

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma, ALIIBS13

2018

Saara Lehtonen

MYYMÄLÄPÄÄLLIKÖN TULOSVASTUU MUSTISSA JA MIRRISSÄ

– työkaluja toimintasuunnitelman laatimiseen

Saara Lehtonen

MYYMÄLÄPÄÄLLIKÖN TULOSVASTUU MUSTISSA JA MIRRISSÄ

- Työkaluja toimintasuunnitelman laatimiseen

Opinnäytetyössä tarkasteltiin Mustin ja Mirrin myymäläpäällikön arkipäiväisiä työn osa-alueita, joilla oli mahdollisuus vaikuttaa oman yksikkönsä tulokseen. Myymäläpäällikkö toimi, toimenkuvansa mukaan, tulosvastuullisen myymälätiimin vetäjänä. Opinnäytetyön tavoitteena oli kirkastaa, minkälaisia asioita tulosvastuu piti sisällään Mustissa ja Mirrissä työskentelevän myymäläpäällikön näkökulmasta.

Myymäläpäällikön toiminnan tuli pohjautua yrityksen visioon, missioon ja strategiaan, jotta työ ja sen tavoitteet pyrkivät kohti yhteisiä päämääriä. Opinnäytetyössä teetettiin pienimuotoinen kysely kymmenelle myymäläpäällikölle, sekä haastattelut aluemyyntipäällikölle ja kahdelle myymäläpäällikölle.

Pohdintojen ja haastattelujen tuloksena tärkeimmiksi osa-alueiksi tulosvastuun toteuttamiselle nousivat myynti, henkilöstökustannukset ja kehittäminen. Kaikkein tärkeimmäksi myymäläpäällikön tehtäväksi ja työkaluksi korostui toimintasuunnitelman tekeminen ja seuraaminen. Opinnäytetyön rakenne kulki näiden osa-alueiden mukaan.

Opinnäytetyössä näkyy tekijän oma työ ja kokemus myymäläpäällikönä. Tietoa ja tukea opinnäytetyöhön etsittiin esimiestyöhön liittyvästä kirjallisuudesta ja verkkoartikkeleista.

Opinnäytetyötä tehdessä selvisi, että tulosvastuu koettiin myymäläpäälliköiden kesken eri tavalla. Tulosvastuu oli kuitenkin paljon enemmän kuin esimerkiksi myynnistä vastaamista. Lopuksi pohdittiin myös, miten yrityksessä voitaisiin innostaa myymäläpäälliköitä tekemään tulosvastuunsa mukaisia toimintasuunnitelmia entistä sujuvammin ja jakamaan osaamistaan.

Opinnäytetyön lopputuotoksena oli Toimintasuunnitelman apumateriaali, johon koottiin toimintasuunnitelman tekemiseen vinkkejä Mustin ja Mirrin myymäläpäällikölle. Materiaali tulee esille Mustin ja Mirrin myymäläpäälliköiden ideapankkiin, josta se on saatavilla tarpeen mukaan. Lopputuotosta voi käyttää tulevaisuudessa myös uusien myymäläpäälliköiden perehdytyksessä.

ASIASANAT:

kehittäminen, toimintasuunnitelma, tulosvastuu

BACHELOR'S / THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme in Business

2018 | 41 pages, 5 pages in appendices

Saara Lehtonen

A STORE MANGER'S PROFIT RESPONSIBILITY IN MUSTI JA MIRRI

- Tools to Create an Action Plan

The purpose of this thesis was to clarify what kind of issues were included in Musti ja Mirri's store manager's job description related to a store manager's profit responsibility. The issues were looked at from a store manager's point of view and related to everyday working processes.

A store manager's work had to be based on the company's vision, mission and strategy in order to be able to reach the common goals. In the thesis, a small scale survey was made to ten store managers and one area sales manager and two store managers were interviewed.

Based on reflection and the interviews, the most important things in a store manager's profit responsibility turned out to be the sales in his/her own unit, personnel costs and development. For the most important tool and task of a store manager was selected the unit's action plan and its follow up. The structure of the thesis was based on these sub areas.

The author's own work and experience as a store manager appeared in this thesis. Information and support for the thesis was found from literature on supervisory work and online articles.

While writing the thesis, it came up that store managers felt about their profit responsibility in different ways. Profit responsibility in a store manager's work was, after all, more than just responsibility for sales. At the end of the thesis, it was also considered how a company can inspire store managers to make their action plans even more smoothly and also share their own skills.

The result of the thesis was guidance material for the action plan, which includes tips for Musti ja Mirri's store managers for making an action plan. The material will be featured in Musti ja Mirri's store managers' idea bank, where it is available when needed. The material can also be used as orientation material when a new store manager starts working.

KEYWORDS:

action plan, development, profit responsibility

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 LÄHTÖKOHDAT	8
2.1 Musti ja Mirri yrityksenä	8
2.2 Myymäläpäällikön toimenkuva	10
3 ALKUKARTOITUS	12
3.1 Kysely	12
3.2 Haastattelut	14
3.3 Tulos ja sen mittaaminen	15
3.4 Seuraamukset huonosta tuloksesta	17
4 MYYNTI TULOSVASTUUN OSANA	18
4.1 Palvelun portaat	18
4.2 Tuoteosaaminen	22
4.3 Myyntikate	23
4.4 Myynti ”Toimintasuunnitelman apumateriaalissa”	24
5 HENKILÖSTÖKUSTANNUKSET TULOSVASTUUN OSANA	26
5.1 Työvuorosunnittelu	26
5.2 Rekrytointi ja perehdytys	27
5.3 Työhyvinvointi ja -turvallisuus	28
5.4 Henkilöstökustannukset ”Toimintasuunnitelman apumateriaalissa”	29
6 KEHITTÄMINEN TULOSVASTUUN OSANA	30
6.1 Myymälän kehittäminen	30
6.2 Myymäläpäällikön ammattitaidon kehittäminen	31
6.3 Tiedottaminen	32
6.4 Henkilöstön kehittäminen	33
6.5 Kehittäminen ”Toimintasuunnitelman apumateriaalissa”	35
7 PIENET ARJEN ASIAT	36
8 TOIMINTASUUNNITELMA	37
8.1 Tavoite	37

8.2 Myymälän tavoitteet	38
8.3 Toimintasuunnitelman sisältö	39
9 LOPUKSI	40
LÄHTEET	42

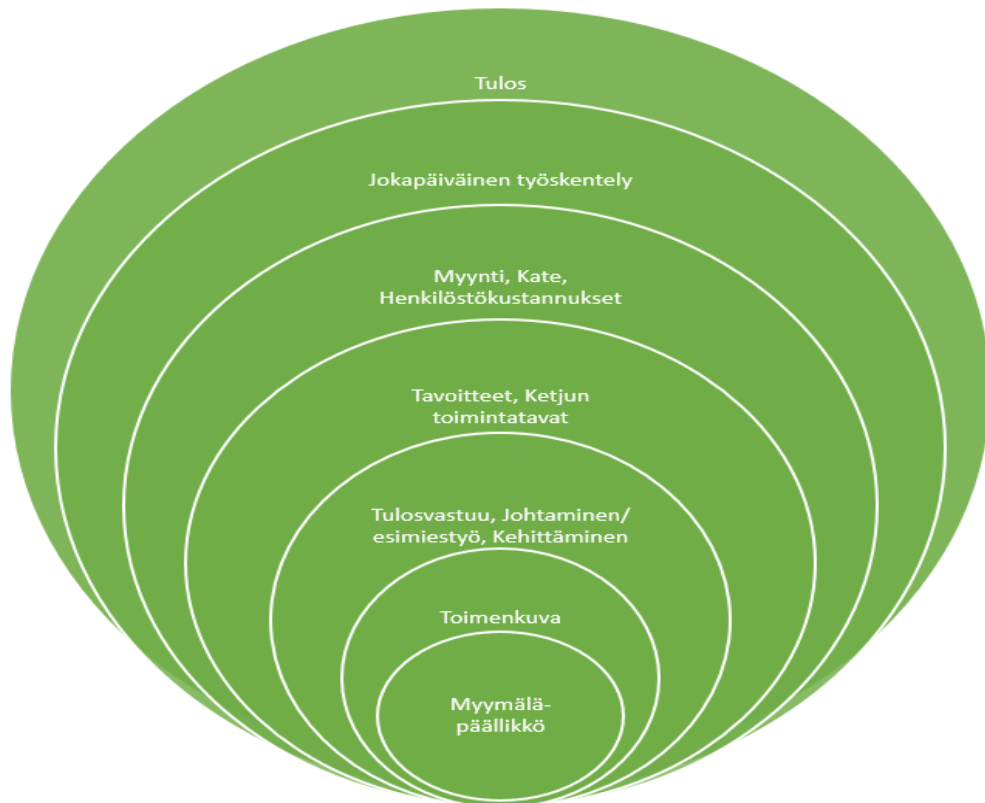
LIITTEET

Liite 1. Toimintasuunnitelman apumateriaali

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on pohtia myymäläpäällikön arkipäivän työskentelyä ja työkaluja, joilla on mahdollisuus vaikuttaa yksikön tulokseen Mustissa ja Mirrissä. Aihe valikoitui keskusteluista myymäläpäällikkökollegoiden kanssa siitä, mitä Mustin ja Mirrin myymäläpäälliköltä odotetaan tuloksen suhteen. Työn tavoitteena on kirkastaa myymäläpäällikön toimenkuvaa ja avata, mitä myymäläpäällikön tulostavastuu tarkoittaa.

Aihe on rajattu myymäläpäällikön näkökulmasta, päivittäisessä työssä vastaan tuleviin tärkeimpiin osa-alueisiin, joilla on vaikutus myymälän tulokseen. Tärkeimmät osa-alueet valikoituivat pohdinnan, kyselyn, haastatteluiden ja keskusteluiden tuloksena.



Kuva 1. Opinnäytetyön rajaus

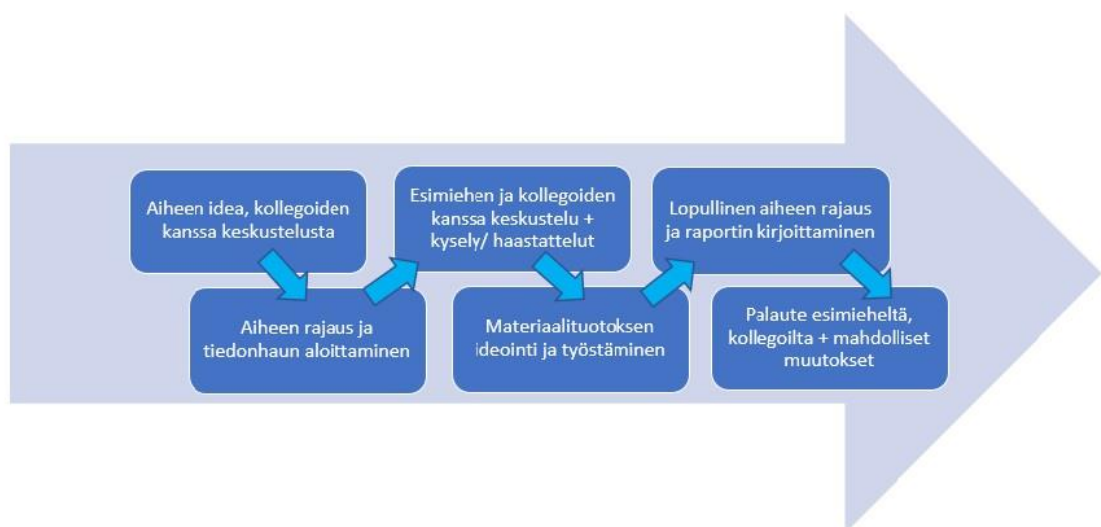
Tämän työn rakenne alkaa työn lähtökohdista, jossa kerrotaan Mustista ja Mirristä yrityksenä, sekä selvitetään myymäläpäällikölle määritelty toimenkuva. Rakenne etenee alkukartoitukseen, jossa käsitellään tehdyt kyselyt ja haastattelut sekä selvitetään, mitä tuloksella tässä työssä tarkoitetaan. Alkukartoituksen jälkeen käsitellään siinä esiin

nousseet tärkeimmät osa-alueet työn aiheesta. Niitä ovat myynti, henkilöstökustannukset ja kehittäminen, sekä pienempänä osana arjen pienet kustannukset. Työssä tärkeimmäksi myymäläpäällikön työkaluksi osoittautunut toimintasuunnitelma käsitellään viimeisenä osiona. Siinä pohditaan tavoitteiden asettamista sekä sitä, mitä toimintasuunnitelma pitää sisällään. Lopuksi on kerrottu opinnäytetyön lopputulokset ja summataan tärkeimpiä pohdintoja yhteen.

