille tasoille, sillä mallin tarkoituksena ei ole lisätä radikaalisti aktiivisten jälleenmyyjien myyntejä vaan palkita tehdystä työstä.

Jälleenmyyjien tarpeita kartoitetaan kyselyllä ja hankkeeseen lähtee mukaan pilottimyyjä, joka toimii jälleenmyyjien edustajana. Tarpeet otetaan huomioon uutta palkitsemisjärjestelmää rakentaessa.

5 PILOTTIMYYJÄ

5.1 Suunnittelu ja toteutus

Uuden palkitsemisjärjestelmän käytännön kokeiluun menetelmäksi valikoitui pilottimyyjä. Yksi STM-Markkinoinnin jälleenmyyjistä toimi vuoden 2016 loka- ja marraskuun uuden järjestelmän pilottina eli ”koekaniinina”. Pilotiksi valikoitui kolme vuotta STM-Markkinoinnin jälleenmyyjänä toiminut henkilö, joka on toiminut monen suora- ja verkostomarkkinointiyrityksen edustajana. Tällä hetkellä hän toimii lisäksi Avon-kosmetiikkatuotteiden edustajana ja on ammatiltaan asuntomyyjä.

Ensimmäinen tapaaminen asian tiimoilta oli syyskuun puolessa välissä. Tapaamisessa kävimme vapaamuotoista keskustelua yrittäjän ja pilottimyyjän kanssa. Yhdessä pohdimme uutta mallia, sen toimivuutta, seuranta ja pääperiaatteita. Pilottimyyjä avasi minulle myös edustamansa Avonin ansaintalogiikkaa ja kertoi tästä hyviä ja huonoja puolia.

Varsinainen pilottikokeilu tehtiin kahdessa kuukaudessa, lokakuun alusta marraskuun loppuun asti. Yrittäjän toiveen mukaan myyntien tarkastelujakso olisi puolen vuoden välein, joten neljän kuukauden takaiset myynnit laitettiin pohjamyynneiksi. Tämä oli reilua myös pilottimyyjää kohtaan, jottei myyntien kerääminen lähde täysin alusta.

Alla oleva aikajana selkiyttää pilottikokeilun työvaiheita ja aikataulutusta.

Taulukko 1. Pilottikokeilun työvaiheet ja aikataulutus.

VKO	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47
Pilottimyyjän myyntien seuranta										
Uuden mallin rakentaminen										
Yrittäjän + pilottimyyjän haastattelut										
Jälleenmyyjien kysely										
Pilotoinnin tulokset										
Pilottimyyjän palaute										

Kuten taulukosta käy ilmi, haastattelut ja kyselyt painoutuivat heti alkuun, sillä näiden perusteella alkoi uuden mallin rakentaminen. Pilottimyyjän myyntejä seurattiin viikkotasolla ja yhteydenpito pilottimyyjän kanssa oli säännöllistä. Viimeisellä viikolla alkoi tulosten arviointi sekä pidettiin palautekeskustelu.

5.2 Haastattelut ja kyselyt

Pilottimyyjän ja yrittäjän kanssa haastattelut tehtiin suullisesti ja vapaamuotoisesti käyttäen avoimia kysymyksiä. Keskustelun lomassa tehtyjen muistiinpanojen joukosta eroteltiin ”jyvät akanoista”. Pilottimyyjän käyttöönottamassa palkitsemisjärjestelmässä pyrittiin ottamaan huomioon luetun teorian tiedon oppeja, yrittäjän toiveet ja vaatimukset sekä pilottimyyjän mielipiteet. Lisäksi kaikille jälleenmyyjille tehtiin kirjallinen kysely, joka on liitteenä 1. Tämän kyselyn tulokset otettiin myös huomioon uutta palkitsemisjärjestelmää rakentaessa. Kyselyissä otettiin huomioon enemmistön kanta kuhunkin kysymykseen.

Jälleenmyyjille suunnattu kysely lähetettiin kaikille 14 jälleenmyyjälle, mukaan lukien pilottimyyjälle. Vastauksia saatiin määräaikaan mennessä seitsemän, eli tasan puolet jälleenmyyjistä osallistui uuden järjestelmän rakentamiseen.

