

Taru Stenius

# Myyntiosaston organisointi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden Koulutusohjelma

Opinnäytetyö

28.02.2013

|  |  |
|--|--|
| Tekijä<br>Otsikko  | Taru Stenius<br>Myyntiosaston organisointi                                   |
| Sivumäärä<br>Aika  | 44 sivua<br>28.2..2013   |
| Tutkinto   | Tradenomi  |
| Koulutusohjelma  | Liiketalouden koulutusohjelma  |
| Suuntautumisvaihtoehto   | Talous ja rahoitus   |
| Ohjaaja  | Lehtori Raisa Varsta   |
| <p>Tämän työn tarkoituksena oli vertailla mikä olisi yritykselle puhtaasti taloudellisesta näkökannasta katsottuna edullisin tapa hoitaa tuotteiden myynti kaupalle. Työssä tarkasteltiin päivittäistavarakauppaa Suomessa ja tavarantoimittajan myyntiä keskusliikkeiden kautta kauppoille, eli yritysten välistä myyntiä. Aihe oli ajankohtainen, koska päivittäistavarakaupan keskittymisestä johtuen oli seurannut muutoksia myös tavarantoimittajan prosesseissa.</p> <p>Työhön valittiin tarkempaan tarkasteluun teolliset elintarvikkeet -tuoteryhmä. Kannattavuuslaskelmissa käytettiin esimerkkinä makeisia. Työn ulkopuolelle rajattiin kokonaisuudessaan markkinoinnin näkökanta asiaan. Työssä käsiteltiin neljää eri toteutustapaa organisoida myyntiprosessi kaupalle.</p> <p>Työ toteutettiin toiminnallisena. Työssä esiteltiin Miehituskapasiteetti-mallia sekä käytettiin katelaskelmia. Tutkimusaineistona käytettiin havainnointia kaupassa, laskenta-toimen kirjallisuutta sekä kaupan alan kirjallisuutta. Tietoa kerättiin myös Internetin kautta.</p> <p>Työn tuloksena todettiin, että kustannusvaikutukset ovat erilaisia riippuen yrityksen välitsemästä organisoitavasta. Johtopäätös kuitenkin oli, että pelkästään kustannuspohjalta ei yritys voi organisoitimalliaan päättää. Päätöksessä tulee huomioida myös markkinoinnilliset tekijät.</p> |  |
| Avainsanat   | päivittäistavarakauppa, teolliset elintarvikkeet, B to B myynti, keskusliike |

|   |   |
|---|---|
| Author<br>Title   | Taru Stenius<br>Organization of sales department        |
| Number of Pages<br>Date   | 44 pages<br>28 February 2013                            |
| Degree  | Bachelor of Business Administration                     |
| Degree Programme  | Economics and Business Administration                   |
| Specialisation option   | Accounting and Finance                                  |
| Instructor  | Raisa Varsta, Senior Lecturer                           |
| <p>The purpose of the present thesis was to identify the most preferred way for a company to organize sales to shops from the economic point of view. This work studied grocery trade in Finland in common and the sales of a supplier via wholesalers to shops, ie sales between two companies. The subject was topical due to the heavy centralization of the wholesalers, which has also forced suppliers to change their processes.</p> <p>An industrial food product group was chosen for closer examination and sweets were used as an example in cost-benefit calculations. The marketing point of view was left outside the scope of the present study. Four different methods of implementation to organize sales to shops were introduced.</p> <p>The work was carried out as a functional study, due to the author's many years of work experience. The study was based on the occupancy capacity-model together with margin calculations. The research data was collected by observing trade and studying accounting books and professional literature.</p> <p>As a result, it was found that the cost implications are different depending on the selected type of organization. It concluded, however, that on the basis of costs alone no company can decide the structure of its organization. Marketing factors need also to be taken into consideration in decision-making.</p> |   |
| Keywords  | grocery trade, industrial food, B-to-B sale, wholesaler |

## Sisällys

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Johdanto  | 1  |
| 1.1   | Aihe ja tavoite   | 1  |
| 1.2   | Tutkimusongelma   | 2  |
| 1.3   | Rajaukset   | 2  |
| 1.4   | Tutkimusmenetelmä ja käytettävä aineisto                | 3  |
| 1.5   | Keskeiset käsitteet                                     | 3  |
| 2     | Toimintaympäristö                                       | 5  |
| 2.1   | Perustietoa esimerkkiyrityksestä                        | 5  |
| 2.2   | Vähittäiskauppa Suomessa                                | 8  |
| 2.2.1 | Keskusliikkeet  | 11 |
| 2.2.2 | Muut kaupan toimijat                                    | 13 |
| 2.3   | Teollisia elintarvikkeita myyvän yrityksen myyjän rooli | 15 |
| 3     | Organisaatio ja prosessit                               | 17 |
| 3.1   | Liiketoimintamallin merkitys                            | 17 |
| 3.2   | Arvoverkosto  | 18 |
| 3.3   | Myyntiprosessi  | 19 |
| 3.4   | Miehitysanalyysi  | 19 |
| 3.5   | Kannattavuuslaskelma                                    | 21 |
| 4     | Analyysin tuottaminen                                   | 23 |
| 5     | Selvitys myyntihenkilöstön käytöstä                     | 24 |
| 5.1   | Aluejako  | 26 |
| 5.2   | Käyntimäärä   | 28 |
| 6     | Myyntiosaston organisointimahdollisuuksia               | 29 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 6.1   | Vaihtoehto 1: oma organisaatio                           | 29 |
| 6.1.1 | Kustannusten muodostuminen                               | 29 |
| 6.1.2 | Esimerkinomainen katelaskelma tuotteesta                 | 33 |
| 6.2   | Vaihtoehto 2: ulkoistettu organisaatio                   | 34 |
| 6.3   | Vaihtoehto 3: yhdistelmä oma ja ulkoistettu organisaatio | 38 |
| 6.4   | Vaihtoehto 4: avainasiakastoiminta                       | 40 |
| 7     | Johtopäätökset   | 41 |
|       | Lähdeluettelo  | 43 |

# 1 Johdanto

Tämä työ käsittelee Suomen päivittäistavarakauppaa tavarantoimittajan näkökulmasta. Työhön on valittu yksi toimiala, jotta voidaan suorittaa kannattavuuslaskelmia.

Yritykset joutuvat jatkuvasti tarkastelemaan omia prosessejaan ja tekemisiään mahdollisimman kustannustehokkaan toiminnan ja sitä kautta tuloksen saavuttamiseksi. Toimintaympäristön muutos yrityksillä, niin Suomessa kuin koko maailmassakin, on jatkuvaa. Yrityksen toiminnan sopeuttaminen tähän muutokseen on välttämättömyys. Viimeisen kymmenen vuoden aikana on Suomen päivittäistavarakaupassa tapahtunut erittäin voimakasta keskittymistä. Päivittäistavarakaupasta on poistunut monta, aikanaan varsin merkittävää toimijaa kokonaan. Poistuneista toimijoista esimerkkinä voidaan mainita Suomen Spar ja Wihurin päivittäistavarakauppa sekä useita alueellisia ketjuja. Uusina toimijoina on tullut kansainvälinen Lidl sekä kauppiaiden muodostama M-ketju. Tämä keskittyminen on vaikuttanut kaikkeen alan kanssa tekemisissä olevien yritysten toimintaan. Vastaavanlaista keskittymistä on tapahtunut myös tavarantoimittajien puolella.

## 1.1 Aihe ja tavoite

Työssä tarkastellaan yrityksen yhden prosessin erilaisia organisointimahdollisuuksia. Tarkasteltava prosessi on myynti vähittäiskaupalle, eli kenttämyynti. Myyntiprosesseista kirjoitetuissa kirjoissa tätä kutsutaan myös yritysten väliseksi myynniksi. Yrityksissä varsinaisen myyntityön kaupoille hoitaa myynti- ja markkinointiosasto. Tämän opinnäytetyön kokonaistavoitteena on vertailla erilaisia tapoja myydä tuotteet kaupalle. Tämän vertailun tuloksena pyritään löytämään myyvän yrityksen kannalta mahdollisimman *kustannustehokas malli* hoitaa kyseinen prosessi. Tarkempaan analyysiin on valittu yksi toimiala, mutta aihe koskettaa kaikkia Suomen päivittäistavarakaupassa tuotetaan myyviä toimialoja.

Jotta voidaan tehdä johtopäätöksiä, mikä olisi kustannustehokkain malli myynnin hoitamiseksi, tulee mielestäni vertailla käytössä olevia mahdollisuuksia nimenomaan taloudelliselta kannalta katsottuna. Työssä on laskettu neljän eri mallin kustannukset ja niiden perusteella tehty johtopäätöksiä. Näiden laskelmien pohjalta vertaillaan yrityksen

oman myyntiorganisaation, ulkoistetun organisaation tai näiden kombinaation välisiä eroja. Johtopäätöksenä pyritään löytämään suositus myynnin organisoimiseksi yrityksessä.

## 1.2 Tutkimusongelma

Tutkimusongelma on löytää markkinoivalle yritykselle kustannustehokkain malli hoitaa tuoteryhmän myynti vähittäiskaupoille. Tämän mallin löytämiseksi joudutaan ensinnäkin laskemaan, paljonko on myytävä yrityksen tuotteita jokaisella asiakaskäynnillä, jotta myyntikäynti olisi myyvälle yritykselle kannattava. Erilaisilla tuoteryhmillä on myös jonkin verran erilaisia katekenteitä. Jossain tuoteryhmissä kampanjamyynti muodostaa ison osan koko tuoteryhmän liikevaihdosta. Tällöin yksittäisen tuotteen kate on varsin rajallinen ja ainoastaan volyymin kautta saadaan kokoon tuoteryhmän kokonaiskate. Lisäksi optimaalisen toimintamallin selvittämiseksi joudutaan pohtimaan, paljonko yrityksen myyntiorganisaation käynneistä tapahtuu missäkin asiakasryhmittymässä (eli mihin keskusliikkeeseen kuuluvassa vähittäiskaupassa). Kolmanneksi selvitetään myyntihenkilöstön palkkausmalleja. Yrityksillä on käytössä varsin erilaisia palkkausmalleja ja ne vaikuttavat luonnollisesti kannattavuuteen merkittäväällä tavalla.

## 1.3 Rajaukset

Työ tehdään käyttäen esimerkkiyrityksenä ja havaintojen pohjana teollisia elintarvikkeita maahantuovaa ja tukkumyyntiä harjoittavaa yritystä. Tämä työ tehdään puhtaasti talousnäkökulmasta, sen ulkopuolelle rajataan sekä yrityksen että tuotteiden markkinointinäkökulma. Tiedostan markkinoinnillisen näkökulman olemassaolon ja tärkeyden, muun muassa tuotepeiton kannalta ja siksi todellisessa elämässä yritysten päätöksenteossa markkinointinäkökulmalla on erittäin vahva rooli. Laskelmissa esimerkkiyrityksenä käytetty yritys toimii makeisalalla ja on liikevaihtoluokassa alle € 10 milj. Työssä keskitytään teollisiin elintarvikkeisiin ja yhden päämiehen organisaatioon.

## 1.4 Tutkimusmenetelmä ja käytettävä aineisto

Tutkimusmenetelmä työssä on toiminnallinen. Työssä on kartoitettu päivittäistavara-kaupan nykytilanne sekä tutkittu neljää eri toimintamallia hoitaa myynti vähittäiskaupoille. Omasta monivuotisesta kaupan alan työkokemuksestani johtuen työ sisältää paljon omaa havainnointia.

Aineistoa työhön kerätään monesta eri lähteestä. Havainnointina kaupoista on kerätty tuotteiden hintoja kuluttajille. Kaupan eri portaiden käyttämät kateprosentit ovat omia havainnoitejani. Esimerkkiyrityksen materiaalista on sovellettu tietoja. Kaupan Liiton verkkosivuilta on haettu aineistoa palkkojen laskentaan.

Esitutkimuksessa on arvioitu aineistojen luotettavuutta työn kannalta. Olen todennut aineistot tähän työhön sopiviksi ja omasta mielestäni luotettaviksi.

## 1.5 Keskeiset käsitteet

Työssä käytetään paljon kaupan alalle vakiintuneita termejä, joista tässä selvitetään keskeisimmät.

Avainasiakaspäälliköllä tarkoitetaan tässä työssä myyvän yrityksen henkilöä, joka vastaa avainasiakkaiden liiketoiminnan kehittamisestä ja kaupallisesta yhteistyöstä, kuten vaikkapa kampanjoinnista (Wiki).

Kampanjamyyntillä tarkoitetaan tässä työssä rajatun ajanjakson aikana erikoishinnalla kuluttajille myytäviä tuotteita (Suomisanakirja).

Katteella tarkoitetaan tuotteen myyntihinnan ja tuotteesta aiheutuneiden kustannusten välistä eroa (Suomisanakirja).

Keskusliikkeellä tarkoitetaan tässä työssä tukkukauppaa harjoittavaa suuryritystä, joka ohjaa ja tukee oman yhteistoimintaryhmänsä yritysten toimintaa. Se hoitaa keskitetysti yhteistoimintaryhmänsä hankinnat ja usein päättää ostettavat tuotteet. (Suomisanakirja.)



Kuluttajalla tarkoitetaan tässä työssä vähittäiskaupasta tuotteita omaan käyttöön pienissä erissä hankkivaa henkilöä (Päivittäistavarakauppa).

Päivittäistavarakaupalla, josta käytetään myös nimitystä pt-kauppa, tarkoitetaan tässä työssä elintarvikkeiden lisäksi muita päivittäin käytettäviä kulutustavaroita, joita hankitaan elintarvikkeiden yhteydessä, myyvää, pääasiassa itsepalveluperiaatteella toimivaa marketmyymälää (Päivittäistavarakauppa).

Teollisilla elintarvikkeilla tarkoitetaan tässä työssä ihmisten syötäväksi tarkoitettuja tuotteita, jotka ovat teollisesti valmistettuja. Niiden säilymisaika on suhteellisen pitkä verrattuna tuoretuotteisiin. Teollisissa elintarvikkeissa on kuluttajille näkyvissä yleisesti parasta ennen päiväys, kun tuoretuotteissa sen on viimeinen myyntipäivä. (Selma-Suomen Elintarvikemarkkinat.)

Tuotepuulla tarkoitetaan tässä työssä samaan tuoteryhmään tietoja luovuttavien yritysten yhteistä näkemystä tuoteryhmän rakenteesta (Selma-Suomen Elintarvikemarkkinat).

Tuoteryhmällä tarkoitetaan tässä työssä samaan käyttötarkoitukseen myytävien tuotteiden kokonaisjoukkoa. Esimerkiksi makeiset ovat tuoteryhmä. Joukkoa saatetaan kutsua myös nimellä tuotekategoria. (Selma-Suomen Elintarvikemarkkinat.)

Yhdenpäämiehen organisaatiolla tarkoitetaan tässä työssä yritystä, joka myy ja markkinoi maahantuomiaan tuotteita edustaen vain yhtä määrättyä yritystä. On usein myös edustamansa yrityksen omistama. (Suomisanakirja.)

Vähittäiskaupalla tarkoitetaan tässä työssä tuotteiden myymistä pienissä erissä niiden loppukuluttajille (Päivittäistavarakauppa).

Seuraavat käsitteet ovat tässä työssä määritelty oman havainnointini ja työkokemukseni perusteella. Jossain muussa yhteydessä ne saatetaan määritellä hieman toisin.

Asiakkaalla tarkoitetaan tässä työssä yrityksen tuotteita ostavaa vähittäiskauppaa, jota edustaa kauppias tai tuoteryhmävastaava. Avainasiakastoiminnassa tarkoitetaan asiakkaalla keskusliikettä, edustajanaan tuotepääällikkö tai muulla vastaavanlaisella nimikkeellä toimiva henkilö.