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyy tiivis materiaali, joka toimii jatkossa apuvälineenä Mustin ja Mirrin myymäläpäälliköille tulosvastuun toteuttamisessa. Materiaalin tekeminen pohjautuu opinnäytetyön tekijän omiin, kollegoiden ja esimiehen pohdintoihin ja sekä ketjun määritelmiin siitä, mitä myymäläpäällikön toimenkuvaan kuuluu ja mikä toimintasuunnitelman tarkoitus on.

Opinnäytetyön tietoperustana käytetty on esimiestyöhön, johtamiseen ja liiketoimintaan liittyvää kirjallisuutta, artikkeleja ja sivustoja. Henkilöstökustannuksiin liittyvissä osissa on hyödynnetty esimerkiksi Työterveyslaitoksen tietoja ja julkaisuja. Mustin ja Mirrin organisaation käytännöt ja säännöt kulkevat mukana läpi opinnäytetyön. Lisäksi on teetetty lyhyt kysely, sekä haastatteluja ja opinnäytetyöntekijän oma työ myymäläpäällikkönä näkyy vahvasti opinnäytetyössä.

Opinnäytetyön lähteiden löytämiseksi on käytetty hakusanoja, joita esiintyy myymäläpäällikön toimenkuvassa tai jotka liittyvät esimiestyöhön. Lisää hakusanoja on saatu haastatteluista ja keskusteluista, joissa on nostettu esiin tärkeitä osa-alueita myymäläpäällikön työlle.



Kuva 2. Opinnäytetyön eteneminen

2 LÄHTÖKOHDAT

Aluksi pohdittiin, mitkä ovat lähtökohdat tälle työlle eli minkälainen Musti ja Mirri on yrityksenä ja mitä myymäläpäällikön työ siellä on. Seuraavassa kerrotaan, mitkä ovat Mustille ja Mirrille tärkeät asiat yrityksenä. Lisäksi kerrotaan, minkälainen toimenkuva myymäläpäällikölle on määritelty. Toimenkuva on yksi keskeisimmistä asioista, johon tämä työ perustuu.

2.1 Musti ja Mirri yrityksenä

Musti ja Mirri on perustettu vuonna 1988 ja on tällä hetkellä koko Skandinavian suurin lemmikkieläintarvikeketju. Mustilla ja Mirrillä on yli sata liikettä sekä verkkokauppa Suomessa (Musti ja Mirri 2018).

Opinnäytetyössä pohditaan myöhemmin erilaisia tuloksen osa-alueita joihin myymäläpäällikkö voi työssään vaikuttaa. Myymäläpäällikön on tärkeää ymmärtää kokonaiskuva siitä, mikä on Mustin ja Mirrin tulevaisuuden näkemys, perustarkoitus ja suunnitelmat yrityksenä.

Ketjun mukaan Mustin ja Mirrin visiona on tyytyväisimmät vähittäiskaupan asiakkaat Suomessa. Musti ja Mirri haluaa parantaa lemmikkien ja lemmikin omistajien elämänlaatua. Tyytyväiset työtoverit tuottavat tyytyväisiä asiakkaita. Musti ja Mirri on saanut tunnustuksen vuonna 2017 parhaasta asiakaskokemuksesta Asiakkuusindeksin (Asiakkuusindeksi 2018) teettämän tutkimuksen mukaan. Lisäksi Musti ja Mirri on sijoittunut Great Place to Work -tutkimuksessa kolmen kärkeen, kolmena vuotena peräkkäin vuosina 2016-2018 (Great Place to Work 2018).

Ketjun mukaan Mustin ja Mirrin missio on tehdä lemmikin ja hänen perheenjäsentensä elämästä hauskeempaa, turvallisempaa ja vaivattomampaa. Strategia koostuu yhdeksästä kulmakivestä. Seuraavaksi selitetään, mitä Mika Sutisen (2016) esityksestä lainatun kuvan kulmakivet tarkoittavat käytännössä.

Oma hankinta	Omat ja yksinoikeusmerkit	Palvelut
Erinomainen asiakaspalvelu	Myymälät sinne missä asiakkaat ovat	Omni-kanavaisuus
Data + analytiikka	Palkitseva kanta-asiakkuus	Crowd-sourcing

Kuva 3. Mustin ja Mirrin strategian kulmakivet (Sutinen 2016)

Omahankinta parantaa tuotteiden saatavuutta myymälöissä ja helpottaa toimitusprosesseja, sillä tuotteet tulevat keskitetysti keskusvarastolta myymälöihin. Omat- ja yksinoikeusmerkit ovat tarkoin valittuja, laadukkaita tuotteita, jotka vahvistavat asiakkaan ja myymälän välistä sidettä. Palveluja myymälöiden yhteyteen kehitellään jatkuvasti lisää, jotta missio toteutuu entistä paremmin.

Erinomainen asiakaspalvelu on työntekijöille ylpeyden aihe ja se saa myös asiakkaat tulemaan myymälään uudelleen. Myymälät sijoitetaan siten, että ihmisten ja lemmikkien on helppo tulla niihin. Erilaisia myymälöitä on niin autolla kuin julkisillakin kulkeville asiakkaille. Omni-kanavaisuus, joka on helpommin ymmärrettävissä sanalla monikanavaisuus, tarjoaa vaihtoehtoja asiakkaalle. Asiakas voi esimerkiksi tilata verkkokaupasta tuotteet myymälään, josta ilmoitetaan, kun ne ovat noudettavissa.

Data ja analytiikka on tärkeä kulmakivi tulosjohtamisen näkökulmasta. Kerättyä tietoa ja dataa muunnetaan muotoon, jota myymälässä voi seurata päivittäin. Koska dataa eri mittareista on helposti saatavilla, myymäläpäällikön on helppo seurata tilannetta verrattuna tavoitteisiin ja jopa muihin myymälöihin.

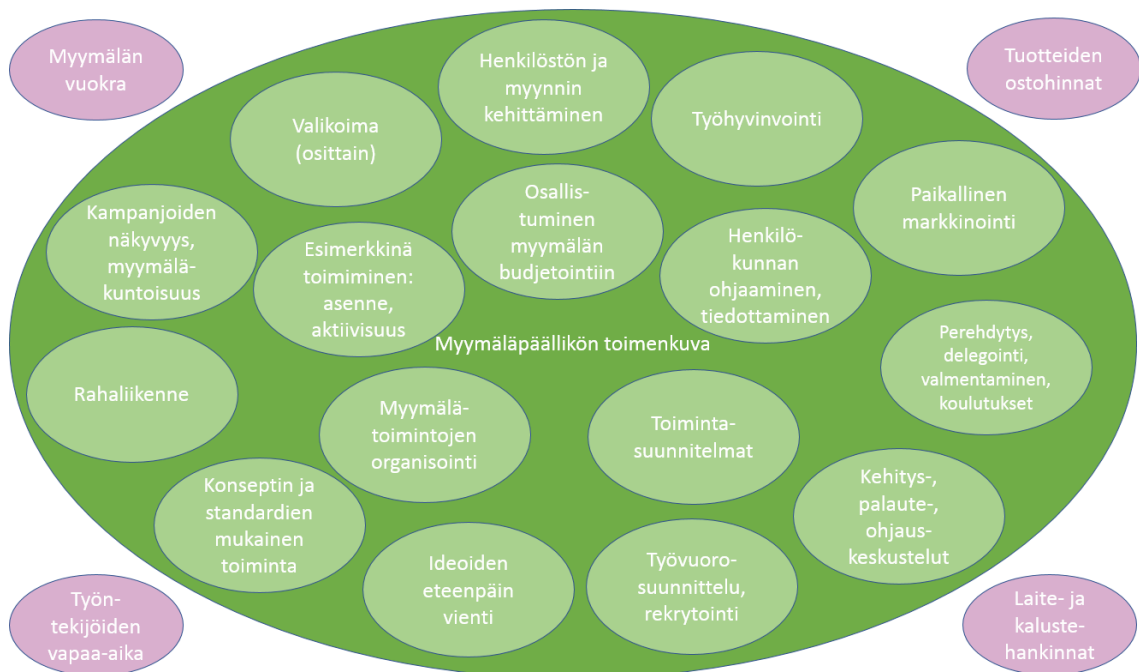
Palkitseva kanta-asiakasjärjestelmä vahvistaa missiota. Perinteisen bonusten keräilyn lisäksi kanta-asiakkuudessa on etuja, jotka aidosti auttavat lemmikinomistajan arkea. Kanta-asiakkaalla on mahdollisuus esimerkiksi ilmoittaa kadonneesta lemmikistä siihen tarkoitettulla ilmaisella sovelluksella.

Crowdsourcing osallistaa työntekijät päätöksen tekoon. Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus tuoda omat ideansa ja kehitysehdotuksensa kuuluviin. Tätä kautta kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja siihen, mitä koko yrityksessä tulevaisuudessa tapahtuu.

Suunnitellessaan ja toteuttaessaan työtään, myymäläpäällikön tulee toimia näiden ketjun yhtenäisten kulmakivien mukaisesti. Pohdittiin, että edellä mainitut ja kuvassa näkyvät asiat toimivat siis työohjeena myymäläpäällikön työssä.

2.2 Myymäläpäällikön toimenkuva

Opinnäytetyössä käsiteltävien asioiden taustalla on koko ajan Mustissa ja Mirrissä myymäläpäällikölle määritelty toimenkuva. Määriteltyä toimenkuvaa hyödyntämällä, opinnäytetyön osiot pysyvät kiinni siinä, mitä juuri myymäläpäällikön työssä odotetaan tämän tekevän. Jotta tässä työssä voitiin tuoda toimenkuvaa paremmin esille, siirrettiin sen sisältämät asiat kuvan muotoon. Kuvassa vihreällä alueella on toimenkuvan mukaan myymäläpäällikölle kuuluvia vastuita ja reunoilla vaaleanpunaisella, on esimerkkejä siitä, mitkä asiat eivät kuulu myymäläpäällikön vastuulle.



Kuva 4. Myymäläpäällikön tulosvastuu toimenkuvan mukaan

Myymäläpäällikön toimenkuvaan on Mustissa ja Mirrissä määritelty, että hän toimii tulosvastuullisena myymälänvetäjänä. Myymäläpäällikkö toimii esimiehenä ja osallistuu työsäännön myymälän arkisiin asioihin, omalla esimerkillään, kehittäen myymälän toimintaa eri osa-alueissa. Myymäläpäällikkö perehdyttää, jakaa työtehtäviä, tiedottaa, valmentaa, ohjaa työtä sekä kouluttaa myymälässään työskentelevää henkilöstöä. Toimenkuvaan kuuluu myös osallistuminen myymälän budjetin laadintaan, työvuorosuunnittelu, rekrytoinnit ja työhyvinvoinnista vastaaminen. Myymäläpäällikkö vastaa kaikista toimenkuvaan määritellyistä tehtävistä itsenäisesti, kuitenkin tarvittaessa hänellä on esimiehet ja ketjunohjaus saatavilla, joita hän voi konsultoida tarvittaessa. Käytännössä työssä on siis suuri määrä erilaisia toimintoja, joilla pystyy vaikuttamaan tulokseen ja joilla saa henkilökuntansa vaikuttamaan siihen.

3 ALKUKARTOITUS

Tämän työn aiheen hyödyllisyyttä kartoitettiin tekemällä lyhyt kysely kymmenelle myymäläpäällikölle siitä, mitä heidän mielestään tarkoitti tulos ja tulosvastuu. Aiheen hyödyllisyyttä ja rajausta kartoitettiin lisäksi haastattelemalla yhtä aluemyyntipäällikköä, eli myymäläpäälliköiden esimiestä, ja kahta myymäläpäällikköä tarkemmin.

Alkukartoituksen myötä keskeisimmät osa-alueet myymäläpäällikön tulosvastuussa ovat myynti, henkilöstökustannukset ja kehittäminen. Myymäläpäällikön tärkeimmäksi työkaluksi tulosvastuun toteuttamiselle nousi toimintasuunnitelma. Kartoitusten myötä opinnäytetyön lopputuotokseksi alettiin työstää materiaalia, joka helpottaisi ja innostaisi myymäläpäälliköitä toimintasuunnitelman tekoon.

3.1 Kysely

Alkukartoituksen kysely tehtiin Länsi-Uudenmaan myymäläpäälliköille 27.2.2018 alueen yhteisessä aluepäivässä. Kysely koostui kahdesta kysymyksestä; Mitä tarkoittaa tulos ja mitä tarkoittaa tulosvastuu? Kysymyksiin vastaamisen näkökulmana oli myymäläpäällikön työ Mustissa ja Mirrissä. Seuraaviin kuviin on koottu myymäläpäälliköiden vastaukset kysymyksiin.