Vastauksia olisin toivonut enemmän, sillä kyselyyn oli helppo vastata eikä se vienyt paljon aikaa. Pelkästään vastausten lukumäärän perusteella voidaan todeta, että kaikkien intressi pysyä jälleenmyyjänä ei ole korkealla tasolla. Kysely julkaistiin STM-Markkinoinnin jälleenmyyjien yhteisessä Facebook-ryhmässä, josta tavoittaa kaikki nopeasti ja helposti yhdellä kertaa. Vastaukset pyydettiin lähettämään yksityisviestinä tai sähköpostina ja vastausaika oli kaksi viikkoa.

Kyselyn perusteella tuli myös paljon muita hyviä kehitysehdotuksia sekä toiveita. Suoraan palkitsemisjärjestelmään liittyvät toiveet on listattuna alla olevassa taulukossa. Muut ideat käydään läpi viimeisessä luvussa, jossa ne ovat helposti yrittäjän nähtävillä.

Vaatimuksia ja toiveita eri tahoilta ja eri näkökulmista kertyi paljon. Teoriatietoon pohjautuvat vaatimukset koskevat yleisesti ottaen työelämään liittyvää lisäpalkitsemista, mutta ovat helposti sovellettavissa myös suoramyynnin palkitsemisjärjestelmiin.

Alla olevaan taulukkoon on koottu esille tulleet vaatimukset ja toiveet tulevan palkitsemisjärjestelmän rakentamiseen niin yrittäjän, pilottijälleenmyyjän, jälleenmyyjien kyselyn kuin luetun teoriatiedon pohjalta.

Taulukko 2. Uuden palkitsemisjärjestelmän vaatimukset.

<p>YRITTÄJÄ</p> <ul style="list-style-type: none"> • helppokäyttöisyys ja helppo seurattavuus • ostojen seurantaväli n. 6kk • maksimi alennusprosentti 25 % ja tämän prosentin ansaitseminen esim. 1500€/ 6kk • hyvästä myynnistä palkitaan • tavoitteena, että aktivoidaan ja motivoidaan jälleenmyyjiä • passiiviset jälleenmyyjät pois jälleenmyyjärekisteristä, eli näillä tarkoitetaan vain omaan käyttöön ostavia, mutta jälleenmyyjäalennuksia käyttävää myyjää 	<p>TEORIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • kokonaisuuden hallinta, eli yhteistyö jälleenmyyjien ja yrittäjän välillä on mutkatonta • järjestelmän toimivuus, eli järjestelmä toimii tarkoitetulla tavalla ja täyttää sille asetetut vaatimukset • järjestelmän tarkoituksenmukaisuus, eli sen ajan tasalla pito ja ennakointi • jälleenmyyjien vaikutusvalta ja osallistuminen • mittarit tässä tapauksessa yksilöittäin • palkkioiden tason oltava riittävä ja maksettava riittävän usein
<p>JÄLLEENMYYJÄT</p> <ul style="list-style-type: none"> • tuotepalkinnot, lahjakortit ja hinnaalennukset mieleisiä bonuksia • ilmaiset hinnastot eivät lisää aktiivista myyntiä • motivaatioon vaikuttaa: koulutuspäivät, rahalliset palkkiot, myyntikilpailut sekä tarjouskampanjat 	<p>PILOTTIMYYJÄ</p> <ul style="list-style-type: none"> • motivoiva ja kannustava järjestelmä • pisteiden keruu tai muu asteittainen järjestelmä, jossa on mahdollista edetä seuraaville tasoille • palkintoja hyvistä myyntisuorituksista • ilmaisia hinnastoja

Näiden tietojen pohjalta uuden palkitsemisjärjestelmän rakentaminen alkoi. Apuna käytettiin myös benchmark-menetelmää (luku 2.5), jossa tutustuttiin kotimyyntiyritys Perfect Homen palkitsemisjärjestelmään.

5.3 Palkitsemisjärjestelmä

Uusi palkitsemisjärjestelmä, joka on rakennettu teorian tiedon, yrittäjän-, pilottimyyjän- ja jälleenmyyjien toiveiden mukaan on nähtävillä alla olevassa taulukossa 3.