Kenttämyynnillä tarkoitetaan tässä työssä myyntityötä, joka tapahtuu ostavan asiakkaan, eli kaupan toimitiloissa.

Myyjällä tarkoitetaan tässä työssä henkilöä, joka myy yrityksen tuotteita kaupalle.

Myyntiorganisaatiolla tarkoitetaan tässä työssä yrityksen osastoa tai henkilöitä jotka hoitavat ja vastaavat yrityksen myynnistä.

Tavarantoimittajalla tarkoitetaan tässä työssä yritystä, joka myy ja markkinoi valmistamiaan tai maahantuomiaan tuotteita.

Tuotepeitolla tarkoitetaan tässä työssä kauppojen lukumäärää, joista kuluttaja voi tuotetta hankkia.

Tuotesalkulla tarkoitetaan tässä työssä kokonaistuotejoukkoa, joka on yhden organisaation myyjillä myytävissä samalla asiakaskäynnillä.

## 2 Toimintaympäristö

### 2.1 Perustietoa esimerkkiyrityksestä

Esimerkkiyritys myy ja markkinoi sokerimakeisia. Tuotesalkussa on sekä irtomakeisia että pakattuja makeisia. Pakattujen, eli merkki- tai brändimakeisten osuus kokonaismyynnistä on noin 80 %. Yrityksen omistajan periaate on, että yritys ei valmista eikä myy kaupan omia merkkejä eli private label -tuotteita. Myyntitavaltaan kaupan omat merkit poikkeavat täysin merkkituotteiden myynnistä, joten tässä työssä syntyneitä oppeja ei voi sellaisenaan soveltaa kaupan omien merkkien kohdalla.

Pakattujen merkkituotteiden ja irtomakeisten myynti tapahtuu myös varsin eri tavalla, joten tavararyhmiä on syytä selittää tarkemmin. Aiemmin AC Nielsen keräsi kaupoilta tietoa kuluttajamyynnistä tavararyhmittäin ylläpitämäänsä ScanTrack järjestelmään. Tätä järjestelmää ja sen sisältämää tietoa oli myös tavarantoimittajilla mahdollisuus ostaa AC Nielseniltä. Kaupan keskittymiseen liittyvien riskien vuoksi se ei enää ole

mahdollista. Suomen kilpailuviranomaisten mukaan kahden päätoimijan markkinaosuuden ollessa yli 70 % (vuonna 2008) saivat he toistensa tekemisestä liian yksityiskohtaista tietoa ja vieläpä huomattavan nopeasti. Kilpailuviranomaiset katsoivat siten aiemmin kerätyn tiedon liian yksityiskohtaiseksi. (Kilpailuvirasto 2008.)

Kuluttajamyynnin analysoinnin työkalut ovat kokonaismarkkinan kannalta Suomessa tällä hetkellä todella huonot muuhun Eurooppaan verrattuna.

Usealla toimialalla kerätään nyt toimialan kattojärjestön toimesta järjestöön kuuluvien yritysten kilo- tai litrapohjaisia tietoja toimituksista kotimaan markkinoille yritysten omien ilmoitusten mukaisesti. Tämä on tällä hetkellä ainut tapa saada jotain tietoa markkinoiden kehityksestä sekä eri tuoteryhmien kehityksestä. Makeistoimialalla kyseisen keräilyn tekee syksystä 2012 lähtien Analyse<sup>2</sup> niminen yritys. Kilpailuviranomaisilla on hyväksytetty niin sanotut turvasatama säännökset, jotka perustuvat Analyse<sup>2</sup>:n kehittämisiin matemaattisiin laskentasääntöihin. Näillä säännöillä varmistetaan, että raportoitavista luvuista ei voida päätellä yksittäisen tavarantoimittajan lukuja. Jokaisessa tuotepuun ryhmässä on tällöin vähintään kolmen toimijan luvut. (Selma-Suomen elintarvikemarkkinat.)

Taulukko 1. Esimerkki makeisten tuotepuusta (Selma-Suomen Elintarvikemarkkinat).

|                  |                                |
|------------------|--------------------------------|
| Suklaavalmisteet |                                |
|                  | Suklaalevyt                    |
|                  | Suklaapatukat                  |
|                  | Suklaakonvehdit                |
|                  | Suklaamunat ja -kuviot         |
|                  | Suklaa snacks-pussit           |
|                  | Muu suklaa                     |
| Pastillit        |                                |
|                  | Kurkkupastillit (rasiat)       |
|                  | Salmiakkipastillit             |
|                  | Raikastavat aikuistenpastillit |
| Purukumit        |                                |
|                  | Taskupakkaukset                |
|                  | Pussit ja pakkaukset 25-60g    |

|               |                        |
|---------------|------------------------|
| Pussit        |                        |
|               | Lakritsipussit         |
|               | Sekoitepussit          |
|               | Salmiakkipussit        |
|               | Hedelmäviinikumipussit |
|               | Perinteiset pussit     |
|               | Kurkkupastillipussit   |
|               | Toffeepussit           |
| Muut makeiset |                        |
|               | Lakritsivalmisteet     |
|               | Toffeet                |
|               | Rakeet                 |
|               | Tikkarit               |
|               | Irtomakeiset           |

Irtomakeiset muodostavat merkittävän osan koko Suomen makeisten mynnistä, noin 11% kokonaisymynnistä. (Selma–Suomen Elintarvikemarkkinat.) Oman kokemuksen mukaan on Suomessa jo pitkään myyty irtomakeisia kuluttajille kilohinnalla, eli riippumatta yksittäisen tuotteen valmistuskustannuksista tai ostohinnasta. Kuluttaja ostaa kaikki kyseisessä myyntipaikassa olevat tuotteet samalla kilohinnalla ja pystyy itse valitsemaan mitä tuotteita ostaa.

Irtomakeisten kuluttajamyyni on Suomessa varsin konseptoitua. Tämä on helposti kaikkien kuluttajien todettavissa käymällä muutamissa irtomakeisia myyvissä kaupoissa tai muissa pisteissä. Suomessa toimii muutama yritys, joka myy ja markkinoi kaupalle usean eri valmistajan irtomakeisia. He myös toimittavat ja hoitavat telineet, joista irtomakeiset kuluttajille kaupoissa myydään. TV ja makeiset yhdistetään usein mielikuvissa. Videovuokraamot ovatkin Suomessa merkittäviä irtomakeisten myyntipisteitä ja enenevässä määrin vuokraamojen liikevaihto syntyy oheistuotteista, varsinaisen videovuokraamisen muuttuessa elektroniseen muotoon. Tarkkoja lukuja näiden perusteeksi ei Suomessa ole käytettävissä, mutta tässä kerrottu kuulostaa minusta realistiselta.

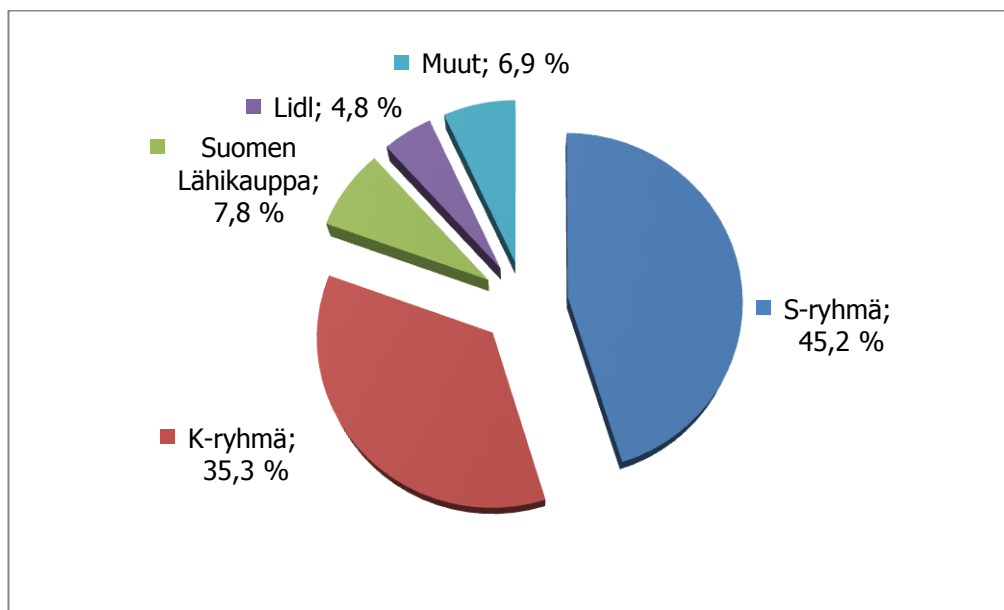
Pakatut makeiset muodostavat noin 89 % koko makeisten mynnistä. Tarkemmin ne jakautuvat suklaaseen, pastilleihin, purukumeihin, pusseihin ja muihin makeisiin, kuten esimerkki-tuotepuusta taulukossa 1. voidaan todeta. Suklaa kokonaisuudessaan on

noin 37 % makeisten myynnistä. Pastillit ja purukumit muodostavat 8 % ja pussimakeiset 34 % kokonaismyynnistä. Loppu 10 % muodostuu isoista rasioista, lakritsivalmisteista, toffeesta ja tikkareista. (Selma-Suomen Elintarvikemarkkinat.)

Vuodelta 2006 olevan AC Nielsenin tiedon mukaan pakatuista makeisista noin 94 % myydään päivittäistavarakaupassa. Varsin yleisesti Suomessa toimivien makeisia markkinoivien yritysten myyjät keskittyvät pakattujen makeisten myyntiin kaupalle. Tässä työssä käytetyt esimerkit laskelmissa ovat siten pakattujen makeisten puolelta ja vielä tarkemmin pussimakeisista. Irtomakeisasiakkaille myynti tapahtuu erittäin monella tavaran toimittajalla konttorilta avainasiakaspäällikön toimesta, eivätkä myyjät vieraile irtomakeisia kuluttajille myyvissä pisteissä.

## 2.2 Vähittäiskauppa Suomessa

Tässä työssä käytetään Suomessa vähittäiskaupan jakaantumisesta samaa jaottelua, kuin AC Nielsen käyttää Päivittäistavarakaupan rekisterissään (AC Nielsen 2012). Siten vähittäiskauppa jakaantuu kahteen ryhmään, päivittäistavara- ja tavaratalokauppaan sekä erikoistavarakauppaan. Vähittäiskaupalla on merkittävä kansantaloudellinen vaikutus. Se työllistämisaikutus on yli 6 %.



Kuvio 1. Kaupan ryhmien markkinaosuudet 2011 (AC Nielsen 2012).

Kuvio 1. osoittaa tämänhetkisen markkinatilanteen päivittäistavarakaupan osalta maassamme. Kahden suurimman toimijan, S-ryhmä ja K-ryhmä, yhteenlaskettu markkinaosuus on yli 80 %. Näin keskittynyttä kaupan rakennetta ei ole missään muualla Euroopassa.

Päivittäistavarakaupalla tarkoitetaan pääasiassa elintarvikkeita itsepalvelumenetelmällä myyviä marketmyymälöitä. Elintarvikkeiden osuus on noin 80 % myymälöiden koko myynnistä. Päivittäistavara-termin katsotaan sisältävän elintarvikkeiden lisäksi niiden yhteydessä ostetut muutkin kulutustuotteet, kuten teknokemian tuotteet, kodin paperit, tupakkatuotteet, lehdet sekä päivittäinen kosmetiikka. (Päivittäistavarakauppa 2011-2012, 5.)

Päivittäistavarakauppa on Suomessa viimeisen 10 vuoden aikana kokenut suuria muutoksia. Ensimmäisen niin kutsutun Hard Discount ketjun, Lidl:n, tulo Suomeen 2002, aloitti voimakkaan muutosprosessin kotimaisissa toimijoissa. Hintakilpailun voimakas kiristyminen pakotti olemassa olevat toimijat tarkastelemaan kaikkia omia prosessejaan.

Tässä työssä keskitytään nykytilanteen kuvaukseen päivittäistavarakaupassa. Kaupamme ollessa erittäin keskittynyttä, luo se myyntiorganisaatioille erilaisia haasteita. Osa kaupan ketjuista on myös sellaisia, joissa itse vähittäiskaupassa ei myyjiä vastaanoteta. Suurella osalla Suomen huoltoasemista on elintarvikekauppa, eli niidenkin myynti on päivittäistavarakaupan myyntiä. Perinteinen kioskikauppa on melkein ainoastaan Rautakirja-ketjun hoidossa tänä päivänä. Liikeaikalaki muuttui liberaalimpaan suuntaan joulukuun alussa 2009 ja salli pitemmät aukioloajat pienille kauppoille (alle 400 neliötä). Samalla sunnuntai-aukiolo vapautui. (Kaupan Liitto, 2009.) Nämä toimet vaikuttivat voimakkaasti perinteisten kivijalkakioskien myyntiin ja ne ovatkin mielestäni melkein hävinneet katukuvasta. R-kioski on ketjuna oikeastaan ainoa jäljellä oleva kioskikaupan merkittävä toimija.

Pakatuissa makeisissa esimerkkiyrityksen strategia on toimia tiiviissä yhteistyössä päivittäistavarakaupan toimijoiden kanssa. Riippuen hieman keskusliikkeen omistussuhteista, on myyntityö eri keskusliikkeille erilaista. Muutoksia kauppojen lukumäärissä tapahtuu koko ajan; kauppvoja suljetaan kokonaan, uusia avataan sekä kauppvoja siirryy yhdestä keskusliikkeen ketjusta toiseen.

Kaupan muutoksesta kertoo paljon se, että Päivittäistavarakauppa vuosijulkaisussa kerrotaan Suomessa 2010 olleen 3.923 kaupan toimipistettä. Ac Nielsenin lehdistötiedotteen 29.3.2012 mukaan vuoden 2012 alussa kaupan toimipisteitä oli 3.216, eli 707 kaupan pistettä on hävinnyt kahdessa vuodessa. Päivittäistavarakaupan toimijoiden määrä Suomessa on varsin pieni kuten esitetystä markkinaosuuskuviosta käy ilmi. Kauppojen kokonaismäärästä saa parhaiten käsityksen, kun ne jaetaan keskusliikkeitäin alla olevan taulukon mukaisesti. (AC Nielsen 2012; Keskon vuosi 2011: SOK-yhtymä vuosikertomus 2011; Suomen Lähikauppa Oy.)