Kuva 6. Vastaukset kysymykseen: Mitä tarkoittaa tulosvastuu? Länsi-Uudenmaan myymäläpäälliköt, Musti ja Mirri 27.2.2018.

Toinen kysymyksistä oli ikään kuin jatkokysymys ensimmäiselle ja myös vastaukset jatkuivat samoilla linjoilla kuin edelliseltäkin. Yksi vastauksista oli keskittynyt jälleen ainoastaan myyntiin. Osa vastaajista oli kokenut tulosvastuun olevan vastaamista viivan alle jäävästä tuloksesta, siis paljon enemmän, kuin toimenkuvansa mukaan ovatkaan. Osa oli vastannut kysymykseen, että vastuu tuloksesta koskee nimenomaan määriteltyjen tavoitteiden eteen tehtävää työtä, suunnittelua ja seurantaa. Näitä asioita myös myymäläpäällikön toimenkuvassa tuodaan esille ja niistä myymäläpäällikön tulosvastuu koostuu.

Kyselyn vastauksista voi tulkita, että kaikille kyselyyn vastanneille myymäläpäälliköiden käsitys tulosvastuusta ei ole samanlainen. Tarve sille, että toimenkuvaa kirkastetaan ja myymäläpäällikön tulosvastuuta avataan, on siis olemassa.

3.2 Haastattelut

Kyselyn jälkeen havaittiin, että tarvitaan vielä laajemmat vastaukset tulos- ja tulosvastuu kysymyksiin. Kahta myymäläpäällikköä ja yhtä aluemyyntipäällikköä haastateltiin puhe-

limitse. Selvitystä työn aiheen hyödyllisyydestä jatkettiin. Haastattelussa käytiin läpi heidän näkemyksiään sille, mitkä ovat myymäläpäällikön työssä tulosvastuulle tärkeimmät asiat ja myymäläpäällikön tärkeimmät tehtävät.

Haastatteluissa painottui myymäläpäällikön toimenkuvan mukainen toiminta ja vastuut. Myymäläpäällikön työlle tärkeimmiksi osa-alueiksi valikoituivat myynti, sen seuranta ja edistämistoimenpiteet, työvuorosuunnittelu, työhyvinvointi, rekrytointi ja perehdytys, sekä kehittäminen, niin oman ammattitaidon, myymälän, kuin henkilöstönkin suhteen. Pienenä huomiona olivat myös päivittäisiin asioihin, kuten sähkön, veden ja työvälineiden kulutukseen liittyvät toiminnot.

Haastatteluissa selvisi, että tärkeimpien asioiden tuloksellinen toteuttaminen vaatii hyvää viestintää, suunnitelmallisuutta, seurantaa ja analysointia. Myymäläpäällikön käyttämistä työkaluista toimintasuunnitelma nousi kaikkein tärkeimmäksi, sillä sen avulla tuloksellisuutta voidaan sekä suunnitella ja seurata. Tehtyyn toimintasuunnitelmaan on helppo palata ja tehdyt toimenpiteet analysoida.

Koska toimintasuunnitelman tärkeys korostui haastatteluissa, alettiin opinnäytetyössä pohtimaan toimintasuunnitelman tekemistä tukevan, helpottavan ja innostavan materiaalin luomista. Ehdotukseksi materiaalin muodoksi saatiin Power Point-esitys, joka olisi tiivis ja mahdollisimman monessa eri yhteydessä hyödynnettävissä. Esimerkiksi uuden myymäläpäällikön perehdytys nousi materiaalin hyödynnettävyydessä esille.

3.3 Tulos ja sen mittaaminen

Aluksi on myös tarpeen selvittää, mikä on tulos ja miten sitä voidaan mitata. Kielitoimiston sanakirjan (2018) mukaan tulos on se seikka tai asiantila, joka jollakin toiminnalla ollaan saatu aikaan. Tässä työssä tulos tarkoittaa seikkaa, jonka myymäläpäällikkö on omalla työpanoksellaan saanut aikaan. Myymäläpäällikön tulosvastuu koostuu toimenkuvaan määritellyistä asioista. Useimmalle niistä asioista on määritelty jonkinlaisia tavoitteita mittareita, joiden avulla voi seurata tuloksellisuutta.

Myymäläpäällikölle ja myymälähenkilökunnalle on annettu käyttöönsä työkaluja, joilla tuloista pystyy seuraamaan suhteessa budjettiin ja muihin myymälöihin. Tärkeä työkalu esimerkiksi myynnin, katteen, tuntitehojen, työtuntien ja muiden valikoitujen mittareiden seuraamiseen on myymälään päivittäin saapuva myyntiraportti. Myymäläpäällikkö tiimei-

neen näkee edellisen päivän luvut seuraavana päivänä, joten mahdollisuus reagoida lukuihin nopeasti on tehty helpoksi. Myymäläpäällikön vastuulla on myös opastaa tiiminsä jäsenille, miten lukuja tulkitaan, ja miten niihin voitiin vaikuttaa.

Päivittäin saapuvan myyntiraportin lisäksi viikoittain saapuu tunnuslukuraportti, josta pystyy seuraamaan henkilötasolla toteutuneita myynninlukuja. Myymäläpäällikkö pystyy tunnuslukuraportin avulla reagoimaan poikkeamiin sekä kannustamaan ja antamaan palautetta työntekijöille.

Aivan kaikkia tavoitteita näissä valmiissa työkaluissa ei ole mahdollista seurata, joten myymäläpäällikön tulee myös itse kehitellä keinot mitata tulosta tiimissään. Esimerkiksi osaamisesta ei ole valmiita mittaria. Esimerkkikuva myymäläpäällikön tekemästä mittarista osaamiselle havainnollistaa, miten tavoitteen ja mittarin voi tehdä itse, kun valmiita ei ole.

X = osaan itsenäisesti, kiitettävästi
tatta = osaaminen varmistettu

	OSAAN TULOSTAA INVENTOINTI LUSTAT	OSAAN KIRJATA INVENTOINNIN SKJ: LLE	OSAAN INVENTOIDA (KUORMAT, TULOUTUKSET, MYNTI)	OSAAN ARKISTOIDA JA KÄYTTÄÄ SEURANTA-LOMAKETTA	YMMÄRRÄN MIKSI INVENTOINTIA TEHDÄN	OSAAN KORJATA SALDOVIRHEET, JOTTA EI OLE LISTASSA. OSAAN INVENTOIDA TÄHJÄT HYLKYPAIKAT
Anna	X	X	X		X	X
Elina	X	X	X		X	X
Immi						
Eidi	X	X	X		X	X
ka R.	X	X	X		X	X
lia	X	X	X		X	X
ti						
ka	X	X	X		X	X
ia						
Ha	X	X	X		X	X

Kuva 7. Inventoinnin osaamisen seuranta

Esimerkkikuvassa näkyy, osaako henkilö omasta mielestään tehdä sarakkeessa mainitun työtehtävän. Lisäksi on varattu sarake sille, että osaaminen on varmistettu. Käytännössä varmistaminen tarkoittaa asian näyttämistä tai selittämistä.

3.4 Seuraamukset huonosta tuloksesta

Minkälaisia seuraamuksia huonosta tuloksesta voi olla? Aluemyyntipäällikön haastattelussa kävi ilmi, että tavoitteisiin pääsemättömyys ei sinänsä ollut Mustissa ja Mirrissä esimerkiksi työsuhteen päättämisen peruste. Jos myymälän tulos ei ole toivotunlainen, myymäläpäällikön tulee näyttää, että töitä on kuitenkin tehty tulokseen pyrkimisen eteen. Aluemyyntipäällikön mukaan toimintasuunnitelma on oiva väline osoittaa, että tulokseen on kuitenkin pyritty.

Myymäläpäällikön tulosvastuu, Mustin ja Mirrin myymäläpäällikön toimenkuvassa, tarkoittaa haastattelun mukaan enemmän sitä, että myymäläpäällikkö oli vastuussa siitä, että tulosta kohti pyritään, tämä herättää ajatuksen, että olisiko parempi sana tälle vastuulle, tavoitevastuu? Samalla asetettaisiin vaatimus sille, että tavoitteita tulee asettaa. Tavoitevastuu sanaa ei tässä opinnäytetyössä käsitellä enempää, mutta pohdinnan tuotos esitetään eteenpäin organisaatiossa.

4 MYynti TULOSVASTUUN OSANA

Myynti nousi esiin alkukartoituksessa tärkeänä osana myymäläpäällikön tulosvastuuta. Myymälätyöskentelyn pohjalta, voidaan sanoa myynnin seuraaminen olevan helppoa Mustissa ja Mirrissä. Myynnistä on saatavilla faktaa, vaikka kesken päivän, sekä laajempia raportteja seuraavana päivänä.

Päivittäisessä työssään myymäläpäällikkö tekee myyntiä itse, omalla myyntiosaamisellaan, mutta myös esimerkiksi pitämällä huolen myymäläkuntoisuudesta, tuotteiden riittävydestä, esillepanojen ajankohtaisuudesta, valikoimasta, paikallisesta markkinoinnista ja hyvästä asiakaspalvelusta. Kaikkien näiden asioiden osalta myymäläpäällikön tulee varmistaa, että myös muu henkilökunta pitää huolta niistä. Myymäläpäällikön tulee varmistaa, että työntekijöiltä löytyy tarvittava osaaminen ja uskallus tehdä myyntiä.

Koska myynnintulos on tärkeänä osana tulosvastuuta ja toimintasuunnitelma on myymäläpäällikön tärkein työkalu liittyen tulosvastuuseen, tulee myynnin edistäminen näkyä toimintasuunnitelmassa. Tässä osiossa tarkastellaan myyntiin liittyviä asioita, joista keskusteltiin alkukartoituksessa. Viimeisessä kappaleessa kerrotaan, miten myynti on huomioitu Toimintasuunnitelman apumateriaalissa (Liite 1).

4.1 Palvelun portaat

Wiskari kuvaa kirjassaan (2009) erilaisia onnistumisia myyntitilanteissa. Tyydyttävän arvosanan saa, jos myyjä vain informoi asiakasta, sen enempiä yrittämättä tehdä myyntiä. Normaaliin suoritukseen voidaan lukea Wiskarin mukaan esimerkiksi kampanjatuotteiden suosittelu ja myynti. Hyvä suoritus vaatii myyjältä jo ratkaisua asiakkaan ongelmaan tai tarpeeseen. Arjen huippusuorituksen maininnan Wiskari antaa myyjälle, joka pystyy toimimaan asiakkaan neuvonantajana. Myymäläpäällikön tulee kannustaa ja opastaa työntekijöitä kohti arjen huippusuorituksia, jotta asiakkaan odotukset ylittyvät ja hän palaa mielellään myymälään uudelleen. Mustin ja Mirrin myyntiprosessissa hyvä suoritus on alin, jonka myymäläpäällikkö voi työntekijöiltä hyväksyä Wiskarin määritelmiä tulkiten.

Myyntiprosessia kutsutaan Mustissa ja Mirrissä Palvelun portaaksi. Ohessa on kuva, jossa portaiden askeleet on esitelty. Kuvatekstissä kerrotaan, että niitä voi pitää palvelun runkona. Palvelun portaat ovat minimitaso asiakaspalveluun ja myyntiin. Kuvatekstissä

myös mainitaan, että erinomainen asiakaspalvelu vaatii enemmän kuin Palvelun portaat, se vaatii asiakkaan odotusten ylittämistä.

<p>1. Asiakkaan kohtaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siisti myymälä, ei aukkoja hyllyissä • Houkuttelevat sisääntulon esillepanot • Myyjä tunnistettavissa, iloinen, tervehtii 	
<p>2. Tarpeiden kartoitus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avoimet kysymykset • Aito kiinnostus, katso silmiin, anna aikaa • Lemmikin nimi, harrastukset, tottumukset 	
<p>3. Ratkaisun myynti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Johdattelevat kysymykset • Käyttökokemusten esittely • Asiakas ostaa aina hyötyä! 	
<p>4. Kaupan päättäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vien tämän valmiiksi kassalle. • Ostopäätöksen vahvistaminen • Tervetuloa uudelleen, kuulemme mielellämme kokemuksistasi 	

Kuvateksti: Palvelun portaita voi pitää hyvän asiakaspalvelun runkona - minimitasona, mutta erinomaiseen asiakaspalveluun tarvitaan jotain lisää: asiakkaan odotusten ylittämistä.

Kuva 8. Palvelun portaat -työohje Mustissa ja Mirrissä

Palvelun portaat sisältävät samoja askelmia kuin Vuorio (2008) käsittelee kirjassaan. Opinnäytetyössä pohditaan, ovatko askelmat täysin samat, vai onko niistä löydettävissä eroavaisuuksia.

