



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Parturi-kampaamoketju Hairlekii- nin tuote- ja lisäpalvelumyynnin kehittäminen johtajuudella

Lukula, Riikka

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Parturi-kampaamoketju Hairleikiinin tuote-  
ja lisäpalvelumyynnin kehittäminen johta-  
juudella**

Lukula, Riikka  
Kauneudenhoitoalan koulutus  
Opinnäytetyö  
Lokakuu, 2018

Lukula, Riikka

**Parturi-kampaamoketju Hairlekiinin tuote- ja lisäpalvelumyynnin kehittäminen johtajuuden avulla**

Vuosi 2018

Sivumäärä 97

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää kehityksen kohteita parturi-kampaamoketju Hairlekiinin tuote- ja lisäpalvelumyyntiin esimiestyön avulla. Yhteistyökumppani oli Tormenta Oy, jonka omistuksessa on 47 Hairlekiini-liikettä. Tutkimusongelma oli, miten Hairlekiinien lisämyyntien kannattavuutta voitaisiin parantaa johtajuudella. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista tutkimusta. Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin johtamista ja työntekijöiden motivoimista ja palkitsemista johtamisen välineinä. Työssä käsiteltiin myös logistiikkaa, kuten varaston kierto-, tilaus- ja toimitusketjun hallintaa palveluorganisaatiossa.

Tutkimus tehtiin sähköisen kyselyn avulla. Kyselyn kysymykset perustuivat viiteen eri alaongelmaan. Tutkimuskysymyksissä käsiteltiin myyntiin motivoivia ja palkitsevia tekijöitä, myyntitavoitteita, suorituksen mittausta, myynnin ohjeistusta ja varaston kiertoa. Vastaukset analysoitiin teoreettiseen viitekehukseen perustuen ja IBM SPSS Statistics 23 -tilasto-ohjelmalla. Tulokset osoittivat Hairlekiinien lisämyyntiä voitavan parantaa paremmalla suoritusjohtamisella ja tuote- ja lisäpalvelujen seurannalla. Lisäksi palveluesimiehet kaipasivat ohjeistusta omilta esimiehiltään myynnin motivoimiseksi. Lähes kaikilta vastanneilta palveluesimiehiltä puuttui esimieskoulutus ja suullisen palautteen antaminen parturi-kampaajille koettiin haastavaksi.

Bachelor's thesis

Lukula, Riikka

Developing hair salon chain Hairlekiini's product and supplementary services through supervisory work

Year	2018	Pages	97
------	------	-------	----

---

The aim of this Bachelor's thesis was to develop the product and supplementary services of hair salon chain Hairlekiini through supervisory work. The collaboration partner was Tormenta Oy which owns 47 different Hairlekiini hair salons. The thesis discusses how to improve the profitability of the additional sales of Hairlekiini hair salons with managership. Quantitative research method was applied in this thesis. The theoretical framework discusses managership, motivation and rewarding as management tools. In addition, the thesis discussed logistics e.g. stockturn, order and supply chain management in a service organization.

The study was carried out through a questionnaire inquiry. There were five different research questions on which the inquiry questions were based on. The research questions discussed motivating and rewarding factors, sales targets, sales guidance and stockturn. The results were analyzed based on the theoretical framework and by IBM SPSS Statistics 23 statistical program. The results showed that the additional sales of Hairlekiini hair salons could be improved through better performance management as well as product and service tracking. In addition, service managers wished to receive instructions from their own superiors to motivate hairdressers to sale. Nearly all respondents among service managers lacked managerial training and they considered giving verbal feedback to hairdressers challenging.

Keywords: Supervisory work, Additional sales, Logistics, Service business, Quantitative research

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
2	Yhteistyökumppani .....	8
3	Henkilöstöjohtaminen strategisena kilpailutekijänä ja tuottavuuden kehittäjänä .....	9
3.1	Henkilöstösuunnittelu .....	11
3.2	Esimiestyö .....	13
3.3	Myyjien osaamisen johtaminen .....	14
3.4	Myynnin kannattavuus .....	16
3.5	Hairlekiinin organisaatorakenne ja strategia .....	17
4	Myyntiprosessin tavoitteiden johtaminen palvelualalla .....	19
4.1	Myyntiprosessi palvelualalla .....	21
4.2	Suorituskyvyn johtaminen myynnin suunnittelu- ja toimeenpanovaiheessa .....	23
4.3	Suoritusjohtaminen ja suoritusmittarit myynnin arviointivaiheessa .....	28
4.4	Hairlekiinin myyntiprosessi .....	32
5	Työntekijöiden motivointi johtamisen välineenä .....	33
5.1	Palkitseminen .....	34
5.2	Ulkoisen palkitseminen .....	37
5.3	Sisäinen palkitseminen .....	38
6	Strateginen logistiikan johtaminen palveluorganisaatioissa .....	39
6.1	Tilaus- ja toimitusketjun ohjaus .....	40
6.2	Yrityksen ostot ja hankinnat .....	42
6.3	Hankintojen vaikutus yrityksen tulokseen .....	44
6.4	Varasto ja kiertonopeus .....	46
7	Hairlekiinien lisämyynnin parantaminen johtajuudella .....	47
7.1	Tutkimusmenetelmät .....	48
7.2	Henkilöstökysely .....	49
7.2.1	Perustiedot .....	49
7.2.2	Myynnin motivointi, palkitseminen ja mittaus .....	51
7.2.3	Myynnin ohjeistus .....	59
7.2.4	Tuotetilaukset ja tuotevarasto .....	64
7.2.5	Palveluesimiehille tarkoitetut kysymykset .....	68
7.2.6	Kaikille tarkoitettu vapaa kommentointi .....	73
7.2.7	Yhteenveto .....	74
7.3	Tulokset .....	79
7.4	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	80
8	Pohdinta .....	83
	Lähteet .....	86

Kuviot .....	89
Taulukot .....	90
Liitteet .....	92

## 1 Johdanto

Hiusalalla korostetaan palvelun ohessa tapahtuvaa tuote- ja lisäpalvelumyyntiä. Enää pelkkä palvelu ei riitä nousujohteiseen tulokseen, vaan tueksi vaaditaan lisämyyntiä. Parturi-kampaajille järjestetään tuotekoulutusten lisäksi myyntikoulutuksia. Lisäksi myyntiä seurataan mitä luultavammin lähes jokaisessa suuremmissa hiusalalan yrityksessä edes jokseenkin tavoitteellisesti. Vaikka tuote- ja lisäpalvelumyyntejä painotetaan paljon, silti ne vaikuttavat usein puuttuvan monen parturi-kampaajan rutiininomaisesta palvelukokonaisuudesta. Tormenta Oy:n omistamat Hairlekiini-liikkeet eivät pääse tuote- ja palvelumyynnin lisämyynnillisiin tavoitteisiinsa. Liikkeiden lähiesimiehet pyrkivät kannustamaan ja ohjeistamaan, jotta tavoitteisiin päästäisiin. Lisämyynnillisten tavoitteiden saavuttamista seurataan viikkotasolla liikekohtaisesti sekä kuukausitasolla ylempään johdon puolesta. Tormenta Oy:llä motivoidaan ja palkitaan työntekijöitä tarjoamalla turvallinen ja viihtyisä työympäristö. Lisäksi henkilökuntaa pyritään motivoimaan provisiopalkkauksella. Tormenta Oy:n ostot ja varaston hallinnan strategiat perustuvat uusien, mielenkiintoisten hankintojen ostamiseen hallitusti. (Torvinen 2018.)

Opinnäytetyön tavoitteena on tarjota laadukkaita kehityksen kohteita Hairlekiinin esimiestyöhön tuote- ja palvelumyynnin parantamiseksi. Määrällistä tutkimusta hyväksikäytetään Hairlekiinin palveluesimiehille ja parturi-kampaajille suunnatussa kyselyssä. Tavoitteena on saavuttaa perusjoukko sähköisellä kyselylomakkeella saaden vastauksia tutkimuskysymyksiin. Määrällistä tutkimusta hyödynnetään tiedonkeruumenetelmänä kyselylomakkeilla. Kyselylomakkeiden kysymykset tehdään teoreettiseen viitekehykseen perustuen. Vastaukset analysoidaan IMB SPSS Statistics 23 -tilasto-ohjelmalla sekä teoreettisen viitekehyksen avulla. Hairlekiini voi käyttää kehitysehdotuksia hyväkseen kouluttaessaan uusia tai nykyisiä yksiköiden palveluvastaavia.

Teoreettisessa viitekehyksessä on tarkoitus selvittää esimiestyön näkökulmasta, miten tuote- ja oheismyynnin prosessi kulkeutuu johtoporrasta pitkin alaspäin aina parturi-kampaajalle saakka. Jotta esimiestyötä voitaisiin ymmärtää paremmin, teoreettisessa viitekehyksessä tutkitaan yrityksen organisaatorakennetta ja osa-alueita, jotka vaikuttavat organisaation strategisten tavoitteiden liikkeelle panoon. Lisäksi opinnäytetyössä huomioidaan kauneudenhoitoalan palveluorientoitunut myyntiprosessiluonne. Tutkimusosassa tutkitaan Kristiina Torvisen omistamien liikkeiden parturi-kampaajien odotuksia myynnillisen ohjeistuksen suhteen sekä heitä motivoivia palkitsevia tekijöitä. Kyselylomakkeiden avulla on tarkoitus saada selville kampaajien näkökulmia tämän hetkiseen tilanteeseen Hairlekiinissa. Saavatko he tarpeeksi tukea ja ohjeistusta työssään? Mikä heitä motivoi myymään? Ovatko myynnilliset tavoitteet kerrottu heille tarpeeksi selkeästi? Kyselytutkimuksen kohteena ovat myös palveluvastaavat. Onko heillä ohjeistus koskien myyntejä, noudattavatko he sitä? Mikä helpottaisi heidän työtään saadakseen kampaajat motivoituneiksi lisämyyntiin?



Kuvio 1: Tutkimusprosessi

Palvelusektorin yrityksissä voidaan unohtaa toimivan logistiikan merkitys tuottavuuden lisääjänä. Organisaation tuottavuutta voi olla helpompi lisätä sujuvalla tilaus-toimitusketjulla ja varaston kierolla, kuin lisääntyneellä lisäpalvelu- ja tuotemyynnillä. Organisaation keskeisenä toimintojen johtajana voidaan pitää esimiestä, jolla vaikutusmahdollisuus yrityksen lisääntyneeseen tai heikentyneeseen tuottavuuteen. Talouden ja logistiikan näkökulmasta opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tutkitaan organisaatioiden tuottavuutta sekä logistisia, strategisia työkaluja, kuten varaston kiertonopeutta. Teoria pyritään yhdistämään käytäntöön sisällyttäen kyselylomakkeeseen kysymyksiä koskien Hairlekiinin tilaus-toimitusketjun toimivuutta. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä perehdytään yleisimpiin kustannuskäsitteisiin, kuten kate ja kannattavuus.

## 2 Yhteistyökumppani

Hairlekiini on lähes koko maan kattava, vuonna 1989 perustettu parturi-kampaamoliikeketju, jolla on omistuksessaan 47 liikettä. Paikkakunnittain eniten liikkeitä on Tampereella. Parturi-kampaajia liikkeissä on noin 200. Suurimmissa toimipisteissä voi olla kymmenisen työntekijää, mutta pienemmissä kolme tai neljä työntekijää on mahdollista. (Hairlekiini 2018.) Osakeyhtiön virallinen nimi on Tormenta Oy, jonka toimitusjohtaja on Kristiina Torvinen. Virallinen toimiala on parturit ja kampaamot. (Kauppa-lehti 2018.) Liikevaihto vuonna 2016 oli 10,6 miljoonaa euroa. Tormenta Oy omistaa 42 kappaletta Hairlekiini-liikkeistä (Torvinen 2018). Tormenta Oy:n missio on olla kaupungin paras parturi-kampaamo. Tämä mahdollistetaan vision mukaisesti asiakaslähtöisellä palveluorganisaatiolla. Tavoitteena pidetään täydellistä palvelukokemusta. (Torvinen 2018.)

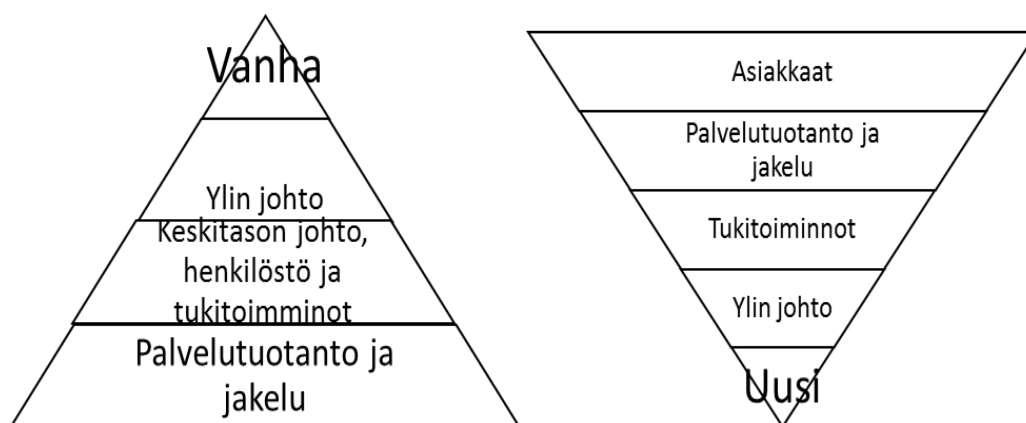
Hairlekiinin tärkeimpinä arvoina pidetään asiakaslähtöisyyttä ja ihmisten arvostusta. Tavoitteet saavutetaan laadukkaalla, kilpailijoita paremmalla toiminnalla, kilpailukykyisellä hinnoittelulla sekä asiakaspalvelulla. Näillä keinoilla saavutetaan korkea asiakaslojaalisuus. Ihmisten arvostus voidaan nähdä erityisesti työntekijöiden mahdollisuutena kehittyä ja oppia uutta. Henkilöstön tyytyväisyyttä pidetään olennaisena osana tulevaisuuden kilpailukykyä. Hairlekiineissa noudatetaan ajantasaisia työsuojelumääräyksiä ja -lakeja. Lisäksi omasta turvallisuudesta ja työhyvinvoinnista huolehditaan. Työntekijän omaa asennetta pidetään yhtenä työhyvinvointia lisäävistä tekijöistä. (Hairlekiini Intranet 2018a; Hairlekiini Intranet 2018b.) Hairlekiinissa tehdään yhteistyötä monien huippubrändien kanssa ja tuotevalikoimassa noudatetaan tarkoin valittuja hankintoja sekä uusinta ja turvallista teknologiaa (Hairlekiini 2018). Arvoilla ohjataan yrityksen työntekijöiden toimintaa tavoitteena tuloksellinen toiminta (Hairlekiini 2016).

Yhteistyökumppani osallistui kyselylomakkeen kysymysten suunnitteluun. Lisäksi kysely jaettiin Hairlekiinin sähköisessä Intranetissä sekä Facebookissa. Pääasiallisesti yhteyttä pidettiin Tormenta Oy:n kenttäpäällikköön tutkimukseen liittyvissä kysymyksissä. Lisäksi lisätietoa saatiin Tormenta Oy:n toimitusjohtajalta sähköpostihaastattelulla. Opinnäytetyön aihetta ja tutkimusasetelmaa ideoitiin yhdessä yhden Hairlekiinin palveluesimiehen kanssa. Yhteydenpitoa voidaan kutsua vaivattomaksi ja nopeaksi.

### 3 Henkilöstöjohtaminen strategisena kilpailutekijänä ja tuottavuuden kehittäjänä

Työhyvinvoinnilla vaikutetaan yrityksen kustannuksiin ja tuottavuuteen. Vaikka suomalaisia voidaan pitää tunnuksenomaisesti työelämäorientoituneina, työmotivaatiota koetellaan jatkuvasti esimerkiksi kiireellä ja muuttuvilla ympäristötekijöillä. Tällä hetkellä vakituisia työsuhteita ei pidetä itsestäänselvyytenä kaikille. Onnistuneella henkilöstöjohtamisella johdetaan yrityksen tavoitteiden saavuttamista toiminallisesti ja taloudellisesti, mutta lisäksi yrityksissä tavoitellaan tyytyväistä henkilökuntaa. Lisäksi varsinkin palvelualalla tyytyväistä asiakaskuntaa pidetään merkityksellisenä. Myönteiseen asiakaskokemuksen luomiseen tarvitaan työhönsä motivoituneita alaisia. (Viitala 2013, 11, 13, 19-20.) Motivoituneen henkilöstön pidetään panostavan työn laatuun enemmän, jolloin edesautetaan organisaation tuottavuutta. Toisaalta yhteen asiakkaaseen käytettävällä ajalla on yrityksen kulujen kannalta merkitystä. (Grönroos 2007, 249.) Menestyvän yrityksen organisaatiokulttuurin tärkeänä ominaisuutena ajatellaan olevan kehityskelpoisuus. Lisäksi tärkeinä tekijöinä pidetään henkilöstön erinomaista asiakasymmärrystä, luovuutta, innovatiivisuutta sekä henkilöstön palkitsemista. (Kauhanen 2018, 132.) Yksilöiden asenteisiin, motivoituneisuuteen ja työhön sitoutumiseen on haastavaa vaikuttaa. Lisäksi ryhmäytymistä pidetään haasteellisena hallita. Alaisten tietojen muuttamista pidetään helpompina väliaikaisesti, mutta sitoutumista pidempiaikaiseen muutokseen pidetään haastavampana. (Åberg 2006, 136-137.)