Taulukko 2. Päivittäistavarakaupat.

| AC Nielsen lehdistötiedote 29.3.2012: yht kauppoja |               |                       | 3.216 kpl    |           |
|--|---------------|-----------------------|--------------|-----------|
| Ryhmä  | markkinaosuus | ketju                 | kpl kauppoja | myyjä käy |
| S-ryhmä  | 45,2 %        |                       | 1007         | ei        |
|  |               | Prisma                | 64           | ei        |
|  |               | S-Market              | 800          | ei        |
|  |               | Pienmyymälät          |              | ei        |
|  |               | ABC                   | 123          | ei        |
|  |               | Sokos + muut          | 20           | ei        |
| K-Ryhmä  | 35,3 %        |                       | 921          | kyllä     |
|  |               | K-Citymarket          | 75           | kyllä     |
|  |               | K-Supermarket         | 205          | kyllä     |
|  |               | K-market              | 453          | kyllä     |
|  |               | K-Extra               | 138          | kyllä     |
|  |               | muut (Noutotukku etc) | 50           | kyllä     |
| Suomen Lähikauppa                                  | 7,8 %         |                       | 669          | ei        |
|  |               | Euromarket            | 3            | ei        |
|  |               | Valintatalo           | 167          | ei        |
|  |               | Siwa                  | 499          | ei        |
| Lidl   | 4,8 %         |                       | 134          | ei        |
| Muut   | 6,9 %         |                       | 423          |           |
|  |               | Tokmanni              | 144          | ei        |
|  |               | Tarmo                 | 150          | kyllä     |
|  |               | M-Ketju               | 60           | kyllä     |
|  |               | Kokkolan Halpahalli   | 39           | ei        |
|  |               | Hong Kong             | 24           | kyllä     |
|  |               | Stockmann             | 7            | kyllä     |
|  |               | Mini-Mani             | 6            | ei        |

Kuten taulukko 2. osoittaa, on kahdella suurimmalla toimijalla eli S-ryhmällä ja K-ryhmällä eniten kauppoja maassamme. Suomessa on kaikkiaan noin 1.150 pistettä, missä myyntiedustajilla on kaupan puolesta lupa käydä esittelemässä tuotteita sekä tekemässä myyntityötä. SOK, Suomen Lähikauppa, Lidl, Tokmanni, Kokkolan Halpahalli ja Mini.Mani ovat ketjuja, joiden pisteissä tavarantoimittajien myyntiedustajien vierailuja ei sallita. Nämä ketjut muodostavat 64 % koko Suomen päivittäistavarakaupasta.

### 2.2.1 Keskusliikkeet

Keskusliikkeellä tarkoitetaan tukkukauppaa harjoittavaa suuryritystä, joka ohjaa ja tukee oman yhteistoimintaryhmänsä yritysten toimintaa. Keskusliike hoitaa keskitetysti yhteistoimintaryhmänsä hankinnat ja usein päättää ostettavat tuotteet. (Suomisanakirja.)

Suomen Osuuskauppojen Keskusliike, eli SOK, on 21:n itsenäisen alueosuuskaupan ja 8:n paikallisosuuskaupan yhteinen, yhdessä omistama keskusliike. Se tuottaa omistajilleen hankinta-, asiantuntija ja tukipalveluja. SOK:lla on useita eri toimialoja, mutta tässä työssä keskitytään ruokakauppaan. Logistiikkayritys Inex Partners Oy on SOK:n 100 % omistama tytäryhtiö. Inex hankkii ja hoitaa jakelun suurimmasta osasta päivittäis- ja käyttötavaroista, joita S-ryhmän pisteissä myydään. Niin sanottu lähiruoka toimitetaan suoraan myymälöihin, muut tuotteet kulkevat Inex-varastoinnin ja/tai kuljetusten kautta. (SOK-yhtymä vuosikertomus 2011.)

Pitkään alalla toimineena olen todennut, että myydessä valmistavan tai maahantuovan yrityksen tuotteita SOK:lle ja sitä kautta edelleen kaupparyhmän ruokakauppoihin hoitaa avainasiakaspäällikkö myyntityön keskitetysti keskusliikkeen tuotepäällikölle. Tämä puolestaan vie hyväksi näkemänsä tuotteet valikoimaryhmän päätettäväksi. Päätöksen jälkeen hyväksytyille tuotteelle määritellään eri ketjuihin valikoimaluokat. Ketjuja ovat Prisma, S-market, Pienmyymälät eli Alepa ja Sale, sekä ABC-liikennemyymälät ja ABC Deli. Kussakin ketjussa on useita luokkia riippuen myymälän koosta. Merkityksellinen uutuus saattaa saada valikoimaluokituksen kaikkiin myymälöihin eli melkein tuhanteen myymälään. Joskus luokitus saattaa olla suurimmat Prismat ja silloin se tarkoittaa tuotteelle myyntipaikkaa 5 myymälään.



Valikoimapäätöksen jälkeen tapahtuu tuotteen alkujakelu myymälöille. Se tarkoittaa ensimmäisen myyntierän lähettämistä keskusliikkeen varastosta kaupalle. Tuotteen esille laitto myymälässä kuluttajien ostettavaksi tapahtuu kaupan omasta toimesta. Tuotteen tilaukset jatkossa tapahtuvat automaattisen tilausjärjestelmän hoitamana. Tämä järjestelmä on rekisteröinyt kyseisen kaupan kassajärjestelmästä myydyt kappaleet ja tekee automaattisesti tilauksen, kun tuotetta jäljellä kaupassa muutamia kappaleita. Tavarantoimittajan edustajat eivät teollisissa elintarvikkeissa vieraile yksittäisissä kaupoissa. Yksittäiset kaupat eivät myöskään pysty tilaamaan tuotetta, mikä ei ole määritelty heidän valikoimaansa.

Suomen Lähikaupan suurin omistaja on nykyään pääomasijoittaja IK Investment Partners (68,7 %). Suomen Lähikauppaan kuuluvat ketjut Euromarket, Valintatalo ja Siwa. Euromarket ketjussa tapahtui 2011 vuoden aikana 18 liikkeen joko myynti kilpailijoille tai lopetus. Tammikuun alussa 2013 ketjussa on jäljellä 3 myymälää. Varsinkin Siwoissa on erittäin paljon erikokoisia myymälöitä, pienemmät melkein kioskkeja. Logistiikan Suomen Lähikaupan myymälöihin hoitaa Tuko Logistics Osuuskunta, jonka suurimpana omistajana Suomen Lähikauppa on. Muut Tuko Logistics Osuuskunnan omistajat ovat Wihuri Oy, Stockmann Oyj Abp ja Heinon Tukku Oy. (Suomen Lähikauppa Oy; Tuko Logistics Osuuskunta.)

Suomen Lähikaupalla on erittäin keskitetty valikoimapolitiikka, eli tuotepäälliköt päättävät mitä tuotteita eri erikokoisissa ketjujen myymälöissä on kuluttajille tarjolla. Myös täällä uuden tuotteen aloitusjakelu tapahtuu automaattisesti ketjun toimesta. Samoin jatkotilaukset ovat automaattisia riippuen kuluttajien ostamista määristä. Myymälöiden henkilökuntaa laittaa kaikki tuotteet ja tuoteryhmät itse esille, eikä edustajien käyntejä niissä tapahdu. Myös täällä koko tavarantoimittajan myynti tapahtuu siten avainasiakaspäällikön toimesta tuotepäällikölle.

K-ryhmä käsittää useita eri toimialoja ja tässä työssä keskitytään ruokakauppaa hoitamaan Ruokakeskoon. Sen neljä eri ketjua toimivat ketjuliiketoimintamallilla, jossa yksittäiset kauppiat vastaavat kaupan toiminnasta. Ketjuja ovat K-Citymarket, K-Supermarket, K-market ja K-Extra. Lisäksi tukkutoimintaa harjoittava Kespro hankkii valtaosan tuotteistaan Ruokakeskon kautta. Ruokakeskon tehtäviä ovat tuotteiden keskitetty hankinta, logistiikka, valikoimahallinta ja ketjukonseptista huolehtiminen. Paikallinen K-kauppias on itsenäinen yrittäjä eli vastaa muun muassa liiketoiminnan tuloksesta, henkilökunnasta ja palvelusta. (Keskon vuosi 2011, 14.)

Avainasiakaspäällikön rooli Ruokakeskon kanssa toimittaessa on hyvin samanlainen kuin SOK:n tai Suomen Lähikaupan kanssa toimittaessa. Avainasiakaspäällikkö hoitaa myyntityön Ruokakeskon tuotepäällikölle. Tämä puolestaan vie tuotteet valikoimaryhmän päätettäväksi. Päätöksen jälkeen hyväksytylle tuotteelle määritellään eri ketjuihin valikoimaluokat. Ruokakeskon tapana on myös avata keskusvarastoon tuotteita ilman varsinaisia valikoimaluokituksia. Nämä ovat niin sanottuja vapaasti myytävissä olevia tuotteita. Tällöin kaupalla on mahdollisuus halutessaan tilata niitä.

Ruokakesko edellyttää ja K-kauppiat haluavat tavarantoimittajalta myyntikäynnin kauppoihin. Kaikki K-kauppiast ovat itsenäisiä yrittäjiä, jotka ovat tehneet ketjusopimuksen Ruokakeskon kanssa. Toisin kuin kahdessa edellä kerrotussa keskusliikkeessä, Ruokakesko ei automaattisesti jakele mitään kauppoihin. Jopa uutuustuotteet myydään tavarantoimittajan edustajan toimesta kauppaan. Tietenkin samalla käynnillä voi myydä kaikkia ketjuvalikoiman tuotteita sekä vapaasti myytävissä olevia tuotteita.

Lidl on saksalainen, Suomen markkinoilla ensimmäinen ja yhä tälläkin hetkellä ainoa niin kutsuttu hard discounter eli aggressiivisen hintapolitiikan halpahintamyymälä. Muut Suomessa toimivat halpahintamyymälät vastaavat Euroopassa soft discounter nimellä kutsuttuja myymälöitä. Lidl liikkeissä on tarjolla paljon kaupan omia merkkejä, joita kaikkia Suomessa ei edes tunnisteta kaupan omaksi merkiksi. Kaikki hintaneuvottelut Lidl käy Saksassa ja tietenkin volyyymi vaikuttaa maksettavaan hintaan. Valikoimissa eri maissa on myös paikallisuutta, mutta silloinkin hinnat kokemukseni mukaan neuvotellaan Saksassa. Ketjulla on myymälöitä ympäri Suomen yhteensä 134 kappaletta tammikuussa 2013. (Lidl.)

### 2.2.2 Muut kaupan toimijat

Muita kaupan toimijoita Suomessa on pika- ja toimitustukkua harjoittava Wihuri, joka toimittaa tavaraa mm M-ketjulle, Tarmoille ja Sotilaskodeille. Stockmann seitsemällä tavaratalollaan Suomessa kuuluu kaupan toimijoihin. Heinon Tukulla on kaksi pikatukua ja viisi toimitustukua. Ollessaan Tuko:n omistajia yhdessä Suomen Lähikaupan kanssa tekevät he hankintansa keskitetysti Tukon kautta. (Tuko Logistics Osuuskunta.)

Tokmanni-konserni käsittää 144 myymälää seitsemän eri liikemerkin alla. Tokmanniin kuuluvat seuraavat liikemerkit: Tokmanni, Tarjoustalo, Robin Hood, Maxi Makasiini, Vapaa Valinta, Säästöporssi ja Maxi Kodintukku. Ketju on laajentunut vuosien varrella, kun Tokmanni-konserni on hankkinut omistukseensa paikallisia toimijoita ja halunnut säilyttää niiden nimen. Tokmanni-konsernin pisteissä ei pääsääntöisesti ole myynnissä tuoretuotteita, mutta teollisia elintarvikkeita niissä on. Heinäkuussa 2012 pääomasijoittaja Nordic Capital osti koko Tokmanni-konsernin osakekannan. (Tokmanni-Konserni.)

Tarmo-ketju on noin 150 itsenäisen kauppiaan muodostama päivittäistavaroita myyvä ketju, toiminta-alueena koko Suomi. Tarmo kaupat ovat usein pinta-alaltaan suhteellisen pieniä. Ketju on tavarantoimittajan näkökulmasta varsin heikosti ketjulogiikan alaisena toimiva. Kauppiaille on erittäin itsenäinen päätävältä myymälässään myytäviin tuotteisiin. Ketjulla on tavoitteena yhteinen markkinointi ja kampanjointi, mutta jokainen itsenäinen kauppias päättää osallistuuko näihin vai ei. Tuotteet kaupat hankkivat pääsääntöisesti Tuko Logistics:lta Wihurin kautta. (Tuko Logistics Osuuskunta.)

M-ketju on noin 60 itsenäisen kauppiaan muodostama päivittäistavaroita myyvä ketju, toiminta-alueena koko Suomi. Ketju perustettiin aikanaan Suomen Sparin toiminnan loppuessa Suomessa. Osa Spar kauppiasta halusi jatkaa ilman S- tai K-kylltiä ja perusti oman ketjun. Pikkuhiljaa ketju on laajentunut käsittämään jo 60 kauppa. Ketju ei ole sellaisessa valikoimaohjauksessa kuin muut edellä mainitut. Toki ketju pyrkii keskittämällä saamaan parempia etuja kuluttajille ja tekee yhteistä markkinointia. Tuotteet kaupat hankkivat pääsääntöisesti Tuko Logistics:lta Wihurin kautta. (M-ketju, kauppa asiakkaiden ehdoilla.)

Kokkolan Halpahalli on 37 myymälää käsittävä ketju ja toimii pääsääntöisesti Tampere-Pori akselin yläpuolella. Ketjun omistaa yksityinen perhe. Valikoimat ja kampanjat päätetään pääkonttorissa Kokkolassa, eivätkä yksittäiset liikkeet pysty niihin vaikuttamaan. Myös keskusvarasto, josta tuotteet liikkeisiin toimitetaan, sijaitsee Kokkolassa. (Halpahalli vahvistaa asemiaan Seinäjoella.)

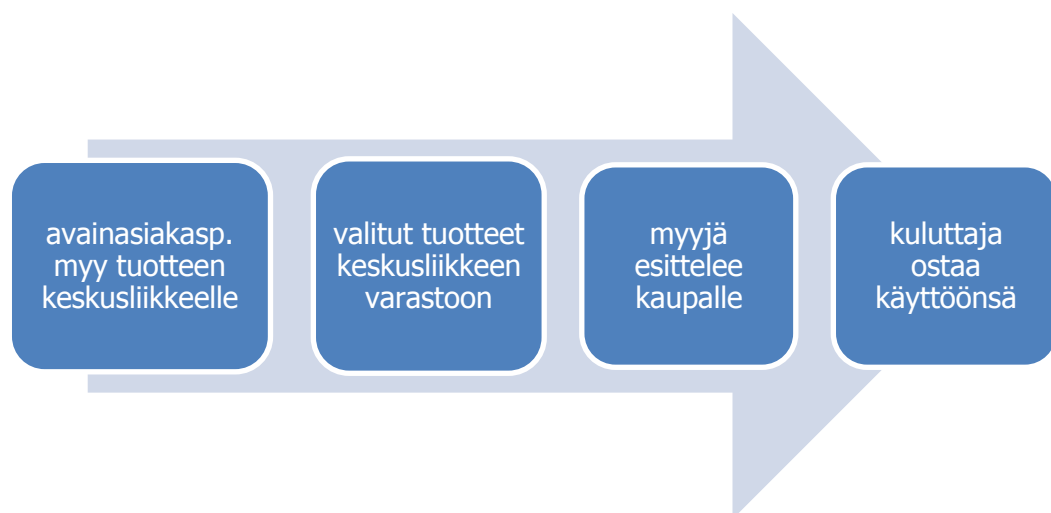
Hong Kong tavarataloja on Suomessa tällä hetkellä 24 kpl pääosin etelä Suomessa. Myös tämä ketju on yksityisomistuksessa. Myyntipisteet toimivat varsin itsenäisesti ja tilaavat tuotteet suoraan liikkeisiin toimitettaviksi. Ketjulla ei ole keskusvarastoa. (Hong Kong konserni.)

Lisäksi on jotain yksittäisiä halpahalleja tai muutaman liikkeen ketjuja, joista ehkä mainittavimmat ovat Veljekset Keskinen Tuurissa sekä J. Kärkkäinen Oy neljällä toimipisteellä.

R-Kioski Oy:n katsotaan olevan kaupan toimija, vaikka toimiikin kioskiketjuna. R-kioskilla on 653 kioskia ympäri Suomen. Kioskeista osa on yrittäjävetoisia ja osa ketjuomistuksessa. Yrityksen keskusvarasto on Vantaalla ja toimitukset kioskeihin tapahtuvat sen kautta. Keväästä 2012 lähtien on R-kioskin omistajana ollut norjalainen Reitan Convenience-yhtiö. (R-kioski yrityksenä.)