Taulukko 3. Uusi palkitsemisjärjestelmä.

Myynti/ 6kk	Alennus %	Edut
500€	10 %	- Maistiaispaketti (valitsemiasi tuotteita, arvo 10 €)
500 – 1 000€	15 %	- Tuotepalkinto (valitsemiasi tuotteita, arvo 30 €)
1 000€ - 1 500€	20 %	- Erikoisalennus (tilauksesta 50 € alennusta)
1 500€	25 %	- Erikoisalennus (tilauksesta 70 € alennusta)
2 000€	25 %	- Lahjatavaränäytteet ILMAINEN

Järjestelmä lukeutuu tavanomaisen suoramyyntiin piiriin, sillä ansioita saadaan vain omasta myynnistä. Ideana on, että mitä enemmän myy, niin sitä suuremmaksi alennusprosentti nousee. Jälleenmyyjät sekä pilottimyyjä toivoivat bonuksia ja palkintoja uuteen järjestelmään. Jälleenmyyjille tehdyn kyselyn (Liite 1) perusteella lahjakortit, tuotepalkinnot ja hinnanalennukset ovat mieleisimpiä bonuksia. Tämä otettiin huomioon uutta mallia rakentaessa. Yrittäjän toiveen mukaan maksimi alennusprosentin (25 %) saavuttaa 1500 euron myynnillä puolen vuoden sisällä.

Myyntien laaja-alainen seuranta tapahtuu siis kaksi kertaa vuodessa. Edeltävän 6kk:n aikana saavutettu taso säilyy seuraavat puoli vuotta. Ensimmäinen jakso myyntien keräykseen on tammi-kesäkuu, toinen jakso heinä-joulukuu. Myyntien seuranta mittareittain, eli yksilöittäin, on helpointa Excel-taulukon avulla.

5.4 Tulosten tarkastelu

Pilottimyyjän myyntien seuraaminen tapahtui kesäkuusta marraskuuhun, joista kaksi viimeistä kuukautta oli ”pilotointikuukausia”. Neljän edeltävän kuukauden myynnit laitettiin pohjalle ja tämän päälle pilotti aloitti myyntien keräämisen.

Neljältä edeltävältä kuukaudelta myynnit olivat yhteensä 955€, joten kokeilu alkoi alennusprosentista 15. Loka- ja marraskuun aikana joulumyynnit vauhdittivat perinteisesti myös jälleenmyyntiä ja näiden kahden kuukauden ajalta myyntiä kertyi 1445€. Puolen vuoden aikana tämä on siis yhteensä $955€+1445€= 2400€$.

Lokakuussa heti ensimmäisen tilauksen yhteydessä 1 000€ myyntiä tuli täyteen, joten alennus nousi 20 prosenttiin. Lisäksi uuden järjestelmän mukaan pilottimyyjä sai tässä kohtaa erikoisalennuksen, joka on 50 euron alennus tilauksesta. Takautuvasti neljän kuukauden myynneistä pilotti sai myös vapaavalintaisen tuotepalkinnon, arvolta 30€. Lokakuun loppuun asti alennusprosentti pysyi samana, mutta marraskuun ensimmäisestä viikosta asti prosentti nousi maksimiin, joka on 25 %. Marraskuun ensimmäisellä viikolla pilottimyyjä sai jälleen erikoisalennuksen, joka oli 70 euroa alennuksena laskun loppusummasta. Heti seuraavalla viikolla 2000 euroa tuli täyteen, joten lahjatavaränäytteet olivat tämän myötä ilmaisia ja lisäksi alennusprosentti pysyi maksimissa. Seuraava taulukko selkiyttää pilottimyyjän myyntejä, alennusprosentteja sekä saatuja etuja

Taulukko 4. Pilottimyyjän myyntien seuranta.