Strategisilla suunnitelmilla ohjataan organisaation toimintaa toivottuun menestykseen. Strategioilla tarkoitetaan yritysten laatimia suunnitelmia menestyäkseen kilpailussa ja säilyttääkseen markkina-asemansa. Onnistuneelta strategialta tarvitaan toimivaa viestintää työnantajien ja muun henkilöstön välillä, sillä usein työntekijää pidetään asiakkaan lähikontaktina. Strategialla pyritään toteuttamaan yrityksen visio ja missio. Visiolla tarkoitetaan yrityksen tulevaisuuden suunnitelmia ja missiolla vastataan kysymykseen yrityksen olemassaolon tarkoituksesta. Strategian avulla määritetään organisaation toimintaa pääperiaattein myös yllättävien tilanteiden varalta. Arvoilla ohjataan organisaation toimintaa vision, mission sekä strategian ohella. Palveluyrityksessä lisäarvon tuottamista asiakkaalle pidetään oleellisena. Arvoina voidaan lisäksi pitää tuloksentekeä, joukkuehenkeä, rehtiyttä, luovuutta, halua menestyä, asiakaslähtöisyyttä, avoimuutta ja henkilöstön kunnioittamista. Arvoilla ohjataan organisaation identiteettiä ja muodostetaan perusta organisaatiokulttuurille. (Hämäläinen & Maula 2004, 13, 16, 18-19, 43-44.) Organisaatiorakenteella vaikutetaan strategiseen henkilöstösuunnitteluun. Yrityskulttuuriin vaikutetaan lisäksi yrityksen toimialalla, koolla ja yrityksen käytettävissä olevilla resursseilla. (Viitala 2013, 50, 54.) Asiakaspalvelualan yrityksissä pieni koko voidaan katsoa eduksi. Tällöin ajatellaan asiakaslähtöisyyden olevan yritykselle helpompaa. Toisaalta kooltaan suuremmissa organisaatioissa voidaan käyttää enemmän resursseja kehittämiseen toimintaympäristöä asiakkaita miellyttävämmäksi. Ollakseen tuottava ja asiakaslähtöinen yritys, pienten ja suurten yritysten parhaimpia puolia pitäisi voida yhdistää. Käytännössä tämän ajatuksen toteutumista pidetään haastavana. (Grönroos 2007, 353.)



Kuvio 2: Palveluorientoitunut organisaatiorakenne (Grönroos 2007, 353 muokattu)

Organisaatiota voidaan kuvata ihmisten muodostamaksi työyhteisöksi, joka pyrkii asetettuihin tavoitteisiin tuotannontekijöiden mahdollistamana. Organisaation toimintaan vaikutetaan sen voimavaroilla, eli resursseilla, joihin pidetään kuuluvan henkilöstön lisäksi myös tuotannolliset tekijät. Yrityksen johtamiskulttuurin työn- ja vallanjaolla parannetaan toiminnan tavoitteellisuutta. Organisaatioissa työskennellään usein tiimeissä, joita johdetaan. Tiimien voidaan ha-

vaita usein verkostoituneen keskenään. Yhteisöllisyyttä voidaan pitää voimakkaana voimavaranä, jota hyödynnetään uuden oppimisessa ja muiden auttamisessa. (Åberg 2006, 50-52, 58.) Organisaation haasteina on voitu havaita olevan toimintaympäristön monimutkaistuminen, talouskasvun pysähtyneisyyden vaikutukset vuodesta 2008 vuoteen 2015 saakka sekä palvelutuotannon suuri tarjonta ja kilpailu. Tieto- ja viestintäteknikalla on voitu tarjota yrityksille kehittymismahdollisuuksia, mutta tietoliikenteen mahdollisia ongelmatilanteita voidaan pitää myös haasteina. Kestävää kehitystä pidetään organisaatioissa arvokkaana kehityksen kohteena. Käytännössä kestäväällä kehityksellä tarkoitetaan, että organisaatiossa huomioitaisiin enemmän niin sisäisiä että ulkoisia tekijöitä, joilla vaikutetaan taloudellisesti tuottavuuteen. (Kauhanen 2018, 13-14.)

### 3.1 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstön strategisen johtamisen voidaan ajatella nousseen yhä arvokkaammaksi yrityksen toiminnoksi viime vuosina. Henkilöstöstrategiaa voidaan pitää yhtenä yrityksen operatiivisista strategioista, joita voi yrityksestä riippuen olla monia. Enää henkilöstöä ei johdeta vain laskeamalla palkkoja, vaan henkilöstöpolitiikalta vaaditaan enemmän. Henkilöstöstrategian avulla käsitetään henkilöstösuunnittelu, eli henkilöstön hankinta, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen sekä alaisten suorituksen seuranta ja palkitseminen, työhyvinvoinnin edistäminen, alaisten irtisanominen, työntekijän uudelleen sijoittaminen sekä yrityksen päivittäinen johtaminen. Lisäksi henkilöstösuunnittelun ajatellaan sisältävän työnsuunnittelun, jonka avulla määritetään yksiköiden vastuut ja toimintaprosessit. (Dessler 2009, 2; Viitala 2013, 25, 27.)

Henkilöstösuunnittelulla pyritään vastaamaan yritysten määrällisiin ja laadullisiin työvoiman tarpeisiin. Hankinnoista, palkoista sekä henkilöstöstä syntyvillä kustannuksilla vaikutetaan henkilöstöstrategioihin. Rekrytoinnin tarkoituksena ajatellaan olevan oikeiden ihmisten palkkaus juuri heille sopiviin työtehtäviin. Oikeanlaisella palkkauksella tarkoitetaan niin yrityksen sisäisiä siirtoja kuin ulkopuolisia hankintoja. Työntekijävalinnoilla voidaan helpottaa työelämää, jos mahdollisimman hyvästä ryhmäytymisestä ja työntekijöiden motivaatiosta huolehditaan heti. Työntekijöiden arvoja ja asenteita voidaan pitää oleellisimpina kuin lahjakkuutta työssä. Henkilöstösuunnittelua voidaan pitää kovana tai pehmeänä. Kovaa henkilöstösuunnittelua määritetään järkipäraseksi ja talousorientoituneeksi. Pehmeän henkilöstösuunnittelun pidetään saaneen yhä enemmän suosiota yhteistoiminnallisuutensa ja joustavuutensa takia. (Nieminen & Tomperi 2008, 20; Viitala 2013, 58, 60.) Henkilöstösuunnittelun haasteena voidaan pitää erityisesti liiketoiminnan nopeaa vaihtelua esimerkiksi sesonkien muuttuessa. Työntekijöiden vaihtuvuutta voidaan pitää huonosta henkilöstösuunnittelusta johtuvana ongelmana. (Viitala 2013, 74-75, 88.) Lisäksi henkilöstöjohtamisen haasteina pidetään yrityksen strategian perustumista alaisten työpanokseen sekä organisaatorakenteiden monimutkaistumista. Käytännössä tällä tarkoitetaan yrityksen kilpailukyvyyn jatkuvaa parantamista, mutta

samanaikaisesti vähentäen kustannuksia ja parantaen työsuoritusten laatua. Esimiesten työpanokseen nojaututaan entistä enemmän, jolloin heiltä vaaditaan yrityksen strategian perinpohjaista ymmärtämistä. (Dessler 2009, 11.)

Strateginen henkilöstöjohtaminen jaetaan perinteisesti kahden eri suuntauksen mukaan. Perinteisempi henkilöstöjohtamisen mallin pidetään perustuvan yhteensopivuusajatteluun, jossa keskeistä on henkilöstöstrategian yhteensopivuus liiketoimintastrategian kanssa. Yrityksen missiolla, visiolla sekä strategialla ohjataan yrityksen liiketoimintastrategiaa, mutta siihen vaikutetaan lisäksi ulkoisilla tekijöillä, kuten yhteiskunnan taloudellisella tilalla tai työvoiman tarpeella. Yhteensopivuusmallia on kritisoitu sen liiallisesta nojautumisesta liiketoimintastrategiaan. Liiketoimintasuunnitelman epäonnistuttua, myös henkilöstösuunnittelulla on suurempi vaara epäonnistua. Toisaalta voimavaralähtöistä henkilöstöstrategiaa voidaan pitää yrityksen sisäisiin voimavaroihin perustuvana. Liiketoimintasuunnitelma laaditaan yrityksen sisäisten voimavarojen mukaan, jolloin yrityskulttuuri muokataan erityiseksi. Voimavaralähtöisessä ajattelumallissa henkilöstöjohtamista pidetään keskeisessä asemassa. Voimavaralähtöistä strategiamallia on kritisoitu epärealistiseksi. Re-engineeringilla tarkoitetaan toimintojen ulkoistamista, jolloin esimerkiksi kustannuksia saadaan pienennettyä varaston kiertoa nopeuttamalla. Tällöin organisaatorakenne voidaan pitää mahdollisimman yksinkertaisena. Re-engineeringin ajatellaan tulleen perinteisten organisaation kehittämisen rinnalle. Käytännössä molemmilla strategiamalleja hyväksikäytetään yrityksen henkilöstöstrategiassa. (Viitala 2013, 53-56.)

Suurissa yrityksissä henkilöstösuunnittelun takana voidaan olettaa olevan vastuhenkilö. Vastuhenkilön tai -henkilöiden avulla huolehditaan yrityksen henkilöstömäärän rakenteen muutoksista, kustannussuunnittelusta sekä palkitsemis- ja kehittämistoiminnasta. Lisäksi heidän tehtävinään pidetään tukena olemista yksiköiden esimiehille, joiden työpanoksen avulla vastataan oman yksikön henkilöstösuunnittelusta. Lisäksi organisaatioissa työskentelevät esimerkiksi luottamusmies ja työsuojeluvaltuutettu, joiden työskentelyllä osallistutaan työhyvinvoinnin parantamiseen. (Viitala 2013, 63, 264.) Esimiesasemassa olevien vastuutehtävinä pidetään henkilöstösuunnittelua käytännön tasolla sekä henkilöstöjohtamisen toimintamallien arviointia ja kehittämiseen osallistumista. Esimerkiksi esimiesten työskentelyn avulla voidaan minimoida yksiköiden kustannuksia, kehittää alaisten osaamista sekä olemalla yrityksen toimintatapojen- ja linjausten puolestapuhujia. (Dessler 2009, 3-4.) Henkilöstöjohtamisen avulla päätetään, mitä asioita päätetään keskitetyksi ja mistä yksiköissä vastataan itsenäisesti. Hajauteussa päätöksenteossa yksiköissä päätetään niiden omista asioista. Lisäksi valitaan, kuinka yhdenmukaistettuja toimintamallit ovat yksiköittäin. Monimuotoistamisella tarkoitetaan päätöksen olevan yksiköittäin erilaista. Lisäksi joitain toimintoja voidaan ulkoistaa. (Viitala 2013, 253, 256-257.)

### 3.2 Esimiestyö

Esimiehillä ajatellaan olevan yhä suurempi rooli henkilöstöstrategian johtamisessa, jonka avulla johdetaan yrityksen kilpailukykyä. Johtajuutta ja esimiestyötä pidetään henkilöstöjohtamisen keskeisinä toimintoina. Suurinta osaa henkilöstöjohtamiseen liittyvistä tehtävistä pidetään heidän vastuulla, kuten työn ohjausta, motivoimista, arviointia sekä palkitsemista. (Viitala 2013, 21, 24.) Vaikka esimiestä ei enää monissakaan työpaikoissa pidetä pelättynä auktoriteettina, perinteistä valvontaa ja ohjeistamista voidaan edelleen pitää esimiehen tärkeinä työtehtävinä. Lisäksi ajatellaan esimiesten olevan roolimalleja alaisilleen. Toisaalta hyvää esimiestä pidetään samanvertaisena muun henkilöstön kanssa. Esimiehen odotetaan kohdelevan alaisiaan kunnioittavasti sekä tukien ja ohjeistaen. Innostavan työilmapiiriin tavoitteena pidetään sen kulkeutumista asiakkaille, jotta yrityksessä saadaan tuottoa. (Fischer & Vainio 2014, 161-162, 180; Kauhanen 2018, 46.) Henkilöjohtamisen osa-alueisiin lasketaan myös viestintä ja tiedonkulku, päätöksenteko, henkilöstöstä huolehtiminen ja henkilöstön vaihtumismahdollisuudet. Lisäksi organisaatiossa huolehditaan teknologian hyödyntämisestä ja tuetaan työmotivaatiota. (Viitala 2013, 19.)

Esimiestä pidetään linkkinä yrityksen johdon ja alaisten välisessä viestinnässä. Siksi esimiestä voidaan pitää merkittävänä viestinviejänä yrityksen strategisille tavoitteille. Esimiehiä voidaan pitää yksilöinä, joista toisille viestintä alaisten kanssa on luontaista. Toisaalta voidaan tavata esimiehiä, joiden viestintätaidoilta kaivataan enemmän harjoitusta. (Nieminen & Tomperi 2008, 107). Viestinnän onnistumista ei voida aina pitää varmana, vaikka viestinnällä vaikuttamista pidetään melko helppona (Åberg 2006, 134). Delegointia ja koordinoivaa viestintää voidaan käyttää esimiehen ja alaisen välillä. Delegoinnin avulla voidaan jakaa työtehtäviä ja luovuttaa lisää toimivaltaa niiden suorittamiseksi. Koordinoinnilla tarkoitetaan työtehtävien oikeanlaista delegointia. Delegointi - ja koordinoitilanteissa esimiehen viestintätaitoja pidetään tärkeinä. Työntekijöillä ajatellaan olevan suoritusvelvollisuus työtehtäviään kohtaan. Esimiehen vastuulla pidetään olevan työsuoritusten tulosten arviointia. Yleisesti haasteita luodaan työtehtävien epäselvillä kuvauksilla, jolloin työntekijöille voi jäädä epäselväksi niiden toimeenpano. Lisäksi toimivaltaa työtehtävän suorittamiseksi voidaan pitää liian vähäisenä tai työn ohjauksessa ilmenee puutteita. Työntekijää voidaan pitää huolimattomana työtehtäviään kohtaan, esimerkiksi haluttomuudellaan ymmärtää perinpohjaisesti työhönsä. Lisäksi uusien työtehtävien vastaanottamista saatetaan pitää aikaa vievänä. (Åberg 2006, 134, 142-145, 152; Kauhanen 2018, 41.) Esimiehen tehtävinä voidaan pitää lisäksi budjetointia ja raportointia. Budjetoinnilla tarkoitetaan oman yksikön talousarviota. Raportoinnilla kartoitetaan yksikön toimintaa ja viedään tietoa eteenpäin yrityksen johdolle. (Kauhanen 2018, 41-42.)

Valmentavalla johtamistyyllillä tarkoitetaan, että työntekijöitä otetaan entistä vahvemmin mukaan päätöksentekoprosesseihin sekä tuetaan henkilöstön itsenäistä työskentelyä maksi-

moiden heidän työpanoksensa. (Kauhanen 2018, 95; Whitmore 2009, 10). Lisäksi valmentavalla työhönohjaajalla tarkoitetaan tasa-arvoista ja asiakaslähtöistä suhtautumista esimiestyöhön. Alun perin työhönohjaajan tarkoituksena on pidetty apuna olemista haastavissa asiakaspalvelutilanteissa. Nykyään työhönohjaajan tavoitteina voidaan pitää alaisten ammatillista kehitystä, auttaen toivottuihin tavoitteisiin pääsyä. Työntekijän motivaatiota ja tavoitteita voidaan vahvistaa työhönohjaajan avulla, jolloin työhönohjaaja toimii työntekijän luotaajana. Lisäksi työhön ohjattavaa pyritään kuuntelemaan ja ymmärtämään, lopulta aktivoitua aktiivisiin toimenpiteisiin. Oleellisena pidetään esimiehen tai työhönohjaajan esimiestaitoja, jotta kehitystä saataisiin tuotettua mahdollisimman myönteisessä ja ymmärtäväisessä toimintaympäristössä. (Ruutu & Salmimies 2015, 15-18.)