### 2.3 Teollisia elintarvikkeita myyvän yrityksen myyjän rooli

Päivittäistavarakauppa eli pt-kauppa, on ollut kovassa myllerryksessä ja murroksessa viimeisen 10 vuoden aikana. Olen työssäni huomannut tämän muutoksen voimakkaan vaikutuksen myös kaikkiin alalla toimiviin yrityksiin. Myyjän rooli ja tehtävät ovat pt-kaupassa muuttuneet perinteisestä tuotemyynnistä lisäarvonluomiseen. Lisäarvoa odotetaan luotavaksi monelle tasolle; koko toimialalle, kaupalle ja loppukuluttajalle. Myytessä tuotteita keskusliikkeen varastosta kaupalle, on kauppa asiakas. Samalla on kuitenkin koko ajan jatkuvuuden takaamiseksi huolehdittava, että tuotteet liikkuvat kaupasta eteenpäin loppukuluttajalle. Tässä myyjältä tarvitaan paljon innovatiivisuutta ja näkemyksiä, esimerkkinä voitaisiin mainita juuri tälle kaupalle sopivat tuotteet huomioiden kaupan asiakasrakenne sekä myyvät esittelyt.



Kuvio 2. Tuotteen myynti valmistajalta kuluttajalle.

Myyjästä on myös muodostunut eräänlainen konsultti; hänen tulee olla ajan tasalla tuotteiden sisäisestä saatavuudesta. Kaupan omien tilaus- ja toimitusjärjestelmien kehittyessä, on kaupalta poistunut varastot takahuoneista. Toimituksia keskusliikkeistä saadaan nykyään päivän varoitusajalla. Perusvalikoima sekä mahdollinen lisävalikoima tai vapaasti tilattavissa olevat tuotteet ovat ketjun toimesta määriteltyjä eikä niiden ulkopuolella olevien tuotteiden tilaaminen onnistu. Kuten kuviossa 2. osoitetaan, on myyjä osa kokonaisprosessia tuotteen myynnistä kuluttajalle.

Myös keskusliikkeet optimoivat varastotilansa ja niiden kiertoajat. Tavarantoimittajan oletetaan toimittavan erittäin lyhyellä toimitusajalla lisää tuotetta. Suunnittelu ja ennustaminen ovat siten kaikissa portaissa erittäin korostuneita. Toimitusvarmuutta seurataan koko ajan. Mikäli toimitusvarmuus putoaa alle 98 %:n, joutuu tavarantoimittaja vakaviin keskusteluihin keskusliikkeen tuotepäällikön kanssa ja jopa sanktioita on uhkana pitkäaikaisesta toimitusvarmuuden heikkoudesta. Tämän olen todennut oman työkokemukseni perusteella.

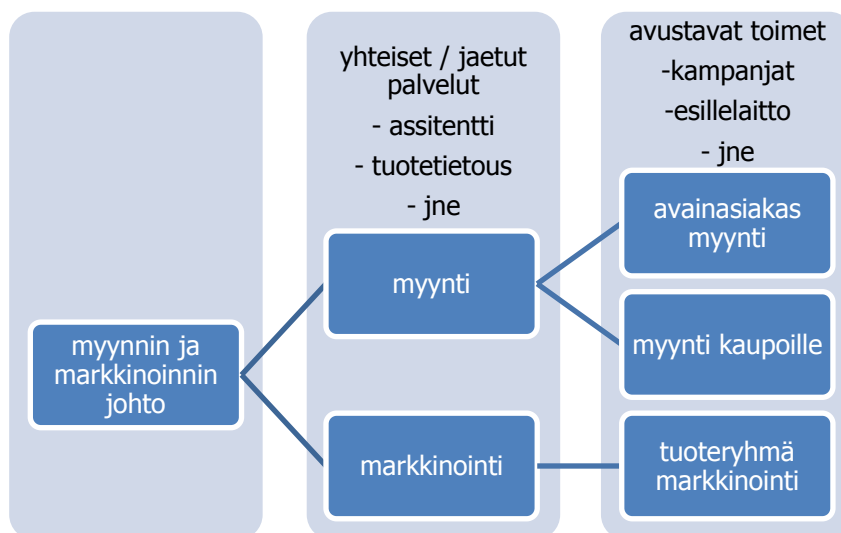
Iso muutos myyjän roolissa on tapahtunut myös vierailtavien kauppojen muuttumisena. Päivittäistavarakaupan keskittymisestä johtuen on tiukasti keskusliikeohjattavien pisteiden määrä huomattavasti lisääntynyt. Taulukossa 2. osoitettiin, että 64 % Suomen päivittäistavarakaupoista ei salli myyntiedustajien käynnejä. Todellisuudessa sekä Tarmoketju että M-ketju käsittävät paljon pieniä kauppapaikkoja, joiden liikevaihdosta iso osa tulee kesäsesongin aikana. Käytännössä siis ympäri vuoden käytävien, liiketaloudellisesti merkittävien kauppapaikkojen lukumäärä on pienempi. Saamieni vahvistamattomien tietojen mukaan tänä päivänä myyjien käynneistä vuositasolla yli 90 % tapahtuu K-kauppoihin. Loput käynnit tapahtuvat M-ketjun pisteisiin, Tarmoihin, Stockmanneille, Hong Kong pisteisiin tai joihinkin yksittäisiin halpahalleihin. Mielestäni nämä vahvistamattomat prosenttiosuudet kuulostavat sangen realistisilta. Makeisten osalla ovat myös sotilaskodit käyntipisteitä. Myyjän roolia arvioitaessa on samalla huomioitava myös logistiikassa tapahtuneet muutokset, eli mistä kukin käytävä piste tuotteita pystyy hankkimaan.

### 3 Organisaatio ja prosessit

Työn teoriaosuuteen on valittu liiketoimintamallin kuvaus, koska mielestäni päivittäistavarakaupalle myyvillä yrityksillä on selkeä tarve uudistaa nykyisin käytössä olevia liiketoimintamalleja. Tarkasteltaviin liiketoimintamalleihin liittyy läheisesti yrityksen ulkopuolisia arvoverkostoja. Itse myyntitapahtuma on muuttumassa radikaalisti perinteisestä tuotemyynnistä konsultoivaan lisäarvon tuottajan rooliin. Lisäksi löysin Dosentti Paula Liukkosen kehittämän miehitysanalyysimallin, jota käytin työssäni. Katelaskelmat on tehty aivan perinteisellä myyntikatelaskelma periaatteella.

#### 3.1 Liiketoimintamallin merkitys

Merkittävien muutosten aikaansaamiseksi tulee yrityksen tutkia liiketoimintamalliaan. Liiketoimintamallissa tulee tarkoin harkita millainen rajapinta on yhteistyökumppaneiden kanssa ja miten se hoidetaan. Tehdäänkö kaikki itse omilla voimavaroilla, vai keskitytäänkö ydinosaamiseen ja hankitaan tarvittavia resursseja muulla tavoin. Nämä ovat kysymyksiä, joiden parissa useiden yritysten johtohenkilöt tekevät pohdintoja miettiessään liiketoimintamallia ja sen uudistumista. (Kiiskinen & Linkoaho & Santala 2002, 15.)



Kuvio 3. Esimerkinomainen myynti- ja markkinointiosasto.

Pitkään alalla toimineena minusta vaikuttaa siltä, että useissa yrityksessä Suomessa myynti- ja markkinointi on organisoitu yhden johtajan alaisuuteen. Tällöin osasto voisi olla kuviossa 3. esitettyä tyyppitystä mukaileva, eli yksi johtaja vastaa erillisten myynti ja markkinointi organisaatioiden toimista.

Toimet ja nimikkeet jakautuvat monin eri tavoin riippuen yrityksestä ja sen henkilömäärästä sekä liikevaihdon suuruudesta. Ydintoimintaympäristökin saattaa vaihdella suuresti riippuen yrityksestä ja sen osastoista. Viime kädessä on aina tuotteen lopullinen käyttäjä eli tässä tapauksessa kuluttaja, se joka päättää mitä ja millaisia tuotteita hän hankkii omaan kulutukseensa. Mikäli kuluttaja ei yrityksen tuotteita kaupasta osta, on lyhyellä aikavälillä nopeasti tehtävä radikaaleja muutoksia. Nämä muutokset voisivat olla itse tuotetta koskevia, pakkausta koskevia tai vaikkapa myyntipistettä koskevia. Myyntipiste voi olla kaupassa sellaisessa paikassa että juuri tämän tuotteen kohderyhmä harvoin sieltä etsii tuotteita itselleen. Lopullinen kuluttaja tulee siten kaikissa vaiheissa pitää ydinfokuksena.

### 3.2 Arververkosto

Kiiskinen, Linkoaho ja Santala (2002, 17) määrittelevät yritysten arververkoston seuraavasti: ” Organisaation arververkosto kattaa kaikki toimijat ja yhteistyökumppanit, joiden avulla se täydentää omien strategisten voimavarojensa määrällisiä tai laadullisia puutteita asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.”

Nyky-yrityskulttuuri kannattaa ajatusta keskittymisestä ydinosoitukseen. Tällöin yritys hankkii yhteistyökumppaneilta kaikki ydinosoitamisen ulkopuoliset tuotteet ja palvelut. Olen huomannut, että varsinkin alle 20 henkilön yrityksissä ostetaan palveluna palkkahallinto, siihen erikoistuneilta yrityksiltä. Palveluun yleensä kuuluu ajan tasalla olevilla ohjelmistoilla hoidetut palkkapalvelut sekä vuosi-ilmoitukset, niin verottajalle kuin vakuutusyhtiöihin ja Kelalle. Myös mainostoimistopalveluja hankitaan paljon siihen erikoistuneilta yrityksiltä, sen sijaan että itsellä olisi palkkalistoilla mainoksen tuottamiseen erikoistunut henkilö. Median ostamisessa käytetään mediatoimistoja ja heidän tietotaitoaan.

Mikäli myyntiorganisaatiossa on vaikkapa hyllyttäjiä, jotka eivät ole yrityksen omalla palkkalistalla, kuuluvat hekin mielestäni yrityksen arververkostoon. Verkoston määrittely

vastaamaan yrityksen tarpeita, samoin kuin sen rakenne, hallinnointi ja johtaminen sitoo aina yrityksen voimavaroja. Myös yrityksen palkkalistoilla olevan henkilöstön hallinnointi ja johtaminen sitoo voimavaroja, mutta hieman eritavalla kuin verkoston hallinnointi.

### 3.3 Myyntiprosessi

Avainasiakkaille (esim. S-ryhmälle) suoritettava myyntiprosessi eroaa täysin myyjien suorittamasta myyntiprosessista kauppoille. Tässä opinnäytetyössä keskitytään kuitenkin avainasiakaspäälliköiden sijaan kentällä työskenteleviin myyjiin. Silloin toimitaan jo hyvin lähellä kuluttajarajapintaa ja itse neuvottelut käydään yleensä kaupassa joko osastonhoitajan kanssa tai varsinaisen kauppiaan kanssa. Käytettävät argumentit saattavat jonkin verran erota siitä, mitä on käytetty ketjulle myytäessä. Kaupalle tärkeitä argumentteja ovat tuotteen sille jättämä kate, myyvä esittely, pakkauskoko, arvioitu kiertonopeus sekä saatavuus. Toki kauppa on kiinnostunut myös tavarantoimittajan tuotteelle tekemästä kuluttajamarkkinoinnista, vaikuttaahan se odotettavissa olevaan kiertonopeuteen.

### 3.4 Miehitysanalyysi

Työ keskittyy paljolti kysymykseen oma henkilöstö kentällä vai ostopalveluna hoidettu, jolloin Dosentti Paula Liukkosen kehittämä Miehitysanalyysi-teoria on varsin toimiva lähestymistapa puhtaasti työn suorittamiseen käytetyn ajan ja sitä kautta kustannusten tutkimisessa.

| Ajankäyttö             | Vakituiset työntekijät |                      |
|------------------------|------------------------|----------------------|
|                        | Vuosi 2011             | Vuosi 2012           |
| Kokonaistyöaika        | <input type="text"/>   | <input type="text"/> |
| - Vuosilomat           | <input type="text"/>   | <input type="text"/> |
| - Sairauspoissaolot    | <input type="text"/>   | <input type="text"/> |
| - Lakisääteiset vapaat | <input type="text"/>   | <input type="text"/> |
| - Muut poissolot       | <input type="text"/>   | <input type="text"/> |



|                               |  |  |
|-------------------------------|--|--|
| Poissaolot yhteensä           |  |  |
| = Tehty työaika               |  |  |
| + Yli- ja lisätyöt            |  |  |
| <b>Tehty työaika yhteensä</b> |  |  |

Kuvio 4. Miehitysanalyysi, mukailten (Liukkonen 2008, 245).

Ensimmäisessä osassa Liukkonen mallia tutkitaan vakituudessa työsuhhteessa olevien työntekijöiden kokonaistyöaika, josta vähennetään lakisääteiset vuosilomat, muut lakisääteiset vapaat, sairauspoissaolot sekä muut poissaolot. Vähentämällä poissaolot yhteensä kokonaistyöajasta saadaan tehty työaika. Kun tähän lisätään ylityöt, saadaan tehty kokonaistyöaika. Analyysi tulee tehdä koko vuoden ajalta ja huomioida kaikki vakituiset työntekijät, jotta sitä voidaan hyödyntää. Jo tässä vaiheessa nähdään, onko tehty työaika edelliseen vuoteen verrattuna lisääntynyt vai vähentynyt. Samoin pystytään vertaamaan eri poissaolojen kehitystä. (Liukkonen 2008.)

Vastaava analyysi aivan samalle pohjalle tehdään myös määräaikaisista työntekijöistä ja tuntityöntekijöistä, kummastakin erikseen. Tämä on erityisen tärkeää varsinkin aloilla, joissa käytetään paljon määräaikaisia tai tuntityöntekijöitä.

| <b>Analyysi työn miehityksestä ja sen tasapainosta</b> |  |            |            |
|--|--|------------|------------|
|  |  | Vuosi 2011 | Vuosi 2012 |
| Poissaolot vakituiset työntekijät                      |  |            |            |
| Tehty työaika, määräaikaiset työntekijät               |  |            |            |
| Tehty työaika, tuntityöntekijät                        |  |            |            |
| Yli- ja lisätyöt, vakituiset työntekijät               |  |            |            |
| <b>Ylimääräiset työtunnit</b>                          |  |            |            |
| <b>Puuttuvat työtunnit</b>                             |  |            |            |

Kuvio 5. Miehitysanalyysi, mukailten. (Liukkonen 2008, 245).

Loppuanalyysi on tietenkin tärkein työkalu mallissa. Kuviossa 5. lähdetään liikkeelle vakituisten työntekijöiden poissaolojen yhteismäärästä ja katsotaan onko määräaikais-

ten ja tuntityöntekijöiden sekä vakituisten työntekijöiden yli- ja lisätyötunneilla pystytty kattamaan vakituisten työntekijöiden poissaolot. (Liukkonen 2008.)

Liukkoksen kehittämä analyysimalli on käyttökelpoinen usean tulosyksikön henkilöstöhallinnossa, niin yksityisellä puolella kuin kunta/valtio organisaatioissa. Henkilömäärältään pieneen yritykseen saattaa malli olla varsin raskas toteutettavaksi. Yksityisellä puolella usein joudutaan päätöksiä henkilökunnan riittävydestä tai ylimiehityksestä tekemään nopeammalla kuin kahden vuoden syklillä. Analyysin käyttökelpoisuus perustuu nimenomaan ainakin kahden vuoden työajan seurantaan. Mielestäni siihen kannattaa lisätä useampia vuosia, jos yrityksen olosuhteet ja toimintaympäristö ovat säilyneet suurin piirtein samanlaisina.