Myyntin portaat



Kuva 9. Myyntin portaat (Vuorio 2008)

Molemmat lähtevät liikkeelle asiakkaan kohtaamisesta, Vuorio puhuu kirjassaan kontaktivaiheesta. Ensimmäistä askelmaa Palvelun portaissa ja kahta ensimmäistä askelmaa Myyntin portaissa voidaan pitää sisällöltään samanlaisena, sillä niissä molemmissa on kyse asiakkaan vastaanottamisesta ja huomion kiinnittämisestä.

Seuraavana askelmana, molemmissa portaissa, on asiakkaan kartoitusvaihe. Portaan tarkoitus on selvittää asiakkaan tarpeet, tavoitteet tai ongelmat, joihin hän kaipaa ratkaisua, avoimien kysymysten avulla. Erona tässä askelmassa portaiden välillä on se, että myynnin portaissa on ainoastaan suositeltavaa tehdä kartoitus myös aikaisemmin asioineille asiakkaille. Mustissa ja Mirrissä on tärkeää kartoittaa asiakkaan tarpeet aina, jotta esimerkiksi uutuustuotetta, jota asiakas ei tiennyt vielä olevan olemassa, osataan tarjota asiakkaan mahdolliseen tarpeeseen.

Kolmantena palvelunportaissa on ratkaisun myynti, jossa johdatetaan asiakas ratkaisun pariin kysymyksillä. Kun myyjä on löytänyt tarpeen ratkaisevan tuotteen, hän esittelee tuotteen asiakkaalle käyttökokemusten kautta, joko omien tai saatujen palautteiden perusteella. Tärkeää tässä portaassa on se, että asiakas ostaa aina hyötyä. Asiakkaalle tulee tässä vaiheessa perustella hyvin, miksi kyseinen tuote olisi ratkaisu hänen tarpeeseensa. Vuorion myynnin portaista löytyy sama perusteluvaihe neljäntenä askeleena ja hyödyn ostamista kuvaa idea-porras, joka kulkee myynnin portaiden mukana jo edellisestä kartoitusvaiheesta lähtien.

Vuorio muistuttaa, että perusteluvaiheessa tuotteesta ei ole tarkoitus kertoa aivan kaikkea, ainoastaan se, mitä asiakas haluaa kuulla. Mustiin ja Mirriin tullessaan asiakas esimerkiksi tarvitsee koiralleen ruokaa ja on kartoitettu, että sen tulee olla viljatonta, mutta muita erityistarpeita ei ole. Myyjän ei kannata alkaa esittelemään ruuan seleeni-, kupari- ja jodipitoisuuksia tuoteluettelosta. Ne eivät toisi esimerkkitapauksessa mitään hyötyä asiakkaalle.

Molemmat portaat päättyvät kaupan päättämiseen. Vuorio on jakanut sen vielä kahteen osaan, tarjoukseen ja kertaukseen, jotka molemmat löytyvät palvelun portaiden viimeisestä osasta. Tarjotaan tuotetta rohkeasti asiakkaalle, sekä vahvistetaan ostopäätöstä kertaamalla tuotteen hyödyt. Palvelun portaissa on mainittu vielä palautteen pyytäminen tuotteesta. Tämä on tärkeää, sillä sitä kautta saadaan taas uusia kokemuksia, joiden avulla voidaan ratkaista kenties toisen asiakkaan tarve.

Palvelun portaat ja Myynnin portaat vastaavat siis toisiaan. Palvelun portaat on muotoiltu yksinkertaisempaan muotoon, askelia ollessa vain neljä. Palvelun portaissa on otettu huomioon Mustin ja Mirrin asiakaspalvelun erityispiirteet, kuten aiemmin mainittu palautteen pyytäminen. Palvelun portaissa on myös myymälöissä asioiville asiakkaille esimerkkejä tavallisimmin esitettävistä kysymyksistä, kuten lemmikin tiedoista.

Myymläpäällikön vastuulla on seurata palvelaanko ja myydäänkö myymälässä palvelun portaiden mukaisesti. Jos myynti tuntuu takkuavan, kannattaa tarkistaa kaikkien työntekijöiden kohdalla että portaot ovat hallussa. Jos myyntiprosessissa havaitaan puutteita, voi toimintasuunnitelmaa hyödyntää prosessin eheyttämisessä. Toimintasuunnitelmaan voi esimerkiksi asettaa tavoitteeksi keskiostoksen nousun tietyllä euromäärällä, sillä keskiostosta on helppo seurata raporteilta päivittäin. Myymäläpäällikkö voi valita tiimensä parhaan myyjän käymään läpi Palvelun portaot sellaisen myyjän kanssa, jolla ne eivät ole hallussa. Näille kun asettaa vielä aikaikkunan ja seuraa tilannetta aktiivisesti sekä analysoi saadun tuloksen jälkeenpäin, on toimintasuunnitelma ollut sille tarkoitetussa käytössä hyödyllinen.

4.2 Tuoteosaaminen

Tuotteiden tuntemus on osa myyjän ammattitaitoa. Mitä paremmin tietää tuotteen ominaisuudet, sitä helpompi on perustella asiakkaalle ostosta. Palvelun portaiden mukaisen myynnin kartoitusvaiheessa on helpompaa löytää asiakkaalle sopiva tuote, mikäli tuotteiden tuntemus on laaja.

Mustin ja Mirrin myymälähenkilökunta pystyy kartuttamaan tuoteosaamistaan verkko-oppimisympäristön avulla, suorittaen kursseja. Lisäksi tietämys karttuu päivittäisessä työssä, työkavereilta ja asiakkailta, kokemuksia keräämällä. Työntekijöiden omat kokemukset tuotteista ovat myös tärkeitä. Kokemuksia tuotteista voi jakaa työkavereille esimerkiksi yrityksen Yammer-sivuston kautta. Sosiaalista mediaa hyödynnetään jonkin verran kokemusten keräämiseen asiakkailta.

Myymläpäällikön tehtävänä on kannustaa työntekijöitä hankkimaan lisää tietoa tuotteista. Myymäläpäällikön tulee myös puuttua tilanteisiin, joissa huomataan, ettei työntekijän tuoteosaaminen ole toivotulla tasolla. Kaikesta ei tarvitse jokaisen myyjän tietää kaikkea. Aina on mahdollisuus kysyä apua, ja jos tietoa ei samalla asiointikerralla löydy, asia selvitetään ja siihen palataan myöhemmin.

Tuotetietoudella on siis vaikutus myynnitulokseen, joka on oleellinen osa myymäläpäällikön tulosvastuuta. Jos tuotetietous tiimissä on puutteellinen, tulee myymäläpäällikön kirjata toimintasuunnitelmaan toimenpiteitä, jolla sitä saataisiin parannettua.

4.3 Myyntikate

Myyntikate on yksi kannattavuuden mittareista ja sen tärkeys myymäläpäällikön tulosvastuulle nousi esiin alkukartoituksessa. Myyntikate tarkoittaa teoriassa sitä, että tuotteen myyntihinnasta vähennetään muuttuvat kulut. Yksinkertaistettuna voidaan ajatella, että myyntihinnasta vähennetään tuotteen hankintahinta, lisäksi tulee vähentää mahdolliset inventaarioerot ja hävikki. Todellisuudessa myyntikatteen laskeminen ei ole aivan näin yksiselitteistä, sillä tällä laskukaavalla palveluille jäisi 100% myyntikate. Myymäläpäällikön on päivittäisessä työssä oleellista kiinnittää huomiota kuitenkin keskenään vastaavien tuotteiden erilaiseen myyntikatteeseen, hävikkiin ja inventointiin, laajemmin asiaa ei tarvitse yksikkötasolla lähteä pohtimaan.

Myyntikatetta myymäläpäällikkö voi, muiden lukujen tapaan, seurata joka päivä raporteilta. Myymäläpäällikkö tiimeineen pystyy vaikuttamaan siihen valikoimalla, huolellisuudella, esillepanoilla ja osaamisen kehittämisellä. Vaikka koko valikoimahallinto ei ole myymäläpäällikön käsissä, on hänellä kuitenkin mahdollisuus nähdä tuotteiden myyntikatteen ja halutessaan, ketjun määrittelemissä rajoissa, muokata valikoimaa. Myymäläpäällikön on vaadittava tiimiltään huolellisuutta hävikin minimoimiseksi. Näitä toimenpiteitä ovat esimerkiksi tuotteiden huolellinen käsittely, oikeaoppinen hyllytys ja päiväyksien tarkistaminen.

Tuoteosaamisella on myös valtava merkitys myyntikatteeseen. Vaikka koko henkilökunnan ei tiedäkään kaikkien tuotteiden myyntikatteita ulkomuistista, tuo osaaminen kuitenkin mahdollisuuden ja rohkeutta tarjota asiakkaalle ratkaisua keskenään vastaavista tuotteista. Tuotteen tietojen oppisen ohessa kannatta selvittää myös missä vastaavassa tuotteessa on paras myyntikate. Mitä enemmän tuotetietoutta tiimillä on, sitä useampaa tuotetta he osaavat myydä ja sitä enemmän he muistavat myös tuotteiden myyntikatteen myyntitilanteessa. Tehtyjen haastattelun pohjalta ajateltiin, että katteen seuraamista ja siihen vaikuttamista, voisi nostaa tulevaisuudessa aiempaa enemmän esille.

Kun myyntikate nousi keskusteluissa esille, pohdittiin inventaarion vaikutusta siihen. On tärkeää, että varastonarvo on oikea tilikauden päätteeksi, sillä varastonarvon muutos verrattuna edelliseen tilikauteen kirjataan tuloslaskelmaan ja sitä kautta suurentaa tai pienentää yksikön tulosta (Taloushallintoliitto 2018). Myymäläpäällikkö vastaa siitä, että inventaario tehdään oikein ja ajallaan. Inventaarioerot vaikuttavat varastonarvoon, joka puolestaan vaikuttaa yksikön tulokseen.

Hävikki nousi pohdintoihin mukaan samalla kuin inventaariokin. Hävikki vaikuttaa suoraan tulokseen, jonka lisäksi myös saatavuuteen. Saatavuuteen se vaikuttaa automaattitäydennysten kautta. Myös korjaamattomat inventointierot vaikuttavat saatavuuteen vastaavalla tavalla. Esimerkiksi järjestelmään merkitsemättä jätetty hävikki saa varaston saldon näyttämään suuremmalta, kuin todellisuudessa on. Automaattitäydennysjärjestelmä ei osaa täydentää tuotetta, sillä sitä näyttää olevan varastossa. Mustin ja Mirrin myymälöissä hävikkiä voi syntyä esimerkiksi päiväysvanhoista tuotteista, tuotteista jotka rikkoontuvat, tai jotka ovat muuten myyntikelvottomia. Myös varkaushävikkiä syntyy jonkin verran. Myymäläpäällikön on tärkeää ymmärtää, että jokaisesta hävikkituotteesta koiuu kuluja vähintään tuotteen hankintahinnan verran.

Hävikkiä tulee tietysti ehkäistä. Päiväyshävikkiä pystyy ehkäisemään varmistamalla, että tuotteiden hyllytys tehdään oikeassa järjestyksessä ja että saapuvien tuotteiden määrät ovat myymälälle sopivia. Tarvittaessa tulee reagoida esimerkiksi hinnoittelulla jos jotakin tuotetta on liikaa, verrattuna sen jäljellä olevaan myyntipäivämäärään. Rikkoontuvien ja myyntikelvottomien tuotteiden hävikkiä pystyy ehkäisemään varmistamalla, että henkilökunta käsittelee tuotteita huolellisesti. Esimerkiksi ruokasäkkejä ei voi heitellä miten sattuu, jotta ne eivät rikkoontuisi, ja varaston hyllyt tulee pitää järjestyksessä, jottei sieltä pääse tippumaan mitään.

Varkauhävikkiäkin pystyy ehkäisemään. Asiakaspalvelulla, tuotteiden suojauksella, ammattitaitoisella esimiestyöskentelyllä, sekä myymälän siisteydellä on hävikkiä torjuva vaikutus (Sjöroos & Tapani 2011). Asiakaspalvelussa varkauksien ehkäisemisen kannalta on tärkeää asiakkaan huomiointi. Tervehtimällä ja apua tarjoamalla asiakkaalle tulee olo, että hänet on huomioitu. Sjöroosin ja Tapanin mukaan suojauksella tarkoitetaan hävikkiherkkien tuotteiden tunnistamista ja esimerkiksi niiden siirtämistä lukolliseen kaappiin tai kiinnittämällä hälyttimet. Ammattitaitoinen esimiestyö tarkoittaa näiden asioiden esille nostamista ja vastuullista seuraamista. Siisti ja järjestyksessä oleva myymälä viestii, että kyseisessä myymälässä pidetään huolta tuotteista.