Vko	Myyntisumma	Alennus %	Edut
Edeltävät 4kk	955€	15 %	Tuotepalkinto (30€)
40	$(955+65)=$ 1020€	20 %	Erikoisalennus -50€
41	$(1020+40)=$ 1060€	20 %	-
42	Ei myyntiä	-	-
43	$(1060+220)=$ 1280€	20 %	.
44	$(1280+490)=$ 1770€	25 %	Erikoisalennus -70€
45	$(1770+250)=$ 2020€	25 %	Lahjatavaränäytteet ILMAINEN
46	$(2020+180)=$ 2200€	25 %	-
47	$(2200+200)=$ 2400€	25 %	-

Saavutettu taso on siis voimassa seuraavat 6kk. Pilottimyyjän tapauksessa alennusprosentti on 25 %, eli tammi-kesäkuun prosentti pysyy samana. Heinäkuun alusta prosentti muuttuu alkuvuoden myyntejä vastaavaksi, eli jos on myynyt esimerkiksi 1 000 eurolla, niin alennusprosentti on 20. Yrittäjän toiveena oli, että passiiviset jälleenmyyjät eivät lukeutuisi jälleenmyyjäalennuksen piiriin. Tällä järjestelmällä aktiivisten jälleenmyyjien alennukset pysyvät hyvinä, mutta passiivisten jälleenmyyjien alennukset tippuvat merkittävästi.

Yrittäjälle pilottikokeilun kulut olivat hieman yli 100 euroa enemmän kuin vanhalla 25 % alennuksella. Pilottimyyjän myynnit olivat korkeammat kuin suurimmalla osalla jälleenmyyjistä, joten tulokset tasoittuvat kun järjestelmään tulee mukaan kaikki myyjät. Uuden järjestelmän myötä pilottimyyjä sai etuja ja provisiota yhteensä n. 510€, kun vanhalla prosentilla tämä olisi ollut n. 360€. Yrittäjän kannalta jälleenmyyjämenot pysyvät käytännössä samoina kuin ennen tai voivat jopa vähän pienentyä kaikkien myyjien tullessa uuden palkitsemisjärjestelmän piiriin.

5.5 Palaute

Palautekeskustelu pilottimyyjän kanssa pidettiin viikolla 47, jolloin kokeilu saatiin päätökseen. Pääpiirteittäin pilottimyyjä oli tyytyväinen uuteen palkitsemisjärjestelmään. Hän koki järjestelmän erittäin motivoivaksi, sillä tasoja haluaa saavuttaa ja tulosta parantaa entisestään päästäkseen seuraavalle tasolle. Palkinnot olivat myös mieleisiä lisiä ja tavoittelemisen arvoisia. Saatu palkkio myös miellytti.

Pilottimyyjän mielestä tasoja voisi olla enemmänkin tuon kuuden kuukauden aikana, esimerkiksi 3 000€ asti. Se kannustaisi hänen mukaansa myymään vielä enemmän. Lisäksi hän olisi toivonut, että kun alennusprosentti nousee, niin olisi saanut myös ilmaisia hinnastoja tietyn määrän. Toiveena oli myös, että motivaation parantamiseksi kehitettäisiin muitakin keinoja, kuten esimerkiksi yhteisiä jälleenmyyjätapaamisia.

Esittelin yrittäjälle tulokset ja kävimme yhdessä läpi pilottimyyjän kommentit. Pilottimyyjäksi valikoitui STM-Markkinoinnin jälleenmyyjistä yksi eniten myyvistä, joten yrittäjän mielestä tasoja ei tarvitse olla enempää, sillä 25 % on maksimi alennusprosentti. Myöskään euromääräistä myyntiä yrittäjä ei halua nostaa vaativammaksi, jotta jälleenmyyjänä voi toimia huoletta muiden töiden ohella. Yrittäjä kuitenkin sanoi voivansa harvita muita etuja paljon myyville jälleenmyyjille.

Pilottimyyjän toiveen mukaan hinnastoja saisi ilmaiseksi saavutettuaan tietyn tason. Jälleenmyyjille tehdyssä kyselyssä (Liite 1) kuusi seitsemästä vastasi, että ilmaiset hinnastot eivät kannusta myymään enempää ja hinnastojen tulostaminen onnistuu kätevästi kotona. Näin ollen käytäntö pysynee entisellään, eli hinnasto maksaa 0,20€/kpl, mikäli niitä haluaa suoraan yrittäjältä ostaa. Hinta 0,20€/kpl on kopiointikustannus, eli jälleenmyyjät saavat ostaa hinnastoja omakustannehintaan.