Myyntityössä ilman vakituista työntekopaikkaa olevat henkilöt eivät kuulu työaikalainsäädännön piiriin (Työaikalaki 1 luku 2§2), joten tässä nimenomaisessa tapauksessa miehitysanalyysi ei sovellu ainoana analyysinä optimaalisen miehityksen laskemiseen, perustuuhan se pelkästään säännöllisen työajan seurantaan. Liikkuvassa työssä ja työn tekemisen paikan muuttuessa moneen kertaan päivän aikana tulee mielestäni huomioida myös nämä tekijät optimaalisen miehityksen määrittelyssä.

### 3.5 Kannattavuuslaskelma

Henkilöstöinvestointiin liittyvässä teoriassa otetaan yleensä laajasti huomioon investointien vaikutus henkilöstön hyvinvointiin. Tässä työssä henkilöstön hyvinvointiasiat ovat tarkastelun ulkopuolella, vaikka lopulliseen päätöksentekoon ne luonnollisesti vaikuttavat. Puhtaasti euroihin perustuvia henkilöstöinvestoinnin teorioita, jotka sopisivat tähän työhön, en onnistunut löytämään. Teoreettisesti on kuitenkin aika yksinkertaista laskea, paljonko pitää yhdellä käynnillä myydä, jotta kulut katetaan.

Katelaskelmissa lähdetään liikkeelle kaupassa olevasta kuluttajahinnasta ja laskevat keskimääräisillä kateprosentteilla kaupan ja keskusliikkeen katteet. Arvonlisävero on näillä tuotteilla 13 % vuonna 2012 ja tuotteista kannetaan myös valmisteveroa. Taulukossa 3 havainnollistetaan tämä laskelma. Tätä kautta päästään valmistajalle tai maahantuojalle jäävään verottomaan hintaan. Tuon hinnan tulee kattaa kaikki yrityksen kulut. Tällaisia kuluja ovat muun muassa tuotteiden valmistushinta tai ostohinta, myynnin palkat

markkinointi, hallintokulut ja hallinnon palkat, logistiikka jne. Tässä kannattavuuslaskelmassa keskityn kuitenkin ainoastaan myyntihenkilöstön kuluihin.

Kustannuspuolella käytän Kaupan Työehtosopimuksen taulukkopalkkoja 1.4.2012–31.5.2013. Autokuluissa keskimääräiset työajokilometrit työssä esitellyllä aluemallilla ovat 40.000 – 60.000 kilometriä oman, vuosien kokemukseni mukaan ja käytänkin tässä keskiarvoa eli 50.000 kilometriä.

Myöhemmin tehtävät laskelmat perustuvat taulukossa 3 esitettäviin prosentteihin ja olettamuksiin. Nämä oletukset perustuvat työkokemukseeni. Taulukossa 3 laskelma aloitetaan kuluttajahinnasta kaupassa. Siitä vähennetään arvonlisävero sekä eri portaiden oletetut kateprosentit. Lisäksi vähennetään valtiolle tilitettävä valmistevero sekä valmistajan oletettu bruttokate.

Taulukko 3. Katelaskelma kaupan hinnasta.

| tuote                        | g           |          | €     |
|------------------------------|-------------|----------|-------|
|                              | keskimäärin | käytetty | =>    |
| hinta kaupassa kuluttajalle  |             |          | xx,xx |
| ./ ALV                       |             | 13 %     |       |
| ./ kaupan bruttokate         | 30-40%      | 36 %     |       |
| ./ keskusliikkeen bruttokate | 10-14%      | 12 %     |       |
| ./ valmistevero/kg           |             | 0,95     |       |
| ./ valmistajan bruttokate    | 20-40%      | 36 %     |       |
|                              |             |          |       |

Kun oletetaan myyntierän olevan 15 kpl (kaupan oma toivomus keskimäärin yhden myyntierän eli kuljetuspakkauksen kooksi) saadaan paljonko yritykselle jää yhdestä myyntierästä. Tällä hinnalla tulee kattaa kaikki yrityksen kulut eli valmistuksen tai oston, myynnin, hallinnon ja logistiikan kulut.

Samoin lasketaan henkilön kulut eli kiertävän henkilön keskimääräinen kuukausipalkka (Kaupanliitto) lisättyinä palkan sivukuluilla sekä matkakuluilla (ajoa 50.000 km / vuosi). Näin saadaan selville henkilön kokonaiskustannus vuodessa. Tehtyjen käyntien keski-

määräinen lukumäärä on otettu havainnointina 10 kuukauden todellisten käyntien perusteella. Näillä tiedoilla pystytään yksinkertaisesti laskemaan, paljonko pitää saada myytyä jokaisella käynnillä, jotta henkilön kustannukset katetaan.

#### 4 Analyysin tuottaminen

Olen tehnyt tämän työn perehtyen laajasti kerättyyn materiaaliin sekä hyödyntäen vuosien varrella hankittuja tietoja ja taitoja niin päivittäistavarakaupan alalta kuin taloushallinnosta.

Tavoitteenani oli löytää tavarantoimittajille vaihtoehtoja hoitaa myyntityö Suomessa. Oleellista tämän työn kannalta oli mielestäni selvittää kaupan tämän hetkinen rakenne ja tilanne Suomessa, kuvailla mitä toimijoita siellä on sekä kuvata lyhyesti niiden toimintatapoja. Esimerkkinä käytetyn tuoteryhmän pientä selvittämistä pidän myös tärkeänä, koska toimintatapa on erilainen riippuen kategoriasta. Suomen maantiede ja asukkaiden sijoittuminen maassamme asettavat haasteita tutkittavalle asialle. Tavoitteen saavuttamisen kannalta oleellista mielestäni oli synnyttää konkreettisia laskelmia löydetyistä ja kuvatuista vaihtoehdoista yrityksille osaksi päätöksentekoon.

Kuvasin myös myyjän roolia tämän päivän kaupassa. Varsinkin tässä kuvauksessa hyödynsin vuosien varrella työkokemuksen ja kurssituksen kautta saamiani työskentelymetodeja. Löysin neljä mahdollista tapaa organisoida tavarantoimittajan myynti. Työstin analyysin keskittymisestä avainasiakasmyyntiin, analyysin oman organisaation käytöstä, analyysin ulkoistetun myyntipalvelun ostamisesta sekä analyysin yhdistelmästä osittain oma organisaatio ja osittain ulkoistetun palvelun ostaminen. Kaikista näistä tein myös lyhyen toimintatavan kuvauksen.

Mielestäni kaikki saamani tulokset vaikuttavat varsin realistisilta ja olen itse tyytyväinen työn lopputulokseen.

## 5 Selvitys myyntihenkilöstön käytöstä

Valtaosa myyntihenkilöstön asiakaskäynneistä tehdään K-pisteisiin. Riippumatta käyntikohteesta, on asiakkaan odotus myyjän toiminnasta kaupassa hyvin samanlainen. Kauppa odottaa myyjältä kumppanuutta, ideoita ja tietoa. Tietoa halutaan alan tai tuoteryhmän roolista ja kehityksestä sekä myytävän tuotteen ominaisuuksista. Ideoita vastaanotetaan mielellään, miten myytävä tuote voidaan parhaiten laittaa esille kuluttajalle, jotta saavutettaisiin hyvä kiertonopeus tuotteelle. Kiertonopeudella tässä tarkoitetaan aikaa päivissä, joka kaupan ostamalta tuotteiden myyntierältä kestää siirtyä kuluttajien ostoskärryihin. Samoin ehdotukset, miten saavutetaan parhaiten suurin mahdollinen tuotto kaupalle, ovat tärkeässä roolissa myyjän työssä.

Kaupat, joissa myyjät ovat käyneet, selvitetään normaalisti myyvän yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä. Näitä järjestelmiä on käytössä monenlaisia, mutta kaikissa niissä tulee olla ainakin muutaman yhteinen tekijä, jotta järjestelmä olisi toimiva. Käyntikohte on ensisijainen tieto kaikissa järjestelmissä. Myynninjohton yksi tärkeimmistä analysointityökaluista on tieto, missä kaupoissa myyjät työtään tekevät päivittäin. Myös tieto mitä kyseisillä käynneillä on tehty, eli myyty heti toimitettavaksi tai sovittu myöhemmin toimitettavaksi, on tärkeää. Yksinkertaisimmillaan käyntien seuranta voidaan esittää alla olevan taulukon 4. mukaisesti. Tässä on 10 kuukauden työpäivät, eli päivittäisen keskimääräisen käyntimäärän selville saamiseksi varsin kattava ajanjakso. Tiedot toiminnanohjausjärjestelmään saadaan myyjien itsensä laittamina, eli missä kaupoissa he kunakin päivänä ovat vierailleet.

Taulukko 4. Esimerkki päivittäisistä käynneistä, ajanjakso 1.1.-31.10.

|                        | tilastoituja<br>työpäiviä | loma +<br>sairaus pv | käyntejä     | =>käyntiä<br>/tilast.pv |
|------------------------|---------------------------|----------------------|--------------|-------------------------|
| Myyjä 1                | 184                       | 26                   | 995          | 5,4                     |
| Myyjä 2                | 170                       | 38                   | 767          | 4,5                     |
| Myyjä 3                | 180                       | 29                   | 918          | 5,1                     |
| Myyjä 4                | 181                       | 27                   | 966          | 5,3                     |
| <b>yht/keskimäärin</b> | <b>715</b>                |                      | <b>3.646</b> | <b>5,1</b>              |

Käyntien laadusta ei taulukko 4. vielä oikeastaan kerro mitään. Käyntikohteet ketjukoh-  
taisesti on varsin yksinkertaisesti saatavissa selville antamalla käydyille pisteille eri  
ketjun mukainen koodi. Esimerkkinä käytetty yritys on kumppanuussuhteessa erään  
keskusliikkeen kanssa ja saa viikoittain tämän keskusliikkeen järjestelmän tuottamat  
kauppojen ostot keskusliikkeen varastosta. Nämä luvut eivät ole kuluttajamyyntiä, mut-  
ta pitkällä aikavälillä indikoivat sitä. Kauppahan ei osta tuotteita varastoon, vaan tilaa  
lisää vasta kun edelliset ovat liikkuneet kassan kautta kuluttajalle.

Taulukko 5. Esimerkki ketjukohtaisesta seurannasta.

| Ketjukohtainen seuranta |         |              |              |         |
|-------------------------|---------|--------------|--------------|---------|
|                         | Kauppa  | Toteuma 2012 | Toteuma 2011 | Indeksi |
| Myyjä 1                 | ketju 1 | 17 828       | 23 402       | 76 %    |
|                         | ketju 2 | 11 725       | 9 721        | 121 %   |
|                         | ketju 3 | 9 441        | 8 484        | 111 %   |
| Myyjä 2                 | ketju 1 | 39 173       | 42 385       | 92 %    |
|                         | ketju 2 | 17 427       | 14 443       | 121 %   |
|                         | ketju 3 | 16 621       | 14 951       | 111 %   |
| Myyjä 3                 | ketju 1 | 29 576       | 35 900       | 82 %    |
|                         | ketju 2 | 17 885       | 14 563       | 123 %   |
|                         | ketju 3 | 11 748       | 13 384       | 88 %    |
| Myyjä 4                 | ketju 1 | 37 988       | 47 363       | 80 %    |
|                         | ketju 2 | 49 008       | 34 744       | 141 %   |
|                         | ketju 3 | 17 528       | 15 711       | 112 %   |

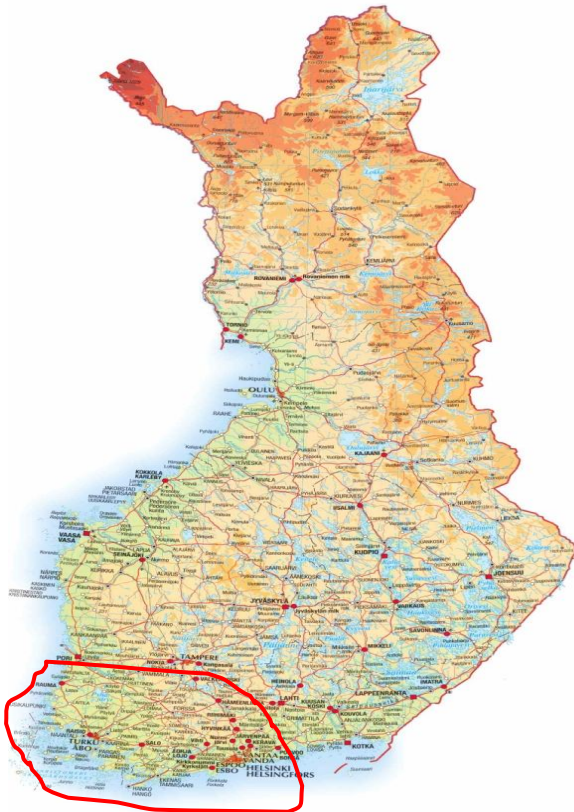
Taulukossa 5. on kerrottu kunkin myyjän euromääräinen myynti keskusliikkeen eri ket-  
juihin seurantajaksolla sekä samalla jaksolla edellisenä vuonna. Tästä nähdään hel-  
posti esimerkiksi, että myyjä1 on onnistunut ketjussa 2 huomattavasti paremmin kuin  
edellisenä vuonna. Yhdistämällä eri tietolähteistä saatavaa faktaa, saadaan myyjien  
päivittäisestä tekemisestä varsin laajasti siis tietoa.

Erittäin harvalla toimialalla on tavarantoimittajan palkkaamat myynninedistäjät pt-  
kaupan pisteissä tekemässä töitä. Myynninedistäjistä käytetään myös nimitystä hyllyt-  
täjä tai merchandiser. Myynninedistäjän rooli on usein tavarantoimittajan esille laitto eli noutami-  
nen kaupan takahuoneesta, hyllyyn asettaminen, pakkausmateriaalien poisvieminen  
sekä mahdollisesti uuden tilauksen esittäminen kaupalle. Makeistoimialalla tämä on  
varsin laajasti käytössä ja siten huomioitavaa tavarantoimittajien kokonaiskustannus-  
laskelmissa. Kaupoissa maistatuksia hoitavia henkilöitä kutsutaan konsulenteiksi. Var-  
sin usein hekin ovat tavarantoimittajan hankkimia henkilöitä, jolloin he maistattavat tuon

tavarantoimittajan myymiä tuotteita. Sekä myynninedistäjien että konsulenttien kustannuksia ei tässä työssä ole huomioitu, vaan keskitytty puhtaasti myyntihenkilöstöön.

## 5.1 Aluejako

Lähes kaikki kaupoille myyntiä harjoittavat yritykset ovat jakaneet Suomen maantieteellisesti erilaisiin alueisiin. Näin varmistetaan, että käydään kaikissa tarvittavissa pisteissä tarvittavalla tiheydellä, eikä tule päällekkäisiä käyntejä. Jos yrityksellä on paljon ja varsinkin erilaisia tuotteita myyntisalkussa, saattaa tuotteilla olla useita eri ostajia yhdessä kaupassa. Tällöin yrityksellä saattaa olla maantieteellisen jaon lisäksi myös tuotteisiin perustuva jako myyntihenkilöstössä. Tästä voisi esimerkkinä mainita vaikkapa kylmäkaapista myytävien tuotteiden myyntiorganisaatio ja teollisten elintarvikkeiden myyntiorganisaatio. Tosin Suomessa erittäin harvalla valmistavalla tai omia tuotteita maahantuovalla yrityksellä on tämä tilanne. Sen sijaan meillä on useita päämiehiä edustavia yrityksiä, jotka toimivat monen myyntikentän logiikalla.