4.4 Myynti ”Toimintasuunnitelman apumateriaalissa”

Myynti näyttäytyy tämän työn tuloksena syntyneessä Toimintasuunnitelman apumateriaalissa (Liite 1). Materiaalin ensimmäinen sivu koostuu opinnäytetyössä esille nousseista asioista ja myynti löytyy sieltä omana osa-alueenaan. Myynnin viereen on nostettu siihen liittyviä osioita, kuten Palvelun portaat.

Materiaalissa on myös esimerkki siitä, miten myynnin edistämistoimenpiteitä voi pohtia toimintasuunnitelmaan. Esimerkissä ongelmana on liian alhaiset työtehot, joita lähettään ratkaisemaan lisäämällä myyntiä. Esimerkissä havainnollistetaan, miten tavoitteita voi lähteä pilkkomaan pienemmäksi.

5 HENKILÖSTÖKUSTANNUKSET TULOSVASTUUN OSANA

Haastattelujen ja pohdintojen pohjalta henkilöstökustannukset nousivat tärkeäksi osa-alueeksi, johon myymäläpäällikkö voi työllään vaikuttaa. Vaikka myymäläpäällikkö ei vastaakaan kokonaisuudessaan myymälänsä henkilöstökustannuksista, hän vaikuttaa niihin esimerkiksi työvuorosuunnittelussa tuntirakenteella. Myös sairauspoissaolot näkyvät henkilöstökustannuksissa, joten pitämällä työympäristön turvallisena ja jokaiselle työntekijälle miellyttävänä paikkana työskennellä, myymäläpäällikön työllä on vaikutusta myös niiden määrään. Erityisesti työvuorosuunnittelu tuntien kaupallisen sijoittelun sekä työhyvinvoinnin kannalta nousi esiin haastatteluissa.

Seuraavassa pohditaan, mihin työvuorosuunnittelu perustuu ja mitä myymäläpäällikön sitä tehdessä tulee ottaa huomioon. Lisäksi pohditaan, mitä rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä tulee ottaa huomioon sekä työhyvinvointiin ja –turvallisuuteen liittyä asioita, joista myymäläpäällikkö vastaa.

5.1 Työvuorosuunnittelu

Toimenkuvaan on kirjattu, että myymäläpäällikkö vastaa itsenäisesti oman yksikkönsä työvuorosuunnittelusta. Työvuorosuunnittelu ei voi kuitenkaan pohjautua myymäläpäällikön ”mutuun”. Käytävissä olevien tuntien määrä saadaan budjetoiduista tehoista, työntekijöiden tuntasopimukset tulee täyttyä ja työaikalaki sekä kaupan alan työehtosopimus asettavat omat rajoituksensa suunnittelulle. Lisäksi on olemassa ketjun tai alueen omia käytäntöjä.

Jos suunnittelussa tulisi vastaan tilanne, jossa kaksi käytäntöä olisivat ristiriidassa keskenään, käytettäisiin siinä tapauksessa niin sanottua työsuhteen etusijajärjestystä. Se tarkoittaa esimerkiksi sitä, että pakottava laki syrjäyttää sen kanssa ristiriidassa olevan työsuhteen määräyksen (Nieminen 2017). Kuvaan on kerätty normien etusijajärjestys työsuhteessa. Kuvassa näkyy, että työlainsäädäntö tulee järjestyksessä ennen työsuhteen ehtoja.

- ▶ 1. Työlainsäädäntö
- ▶ 2. Työehtosopimus
- ▶ 3. Työsopimuksen ehdot
- ▶ 4. Työnantajan määräykset
- ▶ 5. Vakiintuneet käytännöt

Kuva 10. Työsuhteen etusijajärjestys

Myymläpäällikkö osallistuu yksikkönsä budjetointiin, budjetoiden muun muassa työtehon eli veroton myynti jaettuna työtunneilla. Myymäläpäällikön vastuulla on myös reagointi käytettäviin työtunteihin, jos budjetoitu myynti ei näytä jostakin syystä toteutuvan, siinä tapauksessa työtunteja tulee mahdollisuuksien mukaan yksikössä vähentää, jotta työteho säilyy. Budjetoidut tehot tulee siis ehdottomasti ottaa huomioon työvuorosunnittelua tehdessä.

Työvuoroja suunnitellessaan myymäläpäälliköllä on mietittävänä sekä se, miten vuorot suunnitellaan kaupallisesti järkevästi, että miten niistä saadaan kaikille työntekijöille tasapuoliset, miten vuorojen sijoittelu vaikuttaa työhyvinvointiin ja jaksamiseen, onko myymälässä jatkuvasti erilaista osaamista ja vielä esimerkiksi se, miten hän itse pystyy delegoimaan tehtäviä vuoroissa työskenteleville. Huomioon otettavia asioita on siis paljon.

Mustissa ja Mirrissä on tapana pyrkiä toteuttamaan mahdollisimman paljon työntekijöiden vapaatoiveita. Vapaatoiveiden toteutus ei kuitenkaan voi aiheuttaa esimerkiksi ylityötä, sääntöjen tai lakien rikkomista tai myymälän myynnin kärsimistä. Opinnäytetyön tekohetkellä työvuorosunnittelua kokeiltiin osassa Suomea keskitetyksi.

5.2 Rekrytointi ja perehdytys

Myymläpäällikön toimenkuvaan kuuluu myös uusien työntekijöiden rekrytointi. Käytännössä se tarkoittaa työtuntien ja käsiparien tarpeen kartoitusta, rekrytoinnin avaamista hr-osaston välityksellä, hakemusten läpi käyntiä, haastattelujen pitämistä ja sopivan henkilön valitsemista.

Rekrytoinnin tarpeen määrittely on hyvä tehdä esimerkiksi kesälomia ajatellen, jo hyvissä ajoin. Vastuu tarpeen arvioinnista on nimenomaan myymäläpäälliköllä, ei esimerkiksi aluemyyntipäälliköllä. Myymäläpäällikön tulee laskea realistisesti tarvittavien käsiparien ja tuntien tarve. Rekrytointiprosessi kannattaa aloittaa hyvissä ajoin, jotta hakemusten läpikäynnille ja haastatteluille jää riittävästi aikaa. Hakijat voidaan käydä läpi rauhassa ja perusteellisesti. Rekrytoinnin ajoissa aloittamisessa on myös se hyvä puoli, että aikaa hakemusten jättämiselle voidaan jättää enemmän.

Myös uusien työntekijöiden perehdytys tulee suunnitella, seurata ja arvioida hyvin. Näin uusi työntekijä pääsee nopeammin kiinni tekemiseen ja pystyy toimimaan täysipainoisena tiimin jäsenenä nopeammin. Perehdytettävää henkilöä on myös hyvä kuunnella, jotta perehdytysprosessista voi oppia ja tulevaisuudessa tehostaa sitä.

Rekrytoinnista ja perehdytyksestä seuraa aina kustannuksia, esimerkiksi niihin käytettävät työtunnit ja työntekijän luominen henkilöstöjärjestelmiin. Rekrytointi ja perehdytys kannattaa siis tehdä huolella, jotta niihin kohdistuneet kulut ovat sen arvoisia.

Myymäläpäällikön kannattaa rekrytoidessa pitää mielessä tulosvastuunsa, eli kannattaa rekrytoida sellaisia henkilöitä, jotka hän kokee pystyvänsä ohjaamaan kohti tavoitteita ja jotka pystyvät tekemään muun tiimin kanssa yhteistyötä.

Perehdyttäminen työhön ja työympäristöön pohjautuu työturvallisuuslakiin ja sillä on vaikutusta myös seuraavaksi käsiteltäviin työhyvinvointiin ja -turvallisuuteen. Myymäläpäällikön on, työnantajan edustajana, annettava työntekijälle riittävät tiedot työn tekemisestä ja työympäristöstä, jotta hän voi tehdä työnsä turvallisesti (Finlex 2002).

5.3 Työhyvinvointi ja -turvallisuus

Työhyvinvoinnista ja työssäjaksamisesta keskusteltiin paljon yleisesti opinnäytetyön tekoheikellä työpaikalla. Kuokkasen ja Työterveyslaitoksen artikkelin (2017) mukaan sairauslomien mielensterveyssyistä ovat lisääntyneet viimeisen 50-vuoden aikana merkittävästi. Syitä tähän artikkelin mukaan ovat että töistä haetaan sairauslomaa aiempaa pienemmin perusteiden ja toisaalta se, että työstä on, esimerkiksi juuri palveluammateissa, karsittu ”tyhjäkäyntiä” työstä pois. Hän tarkoittaa, että työntekijän on asiakkaita palvellessa oltava aina parhaimmillaan.

Tuki- ja liikuntaelinsairaudet ovat tavallisimpia syitä sairauslomiin ja työkyvyttömyyseläkeisiin Suomessa (Työterveyslaitos 2018). Myymäläpäällikkö pystyy vaikuttamaan näistä johtuviin kustannuksiin varmistamalla, että työntekijöillä on oikeat työasennot ja -tavat, oikeanlaiset välineet ja tilat tehdä työtään. Työtapaturmien ehkäisy on kaikkien työntekijöiden vastuulla, mutta myymäläpäällikön erityisesti. Pienilläkin asioilla voi olla merkitystä. Esimerkiksi turvajakkaroiden käytöllä, verrattuna kiikkeriin puujakkariihin, saatetaan välttää tapaturmia.

Kollegoiden kanssa keskustellessa ja esimerkiksi myymäläpäälliköiden yhteisissä tapauksissa työssäjaksaminen, mielenterveysongelmat ja työhyvinvointi olivat monesti pinnalla. Missä kulkee raja työnantajan ja työntekijän vastuussa omaan jaksamiseen?

Mustilla ja Mirrillä on käytössä varhaisen puuttumisen malli. Laki edellyttää, että sairauspoissaoloihin reagoidaan ja työntekijällä on oikeus saada tukea työkyvyllensä (Työterveyslaitos 2018). Työnantajalla on siis velvollisuus seurata ja reagoida, jos työkyvyssä näkyy alenemisen merkkejä. Myymäläpäällikkö toimii myyjien lähiesimiehenä, ja hän on toimenkuvansa mukaan vastuussa tästä seurannasta.

Esimiehen tehtävänä on vastata siitä, että itse työ ja sen olosuhteet eivät vaaranna työntekijän hyvinvointia, mutta työntekijän vapaa-aika on faktisesti työntekijän omaa aluetta (Järvinen 2012). Raja työntekijän jaksamisen vastuussa kuuluu Järvisen mukaan siis vapaa-ajan ja työajan väliin. Käytännössä asia ei kuitenkaan ole näin mustavalkoinen, sillä vapaa-ajasta johtuva pahoinvointi, saattaa aiheuttaa myös sairauspoissaoloja työpaikalta. Lähiesimiehen on siis sopivissa määrin hyvä kuunnella työntekijän vapaa-ajan kuulumisia ja kannustaa sellaiseen elämään, että työssä jaksaa hyvin.

5.4 Henkilöstökustannukset ”Toimintasuunnitelman apumateriaalissa”

Samoin kuin myyntikin, henkilöstökustannukset on nostettu Toimintasuunnitelman apumateriaalin (Liite 1) ensimmäiselle sivulle. Tarkoituksena on jälleen nostaa asiaa esille ja saada toimintasuunnitelman tekijää ajattelemaan niitä. Perehdyttäminen näkyy toisella esimerkksisivulla. Esimerkkiin on myös havainnollistettu, että vaikka myymäläpäällikkö on vastuussa perehdytyksestä, se ei tarkoita, että hänen itsensä tulee perehdyttää kädestä pitäen. Hän voi delegoida työn eteenpäin. Delegointi onkin yksi esimiehen tärkeistä taidoista.

6 KEHITTÄMINEN TULOSVASTUUN OSANA

Tärkeimpiin alkukartoituksessa esiin nousseista asioista kuului kehittäminen. Kehittämistä pohdittiin niin myymälän, myymäläpäällikön oman ammattitaidon, kuin työntekijöiden osalta. Tiedottamista ja sen kehittämistä pidettiin tehdyissä haastatteluissa erittäin tärkeänä. Asioiden kertaaminen osana tiedottamista nostatti myös keskustelua.

Seuraavassa pohditaan, minkälaisiin asioihin myymäläpäällikön tulee kiinnittää huomiota myymälässä ja millä tavoin kehitettäviä kohteita voi löytää. Lisäksi pohdittiin miten myymäläpäällikkö voi kehittää omaa ammattitaitoaan sekä työntekijöiden osaamista.