Nousujohteisen tuottavuuden aikaansaamiseksi vaaditaan esimieheltä organisaatiossa muutoksenjohtamiskykyä. Henkilöstön näkökulmasta ajateltuna, esimiestaidoilta tarvitaan perusteluja, miksi ja mihin muutosta tarvitaan sekä mitä muutoksella käytännön työtoimenkuvassa tarkoitetaan. Avointa viestintää pidetään muutosjohtamisessa tärkeänä. Hyvässä muutosviestinnässä ja muutosprosessissa käytetään viestinnän eri kanavia huomioiden henkilöstö mahdollisimman hyvin. Lisäksi muutosprosessin toteuttamiseen panostetaan ja varataan riittävästi aikaa. Toisaalta esimieheltä odotetaan varautumista mahdolliseen muutosvastarintaan, sillä alaiset voivat suhtautua kielteisesti muutokseen. Tätä pidetään täysin inhimillisenä reaktiona, sillä muutoksella voidaan tuoda työyhteisöön epävarmuutta. Muutosvastarintaa voidaan havaita lisäksi organisaation ylimmässä johdossa. Tällöin muutosta on haastava viedä organisaation alemmille tasoille saakka. Muutoksen suunnitteluvaiheen ajatellaan olevan tärkeä. Lisäksi muutoksen onnistumista pitäisi voida arvioida esimerkiksi alku- ja loppuanalyysejä hyödyntäen tai vertailemalla tuloksia tavoitteisiin. Lisäksi henkilöstön ja sidosryhmien mielipiteet tulisi huomioida sujuvassa muutosprosessissa. (Kauhanen 2018, 49-50, 52, 56-59, 86; Ruutu & Salmimies 2015, 49-52.)

### 3.3 Myyjien osaamisen johtaminen

Työntekijöitä voidaan ajatella olevan erilaisia, sillä arvot, asenteet sekä mielipiteet vaihtelevat yksilöstä riippuen. Lisäksi yksilöiden älyn, viisauden, luovuuden ja tunneälyn ajatellaan vaikuttavan toimintatapoihin. (Åberg 2006, 22-25.) Henkilöstön osaamisella vaikutetaan yrityksen kilpailukykyyn. Osaamisen johtamisella pyritään nostamaan alaisten suorituskyvyn tasoa. Tulosten toivotaan näkyvän yrityksen prosesseissa, tuote- ja palveluvalikoimassa, innovaatioina ja loppujen lopuksi yrityksen positiivisessa tuloksessa ja kannattavuudessa. Osaamisen johtamiseen liitettävässä kokonaisjärjestelmässä suunnitellaan, seurataan, kehitetään, hallinnoidaan ja organisoidaan yritystä. Tarkoituksena pidetään osaamisen laadun ja määrän seuraamista sekä kehittämistä eteenpäin muun muassa perehdytyksellä, kehityskeskusteluilla ja osaamiskartoituksilla. Alaisten osaamista tuetaan lisäksi muilla prosesseilla, kuten rekry-

toinnilla, palkkauksella, työhyvinvoinnilla ja tiedon hallinnalla. Lisäksi yrityksen organisatiorakenteella ja työn organisointitavoilla ajatellaan olevan merkitystä. Lisäksi oppimista tuetaan hallitsemalla riskitekijöitä. (Viitala 2013, 170, 184.)

Joidenkin työntekijöiden ajatellaan olevan luontaisesti lahjakkaita myyjiä, mutta myyjän ammatti voidaan myös oppia harjoittelemalla. Myyjän ominaisuuksia voidaan parantaa ymmärrettäessä hyvän myyjän ominaisuudet. Hyvältä myyjältä vaaditaan erityisesti loogista päättelykykyä sekä tunneälyä. Toisaalta oppiakseen tarvitaan tueksi oikeanlainen asenne. Asenteiden ajatellaan syntyvän hyvin pitkälti arvojen pohjalta. Huonolla asenteella varustettu työntekijä voidaan pidemmällä aikavälillä ajatella vaikuttavan myös muiden työntekijöiden työmotivaatioon. (Nieminen & Tomperi 2008, 22-23, 27.) Tulokselliseen myyntiin onnistuneita organisaatioiden tiimejä on tutkittu paljon. Tuloksiin perustuen heidän on havaittu olevan kiinnostuneita laajemmin työympäristöstään kuin pelkistä yksittäisistä työtehtävistä. Lisäksi heitä yhdistävät hyvät vuorovaikutustaidot. (Fischer & Vainio 2014, 148.)

Oppivaksi organisaatioksi kutsutaan yritystä, jossa tunnustetaan omat kehittämisen tarpeet. Prosesseja kehitetään enimmäkseen yksilötasolla, mutta lisäksi organisaation ja sen verkostojen tasolla. Vaikka yksilön osaamisen kehittymistä pidetään keskeisenä, ilman yksikön kokonaisvaltaista osaamista, tuloksen ei ajatella johtavan merkittäviin parannuksiin. Lisäksi kehityksen kohteina voidaan pitää organisaation järjestelmiä, kulttuuria ja johtamismetodeja. Organisaation muistin sanotaan olevan yhteinen nimittäjä organisaatiotason yhteisten toimintaperiaatteiden vakiintumiselle. Strategisella osaamisella ohjataan oppimista yrityksen asettamien tavoitteiden suuntaisesti. Yrityksissä sisäisesti tapahtuvan oppimisen ajatellaan perustuvan yleensä vuorovaikutukselliseen ryhmäoppimiseen muiden kanssa tietoa jakaen. (Viitala 2013, 171-172, 176.) Toisaalta kouluttautumisen ajatellaan olevan yhä suuremmissa määrin yksilön omalla vastuulla. Organisaatiossa voidaan tukea oppimista ja sen kehittämistä, mutta vetovastuun pidetään olevan yksilöllä. Kuitenkin organisaatiotasolla pidetään tärkeänä, että tietynlaiset osaamisen tasot täytetään. Tällöin on järkevää käyttää resursseja alaisten koulutuksiin. (Viitala 2013, 189.) Yrityksen tavoitellessa huippulaatua, työntekijöiltä vaaditaan osaamista työssään. Pidemmällä ajanjaksolla henkilöstön osaamisella johdetaan yrityksen parantuneeseen laatuun ja tuottoon. (Grönroos 2007, 248.)

Kouluttautumisen ja itsensä kehittämisen perusedellytyksenä pidetään kehityksen kohteen tiedostamista. Yrityksen järjestämät koulutusmahdollisuudet koetaan usein myönteisiksi, sillä usein työntekijät haluavat tuntea itsensä päteviksi. Oppimista voidaan ajatella tapahtuvan myös muualla kuin koulutuksissa, esimerkiksi huomaamatta arkisesti työpaikalla. (Hakonen N, Hakonen A, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 263-264.) Lisäksi sosiaalisia taitoja ja yksilöiden luonteenpiirteitä pidetään jopa tärkeämpiä kehityksen kohteita kuin yksittäisiä teknisiä taitoja. Oleellisena voidaan ajatella ihmisten rohkeutta astua mukavuusalueensa ulkopuolelle ja

avoimuutta uudelle. Amerikkalainen professori Gary Hamel on vuonna 2007 listannut organisaatioille tärkeitä yksilön ominaisuuksia, joista kärkisijoilla ovat intohimo ja motivaatio sekä luovuus ja aloitteellisuus. Näiden ominaisuuksien voidaan ajatella poikkeavan usein työhaastattelussa painotetuista koulutus- ja työkokemuksesta. Lisäksi on tutkittu, että prosentuaalisesti ihmiset oppivat enemmän työtä tekemällä kuin istumalla koulutuksissa. Loppujen lopuksi tärkeimpänä edellytyksenä pidetään, että yrityksen johdossa ja yksiköissä tiedostetaan osaamisen tason vaatimukset. (Kauhanen 2018, 100-101.)

### 3.4 Myynnin kannattavuus

Ollakseen kannattava yritys, tarvitaan liiketoimintasuunnitelma. Liiketoiminnan budjetointia pidetään kannattavana, sillä tällöin säilytetään kontrolli liiketoiminnasta. Yrityksen toiminnasta kertovalla taloudellisella tiedolla helpotetaan resurssien tehokasta hallintaa. Yrityksen taloudellista tietoa käytetään johtotehtävissä yritystoiminnan suunnitteluun, kontrollointiin ja päätösten tekemiseen. Suunnitteluvaiheessa pohditaan tuotteiden ja palvelujen hinnat, työntekijäkustannukset sekä asetetaan myyntitavoitteet, jotta tuotteista ja palveluista saataisiin haluttu tuotto. Kustannuksia ja resurssien käyttöä seurataan, jotta hävikkiä ei syntyisi. Päätöksentekoa tarvitaan tulevia ostoja ja investointeja varten. Ajan kuluessa voidaan arvioida, tarvitseeko palveluja ja tuotteita poistaa tai lisätä valikoimasta perustuen tuottavuuteen. (Collis, Holt & Hussey 2012, 19-20, 345.)

Yrityksen kustannukset muodostetaan monista eri tekijöistä. Yrityksessä täytyy ensin tehdä ostoja erilaisin kustannuksin, jotta tuottoa lopulta saataisiin myydyistä palveluista ja tuotteista. Tuotteiden myyntihintoja arvioidaan kuitenkin melko suoraviivaisesti. (Collis ym. 2012, 268-269.) Yrityksen suoritevirralla tarkoitetaan myytäviä tuotteita, jotka voivat olla tuotteita tai palveluita. Suoritteiden hinnat koostetaan sen mukaan, mitä ne ovat yritykselle ostettaessa maksaneet. Yrityksen kassavirtaa pyöritetään tavarantoimittajalta asiakkaille suoritevirran avulla sekä asiakkailta toimittajille siirtyvän kassavirran avulla. Organisaation rahoitusta voidaan tukea rahoittajilla. Yrityksen kassavirran avulla saadaan selville yrityksen taloudellinen kokonaiskuva. Laskentatoimi perustuu suoritevirran ja kassavirran peilikuvaominaisuuteen. Yrityksen taloudellinen tila voidaan selvittää vähentämällä saaduista tuloista maksetut menot. (Mäkinen 2012, 28-29, 30.) Yrityksen kannattavuutta on hyvä seurata kuukausittain. Lisäksi kassavirtojen suunnitteluun tarvitaan organisaatiossa tietoa kassavirroista. Kassavirtoihin ajatellaan sisältyvän myyntien lisäksi muut yrityksen kulut ja saamiset, kuten ostot, kalusteet ja vuokra. (Collis ym. 2012, 39, 47.)

Yrityksen talouteen voidaan vaikuttaa huolehtimalla kannattavuuden, vakavaraisuuden sekä maksuvalmiuden sopusuhtaisuudesta. Kannattavuudella tarkoitetaan tuottojen olevan suurempia kuin kulujen. (Mäkinen 2012, 30.) Organisaation kannattavuutta ja kannattavuuden kasvua voidaan arvioida erilaisilla kannattavuusasteilla. Kustannusyksiköksi kutsutaan hintaa, jolla yritys toivoo kattavansa määrättyyn tuotannon osaan käytetyt kulut. (Collis ym. 2012,

222, 440.) Yrityksen pääoman tuotto prosentti Return on investment, josta käytetään lyhennettä ROI, on yksi käytetyimmistä kannattavuuden tunnusluvuista (Huuha 2017, 33). Kustannustehokkuuden käsitettä määritetään hyvin pitkälti yrityksen henkilöstöllä, sillä monissa organisaatioissa henkilöstöä pidetään suurimpana menoeränä. Siksi voidaan pitää ymmärrettävänä, että työntekijöiden tulisi suoriutua työtehtävistään mahdollisimman tehokkaasti ja laadukkaasti. (Viitala 2013, 8.) Vakavaraisuudella tarkoitetaan oman ja vieraan pääoman suhdetta toisiinsa nähden. Maksuvalmiudella ilmaistaan yrityksen kykyä maksaa velkojaan pois. (Mäkinen 2012, 31.) Katetuoton avulla tarkastellaan toiminnan kannattavuutta. Katetuottoa arvioidaan budjettikausittain, jolloin tarkastellaan suunnitteluvaiheen budjetin onnistumista. Tällöin tarkastellaan tuotteista ja palveluista saatavaa katetta verrattuna niihin käytettyihin kuluihin. Yrityksen toiminnan määrää voidaan arvioida kapasiteetin avulla. Organisaatioissa voidaan toimia tilanteissa, joissa kapasiteetille ei löydy käyttöä tai sitä on liian vähän. Ylikapasiteetilla aikaansaadaan liialliset kustannukset tuottamattoman kapasiteetin ylläpidosta. Kapasiteetti voidaan luokitella tuottavaan, tuottamattomaan tai ylikapasiteettiin. Käytännössä kapasiteetin ajatellaan vaihtelevan kausittain. (Pellinen 2006, 183, 257-258.)

Tuotteet hinnoitellaan sen hetkinen markkinatilanteen vaatimalla tavalla. Markkinatilanteella tarkoitetaan ostavia asiakkaita sekä organisaation kilpailijoita. Hinta suhteutetaan kilpailijoiden hinnoitteluun sekä kuluttajien ostokäyttäytymiseen. Tuotteen kannattavuuteen vaikuttaa tuotteen hinnoittelulla. Liian alhaista hintaa ei välttämättä pidetä myyjälle parhaimpana hinnoitteluna, mutta silti halutaan asiakkaiden ostavan tuotteita. Tavaratuotteiden lisäksi kannattavassa yrityksessä määritetään työlle tuntihinta. Lisäksi tuotteen hinnoitteluun vaikuttaa EU:n arvonnisäverojärjestelmällä sekä Suomen arvonnisäverolailla (Mäkinen 2012, 157-159, 168.) Ajatellaan, että asiakassegmenttien ja hinnoittelun välinen yhteys tulisi ottaa hinnoittelussa huomioon. Parhaan myyntikatteen asiakaskuntaa ei voida pitää välttämättä parhaimpana. Lisäksi yrityksessä pidetään tarpeellisena huomioida palveluun käytettävät resurssit. (Pellinen 2006, 227.)

### 3.5 Hairlekiinin organisaatorakenne ja strategia



Kuvio 3: Tormenta Oy:n organisaatorakenne (Hairlekiini intranet 2018d)

Suurinta osaa Hairlekiinin henkilöstöstä kutsutaan ammattinimikkeellä parturi-kampaaja. Jokaisen palveluyksikön toiminnasta vastataan palveluesimiehen johdolla. Parturi-kampaajan työtehtävinä voidaan pitää Hairlekiinin arvojen ja Hairlekiini-menun noudattamista, joilla tarkoitetaan lisäpalveluja ja tuotemyyntiä. Tuotemyyntiä helpotetaan tuote koulutuksilla. Lisäksi lisämyyntitapahtumaan on olemassa ohjeistus. Palvelut suoritetaan tietynlaisin aika- ja hinnoitteluperustein. Työntekijöiltä voidaan löytää päivä- ja kuukausikohtaiset tulostavoitteet, joita seurataan. Tärkeänä pidetään oman toiminnan merkityksen ymmärtämistä. Esimerkiksi yhteistyötä pidetään arvokkaana tekijänä kokonaisuudessa. Työpaikan ja oman työpisteen siisteydestä huolehditaan. Asiakkaalle tarjottavina etuina voidaan pitää tarjouskampanjoita, bonus- ja kanta-asiakaskortteja. Lisäksi esimerkiksi saman kauppakeskuksen tiloissa työskenteleville tarjotaan palveluista alennuksia. (Hairlekiini Intranet 2018b.)

Hairlekiinilla on laadittuina kuukausikohtaiset tavoitteet tuote- ja palvelumyynnille, joiden mukaan lasketaan päiväkohtaiset tavoitteet. Kaikilla liikkeillä ei ole täysin samat tavoitteet, vaan ne voivat erota liikekohtaisesti toisistaan. Saavutettuaan nämä tavoitteet työntekijä saa palkkaa provision mukaisesti. Käytännössä vain 15-20% koko yrityksen työntekijöistä saavuttaa tavoitteet. Tuote- ja palvelumyynnin kokonaistavoitteiden saavuttamiselta vaaditaan palvelun ohessa tapahtuvaa lisäpalvelu- ja tuotemyyntiä. Lisäpalvelu- ja tuotetavoitteet eroavat liikekohtaisesti toisistaan, sillä toimipisteet ovat erikokoisia. Lisäksi osa yksiköistä on uudempia, eikä asiakasvirran ajatella olevan niin vakioitunut kuin vanhemmilla liikkeillä. Palvelun ohessa tapahtuvaa lisäpalvelu- ja tuotemyyntiä seurataan koko yrityksen laajuisesti prosentuaalisesti. Tuotemyynnin ja tuotesuosittelun ajatellaan vähentyneet koko organisaation laajuisesti verrattaessa vuoteen 2017. Lisäpalvelu- ja tuotemyynnin kerrotaan olevan tuottavuuden lisäksi osa Hairlekiinien arvomaailman mukaista täydellistä palvelukokemusta. (Mäntyranta 2018.) Jotta tavoitteisiin päästäisiin, Tormenta Oy perehdyttää jokaisen hairlekiinilaisen työtehtäviinsä. Perehdytyksessä tutustutetaan työntekijät organisaation liikeideaan, toiminta-ajatukseen sekä toimintatapoihin. Lisäksi tavoitteena on saada työntekijät osaksi yksikön työyhteisöä. (Hairlekiini 2016, 4.) Lain vaatimuksia vastaavaa työterveyttä ja työsuojelua pidetään peruseriaatteina Hairlekiinien toimintaympäristössä. (Hakkarainen 2014, 45.)