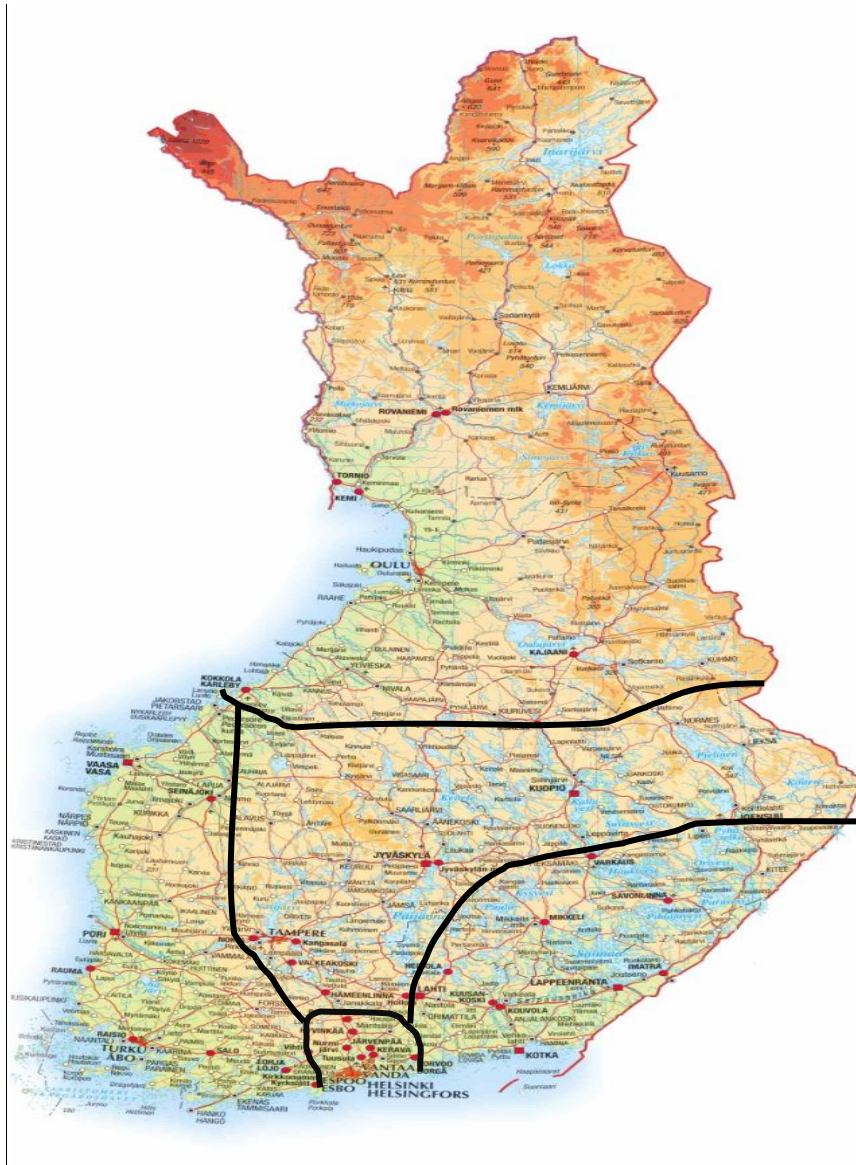
Kuvio 6. Suomen väestön keskittyminen.

Varsin haastavaksi koko Suomen kattavan kenttäorganisaation kustannustehokkaan luomisen tekee tosiasia, että 80 % Suomen 5,2 miljoonasta asukkaasta asuu punaisella rajatun alueen sisäpuolella. Tämä tarkoittaa noin neljää miljoonaa asukasta tuolla alueella. Alue on maantieteellisesti koko Suomesta noin 20 %. Kauppaverkostoa on tietenkin kaikkialla maassamme.

Punaisella merkityn alueen kauppakäyntien hoitaminen ei yleensä aiheuta ongelmia yrityksille. Ongelmaksi usein muodostuu, miten hoitaa loput maastamme. Keskusliik-  
keet, jotka kauppakäyntejä pitävät tärkeinä, katsovat että koko maa on katettava myynnillisesti. Toki koko maan kattaminen on tärkeää myös kauppapeiton saamiseksi tuotteille. Varsinkin Itä-Suomessa on isoja vesistöjä, jotka lisäävät huomattavasti ajokilometrejä. Toisaalta asukastiheys monissa maakunnissa on sellainen että kauppojen välillä saattaa olla jopa 100 km välimatkaa. Sesonkien vaikutus on lisäksi erittäin huomattava. Järvisuomessa kaupoissa tehdään kolmen kesäkuukauden aikana arviolta noin 80 % kaupan koko vuoden liikevaihdosta. Lapissa taas keväthanget ovat vastaavanlainen sesonki.

Varsin usein pääkaupunkiseutu erotetaan omaksi myyntialueeksi sen asukastiheyden, kauppatiheiden ja muiden erityispiirteiden vuoksi. Myös tämä saatetaan pilkkoa huomattavastikin pienemmiksi alueiksi per myyntihenkilö, riippuen täysin kerralla myynnissä olevien tuotteiden ja tuoteryhmien määrästä. Neljä muuta aluetta on useilla yrityksillä jaettu joko kuvion 7. mukaisesti tai vain hieman poikkeavaan tyyliin. Riippuen myytävien tuotteiden lukumäärästä, saatetaan maahan tehdä jopa 6-8 muuta aluetta, jotta myyvän yrityksen edustajat pystyvät vierailemaan kaupoissa riittävän tiheästi.





Kuvio 7. Esimerkki kenttäorganisaation rakenteesta.

## 5.2 Käyntimäärä

Edellä on todettu, että yli 90 % kokonaiskäyntimäärästä käytännössä suoritetaan K-kauppoihin tänä päivänä. K-ruokakauppoja on Suomessa yhteensä 871 kpl. Hieman aluejosta riippuen on aika normaali käyntijakso 6 viikkoa tai 8 viikkoa muualla kuin pääkaupunki-seudulla. Uudellamaalla toteutuu usein 3-4 viikon jaksot. Myynnillisesti isot liikkeet saatetaan jakson aikana käydä useampaan kertaan ja pienet ainoastaan kerran.

Taulukko 6. K-kaupat alueittain.

| alue/ketju    | K-CM | K-SM | K-M | alue yht |
|---------------|------|------|-----|----------|
| PK-seutu      | 17   | 53   | 63  | 133      |
| Itä-Suomi     | 15   | 38   | 45  | 98       |
| Lounais-Suomi | 14   | 53   | 77  | 144      |
| Keski-Suomi   | 20   | 40   | 102 | 162      |
| Pohjois-Suomi | 13   | 28   | 95  | 136      |
| ketju yht     | 79   | 212  | 382 | 673      |

Taulukosta 6. nähdään, että K-kauppojen kokonaislukumäärä on suhteellisen tasainen riippumatta alueesta. Itä-Suomessa on yli 30 kauppaa vähemmän kun seuraavaksi tiheimmällä alueella. Keski-Suomessa ja Pohjois-Suomessa on puolestaan markettien osuus huomattavan suuri. Kauppojen liikevaihdosta tämä taulukko ei kuitenkaan kerro mitään.

## 6 Myyntiosaston organisointimahdollisuuksia

### 6.1 Vaihtoehto 1: oma organisaatio

Ensimmäinen tarkastelemani vaihtoehto on oman organisaation käyttö kenttämyynnissä.

#### 6.1.1 Kustannusten muodostuminen

Kun myyntityöhön valjastetaan oma organisaatio, niin palkkakustannukset muodostavat luonnollisesti merkittävän osan kustannuksista. Palkkausjärjestelmiä on yrityksillä käytössä todennäköisesti yhtä paljon kuin on toimialalla yrityksiä. Kiinteä kuukausipalkka on yksi mahdollisuus. Puhdas provisiopalkkausmuoto on harvemmin käytössä, kun

myydään tuotteita keskusliikkeen varastosta, sen laskettavuuden vaikeudesta johtuen. Kaikilta keskusliikkeiltä ei saada myymäläkohtaista ostotietoa, jolloin todelliset kaupan ostot eivät ole alueittain selvitettävissä luotettavasti. Puhdas provisiopalkkausmuoto saattaisi olla käytössä, jos myyvä yritys itse laskuttaa tai ainakin toimittaa tuotteet suoraan kaupalle. Lihatuotteet tai tuoretuotteet voisivat toimia tällaisella mallilla. Yhdistelmä kiinteä kuukausipalkka ja jonkin asteinen provisio siihen päälle on yksi mahdollisuus. Käytettävissä on myös kiinteä kuukausipalkka ja pitemmän aikavälin bonus. Tällöin bonus on riippuvainen kokonaistuloksesta. Tässä laskelmaesimerkissä käytetään kiinteää kuukausipalkkaa, koska siinä käytetään Kaupan Liiton työehtosopimuksen mukaisia palkkoja.

Myyjän työ edellyttää paljon matkustamista ja matkakustannusten korvauksessa on myös paljon eri käytäntöjä. Myyjät saattavat ajaa omalla autolla ja saada kilometrikorvausta työajoista. Heillä voi toisaalta olla yrityksen omistama auto täydellä autoedulla tai käyttöedulla. Myyntialueiden ollessa kuvion 7 kaltaisia, joutuvat myyjät ajamaan alueellaan keskimäärin 50.000 kilometriä vuositasolla. Tällä kilometrimäärällä on yrityksen omistama auto yritykselle edullisin vaihtoehto, kuten taulukossa 8 osoitetaan. Siten kaikissa laskelmissa käytetty yrityksen autoa luontaisetuna.

Tähän työhön on otettu palkkakustannukset Kaupan työehtosopimuksesta. Mainittavaa on kuitenkin, että myös yrityskohtaisia sopimuspalkkoja on kenttämyyjillä käytössä. Työehtosopimuksesta on käytetty työntekijäryhmää tukkumyyjä ja palkkaryhmä 3. Se on työehtosopimuksessa määritelty seuraavasti:

*”Erittäin vaativa myyntityö, jolle on tyypillistä 1) tehtävien itsenäisyys, esimerkiksi vuosisopimusten, asiakkaiden ja tarjousten suhteen 2) vaativien markkinointitehtävien itsenäinen suunnittelu, toteutus ja seuranta 3) vastaavan tasoinen ostotyö” (Kaupan työehtosopimus.)*

Taulukossa 7. on kuukausipalkan päälle laskettu luontaisedut. Jossain yrityksissä määritelty kuukausipalkka sisältää luontaisedut. Työntekijän kannalta on kuitenkin yksinkertaisempaa sisäistää käsite palkka rahapalkkana ja sen lisäksi luontaisedut.

Taulukko7. Esimerkki palkkakustannuksista / myyntihenkilö.

|   |          | kustannus / vuosi |
|---|----------|-------------------|
| kuukausipalkka                              | 2 860,00 |                   |
| luontaisedut (matkapuhelin + vapaa autoetu) | 685,00   |                   |
| brutto                                      | 3 545,00 | 42 540,00         |
| lomaraha 5 viikolta                         |          | 1 787,50          |
| => brutto/vuosi                             |          | 44 327,50         |
| Sotu  | 2,12 %   | 939,74            |
| TyEL  | 23,30 %  | 10 328,31         |
| Ryhmähenkivak.                              | 0,07 %   | 31,47             |
| kokonaiskustannus / vuosi                   |          | 55 627,02         |
| => kustannus / kuukausi                     |          | 4 635,59          |
| => kulut % kuukausittaisesta rahapalkasta   |          | 61,7 %            |

Taulukossa 7. on saatu yhden henkilön palkkakustannukseksi sisältäen palkan sivukulut 55.627 euroa vuodessa.

Taulukossa 8. on oletettu, että yksityisajot ovat verottajan hyväksymä maksimimäärä kuukaudessa, eli 1.800 kilometriä. Samoin polttoainekulutus, 7 litraa per 100 kilometriä, on oletusarvo. Polttoaineena oletetulla kilometrimäärällä on huomioitu diesel polttoaine ja siten myös diesel auton hankintahinta sekä käyttövoimavero. Auto on oletettu hankittavan yrityksen omistukseen ja poistettavan neljässä vuodessa. Toisaalta, vaikka auto olisi leasing auto, olisivat vuosikustannukset lähes samaa luokkaa. Yksityisajon vuosittainen todellinen määrä sen sijaan vaikuttaa vapaan autoedun polttoainekustannuksiin jonkin verran. Yrityksen omistaman auton jälleenmyyntiarvoa ei ole tässä laskelmassa huomioitu.

Taulukko 8. Autokustannukset.

|  |            |           |               |               |
|--|------------|-----------|---------------|---------------|
| työaika / vuosi                                    | 50000      | oma auto  | käyttöetuauto | vapaa autoetu |
| yksityisajo / vuosi (1800/kk)                      | 21600      |           |               |               |
| kilometrikorvaus                                   | 0,45       | 22 500,00 |               |               |
| kilometrikorvaus                                   | 0,12       |           | 6 000,00      |               |
| vapaa autoetu                                      |            |           |               |               |
| hankintahinta                                      | 38.000/4v  |           | 9 500,00      | 9 500,00      |
| dieselpero   |            |           | 462,00        | 462,00        |
| huoltokustannukset                                 |            |           | 800,00        | 800,00        |
| polttoainekustannukset (kulutusarvio 7 ltr/100 km) | € 1,50/ltr |           |               | 7 518,00      |
|  |            |           |               |               |
| kulut yhteensä                                     |            | 22 500,00 | 16 762,00     | 18 280,00     |
|  |            |           |               |               |

Taulukossa 8. on yritykselle kallein vaihtoehto työntekijän oma auto, jonka käytöstä yritys maksaa työntekijälle kilometrikorvausta. Käyttöetuauton ja vapaan autoetuauton ero on noin 1.500 eroa vuositasolla käyttöedun eduksi esimerkissä olevilla kilometreillä laskettuna.

Yhdistettäessä tiedot palkoista taulukosta 7 ja autokuluista taulukosta 8, saadaan kokonaiskustannukset henkilöittäin kuukaudessa tai vuodessa. Kertomalla kokonaiskustannus henkilömäärällä, tässä esimerkissä 5 henkilöä, saadaan kenttähenkilöstön kokonaiskustannukset.

Taulukko 9. Esimerkki kokonaiskustannuksista.

|                       | / henkilö/v | 5 hlö/v | 5 hlö/kk |
|-----------------------|-------------|---------|----------|
| palkkakustannus       | 55 627      | 278 135 | 23 178   |
| autokustannus         | 18 280      | 91 400  | 7 617    |
| puhelinmaksut € 60/kk | 720         | 3 600   | 300      |
|                       |             |         |          |
| kustannukset yht.     | 74 627      | 373 135 | 31 095   |
|                       |             |         |          |

### 6.1.2 Esimerkinomainen katelaskelma tuotteesta

Esimerkkinä käytetystä tuoteryhmästä kannetaan Tullihallituksen toimesta valmisteveroa. Tämä valmistevero kohdistuu voimassa olevalla lainsäädännöllä virvoitusjuomiin, jäätelöön ja makeisiin. Vero tuli käyttöön 1.1.2011 ja oli silloin € 0,75 per kilo alv 0 %. Veron tilittää nettokilojen mukaan joko valmistaja tai maahantuojat. Jotkut valmistajilta tai maahantuojilta ostavat yritykset ovat itse hakeutuneet valmisteverovelvollisiksi ja hoitavat verontilityksen tullihallitukselle oman myyntinsä perusteella. Keskusliikkeen ja kaupan kate sekä alv 13 % kaiken päälle tarkoitti kuluttajahinnan nousua 15–30 % veron siirtyessä kuluttajahintoihin alkuvuodesta 2012. Valtiovalta nosti veroa 1.1.2012 alkaen siten, että se on € 0,95 per kg alv 0 %. (Laki makeisten jäätelön ja virvoitusjuomien valmisteverosta 2010.)