6.1 Myymälän kehittäminen

Myymälää tulee katsoa asiakkaiden silmin, jotta voi samaistua asiakkaan kokemukseen paremmin. Tämä on työohjeena myymälässä työskenteleville. Myymäläkuntoisuudella on oma merkityksensä myynnissä, ja sitä kautta myös myymäläpäällikön tulosvastuussa.

Kampanjoiden alkaessa ja niiden väliajoilla ketjulla on käytössä yhteiset ohjeistukset tuotteiden esillepanoihin. Myymäläpäällikkö vastaa, että näitä ohjeita noudatetaan myymälässä, kuitenkin siten, että myymälä pysyy jatkuvasti myyvän näköisenä. Käytännössä se tarkoittaa täydennettävien tuotteiden määrien seuraamista ja esillepanojen muokkaamista niiden mukaan. Myymälän ilmettä tulee kehittää siis jatkuvasti.

Erinomainen asiakaspalvelu on yksi Mustin ja Mirrin olemassa olevista arvoista. Asiakaspalvelun tasoa seurataan palautteiden perusteella myymäläkohtaisesti. Asiakaspalvelun tason pitäminen korkealla ja sen kehittäminen kuuluvat myymäläpäällikön vastuusiin.

Myymälöissä on mahdollista järjestää erilaisia tapahtumia. Tapahtumien tarkoitus on paitsi lisätä asiakasvirtaa, myös palvella ja tuoda uutta olemassa oleville asiakkaille. Myymäläpäällikkö vastaa tapahtumien järjestämisestä ja markkinoinnista esimerkiksi sosiaalisessa mediassa.

Valikoiman raamit tulevat myymälöihin ketjun puolesta. Kuten aiemmin tässä opinnäytetyössä todettiin, myymäläpäälliköllä on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa valikoimaan,

joka hänen myymälässään on. Tässä tärkeänä osana, on asiakkaiden kuuntelu, ja haastatteluissakin esiin noussut, toimintaympäristön tarkkailu. Jos asiakkaat toivovat valikoimaan jotakin, jota sinne on mahdollista saada, tekee myymäläpäällikkö tarvittavat toimenpiteet, jotta asiakas saisi jatkossa ostettua toivomansa tuotteen myymälästä. Jos kyseistä tuotetta ei ole ketjussa saatavilla, voi myymäläpäällikkö laittaa palautetta tuotteiden hankinnasta vastaaville tiimeille. Toimintaympäristön tarkkailulla tarkoitetaan esimerkiksi kilpailijoiden ja niiden valikoiman tarkkailua.

Palvelujen kirjo kasvaa Mustissa ja Mirrissä jatkuvasti. Myymäläpäällikkö voi vaikuttaa myös niiden tarjontaan jonkin verran, omalla aktiivisuudellaan ja asiakkaita kuuntelemalla. Palautteen ja kehitysehdotusten antaminen ketjussa eteenpäin kuuluu myös myymäläpäällikön vastuisiin.

Opinnäytetyössä pohdittiin asiaa, johon myymälässä olisi tulevaisuudessa hyvä kiinnittää enemmän huomiota. Sosiaalisen median hyödyntäminen valikoitui yhdeksi osaksi, jossa kehitettävää vielä riittää.

Sosiaalisen median merkitys ihmisille on suuressa kasvussa. Kauppalehden artikkelin mukaan jopa 80% ostoprosessin kartoitusvaiheesta tehdään verkossa. Sosiaalinen media olisi siis luonnollinen seuraava askel ostoprosessissa. Artikkelin mukaan 63% yrityksistä käyttää sosiaalista mediaa (Pietarila 2018). Artikkelin mukaan sitä ei kuitenkaan käytetä, ainakaan vielä, aktiivisena myyntikanavana, vaan sillä esimerkiksi vahvistetaan brändiä, kehitetään tuotteita ja palveluja ja käytetään rekrytointikanavana. Musti ja Mirri myymälöissä sosiaalista mediaa hyödynnetään esimerkiksi brändien vahvistamiseen, yrityskuvan luomiseen ja asiakaspalveluun.

6.2 Myymäläpäällikön ammattitaidon kehittäminen

Järvisen (2006) mukaan johtamisen ydintehtävä on vaikuttaa ihmisiin ja päästä heidän avullaan tuloksiin. Järvinen lisää (2012), että esimiehen tehtävänä on valvoa, että työpaikalla toimitaan vastuullisesti. Yksikään johtaja tai esimies ei pysty yksin tekemään tulosta, vaan mukaan tarvitaan tiimi, jonka kanssa hän työskentelee.

Tiimiin mahtuu usein monia erilaisia persoonia, tapoja oppia sekä erilaisia motivaatiotekijöitä. Myymäläpäällikön tulee mukautua erilaisten ihmisten tarpeisiin, jotta hän saa tiimin pyrkimään kohti tavoitteita. Tiimi myös muuttuu vähän väliä, joku lähtee ja toinen tulee, joten myymäläpäälliköllä on jatkuvasti paljon opittavaa. Erilaisuuden ymmärtäminen ja

sitä kautta erilaisten yksilöiden motivointi, ohjaaminen, palkitseminen ja vuorovaikutus kuuluvat myymäläpäällikön jatkuvalla kehityslistalle.

Mustissa ja Mirrissä itse työ kehittyy koko ajan. Myymälään tulee uusia toimintoja, järjestelmiä, tuotteita ja palveluja, myymäläpäällikön näkökulmasta siis uusia asioita johdettavaksi. Tämä vaatii myymäläpäälliköltä ideoita ja innovaatioita siihen, miten hän voi kehittää omia toimintatapojaan ja oppia tehokkaasti uusia asioita.

Myymäläpäällikkö pystyy kehittämään itseään paitsi päivittäisessä työssä, myös kouluttamalla itseään. Mustissa ja Mirrissä esimiehien on mahdollisuus hakea Lähiesimiehen ammattitutkintoon ja Kaupanalan esimiehen erikoisammattitutkintoon tähtääviin koulutuksiin. Myymäläpäällikkö voi tehdä oman kehittymisensä toimintasuunnitelman esimerkiksi kuukausittain täytettävien myymäläkäyntilomakkeiden yhteyteen, jotka käydään läpi aluemyyntipäällikön kanssa.

Johtamisen taitoja pidettiin tehdyissä haastatteluissa ehkä itsestäänselvyytenä, sillä ne eivät nousseet omana osa-alueenaan esille. Myymäläpäällikön toimenkuvan tärkeimpiin asioihin johtamisentaidot kuitenkin lukeutuvat. Johtaminen on myös asia, joka erottaa myymäläpäällikön myyjästä. Haastatteluissa aluemyyntipäällikkö mainitsikin, että myymäläpäälliköiden olisi erittäin tarpeellista muistaa tämä ero tehtävien välillä, vaikka myymäläpäälliköt ovatkin aktiivisesti mukana myymälätyössä.

Jotta myymälää ja henkilöstöä voi kehittää, pitää myymäläpäällikön kehittää myös itseään. Pitää uskaltaa tehdä asioita eri tavalla kuin ennen, sillä kehitystä ei voi tapahtua, jos tekee kaiken samoin, kuin aina on tehnyt.

6.3 Tiedottaminen

Tiedottaminen kuuluu myymäläpäällikön vastuisiin. Vaikka kaikilla työntekijöillä on vuorossaan mahdollisuus päästä Mustin ja Mirrin intranettiin, sähköpostiin ja Yammeriin, ei myymäläpäällikkö voi olettaa, että kaikki ehtivät ja kykenevät lukemaan jokaista uutta tiedotetta. Myymäläpäällikön tulee huolehtia ja keksiä keinoja, miten kaikille tiimin jäsenille saadaan tärkeä tieto perille.

Seuraavaksi kerrotaan esimerkkimerkki siitä, miten viestintää voi tehostaa. Myymälässä, jossa opinnäytetyön tekohetkellä työskenneltiin, on työntekijöitä keskimääräistä enem-

män. Myymälässä päätettiin tehostaa viestintää henkilökunnalle. Viestinnän kanavia, yrityksen virallisten kanavien lisäksi, olivat esimerkiksi kuukausipalaverit tiimin kesken, ilmoitustaulu ja kalenterimerkinnät. Tieto ei silti kulkenut riittävän nopeasti ja selkeästi kaikille työntekijöille. Myymäläpäällikkö alkoi kirjoittaa viikkokirjeen joka viikko, johon hän keräsi kaikki viikon aikana tulleet tärkeimmät asiat eri lähteistä. Kun tieto oli jokaiselle helposti saatavissa ja ymmärrettävissä, ei tullut eteen tilanteita, joissa työntekijä ei tiennyt esimerkiksi uusista ohjeistuksista tai tulevista rekrytoinneista. Tai ainakin työntekijälle oli annettu mahdollisuus, ja velvoitettu lukemaan tärkeät tiedot. Viikkokirjeet ovat edelleen käytössä ja ne ovat saaneet hyvää palautetta työntekijöiltä.

Viestinnän tärkeys alkaa jo yrityksen vision, mission ja strategian eteenpäin viemisestä työntekijöille (Talouselämä 2008). Niiden kautta asetetaan tavoitteet ja tehdään toimintasuunnitelma. Tavoitteiden viestiminen työntekijöille on esimiehen tärkein tehtävä (Talouselämä 2008). Talouselämän artikkelissa käsitellään myös sitä, miten paljon työntuntemuksia saattaa hukkuu huhupuheiden vatvomiseen, jos tiedotus ei ole kunnossa. Opinnäytetyöprosessin edetessä keskusteltiin myymäläpäällikkökollegoiden kesken siitä, miten huhupuheilla saattoi olla suora vaikutus työntekijöiden tuottavuuteen ja sitä kautta tulokseen.

Tiedottaminen ja sen kehittäminen, ovat tärkeä osa myymäläpäällikön arkea. Toimintasuunnitelman tulee tiedottaa työntekijöille eteenpäin, jotta koko tiimi tietää mihin ollaan menossa.

6.4 Henkilöstön kehittäminen

Myymäläpäällikön tulee Mustissa ja Mirrissä pitää henkilöstölleen kehityskeskustelut kahdesti vuodessa. Kehityskeskustelut ovat apuväline myymäläpäällikön oman toimintansa ja henkilöstön kehittämiseen.

Meretniemi (2012) tiivistää kehityskeskustelujen tarkoituksen, että niillä jaetaan tietoa, ohjataan henkilöstön toimintaa ja etsitään sekä annetaan mahdollisuus voimavarojen käyttöön. Hänen mukaansa onnistunut kehityskeskustelu vaatii aikaa valmistautua, oikean asenteen, ilmapiirin ja paikan, kuuntelutaitoja, sanantonta viestintää ja molemmilta osallistujilta arvostusta toisiaan kohtaan. Mahdollisia epäonnistumisen syitä puolestaan ovat, hänen mukaansa, pintapuolisten asioiden nostaminen esiin, henkilökohtaisten ja työhön liittymättömien asioiden käsittely sekä kiire.

Myymäläpäällikön tulee paitsi valmistautua itse hyvin pidettäviin kehityskeskusteluihin, myös vaatia sitä toiselta osapuolelta. Työntekijöitä voi auttaa valmistautumaan keskusteluihin esimerkiksi antamalla heille etukäteen pohjan, johon he merkitsevät muistiin pohjimiansa asioita. Pohjaa ei ole välttämätöntä täyttää orjallisesti, mutta siitä löytyy työntekijän oman työn kehittämiseen liittyviä apuja sekä palaute osio.

Opinnäytetyön tekohetkellä myymälässä, jossa työskenneltiin, järjestettiin henkilöstölle kehityskeskustelut keväällä 2018. Sekä myymäläpäällikkö, että työntekijät olivat valmistautuneet keskusteluihin hyvin. Keskustelut keskittyivät nimenomaan siihen, mitkä olivat henkilön ja myymälän osa-alueet, joita pystyi kehittämään seuraavan jakson aikana. Työntekijät saivat ehdottaa itse ympäristöä, jossa keskustelu pidettiin. Aikaisempiin kokemuksiin pohjautuen, voitiin sanoa, että sillä oli isokin merkitys kehityskeskustelun avoimuuden kannalta. Osa työntekijöistä koki työpaikan taukahuoneen olevan paras paikka keskustelulle, toiset halusivat lähteä kävelyille, jotta keskustelu sujui luontevammin.

Jotta henkilöstö voi kehittyä, tarvitsevat he palautetta tehdystä työstä. Opinnäytetyötä tehdessä muisteltiin hyviä ohjeita palautteen antoon, joita oli tullut aiemmin vastaan. ”Jos ei suostu vastaanottamaan palautetta, estää itseään kehittymästä. Jos ei anna palautetta, estää muita kehittymästä.” Samasta sisällöstä muisteltiin olevan myös muitakin vastaavia ohjeistuksia, hieman eri muodoissa. Ei kuitenkaan saatu selville, mistä ohjeen sisältö oli alun perin peräisin.