Lisäksi pilottimyyjän toiveena oli, että uuden järjestelmän lisäksi kehitettäisiin muitakin keinoja motivaation lisäämiseksi, kuten esimerkiksi yhteisiä jälleenmyyjätapaamisia. Myös tehdyn kyselyn perusteella (Liite 1) uuden palkitsemisjärjestelmän lisäksi käyttöön olisi hyvä ottaa muitakin motivoinnin keinoja.

6 POHDINTA JA KÄYTÄNNÖN KEHITYSEHDOTUKSET

Uuden palkitsemisjärjestelmän tavoitteena oli motivoida aktiivisia myyjiä sekä poistaa turhat alennukset passiivisten myyjien keskuudesta. Toiminnallisen kehittämistehtävän menetelmäksi valikoitui pilottimyyjäkokeilu, joten uuden mallin toimivuutta päästiin kokeilemaan heti käytännössä. Pilottimyyjäkokeilun perusteella aktiivisen myyjän motivointi onnistui hyvin ja siitä sai realistisen kuvan järjestelmän toimivuudesta. Jälkeenpäin ajateltuna pilottimyyjiä olisi voinut olla yhden sijaan esimerkiksi kolme, kaikki eri aktiivisuustasoilta. Näin olisi nähnyt vaihtoehtoisia malleja, sillä nyt tulosten tarkastelu perustuu vain yhden jälleenmyyjän myynteihin. Miinus puolena oli myös myyntien seurannan lyhyt aikajänne, sillä tarkoituksena oli seurata kokonaisvaltaista toimintaa. Oman haasteensa yrittäjälle tulevaisuudessa luo myös se, että seurattavia jälleenmyyjiä on yhden sijaan 14. Selkeällä Excel-taulukolla seuranta käy kuitenkin vaivattomasti.

Uudesta palkitsemisjärjestelmästä tuli mielestäni selkeä ja vaatimuksia vastaava. Teoriatiedoista sekä haastatteluista oli suuri apu, jotta järjestelmästä saatiin juuri toimeksiantajayrityksen näköinen. Motivointia pyrittiin lisäämään etujen ja alennusten avulla. Etujen ei tarvitse olla isoja, mutta kuitenkin tavoittelemisen arvoisia. Loogista on, että prosentit nousevat myyntien perusteella ja myös edut kasvavat. Myyntisummat eivät ole liian korkeita ja korkeimpaan tasoon yltää muutamilla onnistuneilla kutsuilla puolessa vuodessa. Näin alennus pysyy samana kuin ennenkin ja lisäksi on mahdollista saada hinnanalennuksia sekä muita etuja.

Prosessin aikana esiin on noussut muutamia jälleenmyyntitoimintaan liittyviä kehitysehdotuksia. Käytännön kehitysehdotukset koskevat pääasiassa motivointia ja jälleenmyynnin mielekkyyden lisäämistä. Jälleenmyyjille tehdyn kyselyn perusteella (Liite 1) ehdotan seuraavaa:

Raha kannustimena on kyselyn perusteella tehokkain motivoija. Erilaisia keinoja myyntiin voisi kuitenkin lisätä. Tarjouskampanjat, jotka ovat suunnattu jälleenmyyjille, olisi oiva keino lisämyydä tuotteita. Myös asiakkaille suunnatut tarjouskampanjat olisi hyvää lisämyyntiä. Tarjouksen ei tarvitse olla suuri, mutta mainitsemisen arvoinen.

Jälleenmyyjätapaamisia voisi järjestää kaksi kertaa vuodessa, toinen esimerkiksi helmimaaliskuussa ja toinen elo-syyskuussa. Tapaamisissa olisi tärkeää käydä läpi uutuustuotteet, suosikkimausteet, käyttövinkit ja reseptit. Myös koulutuspäivät, jossa käytäisiin

läpi tarkemmin mausteiden kasvuoloja, alkuperämaita ja muita ”teknisiä” tietoja, voisi olla tarpeen. Koulutuspäivät olisi esim. kerran vuodessa ja täällä voisi myös järjestää uusien tuotteiden suunnittelua. Osallistuminen uusien tuotteiden suunnitteluun olisi kyselyn mukaan hyödyllinen tapa lisätä motivaatiota ja yrittäjälle uudet näkökulmat ovat aina plussaa.