Taulukko 10. Esimerkki katelaskelma.

| tuote gr                           | 300  | €    |
|------------------------------------|------|------|
| hintaa kaupassa kuluttajalle       |      | 2,69 |
| ./. Alv                            | 13 % | 2,34 |
| kaupan bruttokate (30-42%)         | 36 % | 1,50 |
| keskusliikkeen bruttokate (10-14%) | 12 % | 1,32 |
| valmistevero/kg                    | 0,95 | 1,03 |
| valmistajan bruttokate (20-40%)    | 36 % | 0,66 |
| markkinointi (3-7%)                | 5 %  | 0,63 |
| logistiikka (1-5%)                 | 3 %  | 0,61 |
| raaka-aineet (50-70%)              | 60 % | 0,21 |

Taulukon 10. laskennassa käytetyt prosentiosuudet markkinoinnille, logistiikalle ja raaka-aineille ovat täysin esimerkinomaisia ja uskon niiden vaihtelevan suurestikin eri yrityksissä.

Yhdistämällä taulukon 4. eli käyntejä päivässä ja taulukon 9. eli esimerkki kokonaiskustannuksista tiedot taulukon 10. esimerkki katelaskelmasta tietoihin, saadaan selville,

paljonko jokaisella kerralla pitäisi esimerkissä olevaa 300g tuotetta myydä, jotta käynti olisi kannattava yrityksen kannalta tarkasteltuna.

Taulukko 11. Esimerkki oma organisaatio.

|  |        |
|--|--------|
| kuukaudessa 20 työpäivää               |        |
|  |        |
| kustannus/hlö/työpäivä                 | 310,95 |
| käynti/työpäiviä                       | 5,1    |
| => kustannus/käynti                    | 60,97  |
| myytävä / käynti kappaleissa           | 290    |
| myytävä € keskusliikehinnalla / käynti | 382,67 |
|  |        |

Kuten taulukko 11. osoittaa saadaan tällä laskentakaaviolla ja käytetyillä tuotoilla sekä kustannuksilla tulokseksi oman henkilöstön kustannusten kattaminen, mikäli jokaisella kauppakäynnillä myydään tuotteita 382,67 euron edestä kaupan ostohinnalla keskusliikkeeltä laskettuna. Tällöin käynti kattaa siitä aiheutuneet kulut. Mikäli myynti on tuota suurempi, tuottaa käynti euromääräistä tulosta yritykselle. Todellisuudessa tietenkin joudutaan katsomaan kaupan euromääräiset tilaukset jakson aikana ja vertaamaan tätä summaa saman jakson aikana tapahtuneisiin käyntimääriin. Erittäin harvoin kauppa nimittäin tilaa tuotetta isoja määriä kerralla. Sen sijaan käynnillä sovitut kaupan omat automaattitäydennykset jakson aikana saattavat pitemmällä tarkastelujaksolla tehdä käynnistä kannattavan.

## 6.2 Vaihtoehto 2: ulkoistettu organisaatio

Toinen tarkastelemani vaihtoehto on ulkoistettu organisaatio, jossa kenttämyynnin hoitaa myyvän yrityksen ulkopuolinen taho. Suomessa on tällä hetkellä myynnissä useita teollisia elintarvikkeita, joiden kenttämyynti tapahtuu muun, kun valmistavan tai maahantuovan yrityksen oman organisaation toimesta. Tällöin jokin kenttämyyntiin erikoistunut yritys hoitaa kauppatasolla myyntityön. Työssäni olen törmännyt esimerkiksi Salsmart Oy:n tai Johdin Oy:n, jotka tarjoavat tällaisia palveluja. On myös valmistavia tai

maahantuovia yrityksiä, joissa avainasiakaspäällikön palvelut ostetaan toiselta yritykseltä. Tässä työssä kuitenkin keskitytään vain kenttäpalvelujen ostojen tutkimiseen.

Jälleen kerran Suomen väkiluku ja sen sijoittuminen maantieteellisesti maassamme asettaa haasteita. Yritys, joka hoitaa kauppataason myyntityötä usealle eri toimeksiantajalle, kohtaa samat ongelmat kenttäorganisaation rakentamisessa, kuin jos olisi vain yksi päämies. Ensimmäinen ongelma on, miten löytää ammattitaitoinen henkilöstö, joka suoriutuu usean myyntisalkun eli päämiehen hoitamisesta yhdellä käynnillä. Toinen ongelma saattaisi olla, monenko päämiehen tuotteita on myytävänä ja onko heidän tuotteillaan sama ostaja kaupassa. Varattaessa aikaa käynnille kaupasta, on tällä asialla iso merkitys. Jos yksi ostaja hoitaa kaikkien myytävien tuotteiden ostot, voidaan suoriutua yhdestä käynnistä vaikkapa tunnissa. Jos taas tuotteilla on usea eri ostaja, saattaa kaupassa helpostikin vierähtää 2 – 3 tuntia. Tässä työssä ajatellaan yhteen käyntiin menevän noin 1,5 tuntia. Huomioiden siirtymät eli ajomatkat, saadaan tällä oletuksella päivittäiseksi, keskimääräiseksi käyntimääräksi neljä tehokasta käyntiä, joilla kaikilla on myyty kaikkien päämiesten tuotteita. Tämä oletus tarkoittaa myös, että käyntikohteet ja ajoreitit on tarkkaan suunniteltu etukäteen ja niiden välillä on mahdollisimman lyhyet siirtymät.

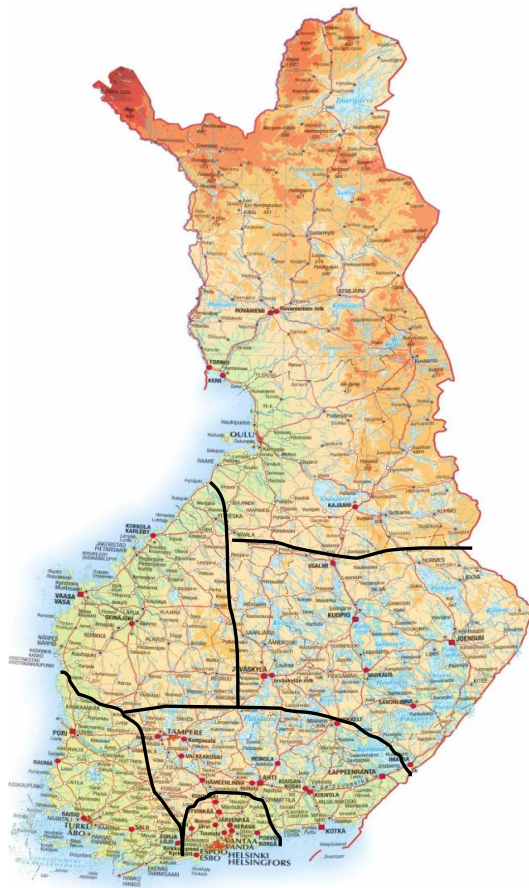
Myymlävierailujen kokonaismäärää pienentää kaikkien päämiesten myyntikokoukset tai muunlaiset informaatiotilaisuudet. Verrattaessa yhden päämiehen organisaatioon, on tilaisuuksia moninkertaisesti, jotta työntekijöille pystytään takaamaan ajantasainen tieto kunkin päämiehen tuotteista, kampanjoista ja päämiehen priorisointi tavoitteista. Taulukosta 4. saadaan omalla organisaatiolla tehtynä 17,9 työpäivää kuukausittain (715 työpäivää per 4 henkilöä per 10 kuukautta). Todennäköistä on, että tällaisessa palveluorganisaatiossa varsinaisiin kauppakäynteihin jää 16 päivää kuukaudessa.

Käytäntö alan yrityksissä on osoittanut, että yksi myyntihenkilö pystyy yhdellä myyntikerralla hoitamaan neljän tai ihan maksimissaan kuuden, eri päämiehen tuotteiden myynnin kaupalle. Nämä päämiehet eivät normaalisti maahantuo tai valmista keskenään kilpailevia tuoteryhmiä. Siten vaikkapa samalle makeisten ostajalle voidaan samalla myyntitapahtumalla esitellä sekoitepussikategoriaan kuuluvia pusseja valmistajalta A, suklaalevyjä valmistajalta B, tikkareita valmistajalta C sekä perunalastuja valmistajalta D. Ongelmana tällaisessa voidaan pitää painotusta, eli saako jokainen päämies samanarvoisen kohtelun varsinaisessa myyntitapahtumassa. Tässä työssä kuitenkin



tarkastellaan asiaa puhtaasti talousnäkökulmasta, joten samanarvoisuuden pohdinta jää työn ulkopuolelle.

Myyntipalveluja tarjoavan yrityksen ansaintalogiikka on palvelussa ja sen johtamisessa. Suomen väkiluvun hajanainen sijoittuminen tarkoittanee myös palvelutarjoamisyrityksessä suhteellisen suuria yksittäisiä myyntialueita. Suuret vesistöt, Päijänne ja Saimaa, asettavat omat rajoituksensa tarkoituksenmukaisten alueiden muodostukseen. Pääkaupunkiseutuun usein lasketaan kuuluvan Kirkkonummi, Nurmijärvi, Järvenpää, Kerava ja Porvoon akselin sisälle jäävä alue. Jossain tapauksissa sitä laajennetaan Hyvinkäälle ja Mäntsälään asti, käyhän näistä paikoista todella paljon asukkaita kehän kolmosen sisäpuolella päivittäin töissä.



Kuvio 8. Esimerkki myyntipalveluyrityksen aluejaosta.

Kuvion 8. esimerkissä on kuusi myyntialuetta ja pääkaupunkiseudulla kauppatiheystä ja kauppojen liikevaihdosta johtuen kaksi myyntiedustajaa. Siten kenttäorganisaatio on kokonaisuudessaan 7 henkilöä ja lisäksi myynninohjaushenkilö. Kustannukset hen-

kilötasolla ovat varsin samantasoisia, kuin aiemmin esitetyt oman organisaation kustannukset. Tällä logiikalla yrityksen henkilöstökustannukset olisivat noin € 50.000 kuukaudessa. Laskukaavana kustannuksiin on käytetty taulukon 6. lukuja pienellä pyörityksellä eli € 75.000 vuosittain jokaiselle kahdeksalle henkilölle. Siirtymämatkat myyntipisteestä toiseen ovat tietenkin hieman lyhyemmät, koska alue pienempi. Kustannuksissa tämä on kuitenkin niin marginaalista tässä vertailussa, että sitä ei ole huomioitu lainkaan. Palveluja myyvällä yrityksellä on todennäköisesti myös hallintokuluja. Jotta ansaintalogiikka toimisi hallintokulut huomioiden, tulisi yrityksen arvonlisäverottoman laskutuksen olla arviolta € 80.000 - € 100.000 kuukausittain.

Mikäli yrityksellä on neljän, yhtä suurella painolla olevan päämiehen tuotteita myytävänä, voidaan keskiarvona laskea veloitus jokaiselle päämiehelle yksinkertaisesti tavoitelaskutuksen keskiarvo, eli € 90.000, jaettuna neljällä. Tällä, yksinkertaisella logiikalla jokaista palveltua päämiestä veloitetaan € 22.500 kuukausittain myyntipalvelusta. Jaettuna summa seitsemälle myyntihenkilölle, on kustannus € 3.214 per henkilö. Tällä hinnalla jokainen palvelun ostava organisaatio saa kuukauden kuudentoista käyntipäivän aikana seitsemän henkilön tekemänä neljä käyntiä per henkilö eli 448 kauppakäyntiä kuukaudessa. Taulukko 4. osoittaa, että omalla organisaatiolla saadaan neljän myyntihenkilön toimesta 365 kauppakäyntiä kuukaudessa (17,9 päivää kertaa 5,1 käyntiä kertaa neljä henkilöä).

Näin yksinkertaisella matematiikalla laskettuna tavarantoimittajan maahantuojaksi tai valmistajaksi saisi 83 käyntiä eli 22,7 % enemmän kuukaudessa melkein € 8.600 eli 27,6% edullisemmin. Käyttäen taulukon 10. mukaista katelaskelmaa, voidaan jokaisella käynnillä tehtävä, niin sanottu minimi myynti laskea aivan vastaavasti kun omalla henkilöstöllä tehtiin jo taulukossa 11.

Taulukko 12. Ostopalvelu henkilöstö.

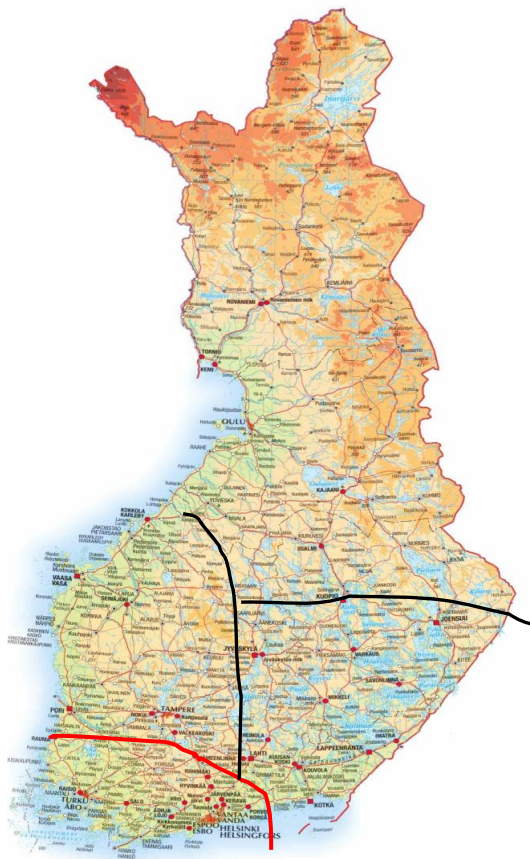
|  |        |
|--|--------|
| kuukaudessa 16 myyntipäivää            |        |
| kustannus / hlö / työpäivä             | 200,88 |
| käyntiä / työpäivä                     | 4,0    |
| => kustannus/käynti                    | 50,22  |
| myytävä / käynti kappaleissa           | 239    |
| myytävä € keskusliikehinnalla / käynti | 315,22 |

Taulukko 12. osoittaa, että ulkoistetun myyntihenkilöstön minimimyynti jokaisella käynnillä on 315,22 euroa, jotta käynnin kustannukset tulisi katettua.

Tietenkään asia ei todellisuudessa ole näin yksinkertainen. Ulkoistetussa organisaatiossa ei pystytä ohjaamaan ja valvomaan yhden yrityksen toimesta juuri hänen tuotteidensa myyntiä läheskään samalla lailla kuin jos olisi oma henkilö. Tämä saattaa korostua varsinkin kampanjoiden myynnissä, jos olisi tarve muuttaa suunniteltuja käyntikohteita äkillisesti yhden yrityksen tuotteiden vuoksi.

### 6.3 Vaihtoehto 3: yhdistelmä oma ja ulkoistettu organisaatio

Suomen väkiluvusta 80% asuu maantieteellisesti alueella, joka karkeasti sanottuna muodostaa 20% maastamme, kuten kuviossa 2. näytetään. Muualla Suomessa on jotain isoja kaupunkeja talousalueineen, mutta välimatkat ovat pitkiä.



Kuvio 9. Yhdistelmä, oma henkilöstö ja ostopalveluna alueita.