Rakentavaa palautetta antaessa on hyvä muistaa, että vastaanottajalla voi mennä hetki käsitellessä asiaa omissa palauteportaissaan (Wiskari 2009). Wiskarin mukaan portaiden alin askel on torjunta. Palautteen vastaanottaja torjuu palautteen esimerkiksi sen paikkansapitämättömyydellä. Toinen askel on asian selittely. Vastaanottaja voi keksiä syitä, miksi niin on käynyt. Kolmannella portaalla vastaanottaja voi jo perustella asiaa, neljännellä ymmärtää sen ja vasta viiden porrasta tuo muutosta tai ratkaisua asiaan. Wiskarin mukaan on esimiehen tehtävä varmistaa, että palautteen vastaanottaja pääsee kipuamaan palauteportaille ylöspäin. Jos palautteen käsittelyn jättää alimmille portaille, on vaarana, että asiat jäävät ennalleen ja sama asia, josta palaute annettiin, toistuu. Myös positiivista palautetta tulee antaa, ja Wiskarin mukaan se on hyvä antaa kaikkien kuullen, jolloin sillä on myös muita motivoiva vaikutus.

Myymäläpäällikkönä toimimisen tuoman kokemuksen myötä huomattiin, että henkilökunnan osaamista tuli kartoittaa. Pelkästään kysymällä työntekijältä, että osasiko hän jonkin asian, ei saanut vielä selville mitään. Osaamista voi kartoittaa esimerkiksi seuraamalla

päivittäistä työskentelyä ja puuttamalla heti, jos huomaa aukkoja osaamisessa. Pitkään samaa työtä tehneet eivät välttämättä kehtaa tai uskalla kertoa, jos jokin työtehtävä on joskus jäänyt opettelematta. Myymäläpäällikkö saattaa joskus olettaa työntekijän osaan tehtävän ja työntekijä saattaa antaa myymäläpäällikön elää siinä uskossa. Tästä syystä osaamista on hyvä kartoittaa ja varmistaa jollakin muulla keinolla kuin pelkästään kysymällä. Osaamisen kehittämisen seuraamisesta oli aiemmin esimerkki kuva tässä työssä (Kuva 7).

Myymäläpäällikön tehtävänä on motivoida ja sitouttaa henkilöstöä, jotta heillä on mahdollisuudet kehittyä työssään. Motivointi tarkoittaa, että ulkopuolelta, joku yrittää innostaa ja vaikuttaa työntekijään, kun sitoutuminen tarkoittaa työntekijän sisäistä kykyä motivoida itseään (Kauppinen 2002). Motivointikeinoja myymäläpäälliköllä on persoonastaan, kokemuksestaan ja tiedoistaan riippuen useita, jokaista työntekijää motivoi myös hieman erilaiset asiat.

6.5 Kehittäminen ”Toimintasuunnitelman apumateriaalissa”

Toimintasuunnitelman apumateriaalissa (Liite 1) kehittäminen on aiemmin käsiteltyjen osa-alueiden tapaan esillä materiaalin ensimmäisellä sivulla. Kehittämisen kylkeen on liitetty apuja siitä, mihin kehitettävät kohteet voisivat liittyä. Apuina on mainittu tässä osiossa käsiteltyjä kehittämisen osa-alueita. Niiden on jälleen tarkoitus herättää myymäläpäällikössä mietteitä, millaiset asiat olisi hyvä nostaa toimintasuunnitelmaan.

7 PIENET ARJEN ASIAT

Opinnäytetyöhön päätettiin ottaa mukaan arjen pienet kustannukset, sillä ne nousivat esiin haastatteluissa, ja niistä oli keskustelua myös myymälässä. Vaikka niiden osuus on melko pieni myymälän kokonaistuloksessa ja myymäläpäällikön tulosvastuussa verrattuna muihin tässä työssä pohdittuihin asioihin, käydään niitä silti lyhyesti läpi.

Myymläpäällikkö ei voi suoraan vaikuttaa esimerkiksi myymälänsä vuokraan. Hän pystyy kuitenkin luomaan työpaikalle kulttuuria, jossa ei tuhlata vettä tai sähköä tarpeettomasti. Tällaisia pieniä asioita ovat esimerkiksi valojen sammuttaminen, kun niitä ei tarvita.

Myymläpäällikkö tilaa itse tai delegoi eteenpäin, tarvittavien käyttötavaroiden tarpeet. Näitä ovat esimerkiksi pesuaineet, vessapaperi ja kahvi. On järkevää välillä pysähtyä pohtimaan esimerkiksi mitkä siivousaineet ovat kustannustehokkaimpia, tai kuinka paljon tuotteita kannattaa tilata kerralla. Ja välillä on hyvä myös tarkkailla, kuluuko tuotteita järkevissä määrin ja tarvittaessa ohjeistaa tuotteiden oikeaa käyttöä.

Pieniltäkin tuntuissa arjen asioissa myymäläpäälliköllä on vastuu valvoa, että asiat osataan ja ymmärretään yhteisten pelisääntöjen mukaan. Vaikka jokin arjen kustannus olisi vain kymmenen euroa viikossa, olisi se vuodessa 520 euroa yhden myymälän osalta. Kun myymälöitä on opinnäytetyön tekohetkellä Suomessa yli sata, kustannusta kertyykin jo melkoisesti. Myymäläpäällikön vastuulla on, että rahaa ei siis heitätä hukkaan, vaan työpaikalla toimitaan vastuullisesti ja aikuismaisesti myös pienemmissä asioissa.

Toimintasuunnitelman apumateriaalissa (Liite 1) pienet arjen kustannukset on mainittu, muiden tässä työssä jo käsiteltyjen asioiden tapaan ensimmäisellä sivulla. Tavoitteena on herätellä myymäläpäälliköitä miettimään myös vähän niitä.

8 TOIMINTASUUNNITELMA

Toimintasuunnitelma tarkoittaa Kielitoimiston sanakirjan (2018) mukaan määrääjäksi laadittua suunnitelmaa esimerkiksi liikeyrityksen toiminnasta. Tämän työn yhteydessä toimintasuunnitelmalla tarkoitetaan myymäläpäällikön luomaa toimintasuunnitelmaa omalle yksikölleen.

Neljä aiempaa kappaletta käsittelevät alkukartoituksessa esiin nousseita asioita, joita olisi tärkeää kirjata toimintasuunnitelmaan. Seuraavaksi pohditaan, minkälainen on hyvä toimintasuunnitelma. Pohdinta lähtee liikkeelle tavoitteista, joita toimintasuunnitelmassa tulee asettaa. Lisäksi mietitään, onko olemassa jo valmiiksi asetettuja tavoitteita ja mitä ne ovat. Viimeiseksi pohditaan toimintasuunnitelman sisältöä ja sitä, miten se näyttäytyy Toimintasuunnitelman apumateriaalissa (Liite 1).

8.1 Tavoite

Tavoitteiden asettamista ja määriteltyjä tavoitteita kohti pyrkimistä, on toimintasuunnitelman pohja. Pohdittiin, minkälainen on hyvä tavoite ja päätettiin käyttää tavoitteiden asettamisen perustana yleisesti käytössä olevia Smart-kriteerejä.

Jotta tulostuottavuutta voidaan toimintasuunnitelmassa näyttää toteen, tulee olla tavoite, jota tavoitella. Hyvässä tavoitteessa täyttyvät niin sanotut Smart-kriteerit. Hyvä tavoite on määritelty, Specific. Tavoitteen pystyy selkeästi joko määrällisesti tai laadullisesti kuvaamaan. Hyvä tavoite on mitattava, Measurable. Tavoite joko itsessään on jo mittari tai tavoitteen onnistumista voidaan arvioida mittarin avulla. Mittareita voivat olla esimerkiksi asiakastytyväisyys tai raha. Hyvä tavoite on saavutettavissa oleva, Achievable. Se on haastava, muttei kuitenkaan mahdoton saavuttaa. Hyvä tavoite tukee muita tavoitteita, eikä ole ristiriitainen niiden kanssa, eli se on relevantti, Relevant. Hyvälle tavoitteelle on määritelty myös aika, jonka kuluessa se on mahdollista saavuttaa, Time bound. (Johtajuus.info 2018)

Seuraavassa kuvassa Smart-kriteerit on käännetty suomenkielelle. Toimintasuunnitelman apumateriaaliin (Liite 1) ne päätettiin kuitenkin selkeyden vuoksi kirjata omina sanoinaan englanniksi ja selittää suomeksi.



Kuva 11. Smart-kriteerit suomeksi

8.2 Myymälän tavoitteet

Seuraavaksi pohditaan, minkälaisia tavoitteita myymäläpäällikölle ja myymälälle on asetettu, liittyen haastatteluissa ja pohdinnoissa esiin nousseisiin asioihin. Pohdittiin myös, oliko ne asetettu Smart-kriteerien mukaan.

Kuten jo aiemmin mainittiin, myymäläpäällikkö on mukana myymälän budjetoinnissa, joka laaditaan vuodeksi eteenpäin. Budjetoinnissa määritellään myymälälle tavoiteltavia lukuja liittyen esimerkiksi myyntiin ja työskentelytehokkuuteen. Mittareita pystyy seuraamaan päivittäin raporteilta. Budjetti pyritään tekemään aina siten, että se olisi tavoitettavissa. Jos vuoden mennessä eteenpäin tilanne muuttuu, myymäläpäällikön on aiheellista keskustella tavoitteista oman esimiehensä kanssa, jotta luvut saadaan budjetoitua uudelleen. Budjetointiprosessissa määriteltävät tavoitteet ovat selkeitä, kuukausikohtaisia

lukuja, eivätkä ne ole ristiriidassa keskenään. Budjetoinnissa asetetut tavoitteet täyttävät Smart-kriteerit.

Vaikka henkilöstökustannuksia pidetään alkukartoituksen mukaan yhtenä myymäläpäällikön tärkeimpinä asioina vaikuttaa, ei niihin ole vielä olemassa määriteltyä tavoitetta. Tavoitteen voisi asettaa esimerkiksi muotoon prosenttia liikevaihdosta. Opinnäytetyön tekohetkellä myymäläpäällikölle lähetettävää raportointia oltiin uudistamassa. Henkilöstökustannukset on otettu uudessa raportissa jollain tavalla huomioon, mutta tätä työtä tehdessä vielä ei saatu selvitettyä, että millä tavalla.

Jo asetettuihin tavoitteisiin pääsemiseksi myymäläpäällikön tulee pilkkoa tavoitteet pienemmiksi ja tehdä niistä tiimilleen sopivia. Tällä tavoin hän pystyy toteuttamaan tulosvastuutaan. Myös myymäläpäällikön tulee määritellä tavoitteet riittävän hyvin, esimerkiksi käyttämällä Smart-kriteerejä.

8.3 Toimintasuunnitelman sisältö

Toimintasuunnitelman tulee tähdätä samoihin asioihin yrityksen vision, mission ja strategin kanssa. Aluemyyntipäällikön haastattelussa nostettiin esille erityisesti myymälän kehitettävät kohteet ja se, ettei kaikkea kannattanut suunnitella samaan toimintasuunnitelmaan, vaan keskittyä muutamaan osioon kerrallaan.

Toimintasuunnitelma voi olla muodoltaan eri myymälöissä erilainen, se tehdään kvartaaleittain ja sitä voi myös täydentää kvartaalin aikana. Myymäläpäällikön tehtävänä on toimintasuunnitelman laatimisen lisäksi seurata sen toteutumista ja analysoida jälkeenpäin, mitkä osuudet onnistuivat ja mitkä eivät. Analysointia pidetään tärkeänä, jotta seuraavassa toimintasuunnitelmassa voidaan aidosti ottaa huomioon tehtyjen toimenpiteiden hyödyllisyys ja tuloksellisuus.

Toimintasuunnitelman sisältö riippuu pitkälti siitä, mitkä asiat myymälässä kaipaavat kehittämistä tai kertausta. Suoraa ohjetta siihen, mitkä asiat siinä tulee olla kulloinkin suunniteltuna, ei voi siis antaa. Toimintasuunnitelman apumateriaaliin (Liite 1) koottujen asioiden, on tarkoitus antaa ideoita ja innostusta toimintasuunnitelman sisältöön.

9 LOPUKSI

Opinnäytetyön tavoitteena oli Mustin ja Mirrin myymäläpäällikön toimenkuvan avaaminen ja tulosvastuun kirkastaminen. Opinnäytetyössä tuotiin esiin myymäläpäällikön näkökulmasta se, että tulosvastuuseen kuuluu muutakin kuin vastuu myymälän myynnistä.