Kaikilla Hairlekiini-kampaamoilla on oma tiiminsä, joiden toimintojen tulisi noudattaa yhteisiä tavoitteita. Tavoitteiden mukaiseen toimintaan ajatellaan sisältyvän uusien työntekijöiden auttaminen ja huomioiminen, omien työtehtävien tunnollinen huolehtiminen sekä työntekijän itsenäinen perehtyminen mahdolliseen uuteen työhön liittyvään tietouteen. Lisäksi hairlekiinilaisten tulisi omalla toiminnallaan estää tuotehävikin syntyminen sekä seurata yleistä alan kilpailutilannetta. Tiimin toimintaa tulisi yksiköissä kehittää tiimipalaveroin. (Hairlekiini 2016, 6.) Palveluesimiesten tehtäviin luetaan yrityksen strategisten tavoitteiden sisällyttämistä parturi-kampaajille. Lisäksi heidän vastuulle luotetaan oman toimipisteen päivittäinen johtami-

nen, johon sisältyy esimerkiksi varaston hallinta. Parturi-kamppaajien työtehtäviin luetaan yrityksen strategian noudattaminen päivittäisessä työssä. Parturi-kamppaajien pidetään olevan vastuussa ensisijaisesti asiakastyytyväisyydestä. (Hairlekiini intranet 2018d.)

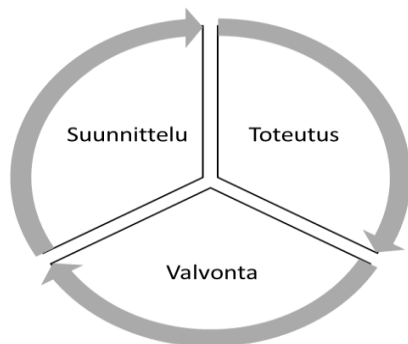
Tormenta Oy:n organisaation johdossa toivotaan Hairlekiini-kamppaamoissa työskentelevän työhyvinvoiva ja jaksava henkilöstö. Työhyvinvointiin vaikutetaan etenkin oman tiimiin työympäristöllä, johon jokainen omalla myönteisellä toiminnallaan pystyy vaikuttamaan. Tormenta Oy:n strategisena kulmakivenä voidaan pitää varhaisen tuen mallia, jonka avulla riskitilanteet pyritään ehkäisemään heti alkutekijöissä varhaiseen tukeen perustuen. Varhaisen tuen mallilla pyritään puuttumaan työntekijöiden sairauspoissaoloihin sekä yleiseen työhyvinvointiin niin henkilökohtaisesti kuin tiimin sisällä. Lisäksi toimivassa työyhteisössä tarvitaan sujuvaa viestintää. Hairlekiini-kamppaamoissa korostetaan luottamuksen ilmapiiriä, jonka rakentamiseen jokainen voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. (Hairlekiini 2016, 11-14.) Kehityskeskusteluita pidetään osana Tormenta Oy:n toimintaperiaatteita. Viimeistään tällöin keskustellaan työntekijöiden kuluneesta vuodesta ja heidän ammatillisista tavoitteistaan. (Hakkarainen 2014, 40.) Tormenta Oy:ssa arvostetaan ammattitaitoa ja lisäkouluttautumista. Hairlekiinilaisille tarjotaan mahdollisuuksia osallistua erilaisiin koulutuksiin, niin omissa toimipisteissä kuin maahantuojien järjestämissä. (Hakkarainen 2014, 35.)

#### 4 Myyntiprosessin tavoitteiden johtaminen palvelualalla

Palvelualoilla myönteiseen asiakaskokemukseen pyritään vaikuttamaan esimiehen johdolla. Esimiehen johtajuudella voidaan vaikuttaa oleellisesti alaisten työn laatuun ja siten yksikön kannattavuuteen ja tuottavuuteen. Perinteisen johtajuuden rinnalle on nostettu erilaisia johtamistyyliä. Työyhteisössä pyritään saavuttamaan positiivinen ilmapiiri johtajuuden avulla, jolloin uskalletaan myöntää tehdyt virheet. Myönteisen ja laadukkaan työyhteisön toivotaan tarttuvan palveltavaan asiakkaaseen, sillä ensisijaisesti asiakkaiden kanssa ovat tekemisissä muut työntekijät kuin esimies. (Fischer & Vainio 2014, 110-111; Ruutu & Salmimies 2015, 71.) Palvelualalla tarvitaan palveluorientoituneita esimiehiä, joiden avulla kehitetään palvelukulttuuria jokapäiväisesti eteenpäin. Esimiehiltä odotetaan yrityksen strategian mukaista johtajuutta, jonka avulla innostetaan alaisia parempaan palvelun laatuun johtaen yrityksen tuottavuuteen. (Grönroos 2007, 248, 423.)

Esimiehellä voidaan ajatella olevan monia eri johtajuuden rooleja. Häntä voidaan pitää hallinnonjohtajana vastaten hallinnollisista tehtävistä, kuten suunnittelu- ja raportointitehtävistä. Toisaalta hänen työtoimenkuvanaan voidaan pitää myyjän roolia, niin kuin monissa yrityksissä oletetaan. Esimiestä ei välttämättä pidetä myyjä taidoiltaan alaisiaan parempana, mutta johtajana häntä tulisi voida olla esimerkillinen myyntityössä. (Nieminen & Tomperi 2008, 118, 125.) Esimiehen roolia voidaan pitää jopa eräänlaista valmentajaa ja mentoria alaisilleen. Tällöin rohkaistaan työntekijöitä ottamaan vastuu omasta kehityksestään ja parantamaan siten organisaation tulosta. Perusoletuksena pidetään yksilöiden kyvykkyyttä

muuttaa työtapojaan halutessaan tuottavammiksi. (Connor & Pokora 2008, 11-12; Nieminen & Tomperi 2008, 125.) Lisäksi suoritusjohtamisella mitataan myyjän toiminnan suoritusastetta kehittämällä samalla myyjän osaamista eteenpäin. Suoritusjohtamista korostetaan nykyään tavoite- ja tulosjohtamisen rinnalla, sillä tällöin huomioidaan lisäksi laatutekijät pelkän tuloksen sijaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 123.)



Kuvio 4: Ohjausprosessi (Åberg 2006, 66)

Myyntiprosessin suunnitteluvaiheessa huomioidaan muutoksen mahdollistamiseen käytettävät organisaation resurssit. Kokonaisyntiä saadaan kasvatettua, jos myynnin toiminnan suhteella vastataan yrityksen strategisia tavoitteita. Resurssien pohjalta arvioidaan myyjien lukumäärää ja heidän tarvittavan osaamisen määrän. (Grönroos 2007, 220; Nieminen & Tomperi 2008, 87-88.) Muutosprosesseja pidetään hitaina. Lisäksi muutosprosesseilta vaaditaan pitkäkestoista ja toimivaa viestintää läpi organisaation. Tavoitteita voidaan viestittää alaisille hyvin eri tavoin, joista rikkaimpia keinoja ovat henkilökohtainen viestintä ja pienryhmäkoukukset. Vähiten rikkaimpina kanavina pidetään tiedotteita ja raportteja. Näiden ääripäiden välimuotoina voidaan pitää esimerkiksi sähköpostia, isoja ryhmäkokouksia sekä tiedotteita. Viestimiskanavia käytetään eri tilanteissa eri tavoin. Toisaalta työntekijää voidaan informoida muilla kuin suullisen viestinnän keinoilla silloin tällöin, sillä suullinen viestintää pidetään aikaa vievänä. Kuitenkin henkilöstön sitouttamiseksi tavoitteisiin tarvitaan usein henkilökohtaisempaa viestinkerrontaa. (Åberg 2006, 126, 131, 159.) Saavuttaakseen toivotut tavoitteet, pelkkä perehdyttäminen uusien tavoitteiden tuomaan muutokseen ei riitä. Muutoksia tulisi tehdä konkreettisesti henkilöstön työskentelyssä, jotta muutoksesta saataisiin pysyvä. Tärkeänä pidetään jatkumoa, jotta muutosprosessi saataisiin kestävästi pidemmän aikaa. (Ruutu & Salmimies 2015, 82-83.)

Moniin eri tutkimuksiin perustuen yrityksen tuloksen uskotaan olevan nousujohteisempi, jos liiketoimintaa ohjataan strategisilla tavoitteilla. Hyvän tavoitteen laatimiseksi tarvitaan huolellista taustatyötä. Lisäksi hyviä tavoitteita pidetään realistisina ja niiden toteuttamiseksi on hyvä olla määräaika. Tavoitteelle voidaan pitää ohjenuorana Tom Watsonin ja Paul Noblen luomaa Smart-muistilista. Fiksuusmalli-Smart tulee englannin kielisistä sanoista, specific,

measurable, achievable, realistic, relevant, targeted ja timed. Suomennettuna mallia voidaan kuvata termeillä täsmällinen, mitattavissa oleva, saavutettava, realistinen sekä kytköksissä yrityksen strategiaan. Hyvän ja täsmällisen tavoitteen laatimisessa voidaan pitää aikaa vievänä, mutta onnistuessaan palkitsee niin työnantajan kuin työntekijät. Tavoitteisiin pääsemisellä vahvistetaan yritystä monen eri osa-alueen kautta. Tällöin vahvistetaan myyjän itseluottamusta ja sidotaan heitä vahvemmin sisälle yritykseen. Lisäksi lisätään arvostusta esimiestä kohtaan. (Dessler 2009, 194; Nieminen & Tomperi 2008, 53,61-62; Juholin 2010, 59; Viitala 2013, 136.)

Myyntin tavoitteet voidaan jakaa kolmeen: tulostavoitteet, suoritustavoitteet ja kehitystavoitteet. Tulostavoitteilla pohjaututaan hyvin pitkälti suorituksiin ja yksilön kehityksen mittaamiseen. Tulostavoitteilla kuvataan nimensä mukaisesti yrityksen tai yksikön tulosta. Yleensä tulostavoitteet tiedetään yrityksessä. Tulostavoitteet voidaan usein yhdistää myyntiin ja eurollisesti laskettuun tulokseen. Rehellisenä mittarina yrityksen kannattavuudesta voidaan pitää kassavirtaa, josta saadaan selville yrityksen rahalliset tapahtumat määrättyä ajanjaksona. Tulostavoitteiden lisäksi organisaatiossa voidaan tavoitella myös muita tavoitteita. Suoritustavoitteiden pohjalta tavoitellaan esimerkiksi lisääntyntä palvelu- tai tuotekatetta, lisääntyntä asiakaskuntaa tai jotain muuta toiminallista tavoitetta. Yleensä tarkoituksena pidetään koko yksikön myyntituloksen nostoa määrällisten tai laadullisten mittauskeinojen avulla. Suoritustavoitteet liitetään olennaisena osana suorituksen johtamiseen. Kehitystavoitteiden pohjalta tavoitellaan osaamisen kehittymistä eteenpäin. Tavoitteita voidaan laatia myynnin tueksi tai muihin myynnin ja asiakkaisiin liittyviin osa-alueisiin. Tavoitteita voidaan määrittellä alue- ja myyntikohtaisesti. Jotta tavoitteita voitaisiin pitää yksiköittäin realistisia, pohjalle tarvitaan markkinatietoutta erityisesti menneistä ja tulevista myynneistä. (Nieminen & Tomperi 2008, 62-64, 66-67, 69-71.) Yrityksen esimiesten tavoitteiden sisäistämistä pidetään tärkeänä, sillä heidän avullaan johdetaan asiakkaan kanssa läheisimmin työskenteleviä työntekijöitä. Toisaalta palvelualalla ei tunneta yhtä ainoaa konseptia, johon tavoitteiden laatiminen voitaisiin perustaa. (Grönroos 2007, 422.)

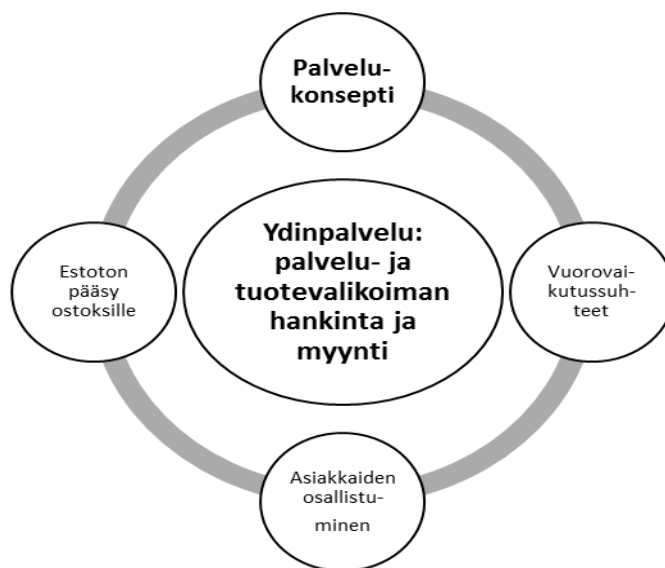
#### 4.1 Myyntiprosessi palvelualalla

Suomessa suurin osa työpaikoista katetaan palvelualan tehtävistä. Palveluita kuvataan usein prosesseiksi, jotka tapahtuvat asiakkaan kanssa vuorovaikutteisissa suhteissa. Asiakkaan mielipiteeseen pohjautuen määritetään onnistunut palvelukokemus. Palvelun yhteyteen liitetään usein tuotteet. Kauneudenhoitoalalla voidaan palvelutoimen luonne lokeroida aineellisiin toimiin, jotka kohdistuvat ihmisiin. Muilla palvelun aloilla palveluluonne voidaan määrittellä myös muilla tavoin, mutta tässä yhteydessä palvelutuotannolla tarkoitetaan prosessia, jossa palvelun kautta asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa. (Lönqvist ym 2010, 13, 15,38,42.) Tällöin palvelua voidaan pitää asiakaslähtöisenä. Usein halutaan ostaa tuotteiden ja palveluiden ohessa saavutettava lisäarvo hyödykkeen sijaan. (Grönroos 2007, 4.) Täten organisaatioissa

pyritään kilpailukykyiseen yritystoimintaan tarjoten asiakkaille entistä laadukkaampaa palvelua ja vastinetta rahoille. Lisäarvon tuottamista palveluilla voidaan pitää subjektiivisena, mutta yleisiä ohjenuoria hyvästä palvelusta on olemassa. (Fischer & Vainio 2014, 9.) Asiakkaan roolia pidetään merkittävä myönteisen palvelukokemuksen luomisessa. Asiakkaan ollessa jo lähtötilanteessa hyvin haluton vastaanottamaan palvelua, on palvelukokemus haastavampi muuttaa odotukset ylittäviksi. Positiivisen asiakaskokemuksen luomista pidetään tärkeänä, sillä onnistuneella asiakaskokemuksella tuotetaan lisämyyntiä ja mahdollistetaan lojaali asiakaskunta. (Fischer & Vainio 2014, 113, 133; Grönroos 2007, 145.) Yleisesti palvelun laadun ajatellaan olevan tarpeeksi hyvää sen ylittäessä asiakkaiden odotukset (Grönroos 2007, 112).