Kuviossa 9. on kuvattu Suomi jaettuna väestön mukaan siten, että 80 % väestön asuinalueesta muodostaa punaisella merkityn alueen. Yhtenä vaihtoehtona voisi olla, että tämä punaisella merkitty alue hoidetaan omalla henkilöstöllä ja mustalla merkityt alueet hankitaan ostopalveluna toiselta organisaatiolta. Jotta niin sanottu ruuhka-Suomi katettaisiin mahdollisimman tiiviisti, käytän laskelmissa 2 henkilöä tällä alueella. Muu Suomi on tällöin jaettuna kolmelle myyntihenkilölle.

Yhdistäen tietoja aiemmista taulukoista saadaan tällaisen muodostelman kuukausikustannus selville.

Taulukko 13. Henkilöstökustannukset yhdistelmällä.

|                               |           |
|-------------------------------|-----------|
| oma henkilö                   |           |
| kustannus / työpäivä          | 310,95    |
| 20 myyntipäivää /kk 2 hlö     | 12 437,83 |
| ostopalvelu                   |           |
| kustannus / työpäivä          | 200,89    |
| 16 myyntipäivää / kk 3 hlö    | 9 642,86  |
|                               |           |
| => kustannukset yhteensä / kk | 22 080,69 |
|                               |           |

Tällä laskentatavalla saadaan yhdistelmä kaksi omaa myyjää ja 3 ostopalveluna toimivaa kustannuksiltaan hyvin samaan kuin kokonaan ostopalveluna hankittu myyntiorganisaatio, kuten taulukko 13. osoittaa. On kuitenkin mainittava, että omien myyjien ohjaus ja valvonta tulee hoitaa yrityksen omasta toimesta, joten se sitoo lisäresursseja, mitä tässä laskelmassa ei otettu huomioon. Samoin on huomioitava, että tässä laskelmassa on ostopalvelussa käytetty samaa kustannusta kuin käytettiin kokonaan ulkoistetussa laskelmassa. Todellisuudessa kustannus saattaa olla hintavampaa, mikäli vain niin sanotut hankalat alueet hankitaan ostopalveluna.

Suomi on maantieteellisesti haastava alue. Alue Pori-Tampere – Lahti – Porvoo länsipuolen pystyy mielestäni jokainen yritys suhteellisen yksinkertaisesti ja helposti hoitamaan omalla henkilöstöllä. Tällöin myös markkinoinnillinen näkökulma pystytään pa-

remmin huomioimaan. Mielestäni yritysten kannattaisi panostaa enemmän yhdistelmän osittain oma ja osittain ulkoistettu organisaatio vaihtoehdon toteuttamiseen. Toimivan vaihtoehdon voisi saada myös, jos useampi yritys yhdessä palkkaisi yhteisiä myyjiä niin sanotuille haastaville alueille. Tällöin haastavan alueen myynti ei varsinaisesti olisi ulkoistettu, tavalla jota työssä aiemmin ulkoistuksena käsiteltiin. Myynnin ohjauksen hoitaisi jokin koalition yrityksistä. Tietenkin tulee varmistaa, että yritykset eivät kilpaile kaupassa samoista kaupan hyllypaikoista, ennen tällaisen koalition luomista. Suosittelemkin yrityksiä panostamaan resursseja asian tutkimiseen.

#### 6.4 Vaihtoehto 4: avainasiakastoiminta

Neljäs tapa hoitaa myyntityö on avainasiakastoiminta. Tällöin luovutaan tietoisesti kenttämyynnistä kokonaan ja keskitytään maksimoimaan myynti avainasiakkaiden, kuten tiekasti ketjuohjattujen ketjujen, kautta. Avainasiakkaaksi määritellään normaalisti yrityksen strategian toteuttamiseksi ensiarvoisen tärkeät asiakkaat. Avainasiakkuuden määrittelyssä voi kriteereinä olla vaikkapa liikevaihdon tuoja, katteen tuoja tai tärkeä asiakas tuotepeiton rakentamisen kannalta. Usein tällaisen avainasiakkuuden hoitaminen on ketjutasolla yrityksessä jonkin määrätyn henkilön vastuulla. Tietenkin hänellä saattaa olla myös useita työtovereita hoitamassa samaa asiakkuutta, mutta päävastuu on yhdellä henkilöllä. Normaalisti avainasiakaspäällikkö mahdollistaa yhteistyön ketjun kanssa ja hoitaa asioita kuten tuotteita, hintoja, kampanjoita jne ketjussa vastaavan henkilön luona. Vasta kun avainasiakaspäällikkö on omat tehtävänsä saanut onnistuneeseen päätökseen, voi kenttähenkilöstö aloittaa oman työnsä pisteissä, missä käynnit sallittuja.

Kuten kappaleessa 2.2.1 Keskusliikkeet kerrottiin, on ketjuja joissa kenttähenkilöstö ei vieraile lainkaan. Koska yksi mahdollisuus on keskittyä vain ja ainoastaan avainasiakastoimintaan, on tämä perusteltua lyhyesti kertoa työssä, vaikkakaan kustannuslaskelmia ei aiheesta esitetä. Reippaasti yli puolet Suomen pt-kaupasta muodostuu ketjuista, joissa kauppatasolla ei vierailta. Näissä pisteissä valikoima muodostuu keskusliikkeen tai ketjun päätöksellä ja kauppa tuota päätöstä noudattaa omatoimisesti. Tällä logiikalla tapahtuu myös kampanjat. Voidaan siis sanoa, että kenttämyynti tapahtuu avainasiakastoiminnan sivutuotteena.

Tässä pitää jälleen toki huomioida markkinoinnillinen näkökulma. Tällä strategialla tavoitetaan vain osa Suomen pt-kaupasta ja niiden kautta mahdollisesti vain osa loppukuluttajista.

## 7 Johtopäätökset

Yrityksien päällikkö- ja johtotasoilla kustannuksia lasketaan varsin tarkasti. Kustannustehokkaan toimintamallin luominen ja sopeuttaminen yrityksen strategiaan siten, että se pitää sisällään myös markkinoinnillisen näkökannan, on haastava tehtävä. Jos tässä mallin luomisessa onnistutaan, on seuraava haaste sen jalkauttamisessa läpi koko organisaation. Mallia tulee myös ylläpitää jatkuvasti huomioiden toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset.

On huomioitavaa, että kulutustavaroiden ja tuoretuotteiden kohdalla tässä työssä esitetyt johtopäätökset saattavat Suomen oloissa olla jotain aivan muuta. Samoin yrityksen liikevaihtoluokka asettaa johtopäätöksille määrätyn rajoitteen. Työssä esitetään pääpiirteittäin erilaiset makeisalalla käytössä olevat myyntitavat, koska niiden merkitys on ratkaiseva organisaatiomallin kannalta esimerkiksiyrityksen kaltaisilla yrityksillä. Myös myyntitavat saattavat vaihdella riippuen myytävästä tuoteryhmästä ja ostavasta asiakkaasta.

Maailman keskittynein päivittäistavarakauppa, missä käytännössä oikeastaan ainoastaan yhdellä toimijalla on kauppatasolla käyntivaatimus, on todella haastava organisoida kannattavasti huomioiden myös markkinoinnin näkökohdat. Tässä työssä on esitetty neljä eri vaihtoehtoa, joista yritysten on todennäköisesti jokin valittava. Valinnassa yksi tärkeä tekijä on myytävien tuotekategorioiden lukumäärä, eli montako eri ostajaa ja tuoteryhmää kussakin kaupassa pystytään hoitamaan yhdellä oven avauksella. Jos yrityksen omassa tuotesalkussa on monta eri tuoteryhmää, pystytään yhdellä käynnillä hoitamaan ne kaikki. Tällöin ehkä kustannustehokkain ratkaisu on oma henkilöstö.

Toki valintaa n vaikuttaa paljon myös haluttu tuotepeitto ja kampanjamyynni eli markkinoinnilliset tekijät. Niihin ei tässä työssä otettu kantaa. Samoin mallin valintaan vaikuttaa henkilöstön johtaminen ja siihen käytettävissä olevat kyvyt ja resurssit. Yrityksen tavoitteilla on merkittävä osuus päätettäessä kenttämyynnin organisoinnista. Onko yri-

tyksen omistaja ja johto tyytyväinen nykyiseen tilanteeseen, jolloin muutoksiin ei tarveta. Mikäli nykyinen asema ei ole tyydyttävä, vaan esimerkiksi halutaan kasvaa, tulee pohdittavaksi miten ja millaisella organisaatiolla tai strategialla haluttu kasvu haetaan. Puhtaaksi taloudelliselta kannalta katsottuna on ulkoistettu organisaatio ehdottomasti taloudellisin. Markkinoinnilliset näkökohdat on mielestäni pääsyy siihen, miksi kaikki yritykset eivät tällaista edullisempaa ja samalla enemmän käyntejä antavaa mallia kuitenkaan käytä. Toisaalta omasta kokemuksesta tiedän, että vaikka käyntejä on enemmän, niiden laatu ei kuitenkaan välttämättä ole samaa tasoa kuin omalla henkilöstöllä. Käyntien laatu myös vaihtelee suuresti, riippuen myyntihenkilön kulloisestakin painotuksesta asiakaskäynnillä. Kampanjan myyntiin on välillä kaksi viikkoa aikaa ja alueen ollessa varsin suuri ei normaalin käyntiohjelman puitteissa kaikkia ketjun pisteitä kyetä käymään. Oma henkilöstö voi helposti tehdä muutoksia suunnitelmiin, mutta ulkoistetulla myyntipalvelulla on muitakin tavarantoimittajia myyntisalkussa ajateltavana ja tällaiset pikaiset muutokset ovat osoittautuneet oikeastaan mahdottomiksi. Siten myynti ei saavuta välttämättä sille asetettuja tavoitteita. Toki syitä voi olla tähän saavuttamattomuuteen muitakin.

Yhden päämiehen ja tuotekategorian yritykselle mielestäni paras vaihtoehto on yhdistelmä, jossa maantieteellisesti Suomi jaetaan osiin. Jotkut näistä osista hoidettaisiin omalla henkilöstöllä ja joihinkin osiin ostettaisiin palveluna kenttämyyntityö. Tällöin tietenkin yrityksen on hyväksyttävä jonkin verran eritasoiset tulokset eri alueilla. Myyntiorganisaation johtaminen saattaa tällöin olla varsin erilaista, tuskin kaksi tai kolme omaa henkilöä kovin suurta johtajaa esimiehekseen tarvitsee.



## Lähdeluettelo

AC Nielsen, Päivittäistavarakaupan markkinaosuudet 2011. Lehdistötiedote 29.3.2012. [Http://www.pti.fi/1160.html](http://www.pti.fi/1160.html). Luettu 13.8.2012.

Alasoini, Timo & Heikkilä, Asko & Ramstad, Elise & Ylöstalo, Pekka 2010. Kohti kestäväää innovointia? Väliraportti Tykes-ohjelman kehittämisprojektien tuloksista. Helsinki.

Halpahalli vahvistaa asemiaan Seinäjoella. Lehdistötiedote 8.2.2013. [Http://www.hhnet.fi/Ajankohtaista](http://www.hhnet.fi/Ajankohtaista). Luettu 9.2.2013.

Hong Kong konserni. [Http://www.hongkong.fi/konserni](http://www.hongkong.fi/konserni). Luettu 25.1.2013.

Kaupan Liitto, uutiset 2009. [Http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/](http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/). Luettu 25.1.2013.

Kaupan työehtosopimus 20.4.2010-31.3.2010. Kaupan Liitto, Helsinki.

Keskon vuosi 2011. Vuosikertomus. [Http://www.kesko.fi/static](http://www.kesko.fi/static). Luettu 13.9.2012.

Kiiskinen, Satu & Linkoaho, Anssi & Santala, Riku 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Kilpailuvirasto, 2008. Tietojenvaihto Suomen päivittäistavarakaupan markkinoilla. Dnro 154/61/2007. [Http://www.kilpailuvirasto.fi](http://www.kilpailuvirasto.fi). Luettu 1.1.2013.

Kniivilä, Sonja & Lindblom-Yläne, Sari & Mäntynen, Anne 2007. Tiede ja teksti. Tehoa ja taitoa tutkielman kirjoittamiseen. WSOY, Helsinki.

Koistinen, Katri & Lammi, Minna & Rajjas, Anu (toim.) 2009. Kaupasta kaikille. Kuluttajatutkimuskeskus, Tampere.

Kuusela, Hannu & Neilimo, Kari 2010. Kaupan strategiosaaminen. Edita, Helsinki.

Laki makeisten jäätelön ja virvoitusjuomien valmisteverosta 2010. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi). Luettu 13.1.2013.

Lidl. [Http://www.lidl.fi](http://www.lidl.fi). Luettu 15.2.2013.

Liukkonen, Paula 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Gummerus, Jyväskylä.

M-Ketju, Kauppaa asiakkaiden ehdoilla. [Http://www.m-ketju.fi/fi/2/m-ketju.html](http://www.m-ketju.fi/fi/2/m-ketju.html). Luettu 12.1.2013.

Niemelä, Jukka 2012. Brian Tracy, Myyntitaito ei ole syntymälahja. Nordic Business Report.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOY, Helsinki.

Päivittäistavarakauppa 2011-2012, Vuosijulkaisu. [Http://www.pti.fi/julkaisut.html](http://www.pti.fi/julkaisut.html). Luettu 3.6.2012.



Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMJK. Palkkatutkimus 2011, palkat tittelin mukaan. [Http://www.smjk.fi/fi/tyo-ja-ura/palkat/palkkatutkimus-2011](http://www.smjk.fi/fi/tyo-ja-ura/palkat/palkkatutkimus-2011). Luettu 5.12.2012.

Pienet ja keskisuuret yritykset kaupan kumppanina 2007. Päivittäistavarakauppayhdistys. [Http://www.ptu.fi/julkaisut.html](http://www.ptu.fi/julkaisut.html). Luettu 15.2.2013.

R-Kioski yrityksenä. [Http://www.r-kioski.fi/YRITYS](http://www.r-kioski.fi/YRITYS). Luettu 25.1.2013.

Rope, Timo 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. Otava, Keuruu.

Roune, Timo & Joki-Korpela, Eero 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. Gummerus, Jyväskylä.

Santasalo, Tuomas & Koskela, Katja 2009. Tukkukauppa Suomessa 2009. Erweko, Helsinki.

Santasalo, Tuomas & Koskela, Katja 2008. Vähittäiskauppa Suomessa 2008. Erweko, Helsinki.

Selma-Suomen elintarvikemarkkinat. Suomen Elintarviketeollisuuden Tietopalvelu Oy. [Http://www.etl.fi/selma/www/fi/index.php](http://www.etl.fi/selma/www/fi/index.php). Luettu 13.1.2013.

SOK-yhtymä vuosikertomus 2011. [Http://www.s-kanava.fi/](http://www.s-kanava.fi/). Luettu 1.10.2012.

Suomen Lähikauppa Oy. [Http://www.lahikauppa.fi/fi/yritys/](http://www.lahikauppa.fi/fi/yritys/). Luettu 12.12.2012.

Suomisanakirja. [Http://suomisanakirja.fi/](http://suomisanakirja.fi/). Luettu 13.1.2013.

Tokmanni-Konserni. [Http://www.tokmanni-konserni.fi/konserni-info](http://www.tokmanni-konserni.fi/konserni-info). Luettu 12.12.2012.

Tuko Logistics Osuuskunta. [Http://www.tuko.fi/tukotietoa/](http://www.tuko.fi/tukotietoa/). Luettu 6.1.2013.

Työaikalaki 1996. [Http://www.edilex.fi](http://www.edilex.fi). Luettu 27.9.2012.

Wiki sanasto. [Http://wiki.metropolia.fi/display/digimedia/Sanasto-wiki](http://wiki.metropolia.fi/display/digimedia/Sanasto-wiki). Luettu 15.2.2013