Tämä työ pohjautui osin opinnäytetyön tekijän omiin kokemuksiin Mustin ja Mirrin myymäläpäällikkönä. Teetettyyn kyselyyn vastasi kymmenen myymäläpäällikköä Länsi-Uudenmaan alueelta. Opinnäytetyötä varten haastateltiin yhtä aluemyyntipäällikköä ja kahta myymäläpäällikköä, jotka toivat opinnäytetyön tekemiseen omia näkökulmiaan ja pohdintojaan.

Tulosvastuulle tärkeimmiksi osa-alueiksi nousivat myynti, henkilöstökustannukset ja kehittäminen. Toimintasuunnitelman laatiminen yksikölleen nousi kaikkein tärkeimmäksi myymäläpäällikön tehtäväksi ja apuvälineeksi. Myymäläpäällikön toimenkuvassa mainittua tulosvastuu sanaa, mietittiin opinnäytetyön edetessä muutettavaksi tavoitevastuuksi. Tämä idea laitettiin ketjussa eteenpäin mietittäväksi.

Opinnäytetyötä tehdessä havaittiin myös kehitettävää sosiaalisen median hyödyntämisessä. Sosiaalista mediaa hyödynnettiin esimerkiksi myymälätapahtumien markkinointikanavana, muttei vielä suoranaisesti myyntiin. Sosiaalisen median hyödyntämistä myyntiin voisi tulevaisuudessa tutkia.

Työn tuotosta muokattiin matkan varrella. Työversio Toimintasuunnitelman apumateriaalista oli liian luettelomainen, eikä herättänyt ulkoasultaan mielenkiintoa. Power Point esitys tiivistettiin, jonka jälkeen siinä oli tilaa myös keskusteluille. Esityksen sisältö koostui opinnäytetyössä esiintyvistä osa-alueista ja keskittyi toimintasuunnitelman tärkeyteen ja siihen, miten toimintasuunnitelmaa tehdessä voi lähteä liikkeelle.

Haastatteluissa Toimintasuunnitelman apumateriaalin (Liite 1) muodoksi ehdotettiin Power Point -esitystä. Muita vaihtoehtoja, kuten Trello tai Prezi pohdittiin myös. Power Point -esitys vaikutti kuitenkin kaikkein järkevimmältä, sillä se oli helposti tarpeen tullen muokattavissa, ja se oli yleisesti käytössä yrityksessä palaverissa, koulutuksissa ja muissa tilaisuuksissa. Power Point -esitys tehtiin yrityksessä yleisesti käytössä olevaan pohjaan.

Tehdystä Toimintasuunnitelman apumateriaalista (Liite 1) pyydettiin palautetta. Ensimmäinen palautteeseen vastannut myymäläpäällikkö piti materiaalia ja sen aihetta hyödyllisenä ja uskoi, että siitä olisi monelle apua. Hän myös kertoi itse saaneensa lisää inspiraatiota toimintasuunnitelman tekoon. Myös palautteeseen vastannut aluemyyntipäällikkö piti materiaalia hyvänä. Toinen palautteeseen vastannut myymäläpäällikkö piti niin ikään materiaalia hyödyllisenä ja toivoi, että sitä esitettäessä kiinnitetään erityistä huomiota vielä siihen, että asioita täytyy toistaa ja kerrata.

Toimintasuunnitelman apumateriaali tulee kaikkien myymäläpäälliköiden saataville Myymäläpäälliköiden ideapankkiin Mustin ja Mirrin sisäiseen käyttöön. Muiden myymäläpäälliköiden näkemyksillä apumateriaalia pystyy kehittämään lisää sitä mukaan, kun vastaan tulee asioita joita siihen olisi hyvä lisätä.

Mustilla ja Mirrillä oli Suomessa yli sata myymälää opinnäytetyön tekohetkellä, joissa melkein kaikissa oli oma myymäläpäällikkönsä. Opinnäytetyössä teetetyt kyselyt ja haastattelut kattoivat vain pienen osan myymäläpäälliköistä. Opinnäytetyön johtopäätökset olisivat voineet suuremmalla otannalla olla erilaiset.

Jatkossa yrityksessä voitaisiin korostaa myymäläpäällikön roolia esimiehenä suunnittelun ja seurannan kannalta. Haastatteluissa tuli ilmi myös, että joskus myyjän ja myymäläpäällikön roolit menevät sekaisin, ja rooli esimiehenä unohtuu. Toimintasuunnitelman tärkeiden korostuminen haastatteluissa oli yllättävän suuri. Jotta yrityksessä saataisiin kaikki myymäläpäälliköt aidosti suunnittelemaan ja seuramaan yksikkönsä tulosta sekä ymmärtämään tulosvastuunsa, voisi harkita esimerkiksi jokaisen myymälän toimintasuunnitelmien julkaisemista Yammer-ryhmässä. Tätä kautta myymäläpäälliköillä olisi mahdollisuus jakaa osaamistaan ja toisaalta etsiä vinkkejä ja inspiraatioita muiden ketjun myymälöiden suunnitelmista ja tavoista seurata tavoitteiden toteutumista.

LÄHTEET

Asiakkuusindeksi 2018. Tulokset. Viitattu 19.4.2018 www.asiakkuusindeksi.fi > Tulokset.

Finlex 2002. Työturvallisuuslaki. Viitattu 21.5.2018 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Great Place to Work 2018. Parhaat työpaikat. Viitattu 19.4.2018 www.greatplacetowork.fi > Parhaat työpaikat > Suomen parhaat työpaikat: Suuret organisaatiot.

Johtajuus.info. 2018 Sovi Tavoitteista. Viitattu 9.4.2018 www.johtajuus.info > Johda ihmisiä > Sovi tavoitteista.

Järvinen, P. 2006. Ammattina Esimies. WS Bookwell Oy

Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. WSOY

Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Otava

Kielitoimiston sanakirja. 2018. Kielitoimiston sanakirja. www.kielitoimistonsanakirja.fi

Kuokkanen A. 2017. Työterveyslaitos. Viitattu 19.4.2018. <https://www.ttl.fi/blogi/tyoelama-parantu-miksi-mielenterveysongelmat-ovat-lisaantyneet/>

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Talentum

Musti ja Mirri. 2018. Tietoa yrityksestä. Viitattu 14.5.2018. www.mustijamirri.fi > Tietoa yrityksestä.

Nieminen, K. 2017. Työpaikan lait ja työsuhteopas. Alma Talent Oy

Pietarila, P. 2018. Kauppalehti. Viitattu 13.4.2018. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/suomalaisyriykset-ovat-aktiivisia-somessa--harva-osaa-hyodyntaa-myyntiin/LfCXWt8r>

Sjöroos, M. & Tapani, A. 2011. Varkauksien torjunta myymäläympäristössä. Laurea-Ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/27210/Varkauksien%20torjunta%20myymalaymparistossa_Sjoroos%20ja%20Tapani.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sutinen, M. 2016. Rohkeus, Visio ja Data seminaari. Viitattu 10.4.2018. <http://www.tutkimusseura.org/tiedostot/170216/160217%20Rohkeus%20uudistua%20ja%20kasvaa%20-%20case%20Musti%20ja%20Mirri.pdf>

Talouselämä. 2008. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. Viitattu 27.4.2018. <https://www.talouselama.fi/uutiset/valta-sisaisen-viestinnan-sudenkuopat/032fc490-50c4-30a6-b321-13de56d3057e>

Talouhallintoliitto. 2018. Varaston inventointi. Viitattu 25.4.2018 <https://talouhallintoliitto.fi/kirjanpidon-abc-mita-jokaisen-tulisi-tietaa-kirjanpidosta/tilikausi-ja-tilinpaatos/varaston>

Työterveyslaitos. 2018. Työkyvyn varhainen tuki. Viitattu 20.4.2018. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyokyvyn-varhainen-tuki/>

Työterveyslaitos. 2018. Laki edellyttää reagointia sairauspoissaoloihin. Viitattu 20.4.2018. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/laki-edellyttaa-reagointia-sairauspoissaoloihin/>

Työterveyslaitos. 2018. Tuki- ja liikuntaelinterveys. Viitattu 20.4.2018. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tuki-liikuntaelinten-terveys/>

Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja. Suomen yritysikirjat Oy

Wiskari, J. 2009. Totuuden hetki – Esimiestyö palveluympäristössä. Talentum

Toimintasuunnitelman apumateriaali

LIITE 1



Myymäläpäällikön tärkein työkalu?

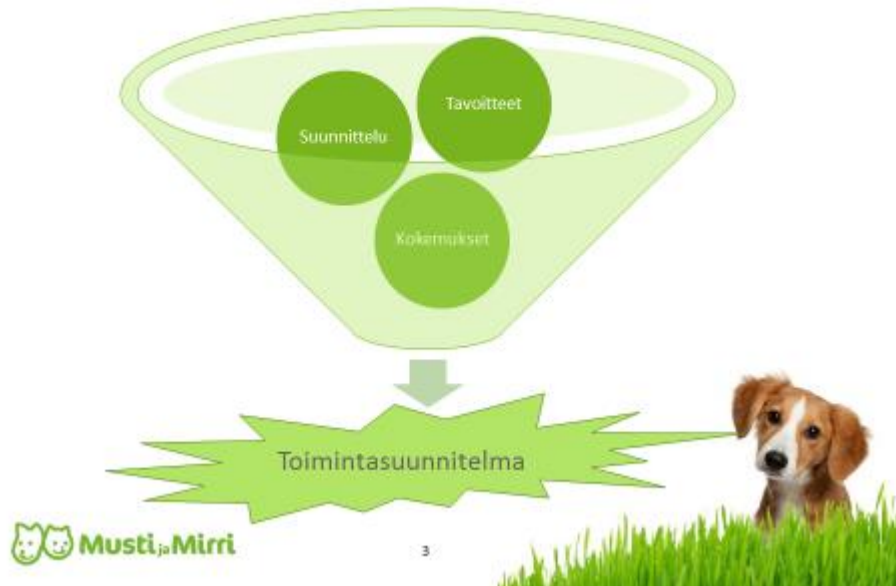
Saara Lehtonen, 2018



Mihin voidaan vaikuttaa?



Miten voidaan vaikuttaa?



Mihin toimintasuunnitelmalla tähdätään?

- Myymäläpäällikkö toimii tulosvastuullisena myymälänvetäjänä.
- Musti ja Mirri tekee lemmikin ja sen perheenjäsenten elämästä hauskeempaa, turvallisempaa ja vaivattomampaa.
- Tämän on oltava myös taloudellisesti kannattavaa.

Oma hankinta	Omat ja yksinoikeusmerkit	Palvelut
Erinomainen asiakaspalvelu	Myymälät sinne missä asiakkaat ovat	Omni-kanavaisuus
Data + analytiikka	Palkitseva kanta-asiakkuus	Crowd-sourcing



4

Nämä ovat työohjeena yksikön toimintasuunnitelmaan



Mistä lähteä liikkeelle?

- Mikä asia voisi olla paremmin?
- Mitä voisi kehittää?
- Mikä mittari ei ole budjetissa?
- Onko jostakin tullut paljon palautta?
- Onko tulossa muutoksia?
- Onko jotakin osaamista jäänyt hyödyntämättä?
- Onko jokin asia tuntunut vaikealta?
- Onko jokin asia myöhässä aikataulusta?
- → Etsi "ongelma"

Mitä konkreettista asialle voi tehdä? → Pilko pienempiin palasiin.

Voinko vaikuttaa tiimini kanssa siihen?

Mieti tavoite ja toimenpiteet → tiedota ja seuraa



5

www.mustijamirri.fi

Esimerkki:



Esimerkki:



Tavoitteet

Budjetoidut

Ketjun
asettamat

MP:n
asettamat

S

Määritelty (Specific):

Selkeästi/ tarkasti määritelty

M

Mitattava (Measurable):

Tavoitteen onnistumista voidaan arvioida mittarilla

A

Saavutettavissa (Achievable):

Mahdollista saavuttaa, kuitenkin haastava

R

Relevantti (Relevant): Tavoite tukee muita merkittäviä tavoitteita, eikä ole ristiriitainen niiden kanssa.

T

Aikaan sidottu (Time bound): Tavoitteen voi saavuttaa määriteltynä aikana



Musti ja Mirri

8



Mitä tavoitteen jälkeen?

- Huolehdi, että koko henkilökunta on tietoinen tavoitteista ja toimenpiteistä
- Seuraa ja tee seuraamisesta helppoa myös henkilökunnalle
- Päästiinkö tavoitteeseen? Pohdi yhdessä tiimin kanssa: miksi onnistuttiin tai miksi ei onnistuttu?
- Pohdi voiko samaa toimintatapaa käyttää pääsyssä kohti uusia tavoitteita?



Musti ja Mirri

9