Myyntiprosessi aloitetaan tavoitteiden määrittämisestä, eli yleensä tulos- ja suoritustavoitteista. Tavoitteiden pohjalta suunnitellaan myyntistrategia, kohderyhmien segmentointi sekä erilaiset toimintasuunnitelmat. Pelkkää suunnittelua ei pidetä riittävänä tavoitteen saavuttamiseksi, vaan toimeenpanovaiheessa pyritään suunnittelun perusteella saavuttamaan halutut tavoitteet. Lopuksi arvioidaan, päästiinkö tavoitteisiin. (Grönroos 2007, 421-422, Nieminen & Tomperi 2008, 12, 73.) Palvelutarjontaa lisättäessä, ydinpalveluun yhdistetään muut lisäpalvelut- ja tuotteet, joilla pyritään vastaamaan yrityksen kohderyhmän tarpeisiin. Asiakkaan osallistumisella palveluprosessiin voidaan luoda palveluprosessille lisäarvoa. Palvelun saavuuteen kannattaa panostaa esimerkiksi toimipisteen aukioloajoilla ja sijainnilla. (Grönroos 2007, 187-188, 190.) Lisäksi palvelukokemukseen osallistutaan koko organisaation henkilöstön voimin, eli esimies, hänen kollegat ja työntekijät. Esimiehen johtajuudella vaikutetaan oleellisesti työntekijöiden työmotivaatioon. Ohjeistuksen tapahtuessa aina huutamalla, ei saavuteta välttämättä korkeinta työmotivaatiota. Myönteiseen asiakaskokemukseen vaikutetaan lisäksi organisaation rakenteella ja strategisilla tavoitteilla. Laatuhyteyksillä kuvastetaan työntekijöiden vuorovaikutussuhteita organisaatiotasolla, joilla parhaimmillaan saavutetaan myönteistä tunne-energiaa. Tunne-energian tuottamista voidaan pitää eräänlaisena hyvän palvelun tavoitteena, jonka avulla luodaan merkityksellisyyden ja positiivisuuden tunteita. Organisaation tunne-energiaan ajatellaan perustuvan yrityksen organisaation toimintakykyyn ja strategian liikkeelle panoon. Tunne-energian pidetään koostuvan alaisten suhtautumisesta työn merkityksellisyyteen. Lisäksi oman hyvinvoinnin, uuden oppimisen, innovaatioiden ja tuottavuuden ajatellaan vaikuttavat tunne-energian syntymiseen. Tunne-energian avulla johdetaan kannattavaa liiketoimintaa, johon vaikutetaan koko työyhteisön toiminnalla. (Fischer & Vainio 2014, 12-14, 38, 122-124.) Lisäksi voidaan puhua työn imun tunteesta tai flow-kokemuksesta. Tällöin työntekijän suorituskykyä koetaan olevan huipussaan ja työnteosta nautitaan. Myyntiprosessin johtamisella pyritään näiden myönteisten tunnetilojen synnyttämiseen. (Nieminen &

Tomperi 2008, 128.)



Kuvio 5: Laajennettu palvelutarjonta (Grönroos 2007, 187 muokattu)

Laatuyhteyksien toimivuutta pidetään tärkeinä, jotta organisaation strategisia toimintoja voitaisiin edistää toivotusti. Esimiehen tehtävänä voidaan pitää luottamuksen ilmapiirin tuottamista työpaikalle, jossa tieto välittyy alaiselta toiselle ja työyhteisössä voidaan hyvin. Korkean toimintakyvyn organisaatioissa ajatellaan poikkeuksetta positiivisemmin kuin alhaisemman toimintakyvyn työyhteisöissä. Strategisia ja yrityksen missiota toteutetaan tekijöillä, jotka koostuvat sitoutuneista työntekijöistä, innovaatioista, prosessin laadukkuudesta, kustannustehokkuudesta sekä asiakastyytyväisyydestä. Strategisten tavoitteiden onnistumista voidaan mitata työtyytyväisyydellä, tuottavuudella, prosessitehokkuudella, laadulla tai asiakkaiden mielipiteillä. Palvelutuotannossa tuottava toiminta toteutetaan laatuyhteyksien lisäksi oppimisen kautta. Aina voidaan jopa yhdessä asiakkaan kanssa pyrkiä parantamaan haluttua lopputulosta. Tavoitteena on arvokas asiakaskokemus, samalla parantaen yrityksen tuottavuutta. (Fischer & Vainio 2014, 145, 149-150.)

#### 4.2 Suorituskyvyn johtaminen myynnin suunnittelu- ja toimeenpanovaiheessa

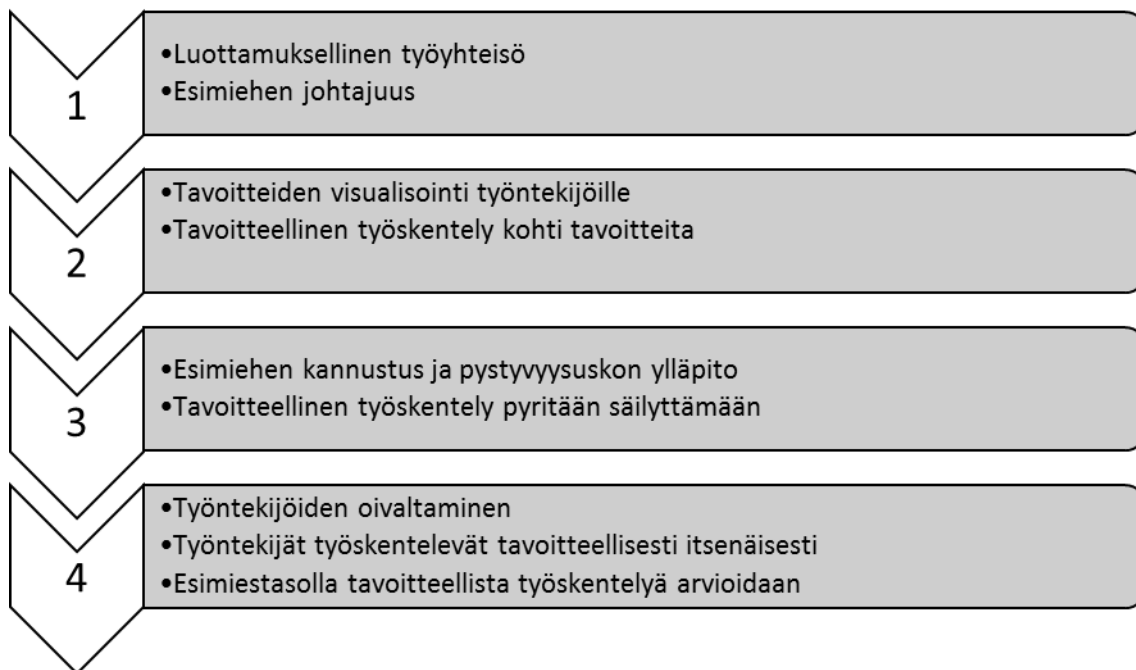
Valmentavaan työhönsä perustuvilla, ratkaisukeskeisillä menetelmillä pyritään parantamaan yrityskulttuuria. Työntekijöiden, mutta myös esimiesten keskuudessa, mielletään usein suomalaisten perusjohtamisen taitoja puutteellisiksi. Alaisten keskuudessa saatetaan kokea esimiehiltä saatava tuki puutteellisenä, kun taas esimiestasolla toivottaisiin työntekijöiltä itenäisempää suhtautumista ongelmanratkaisuun. Organisaation sisäisessä kommunikoinnissa havaitaan usein haasteita sekä kehittymistä eteenpäin pidetään hitaana. Lisäksi työn tavoitteiden merkitys tiedostetaan huonosti. Valmentavan johtajuuden avulla vahvistetaan alaisten potentiaalia ja kehitetään osaamista yrityksen strategisten tavoitteiden mukaisesti. Valmen-

tavassa johtajuudessa tunnustetaan organisaation ja alaisten voimavarat hyvin. Haasteita valmentavaan johtajuuteen tuodaan kysymällä, viedäänkö valmentavalla otteella johtajuudesta esimiehen särmä pois. Toisaalta varsinkin myyntityössä myyjän henkisiä voimavaroja voidaan koetella esimerkiksi hankalien asiakkaiden muodossa aika ajoin. Tällöin voidaan kaivata työnohjaajan tai esimiehen valmentavaa ja innostavaa ohjausta. (Nieminen & Tomperi 2008, 124, 201.)

Valmentavan työnohjauksen yhteydessä pidetään osaamisen johtamista. Näitä pidetään yhdessä perustana suorituskyvyn johtamiselle myyntityössä. Yrityksen tuottavuus perustuu alaisten osaamiseen, joten sitä kehitetään eteenpäin menestyvissä yrityksissä. Myynnillistä onnistumista ei pidetä useinkaan sattumana. Osaamisen kehittämisen analysointia voidaan helpottaa osaamiskartalla. Sitä voidaan pitää perustana esimerkiksi kehityskeskustelulle. (Nieminen & Tomperi 2008, 140-146.) Osaamisen kehittämistä työpaikoilla pidetään tärkeänä, sillä tilanteiden huomataan muuttuvan nopeasti. Tällöin osaamista kehitetään koko organisaation voimavaroin. Osaamisen kehittämiseksi lasketaan perehdyttäminen työhön. Toimintaoppimisen avulla teoretietoa sovelletaan käytäntöön. Monet koulutukset perustetaan toimintaoppimiselle. Lisäksi verkko-oppimista hyväksikäytetään yhä enemmän määrin. Muita oppimista tukevinä käytäntöinä pidetään esimerkiksi tiimityöskentelyä, palaverreja, vierailuja ja benchmarkingia. Benchmarking on menetelmä, jolla opitaan esikuvien kautta, eli otetaan mallia onnistuneesta toimintatavasta joltain muulta. Osaamisen kehittämistoimenpiteitä arvioidaan lopuksi. Arviointia pidetään organisaatioissa yleisinä haasteina, sillä arviointi voi jäädä pinta-puoliseksi. (Viitala 2013, 193, 202-204.)

Valmentava johtajuus koostetaan erilaisista prosessin vaiheista. Myönteisen ilmapiirin luomisen lisäksi, esimiestasolla varmistetaan työntekijöiden oivaltavan organisaation asettamat tavoitteet ja työskentelevän annetun ohjeistuksen mukaisesti. Työnjohtajan vastuulla pidetään prosessin onnistumista alusta loppuun. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa työpaikan esimiehen johtajuudella pyritään luomaan luottamuksellisen työyhteisö muun muassa dialogin avulla. Toisessa vaiheessa keskitytään tavoitteiden innostavaan ja motivoivaan visualisointiin alaisille. Tavoitteiden visualisoinnilla pyritään tavoitteelliseen työskentelyyn tulevaisuutta varten. Tavoitteiden johdonmukaiselta saavuttamiselta vaaditaan fokusta, jonka säilyttämiseksi pyritään työnohjauksella. Prosessin kolmannessa vaiheessa esimiestasolla vaalitaan realistista optimismia, jolla säilytetään työntekijän motivaatio tavoitteiden saavuttamiseksi. Toisaalta henkilöstön pystyvyysuskoa vahvistetaan, eli uskoa omaan itseensä. Pystyvyysuskolla edistetään toivotun muutoksen onnistumista. Rehellinen palautteen antamista pidetään tärkeänä. Sen avulla lisätään työntekijöiden arvostusta, mutta myös kehitetään alaisia eteenpäin. Prosessin neljännessä vaiheessa pyritään muuttaa tavoitteet käytäntöön. Tällöin työntekijätasolla oivalletaan, mitä tavoitteiden saavuttamiseksi tulisi tehdä. Tuloksen teon kannalta alaisten oivaltaminen ja teorian siirtoa käytäntöön pidetään työnohjaajan prosessin tärkeim-

pänä vaiheena. Prosessin johtamisen viimeisessä vaiheessa huolehditaan muutoksen etenemisestä sekä tehdään yhteenvetoja ja arviointeja tapahtuneesta muutoksesta. Kokonaiskuvaa tarkasteltaessa otetaan huomioon myös asiakkaiden mielipiteet. (Ruutu & Salmimies 2015, 70, 92-95, 102, 106, 110, 115, 130, 178-179; Nieminen & Tomperi 2008, 130-131.)



Kuvio 6: Valmentavan johtajuuden prosessin vaiheet

Työnohjausta voidaan tehostaa hyvin erilaisin keinoin, kuten kuuntelemalla, kysymällä kysymyksiä, antamalla palautetta ja refleктоimalla. Motivoivan palautteen antamisen pidetään riippuvan esimiehen tavasta kommunikoida alaiselleen. Reflektionilla tarkoitetaan alaisen sanojen toistoa, jolloin pyritään luomaan lohduttava ja turvallinen ilmapiiri. Lisäksi kommunikoinnin keinoina voidaan hyödyntää tiivistämistä, jolloin alaisen kertomasta keskitytään olennaiseen. Työnohjauksen keinoja voidaan hyödyntää kaikissa esimiehen ja henkilöstön välisissä keskusteluissa, oli sitten tarkoituksena valmentaminen tai ongelmanratkaisu. (Wilson 2014, 128, 135-137.) Yhtenä työnohjaajan ydintaidoista pidetään intuition hyödyntämistä. Intuitiivisista ajattelun avulla ohjataan alaista nopeammin ja tunneperäisemmin ongelmanratkaisuun kuin analyttisellä ajattelulla. Työnohjaajan tehtävänä pidetään alaisten työhön liittyvien negatiivisten tunteiden muuttamista positiiviseksi energiaksi. Yhteiset tavoitteet saavutetaan huomattavasti paremmin myönteisen ilmapiirin avulla. Esimerkiksi tämän takia työpaikoilla yleisesti ottaen arvostetaan hyväntuulisuutta, sillä sen avulla myötävaikutetaan myös moneen muuhun tärkeään ominaisuuteen, kuten ongelmanratkaisukykyyn ja hyviin vuorovaikutustaitoihin. Toisaalta yksilöitä voidaan tavata erilaisia, ja joskus jopa huonotuulisuuden antamalla energialla edesautetaan työpanosta. Muutoksen johtamiseksi vaaditaan työnohjaajalta henkilökohtaisten näkemysten rajaamista ulkopuolelle. Vanhoja epäonnistumisia ei kannusteta

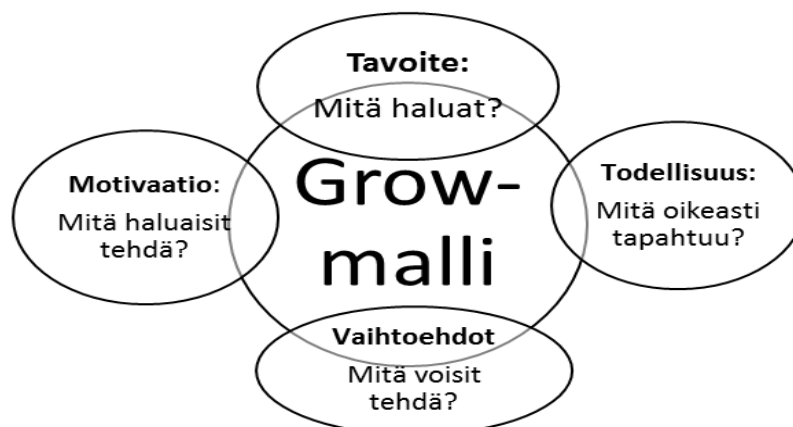
kannettavan mukana, vaan uudet tilanteet kohdattaisiin uusina mahdollisuuksina. Jos työntekijöiltä vaaditaan itseohjautuvuutta sekä avoimuutta muutoksia kohtaan, niin samaa toivotaan myös työhönohjaajilta. (Ruutu & Salmimies 2015, 122, 136-138, 141, 144-149, 158, 163-164, 168.) Työhönohjausta voidaan tehdä yksilö- tai ryhmäohjauksena, mutta monesti työhönohjaukseen tukeudutaan vasta ongelmatilanteiden syntyessä. (Viitala 2013, 197.)