Reseptejä jälleenmyyjille voisi vinkata kerran kuussa. Facebook-ryhmä on hyvä tietojenvaihdon kanava, jonne resepteille voisi tehdä kokonaan oman kansion. Täältä ne on helppo myös tulostaa, mikäli on tarvetta.

Jälleenmyyjille voisi lanseerata maistiaispaketin, jonka he voivat yrittäjältä ostaa lähtiessään pitämään kotikutsuja. Maistiaispaketti voisi sisältää pari dippimaustetta ja tietyn määrän makeisia. Hinta paketilla voisi olla 5 €. Näin ei tarvitsisi miettiä, että mitä milloinkin maistattaa.

Jälleenmyyjiltä tuli kyselyn mukana ideoita myös markkinointiin, kuten autoihin liimattavat mainokset, yhtenäiset esittelyasut ja Facebook-kilpailut lisäämään näkyvyyttä.

LÄHTEET

Haipola, P. 2007. Tarkistettu ja korjattu 2011. Verkostomarkkinointi. Viitattu 13.11.2016
<http://www.kolumbus.fi/petteri.haipola/verkostomarkkinointi/verkosto.pdf>

Innokylä 2013. Parastaminen (Benchmarking). Viitattu 23.11.2016
<https://www.innokyla.fi/web/malli257974>

Johansson, M.; Linden, J. & Sarasvuo, J. 1998. Verkostomarkkinointi – kiihkoton esitys kiistellystä jakelukanavasta ja yrittäjyyden muodosta. Juva: WSOY.

Luoma, K.; Troberg, E. & Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.

Perfect Home. Tietoa Perfect Homesta. Viitattu 14.10.2016
<http://www.perfecthome.fi/Om>

Taloussanomat 2015. Näin tienaavat verkostomyyjät – ”Kovan työn takana”. Viitattu 27.10.2016
<http://www.iltasanomat.fi/taloussanomat/art-2000001898112.html>

Thomas, K. 2001. Sisäinen motivaatio ja miten se toimii. Yritystalous 1/2001.

Vartiainen, M.; Hakonen, N. & Hulkko, K. 1998. Ryhmien ja tiimien palkitseminen. Tummuvuoren Kirjapaino Oy: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Vartiainen, M.; Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen globaalissa suomessa. Helsinki: WSOY.

Kysely jälleenmyyjille

1. Minkälaisia kannustimia toivoisit myyntiin?
 - a) paremmat rahalliset palkkiot
 - b) myyntikilpailut
 - c) tarjouskampanjat
 - d) palautekeskustelut
 - e) jotain muuta, mitä?

2. Koetko, että myyntisi olisi aktiivisempaa, mikäli hinnastot olisivat ilmaisia? (tällä hetkellä 0,20e/kpl)
 - a) kyllä
 - b) en

3. Minkälaisia lisäbonuksia toivoisit saavasi tuloksellisesta myynnistä?
 - a) rahallinen bonus
 - b) STM-Markkinoinnin tuotepalkinnot tai lahjakortti
 - c) joku muu tuotepalkinto
 - d) lahjakortti (esim. bensa/diesel)
 - e) jotain muuta, mitä?

4. Olisiko koulutuspäivä mielestäsi hyödyllinen?
 - a) kyllä
 - b) ei
 - Mikäli vastasit kyllä, mitä koulutuksessa olisi tärkeää käydä läpi?

5. Koetko jonkin seuraavista hyödylliseksi keinoksi lisätä myyntimotivaatiota?
 - a) yhteiset jälleenmyyjätapaamiset
 - b) reseptit ja käyttövinkit esim. kerran kuukaudessa
 - c) myyntiin tulevien tuotteiden suunnittelu
 - d) tarkempi myynnin seuranta
 - e) jotain muuta, mitä?

6. Muita ideoita? Vapaa sana.