Muutoksenohjaukseen tarkoitettuja ratkaisukeskeisiä menetelmiä pidetään hyvin moninaisia, luovina ja vuorovaikutuksellisina, ja niitä hyödynnetään esimiestyöskentelyssä. Tarkoituksena pidetään vaikuttamista nykyhetken ja tulevaisuuden tavoitteisiin. Menneisyyden kokemuksia voidaan hyväksikäyttää opittaessa virheistä. Organisaation kannalta olennaisena pidetään tunne-energian ohjaamista tekijöihin, joilla ylipäätään voidaan vaikuttaa haluttuun lopputulokseen. Ratkaisuja on havainnoitu tulevan usein alaisilta, mutta joskus tarvitaan ohjausapua ratkaisukeskeisesti, kuten innovoinnin tai mobilisoinnin avulla. Innovoinnilla tarkoitetaan luovaa ajatusprosessia, kun taas mobilisoinnilla pyritään työntekijän motivaation syventymistä haluttua tavoitetta varten. Muutoksilla työpaikoilla voidaan aiheuttaa henkilöstössä puutteita toimijuudessa. Toimijuudella tarkoitetaan toiminnallista ja vastuuntuntoista toimintaa, jolloin koetaan oman vaikutusvallan heikentyneen. Muutoksenohjauksen vaikuttamisen keinoina voidaan käyttää tarinallisuuden käyttöä, metaforia ja ennen kaikkea keskittyä positiivisuuteen. Hokemalla kiire voidaan aiheuttaa kaksinkertaisen kiireen tunne verrattuna todellisuuteen. Uudelleenmäärittelemällä omia heikkouksia ja negatiivisia tunteita, voidaan ne kääntää voimavaroiksi. Selviytymiskysymysten tarkoituksena pidetään ongelmatilanteiden muuttamista positiivisiksi haasteiksi, joista selviytyminen koetaan mahdolliseksi. Lisäksi ongelmat voidaan ulkoistaa, jolloin ongelma kohtia tarkastellaan etäältä päin. Voimaannuttavan visioinnin avulla pyritään näyttämään tulevaisuus houkuttelevalta. Visioinnin avulla pyritään löytämään työntekijälle myönteinen tulevaisuudenkuva. Ihmekysymyksillä ohjataan työntekijöiden ajatuksia pois kielteisyydestä ja tarjotaan tilalle myönteisempiä ajatusmalleja sekä toimintatapoja. Ihmekysymyksellä tavoitellaan mielle yhtymää, miten vastaaja käyttäytyisi ja toimisi, jos hänen ongelmatekijät katsottaisiin kadonneen. Motiiviluotauksen avulla työntekijää pyritään motivoimaan muutokseen hänen henkilökohtaisten arvojen ja motiivien avulla. Esimiehen on tarkoitus löytää ohjattavan potentiaali, voimavarat ja vahvuudet. Olennaisena pidetään ohjattavan tavoitteiden määrittämistä ja fokusointia niitä yrityksen strategian kannalta entistä tärkeimpiin ja olennaisimpiin tavoitteisiin. (Ruutu & Salmimies 2015, 170-172, 195-203, 209, 211-216.) Lisäksi alaisten työmotivaatiota voidaan parantaa valtuuttamalla heille enemmän valtaa päätöksenteossa. Valtuuttamisen rinnalle tarvitaan taustatukea ylemmältä johdolta, jotta alaiset uskaltaisivat tehdä enemmän itsenäisiä päätöksiä palveluprosessissa. Lisäksi teknisen tuen saatavuutta pidetään tärkeänä esimerkiksi alaisille toimivan viestintäkanavan. (Grönroos 2007, 402-403.)

Nykyään organisaatioissa käytetään paljon ulkopuolisia kouluttajia apuna tavoitellen yrityksen suorituskyvyn nousua. Valmentamisen ja mentoroinnin katsotaan eroavan hieman toisistaan.

Mentoroinnilla tarkoitetaan vapaaehtoista toimintaa, jota voi tapahtua esimerkiksi vanhemman ja vasta-aloittaneen työntekijän välillä. Mentoria pidetään yleensä kokeneempana ja arvostetumpana asiantuntijana. Valmentamista pidetään luonteeltaan virallisempänä. Ulkopuoliset neuvonantajat voivat toimia yrityksen valmentajina. Mentoreilta ja valmentajilta odotetaan tilannetajua ja ymmärrystä eri osa-alueiden kehitysprosesseista. Työntekijää voidaan auttaa hänen itsensä tiedostamatta. Oppimisella tarkoitetaan jatkuvaa prosessia, jota on kannattavaa seurata. Oppiakseen ja kehittyäkseen tarvitaan oikeanlainen oppimista tukeva ympäristö. Oppimisympäristöllä tarkoitetaan turvallista ympäristöä, jossa annetaan palautetta rakentavasti ja sulassa vuorovaikutuksessa yhteisön kesken. (Connor & Pokora 2008, 12-13, 19, 23, 181-182; Whitmore 2009, 13, 79.) Yrityksessä saatetaan tarvita yhä enemmän valmentamista ja mentorointia riippuen organisaatiokulttuurista riippuen. Jos yrityksen tuloksente-koia pidetään riippuvaisena yksilöiden osaamisesta ja panoksesta, valmentamista ja mento-rintia voidaan tarvita parempia saavutuksia varten. Kriittistä suhtautumista organisaatiora-kenteeseen ja prosesseihin pidetään tarpeellisena. Mentorointia ja valmentamista sekä tähän käytettyjä keinoja arvioidaan. Esimerkiksi voidaan tarkastaa, käytetäänkö tiimityötä hyväksi. Lisäksi voidaan pohtia, hyödynnetäänkö sähköistä maailmaa viestinnässä, minkälaisia resurs-seja käytetään työntekijöiden kouluttamiseen ja miten prosesseja arvioidaan. (Connor & Po-kora 2008, 233.) Taloudellisesta näkökulmasta ajatellaan, että ulkopuolisten järjestämä kou-luttaminen olisi hyvä järjestää työpaikalla tai lähellä sitä (Viitala 2013, 192).

Valmentaessa ja mentoroinnissa voidaan hyödyntää erilaisia apukeinoja henkilökohtaisten ta-voitteiden saavuttamiseksi. Tulosten aikaansaamiseksi voidaan tehdä realistinen strategia oh-jaamaan toimintaa. Työkaluja ajatellaan olevan paljon ja niitä voidaan soveltaa käytettäväksi riippuen kohderyhmästä. (Whitmore 2009, 41-42.) Valmentamisessa voidaan hyödyntää Whit-morin yli 30 vuotta sitten kehittämää Grow-mallia. Grow-mallia on käytetty pohjana myös monelle muulle valmentamisen mallille. (Wilson 2014, 150.) Joskus kevyellä ideoinnilla pääs-tään hyvään lopputulokseen, kun joskus tarvitaan syvällisempää paneutumista ongelmanrat-kaisuun. Tyypillisesti ensin selvitetään lähtötilanne, jonka pohjalta halutaan tehdä muutos tai kehittyä paremmaksi. Lopulta tehdään suunnitelma tavoitteen saavuttamiseksi. Lisäksi val-mentajista ja mentoreista, työntekijöiden ohella, voidaan huomata myönteinen kehitys työs-sään. Mentoreita tai valmentajia, olivat he sitten yrityksen sisällä toimivia henkilöitä tai orga-nisaation ulkopuolelta tulevia, voidaan kouluttaa paremmiksi työssään. Lisäksi eettisten näkö-kulmien perusteella omaa toimintaa voidaan pohtia laajemmin. Eettisesti toimimista pidetään tärkeänä, eikä sallittujen rajojen ulkopuolelle saa astua. (Connor & Pokora 2008, 75-76, 94, 136, 168, 210.) Valmentamisen ja mentoroinnin pidetään olevan lähellä valmentavaa johta-mistyyliä (Ruutu & Salmimies 2015, 15).



Kuvio 7: Grow-malli (Wilson 2014, 149 muokattu)

Valmentavalla johtajuudella saadaan aikaan:	
<b>Tietoisuus</b> työpanoksen laadusta ja määrästä, joka vaikuttaa:	<b>Vastuu</b> omasta käyttäytymisestä edesauttaa:
-työsuoritukseen	-Potentiaalia ja uniikkiutta
-uuden oppimiseen	-Itsetuntoa ja varmuutta
-viihtyvyyteen	-Sisäistä motivaatiota ja yritteliäisyyttä
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Suurempi tuottavuus</li> <li>→ Parantunut kommunikaatio</li> <li>→ Parempi viihtyisyys työpaikalla</li> <li>→ Paremmat työsuhteet</li> <li>→ Lisääntynyt vastuuntuntoisuus</li> <li>→ Parantunut asiakaspalvelu</li> </ul>	

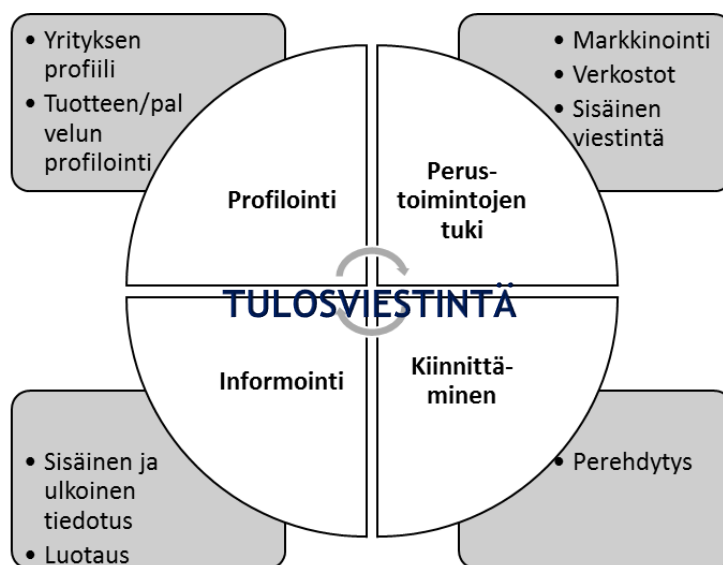
Taulukko 1: Valmentavalla johtajuudella saadaan aikaan (Whitmore 2009, 54 muokattu)

#### 4.3 Suoritusjohtaminen ja suoritusmittarit myynnin arviointivaiheessa

Yrityksen tehokkuutta ja tavoitteiden saavuttamista pidetään tarkoituksenmukaisena mittauksen kohteena. Jotta tavoitteita voitaisiin mitata ja seurata tarkasti, ne pitää tietää. Tarkoin määritetyillä tavoitteilla osallistutaan olennaisesti yrityksen organisoituun toimintaan. Lisäksi tavoitteita pidetään tärkeänä osana organisaation kannattavuuden arviointia ja keinona vastata asiakkaiden odotuksiin. (Juholin 2010, 58; Nieminen & Tomperi 2008, 46.) Tavoitteilla ja suoritusmittareilla ohjataan tehokkaasti työkulutturia, sillä ihmisillä on tapana panostaa enemmän suoritusta mitattaessa. Lisäksi mitattavilla tavoitteilla viedään tehokkaasti viestiä työntekijöille yritykselle tärkeistä tavoitteista. Myynnin johtoa arvioidessa voidaan käyttää termiä reflektointi. Reflektoiden menneitä tapahtumia realistisesti ja arvioimalla niitä, voidaan saada uusia näkökulmia toiminnan parantamiseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 51, 112.)

Arviointia voidaan tehdä rahoittajaa tai johtoa varten sekä strategisista syistä. Yrityksen kehityksen kannalta pidetään tärkeänä, että koko henkilöstön olisi ajan tasalla mittauksista, niiden arvioinneista ja jälkitoimenpiteistä. Tällöin saadaan aloitettua jatkotoimenpiteet tehokkaasti. (Juholin 2010, 99.) Organisaatioissa arvioidaan lisäksi yrityksen muiden tavoitteiden onnistumista kuin pelkästään taloudellisten, sillä eri osa-alueiden pidetään olevan tiiviisti toisiinsa yhteydessä. Taloudellisten tavoitteiden onnistumisen lisäksi huomioidaan asiakkaat, prosesseihin ja näiden kehittyminen. Toisaalta olennaisena pidetään alaisten työtehtävistä suoriutumisen arviointia, jonka avulla kehitetään osaamista ja palkitsemista. Yleensä haluttuihin tavoitteisiin pääsemistä arvioidaan esimiestasolla. (Viitala 2013, 130, 132-133; Juholin 2010, 33; Nieminen & Tomperi 2008, 73.) Toisaalta palvelualan luonteen takia, sen kannattavuuden mittaamista voidaan pitää haastavana. Esimerkiksi palvelun laatu ei välttämättä ole yhteydessä siitä maksettavaan hintaan. (Grönroos 2007, 256.)

Tulosviestinnän mallina voidaan hyödyntää Åbergin pizzaa. Pizzan viipaleet viipaloituvat sektoreittaan kantaen otsikkoa tulosviestintää. Tulosviestintää tapahtuu yrityksestä ulos sidosryhmille sekä sisäisesti organisaatiossa. Yrityksen sisäisen viestinnän tapana pidetään viestintää, eli informointia. Siihen sisältyy ulkoinen ja sisäinen tiedotus sekä yhteystoiminta ja luotaus. Yhteystoiminnalla tarkoitetaan henkilökohtaista viestimistä. Luotausta pidetään toimintatapana, jonka avulla henkilöstö sisäistää ulkoiset ja sisäiset muutokset ja oppivat toimimaan niiden puitteissa. Luotauksen kehoitetaan olevan suunniteltua, esimerkiksi ysiköissä jaetaan tuotevastuuryhmiä tai keskustellaan muutoksista kokouksissa. (Åberg 2006, 98, 100, 126-127.)



Kuvio 8: Åbergin pizza (Åberg 2006, 98 muokattu)

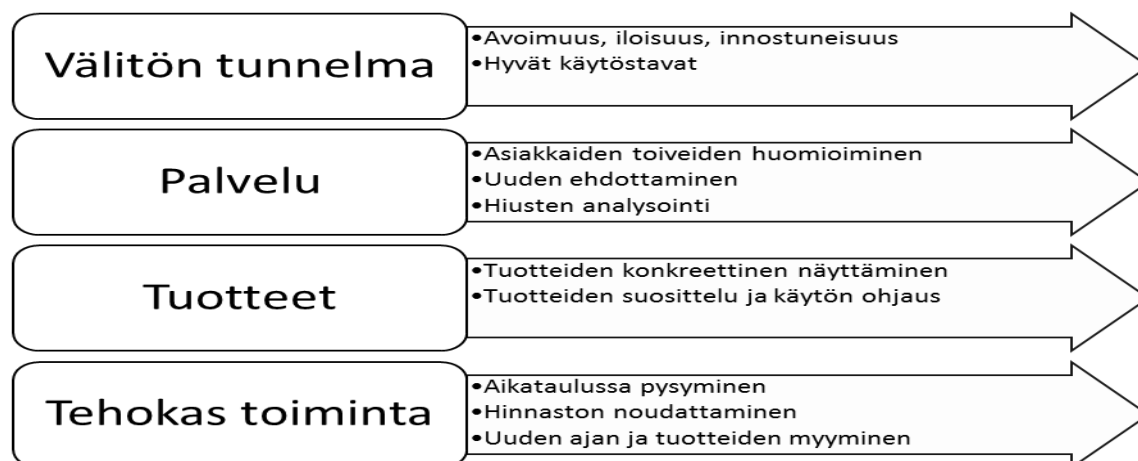
Suoritusjohtamisella mitataan myyjän toiminnan suoritusastetta, mutta lisäksi kehitetään myyjän osaamista eteenpäin. Suoritusjohtamista voidaan pitää tavoite- ja tulosjohtamisen tukena, jolloin kokonaisuudessa huomioidaan laatutekijät. (Nieminen & Tomperi 2008, 121-122.) Laatuajattelussa huomioidaan taloudellisten tulosten lisäksi esimerkiksi sosiaaliset ja ekologiset aikaansaannokset. Yrityksessä pidetään tärkeänä tunnistaa omat tavoitteensa ennen niiden mittaamista. Organisaatiossa ei pystytä vaikuttamaan suoraan tulokseen, vaan yrityskulttuuria ohjataan välikäsien kautta, kuten tiedonkulun, yksilöiden koulutusten sekä johtajuuden avulla. Systeemiajatuksen mukaan laadukkaat tulokset syntyvät, kun työyhteisöissä toimitaan systemaattisesti samankaltaisesti. Organisaatiossa kannattaa panostaa kokonaisuuteen sekä tunnistaa siihen eniten vaikuttavat tekijät. Lisäksi arvostetaan yksilöiden arjessa tekemiä, organisaation tulosta tukevia jokapäiväisiä valintoja. (Fischer & Vainio 2014, 15-158.) Alaisten tehokkuus voidaan yhdistää yrityksen tuottavuuteen. Yrityksen näkökulmasta riittävä suoriutumista pidetään haluttujen tavoitteiden saavuttamisena, jopa niiden ylittämistä. (Viitala 2013, 130.) Suoritusmittariston tulee perustua yrityksen omaan strategiaan. Mittaristoa pidetään kokonaisuutena, joka voi koostua monesta eri mittarista, joilla mitataan eri kriteerein. Hyvänä mittaria pidetään silloin, kun sillä voidaan mitata yrityksen olennaisia tavoitteita innostavasti ja ymmärrettävästi. Hyvä mittaristo on luettavissa läpi organisaation ja sen tulkintaa voidaan pitää yksiselitteisenä. (Nieminen & Tomperi 2008, 56-58; Viitala 2013, 134-135.)

Suosittuna tapana mitata yrityksen suoritusten kannattavuutta pidetään tasapainotettua mittaristoa. Tasapainotetulla mittaristolla tavoitellaan yrityksen strategiaan perustuvaa, erilaisen taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden kokonaisuutta. Yrityksen eri osa-alueita arvioidaan erilaisilla mittareilla. Tätä pidetään jossain yrityksissä välttämättömänä, sillä kannattavuutta voidaan pitää olevan sidoksissa esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen. Asiakastyytyväisyyttä voidaan parantaa enemmän henkilökunnan osaamisella kuin pelkillä taloudellisilla tunnusluvuilla. (Collis ym. 2012, 418; Viitala 2013, 133.) Epätasapainossa olevalla mittaristolla tarkoitetaan tilannetta, jossa mittarit näyttävät vain yrityksen tuloksen. Tällöin kokonaisuvaan ulkopuolelle jäädyään usein asiakastyytyväisyyden tai työntekijöiden osaamisen osalta. Tulevaisuudessa tavoitteena pidetään pidemmän aikavälin mittaristoa, jolla ei kuvattaisi pelkästään lyhyen aikavälin tulosta. Tulomittareiden lisänä toivotaan olevan tulosta ennakoivia mittareita. (Nieminen & Tomperi 2008, 60). Suoritusmittareita voidaan pitää strukturoituja tai vapaamuotoisia haastatteluita sekä erilaisia arviointilomakkeita. Organisaatioissa voidaan hyödyntää arvioinneissa lisäksi ennalta määrättyjä aineistoja, esimerkiksi numeerisia asteikkoja. Palautteen annolla vaikutetaan yritystä kehittäviin jatkotoimenpiteisiin. (Ruutu & Salmimies 2015, 185-186.) Suoritusmittareita voidaan luonnehtia myös koviksi tai pehmeiksi. Kovilla mittareilla mitataan yksiselitteisiä, numeraalisia asioita, kuten kiertonopeutta ja liikevaihtoa. Pehmeät mittareilla mitataan henkilöstöön liittyviä asioita, jotka voivat olla esimerkiksi laadullisia tekijöitä. (Viitala 2013, 134.)

Muutoksenohjauksen ratkaisukeskeisten menetelmien onnistumista voidaan seurata toimintasuunnitelman avulla. Toimintasuunnitelmaan voidaan kirjata välitavoitteet ja niitä mittaavat suoritusmittarit. Lisäksi pohditaan konkreettisesti muutoksia, joita ohjattavan pitäisi tehdä onnistuakseen määrättyssä aikataulussa. Tavoitteita ei aina saavuteta helposti. Esteisiin voidaan varautua varasuunnitelman avulla sekä minimoimalla mahdolliset ongelmatilanteet. Lisäksi toiminnan seurantaan toivottua muutosta kohti pidetään tärkeänä. Lisäksi tavoitteita voidaan saavuttaa esimerkiksi numeraalisesti arvioiden pikkuhiljaa. Jos tulosten voidaan katsoa parantuneen, niihin vaikuttaneita tekijöitä arvioidaan. Työntekijöitä voidaan palkita onnistumisesta. Myönteistä ja kannustavaa palautetta pidetään lisäksi tärkeänä. Tällöin haastavammat muutokset voidaan kokea mielekkäämmiksi toteuttaa. (Ruutu & Salmimies 2015, 205-208, 218.) Tulos- ja kehityskeskusteluilla tarkoitetaan esimiehen ja alaisten välisiä keskusteluja, joissa keskustellaan saavutetuista tuloksista, uusista tavoitteista, arvioidaan omaa osaamista ja kehitystarpeita sekä kehitetään työryhmän työhyvinvointia ja yhteistyötä. Kehityskeskusteluja pidetään osana johtamista, jossa yrityksen strategia missioineen ja visioineen saadaan selitettyä työntekijälle yksityiskohtaisesti. Lisäksi johtoryhmässä saadaan palautetta alaisilta. Hyvillä keskusteluilla aikaansaadaan kehitysehdotuksia ja parannetaan ajan kuluessa organisaation laatua ja työympäristöä. Samalla työntekijää kuunnellaan aidosti, sillä palautteen antamista ja vastaanottamista pidetään varsinkin esimiesnäkökulmasta joskus puutteellisina. (Åberg 2006, 145, 147, 162; Nieminen & Tomperi 2008, 146-147.)

Myyntiä voidaan mitata erilaisin tulostavittarein myyjittäin tai tuoteryhmittäin euroina ja prosentteina. Myyntejä voidaan verrata tulostavoitteisiin tai jo menneen ajanjakson myynteihin. Lisäksi voidaan laskea myyntikate per myyjä, tuote tai tuoteryhmä sekä asiakaskohtaisesti tai asiakasryhmittäin. Suoritustavoitteita mitattaessa mitataan toimintasuunnitelmien toteutusta, asiakaspeittoja, myyntikampanjoita ja mahdollisesti muita suoritustavoitteita. (Nieminen & Tomperi 2008, 59, 133, 169.) Organisaation strategisten tavoitteiden onnistumista voidaan mitata inventaarilla, työpaikan hakijoiden määrällä ja laadulla ja tuottavuudella. Lisäksi organisaation maineesta, brändistä ja sosiaalisen median kautta voidaan saada tietoutta. Tavoitteita voidaan kohdentaa erityisesti asiakkaisiin, jolloin esimerkiksi henkilöstön on tarkoitus omaksua asiakasryhmiin kohdistuva strategia, jonka myötä odotetaan taloudellista voittoa. (Juholin 2010, 62.) Tulokortilla tarkoitetaan yhtä hyödyllistä tapaa mitata työyhteisön tavoitteisiin pääsemistä. Tulokortin avulla selkiytetään yrityksen tavoitteita työntekijöille. (Åberg, 2006, 69.) Tulokorteista käytetään erilaisia versioita. Tätä mittaamisen välinettä on myös arvosteltu lyhytnäköiseksi ja liian operatiiviseksi. (Juholin 2010, 43.) Palvelutoiminnan mittaamista voidaan pitää haastavana, sillä palvelutuotteet voivat olla aineettomia. Lisäksi asiakkaan panoksella palvelukokemukseen voidaan vaikuttaa, joka vaikeuttaa mittaamista. (Lönqvist ym., 2010, 126.)

#### 4.4 Hairlekiinin myyntiprosessi



Kuvio 9: Hairlekiinin palveluprosessin tärkeitä arvoja ja toimintatapoja (Hairlekiini intranet 2018c)

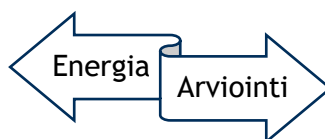
Hairlekiini-kampanoissa pyritään erottautumaan kilpailijoista laadukkaana asiakaspalvelun avulla. Asiakaspalvelutilanne saa Hairlekiini-liikkeissä olla kampaajansa näköinen, eikä yhtä ulkoa opittavaa kaavaa myyntiprosessista tunneta. Tärkeää on kampaajan palveluattitus. Vaikka asiakaskohtaaminen saa olla Hairlekiini-kampanoissa yksilöstä riippuen persoonallinen, tietynlaisia ohjenuoria löytyy Hairlekiinin käsikirjasta. Parturi-kampanojen tulisi olla ulkoisesti siistejä, kiinnittäen huomiota myönteisiä viestejä tuovaan elekieleen ja puhetapaan. (Hairlekiini 2016, 7-9.) Erinomainen palvelu Hairlekiini-kampanoissa koostetaan asiakkaan tarpeet ja toiveet huomioivasta asiakaspalvelusta, jossa lisämyyntipalvelun mahdollisuutta ei ole unohdettu. Lisäksi kampaajia pidetään asiantuntevina, muutoksensietokykyisinä sekä tehokkaina työssään. Lisämyyntiä pidetään oleellisena osana Hairlekiini-kampanoiden myyntiprosessia. Hairlekiinilla tarjotaan apuvälineitä myynnin ohjaukseen, kuten parturi-kampaajia myyntiprosessiin ohjeistava oma myynnin opas. (Hairlekiini 2016, 11.)

Myynnin edistämiseksi myymälä ja liiketila pyritään pitämään siisteinä ja viihtyisinä. Lisäksi myyntiä vauhditetaan erilaisin vaihtelevin tarjouksilla ja kampanjoilla. Asiakkaille tarjotaan kanta-asiakaskorttia tai tuotebonuskortteja. (Hakkarainen 2014, 76, 79.) Liikkeet pyrkivät olemaan samanlaisia, esimerkiksi hinnat ovat maanlaajuisesti nykyään samat kaikkialla. Tuotesarjoissa ja palveluvalikoimassa on tosin liikekohtaisia eroja. Esimerkiksi joissain liikkeissä tehdään hiustenpidennyksiä. (Mäntyranta 2018.) Hairlekiineissa pyritään seuraamaan myyntiä myyntivertailutaulukon avulla. Tällöin saadaan seurattua työntekijöiden tuote- ja palvelu- myyntiä sekä yksilötasolla että liikekohtaisesti. (Hakkarainen 2014, 62.)

## 5 Työntekijöiden motivointi johtamisen välineenä

Tormenta Oy:n toimitusjohtaja Torvinen kertoo Hairlekiinien työntekijöiden motivoimisen ja palkitsemisen perustuvan turvallisen ja viihtyisän työympäristön mahdollistamiseen. Lisäksi organisaatiossa tarjotaan provisio kuukausipalkan päälle. Provision suuruus riippuu palvelu ja tuotemyynnin suuruudesta. (Torvinen 2018.) Provisiojärjestelmän lisäksi Hairlekiinissa palkitaan työntekijöitä luontaisuhde-etuuksilla, kuten omien hiusten laitolla ja henkilökunta-alennuksilla. Lisäksi tuotteita voidaan saada maahantuojilta. (Hakkarainen 2014, 42, 43.)

Työntekijöiden käyttäytymistä ja sitoutumista organisaation tavoitteisiin voidaan ohjata hyvin erilaisilla motiiveilla. Lisäksi työntekijöiden motivoituneisuutta lisätään erilaisilla palkitsemisen tavoilla. Jokainen voi käsittää palkitsemisen eri tavoin, sillä yksilöitä motivoivat tekijät vaihtelevat. (Åberg 2006, 27, 30-31; Nieminen & Tomperi 2008, 151; Viitala 2013, 159.) Ihmisillä on tapana etsiä syy-seuraussuhteita tekemisilleen, jotka vaikuttavat motivaatioon. Motivaatiota pidetään yhtenä suurimmista tekijöistä yrityksen menestykseen. Tieto- ja taitotaso eivät yksinään riitä työstä suoriutumiseen tai uuden oppimiseen, vaan näitä tekijöitä ohjataan motivaation avulla. (Viitala 2013, 16.) Motivaatiota voidaan pitää energian lähteenä toiminnalle. Yksilön motivointitason avulla määritetään voimavarat, joilla pyritään saavuttamaan halutut tavoitteet. Monien eri tekijöiden kautta vaikutetaan motivaatioon, kuten henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja ympäristötekijöillä. (Ruutu & Salmimies 2015, 122.) Työhönsä motivoituneella työntekijällä tarkoitetaan alaista, joka on valmis tekemään yrityksen laatimien tavoitteiden eteen enemmän kuin rutiinomaisen työsuorituksen. Motivoituneiden työntekijöiden kohdalla voidaan luottaa heidän haluavan suoriutuvan työstään mahdollisimman hyvin ja huolellisesti. (Thomas 2009, 38.) Henkilöstön motivaatiota ja palkitsemista on kannattavaa miettiä viimeistään silloin, kun yritys ei pääse taloudellisiin tavoitteisiinsa. Motivaatiotekijöillä ei pois suljeta toinen toistaan, vaan osalla saattaa olla vain hallitsemampia vaikutuksia kuin toisilla. (Nieminen & Tomperi, 37.)



Itseohjautuvaisuus	Sisäiset palkinnot
Työtehtävien organisointi	Vapaus tehdä päätöksiä
Pätevyyden tarkkailu	Pätevyyden tunne
Tavoitteisiin sitoutuminen	Merkityksellisyden tunne
Kehittymisen tarkkailu	Kehittymisen tunne

Taulukko 2: Energiakaavio (Thomas 2009,65 muokattu)

Erilaisten motivaatioteorioiden mukaan erilaisilla sisäisillä tai ulkoisilla palkkioilla voidaan motivoida työntekijöitä. Sisäistä motivaatiota saadaan itse työstä tai saavutuksista. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan palkkioita, kuten rahallista etuutta. Ihmisiä motivoidaan hyvin eri-

laisilla palkkioilla, esimerkiksi joillekin fyysinen turvallisuus tai sosiaaliset suhteet ovat riittäviä motivaation lähteitä. Motivaation lähteitä on tutkittu paljon löytäen niistä kaikille yhteisiä yleisperiaatteita, vaikka yksilötasolla olisi näkemyseroja. Tarpeeksi motivoivana työtoimenkuvana pidetään psyykkiseltä ja fyysiseltä kuormitukseltaan riittävää työtä. Lisäksi motivoivan työtoimenkuvan katsotaan sisältävän erilaisia työtehtäviä, työn suunnitteluvaiheesta arviointiin. Joskus pidetään myönteisenä tasaista työn suorittamista, eikä jatkuvaa liian haasteellisista työtehtävistä suoriutumista. Yksilötasolla itsenäistä työntekoa pidetään etuna. Lisäksi työn merkityksellisyyttä arvostetaan, sillä omalla työpanoksella halutaan usein olevan merkitys. Kenties tärkeimpänä pidetään työntekijän oman osaamisen vastaamista työtoimenkuvan sisältöön ja sen haasteellisuuteen. (Viitala 2013, 16-18.) Toisaalta työntekijöiden sisäisellä motivaatiolla vaikutetaan sitoutuneisuuteen organisaatioon, sillä arvokkaaksi ja innostavaksi koetun työtoimenkuvan katsotaan parantavan työhyvinvointia. (Ruutu & Salmimies 2015, 123; Nieminen & Tomperi 2008, 153.)

### 5.1 Palkitseminen

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta palkitsemista pidetään vahvana työkaluna oikein käytettynä. Rahallisen palkitsemisen lisäksi kannustinpalkitsemisella voidaan tuottavuutta nostaa jopa kymmenisen prosenttia. Oleellisena pidetään organisaation suunnitelmaa kokonaispalkitsemisen toteuttamisesta, jonka mukaan palkittaisiin työn vaativuudesta suoriutumista sekä työntekijän osaamista. Tavoitteiden toteutumista seurattaisiin, arvioitaisiin sekä annettaisiin palautetta esimerkiksi viimeistään kehityskeskustelussa. Kokonaispalkitsemisella tavoitellaan parantunutta työsuoritusta. Palkitsemisen tapoja voidaan määrittää monin eri tavoin, esimerkiksi ulkoiseen ja sisäiseen jaotteluun. Lisäksi alaisia voidaan palkita aineellisesti, kuten palkalla ja lisääntyneillä työtunneilla tai aineettomasti, kuten joustavalla työajalla. Palkitsemistapoja voidaan muuttaa hitaasti, kuten palkkaa tai nopeasti, kuten antamalla erityisiä tunnustuksia. Toisaalta palkitsemisen käytettävät kustannukset voivat arvoltaan vaihdella. Palkitsemisella voidaan ilahduttaa osaa yrityksen työntekijöistä tai kaikkia. Palkitsemisena voidaan pitää työntekijän henkistä hyvinvointia lisääviä tekijöitä, kuten arvostusta. Toisaalta palkitsemisena voidaan käyttää tuotanto- ja tulospalkkioita. Joskus palkitsemisen tapoja voidaan pitää esimiehelle työläinä toteuttaa, mutta palkitsemista voidaan toteuttaa myös pienin elein jokainen työpäivä. (Kauhanen 2018, 38-39, 102-103.) Palkitseminen voidaan kokea jossain määrin haastavaksi toteuttaa, sillä joskus ulkoiset palkkiot voivat heikentää työntekijän motivaatiota korvaten yksilön sisäisen motivaation työskentelyyn rahan ahneudella (Ruutu & Salmimies 2015, 123).

Hyvin lähellä kaikkia palkitsemisen tapoja pidetään arvostusta ja palautteen antamista. Esimiehen kannustuksella päästään jo usein myönteisiin tuloksiin. Arvostusta pidetään muiden ihmisten inhimillisenä kohteluna. Arvostuksen puutetta voidaan nähdä alaisten mielipiteiden

vähättelynä ja epäilyinä. Työntekijöiden vähättelyllä ei mitä luultavammin johdeta työmotiivaatiota paremmaksi. Oikeudenmukaisella ja toisten ihmisten arvostuksella voidaan ohjata esimiehen työskentelytapoja ja päätöksentekoa. Yleensä arvostetaan rehellistä ja kunnioittavaa viestintää, jossa päätökset ja toimintatavat perustellaan huolellisesti. Oikeudenmukaisella kohtelulla työpaikalla edesautetaan viihtyvää henkilökuntaa. Palautteen antamista pidetään palkitsemistapana, mutta sen oletetaan tukevan myös muita palkitsemisen keinoja. Palautteen antamista pidetään ilmaisena, mutta erittäin tehokkaana vaikutuksen keinona. Yrityksen toiminnan kannalta pidetään oleellisena myös kielteisen tai rakentavan palautteen antamista tarvittaessa. (Hakonen N, Hakonen A, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2004, 244-246, 251, 254.) Lisäksi alaisten työsuoritusta voidaan arvioida. Esimiehen arvioinnin avulla voidaan kehittää työntekijän työsuoritusta tarkastelemalla vahvuuksia ja heikkouksia. Ilman työsuorituksen arviointia, esimiesten on haastava tehdä päätöksiä koskien palkitsemista, esimerkiksi taloudellista palkkiota. (Dessler 2009, 195.)

Palkitsemisstrategiaksi kutsutaan tavoitteiden johtamisen taustalla olevaa suunnitelmaa. Strategisella palkitsemisella tarkoitetaan nimensä mukaisesti sitä, että palkitseminen sisällytetään tukitoimeksi yrityksen liiketoimintastrategiaan ollen osana toimintojen johtamista. Toteutuakseen kokonaisvaltaisesti yrityksessä, strateginen palkitsemisen tueksi tarvitaan riittävät resurssit sekä ylimmän johdon ja toimitusjohtajan tuki. Tavoitteiden suunnittelun lisäksi palkitsemisstrategiaan liitetään suorituksen johtaminen sekä suorituksen kehitystoimenpiteiden toteutus. (Hakonen N ym. 2004, 49-51; Nieminen & Tomperi 2008, 161.) Palkitsemisen valmiuksia voidaan parantaa keskitetyllä palkitsemistyöryhmällä, joka on vastuussa palkitsemisen toimivuudesta ja sen kehittämistä. Heidät on tarkoituksenmukaista koulututtaa tehtäviinsä. Edellytyksenä voidaan pitää toimitusjohtajan kiinnostusta kehittää palkitsemisen kokonaisuutta sekä niihin käytettäviä resursseja. Jotta palkitseminen voitaisiin järjestää onnistuneesti, esimiehillä on hyvä olla tietotaito palkitsemisen toimintatavoista. (Hakonen N ym. 2004, 54-55.) Usein esimiestasolla unohdetaan, että lisämotiivaatiota voidaan tuottaa helposti sisäisen palkitsemisen keinoin (Thomas 2009, 84).

Johtaminen päätöksien tekoon: <b>Luovuttaa valtaa</b>	Johtaminen pätevyyteen: <b>Valmentaminen</b>
Johtaminen merkityksellisyyden tunteeseen: <b>Inspirointi</b>	Johtaminen kehitykseen: <b>Tulosjohtaminen ja inspirointi</b>

Taulukko 3: Johtajan positiivinen rooli (Thomas 2009, 136)

Palkitsemisjärjestelmän ei ajatella olevan mitään uutta, mutta nykyään esimiesten voidaan nähdä panostavan palkitsemiseen enemmän kuin ennen, samalla tukien yrityksen strategiaa

tavoitteita. Tavoitteiden määrittelyä ja alaisten kouluttamista pidetään tärkeänä esitoimena, jotta suoritusta voidaan lopulta arvioida. (Dessler 2009, 191.) Yrityksissä työskennellään usein eri portaissa, joille hyödynnetään erilaisia palkitsemisen keinoja. Johtamisessa pidetään tärkeänä kokonaisuuksien hahmottamista, sillä eri henkilöstöryhmien palkitsemisessa voidaan havaita eroja. Työtehtävät organisaation sisällä voivat vaihdella. Erilaisiin työtehtäviin vaikutetaan lisäksi työ- ja virkaehtosopimusten määräyksillä. Nykyään on suositeltavaa perustella palkitseminen toiminnallisilla perusteilla, jotta tasavertaisuus työntekijöiden kesken säilytettäisiin. Työntekijän titteliin ja asemaan katsomatta, palkitsemisella loppujen lopuksi pyritään sitouttamaan työntekijä organisaation tavoitteisiin toteuttaen kilpailukykyistä tulosta. Lisäksi palkitsemisella halutaan edesauttaa yrityksen strategian toteutumista, arvon lisäsuotua asiakkaille sekä kiihtyvää liikekasvua. Työntekijän näkökulmasta palkitsemisella voidaan vaikuttaa positiivisesti lisätoimeentuloon ja tehden työpaikasta kaikin puolin paremman työympäristön olla ja työskennellä. (Hakonen N ym. 2014, 14-15, 37, 41-42; Viitala 2013, 143-144.)

Palkitsemista pidetään onnistuneena sen tuottaessa myönteisiä vaikutuksia enemmän kuin kielteisiä. Lisäksi henkilöstön ja esimiesten tyytyväisyyttä palkitsemisjärjestelmään pidetään oleellisena mittarina. Usein palkitsemisjärjestelmällä tuotetaan tulosta hiljalleen. Tärkeänä pidetään palkitsemisjärjestelmän kytkemistä organisaation liiketoimintastrategiaan, jota johtaa esimies. Puutteellisissa palkitsemisjärjestelmissä tuetaan mahdollisesti jotain muuta kuin tavoitteen mukaisia toimintatapoja. Lisäksi väärin valituilla palkitsemisen tavoilla ei välttämättä voida päästä ylipäättään haluttuihin tuloksiin. (Hakonen N ym. 2004, 279, 281, 288.) Onnistunutta palkitsemista pidetään haastavana arvioinnin kohteena. Arvioitavat tavoitteet voidaan nähdä epäselvinä sekä arviointi voidaan suorittaa eri tavoin arvioijasta riippuen. (Dessler 2009, 207.) Lisäksi alaisen omalla toiminnalla voidaan vaikuttaa myös positiivisesti työn tuloksiin, joten aina ei saada selville palkitsemisen merkitystä tulosten positiiviseen nousujohteeseen. Palkitsemisella tavoitellaan enemmän positiivisia vaikutuksia kuin negatiivisia, mutta molempia voi kuitenkin esiintyä samanaikaisesti yrityksessä. Yksilöeroista riippuen palkitsemisen tavoilla vaikutetaan työsuoritukseen eri tavoin, jolloin tulokset voivat olla erilaisia. Onnistuneella palkitsemisella tarkoitetaan ennen kaikkea myönteisten vaikutusten lisääntymistä ja kielteisten vaikutusten vähentymistä, esimerkkinä tästä sairauspoissaolojen vähentyminen. Kielteisiä vaikutuksia voi esiintyä yrityksille negatiivisena käytöksenä, asenteina sekä ylimääräisinä kustannuksina. Epäonnistuneilla palkitsemisen keinoilla vaikutetaan henkilöstöön epäsuotuisasti lisäten erilaisia epäoikeudenmukaisia kokemuksia. Palkitsemiseen liitetään erilaisia odotuksia ja toiveita, joten palkitsemisen keinoilla on myös täysi mahdollisuus epäonnistua. (Hakonen N ym. 2004, 15-16, 56-57, 60-61.)

## 5.2 Ulkoinen palkitseminen

Peruspalkalla tarkoitetaan kenties olennaisinta työsuorituksen palkitsemistapaa. Peruspalkkaustapoina pidetään aikapalkkaa, palkkio- ja provisiopalkkaa ja urakkapalkkaa. Lisäksi voidaan hyödyntää täydentäviä palkkaustapoja, jotka ovat voitonjakoerät, tulos- ja voittopalkkiot sekä osakepohjainen palkitseminen. Urakka-, palkkio- ja provisiopalkkoihin voidaan kytkeä myynnit ja työn tulokset. Myyntiprovisioon voidaan sisällyttää kiinteän palkan lisäksi myynneistä riippuvainen osa. (Hakonen N ym. 2004, 68-69, 116, 118; Nieminen & Tomperi 2008, 154-155.) Esimiehen johtajuuden avulla työntekijälle kerrotaan tulospakkaukseen liittyvät yrityksen tavoitteet selkeästi, erityisesti oman yksikön näkökulmasta. Lisäksi esimiehen työtoimenkuvan kautta seurataan yksikön tunnuslukuja ja mittareita sekä annetaan työsuorituksesta palautetta työntekijöille. Lisäksi toimintaa arvioidaan muiden esimiesten ja alaisten kanssa, tarkoituksena kehittää yrityksen ja yksikön toimintaa eteenpäin. (Hakonen N ym. 2004, 140-141.)

Tulos- ja voittopalkintoja käytetään paljon erilaisia: bonukset, tavoitepalkkiot, kannustepalkkiot, säästöpalkkiot, suoritepalkkiot, tulosrahat ja kehittämispalkkiot ovat kaikki tulos- ja voittopalkintoja. Tulos- ja voittopalkinnot maksetaan peruspalkan lisäksi esimerkiksi prosentuaalisena osana peruspalkasta. Tulospalkkausta pidetään hyvin moninaisena ulkoisen palkitsemisen keinona. Sitä pidetään tehokkaana työntekijöitä motivoivana työkaluna strategisen johtajuuden kannalta. Sen on havaittu lisäävän yrityksen tuottavuutta ja laatua sekä parantavan työpaikkojen ilmapiiriä. Jotta tulospalkkauksen avulla voitaisiin motivoida alaisia, työntekijällä on hyvä olla tavoiteltavia mittaustasoja kaksi tai kolme. Mittareiden tavoitteet määritellään tarkasti. Lisäksi työntekijän omaa vaikuttamisen mahdollisuutta tavoitteiden saavuttamiseksi pidetään tärkeänä. (Hakonen N ym. 2004, 122, 124, 129, 133-134; Viitala 2013, 151-152.)

Suoritukseen tai tulokseen sidotun palkkauksen elinehtona pidetään työntekijän motivoituneisuutta siihen. Suomessa tulospalkkausta käytetään melko yleisesti. (Viitala 2013, 153). Palvelualoilla on hyvä muistaa asiakaslähtöisyys palkitsemisen tavoissa. Rahallisilla bonuksilla voidaan saada aikaan kielteisiä vaikutuksia yrityksen toimintaan, sillä niillä saatetaan aikaan saada myyntityöstä joissain tapauksissa hyökkäävää ja aggressiivista. Toisaalta myyntityöstä voidaan kadottaa volyyymi, jos palkitseminen on liian hidasta. (Nieminen & Tomperi 2008, 159-160.) Asiakaspalvelualla työntekijöiden tulisi voida saada palautetta asiakkailta, jotta omaa suorituskykyä voitaisiin parantaa ja näin ollen vastata paremmin asiakkaiden tarpeisiin (Thomas 2009, 186). Loppujen lopuksi työn sisällöllä katsotaan usein olevan suurempi merkitys työmotivaation säilyttämiseen kuin palkkauksella (Thomas 2009, 62; Viitala 2013, 162).

### 5.3 Sisäinen palkitseminen

Aineettoman, eli sisäinen palkitsemisen avulla pyritään parantamaan työntekijöistä itsestään lähtevää motivaatiota. Ensisijaisena kohteena pidetään työtä ja siihen läheisesti liittyviä osa-alueita. Työhön sitoutumiseen vaikutetaan työstä saatavalla merkityksellisyyden tunteella ja työssä pärjäämisellä. (Nieminen & Tomperi 2008, 156, 158.) Sisäistä palkitsemista pidetään pätevä työkaluna esimiehen tuntiessa alaisensa. Sisäisen palkitsemisen keinoina pidetään sosiaalista palkitsemista ja luontais- ja työsuhte-etuuksia. Urapalkkion keinoina voidaan ajatella olevan itse työ sekä mahdollisuudet oppia uutta ja kehittää itseään. Sosiaalisella palkitsemisella tarkoitetaan titteliä, kiitoksia tai kehuja. (Kauhanen 2018, 103-104.) Rahassa ei voida mitata sosiaalisia palkkioita, vaan palkkiona voidaan pitää esimerkiksi sisäänpääsyä organisaation sosiaalisiin verkostoihin. Lisäksi tärkeänä palkitsemisen tapana pidetään mahdollisuutta ammatilliseen kehitykseen. (Viitala 2013, 163-164.) Työntekijän sisäistä motivaatiota ja sitoutumista työhön voidaan edesauttaa työstä saatavalla merkityksellisyyden tunteella. Työllä aikaansaadaan parhaimmissa tapauksissa tunne työssä etenemisestä menestyksekkäästi. Lisäksi alainen voi arvostaa omia vaikutusmahdollisuuksiaan työssään. (Thomas 2009, 47-48.)

<b>Sisäiset palkinnot</b>	<b>Palkinnot mahdollisuuksista</b>	<b>Palkinnot saavutuksista</b>
<b>Työtehtävien sisältö</b>	Tunne valinnan vapaudesta	Tunne pätevyyydestä
<b>Työtehtävien merkitys</b>	Tunne merkityksellisyydestä	Tunne kehityksestä

Taulukko 4: Neljä sisäistä palkintoa (Thomas 2009, 49 muokattu)

Eri etuuksilla pyritään luoda yrityksestä houkuttelevampi, mutta niitä pidetään usein rahallisesti arvokkaina toteuttaa. Toisaalta etuna voidaan pitää päivittäistä ilmaista kahvia. Suomessa etuuksia säädellään eri lakipykälillä ja työehtosopimuksilla. Lakisääteisinä etuina pidetään esimerkiksi työterveyshuoltoa ja vuosilomia. Etuuksien haittapuolena voidaan havaita niiden muodostumista henkilöstölle arkipäiväisiksi, jolloin niitä ei osata enää arvostaa. Kaikkien luontaisetujen voidaan ajatella maksavan yritykselle rahaa, olivat ne sitten isoja tai pieniä etuuksia. Siksi etuuksien kautta syntyvää tuottoa yritykselle pidetään tärkeänä, jotta niistä muodostuneet maksut saataisiin kustannettua. Toisaalta yrityksessä voidaan tarjota etuuksia, joiden kuluihin ei yrityksen tarvitse käyttää ylimääräistä rahaa, esimerkiksi sallittu internetin käyttö yksityisasioita varten työajalla tai joustavat työajat. (Hakonen N ym. 2004, 148-150, 155, 157.)

Verovapaina etuuksia pidetään terveydenhoitoa, lomina, virkistys- ja harrastusmahdollisuuksia, päiväkahveja, henkilökunta-alennuksia, työvaatteita ja ylimääräisiä eläkevakuutuksia tai eläkeratkaisuja. Verotettavia luontoisetuja voidaan havaita esimerkiksi ruokailuetuna tai hyödyke-etuna, kuten puhelimen tai auton käyttö. Etuuksia tarjotaan henkilöstölle vaihdellen.

Esimerkiksi liikuntaedut tarjotaan suurimmaksi osaksi yhtäläisesti kaikille, mutta luontoisetuja voidaan tarjota harkitummin. Lisäksi yrityksissä voidaan tarjota työntekijöille henkilöunta-alennuksia esimerkiksi tuotteista. (Hakonen N ym. 2004, 158-165, 173; Nieminen & Tomperi 2008, 159; Viitala 2013, 154.) Luontoisedut muodostetaan etuuksista, joilla on taloudellista arvoa. Esimerkiksi tuote voidaan ostaa edullisemmin omalta työpaikalta kuin muilta markkinoilta. (Viitala 2013, 153.)

## 6 Strateginen logistiikan johtaminen palveluorganisaatioissa

Yrityksissä tarjotaan hyvin erilaisia palveluja kuluttajille. Perinteiset palvelualojen palvelut kohdistetaan suoraan loppuasiakkaille. Organisaation toimialasta riippuen, palvelutyyppejä voidaan kuitenkin erotella toisistaan, esimerkiksi loppuasiakkaisiin keskitytään suostuttelu- ja asiointipalveluilla. Yleisesti eri organisaatioiden toimitusketjujen hallinta ei eroa toisistaan paljoakaan, vaikka niissä tuotettaisiin erilaisia palveluita. Tulevaisuudessa palvelutyyppeiden tarkempi erottelu saattaa olla aiheellista markkinoiden kasvavien vaatimusten takia. (Haapanen ym. 2005, 91, 94. 121, 188.) Kampaamoala luokitellaan palvelutyypiksi, jossa asiakaskontakti on suuressa roolissa. Tällöin yrityksessä halutaan tuottaa lisäarvoa asiakkaalle tarjoamiensa palveluiden ja tuotteiden kautta. (Hines 2013, 112.) Toisaalta organisaation koolla ja myyntivolyymilla vaikutetaan kokonaishankintojen strategiaan, joka voi olla erittäin yksinkertainen tai monimutkainen (Benton 2010, 133). Strategian lisäksi onnistuneeseen logistiikan johtamiseen tarvitaan ammatillista osaamista ja vuorovaikutustaitoja (Huuhka 2017, 63).

Hairlekiinien ostotoiminnassa pyritään tilaamaan tarpeen mukaan pieniä eriä isojen tilausten sijaan. Liikkeen esimiesten tulee joissain tapauksissa keskustella tilauksista omien esimiestensä kanssa. Tilaukset tehdään pääosin sähköistä tilausjärjestelmää hyödyntäen. Lisäksi Hairlekiineissa inventoidaan vuosittain muutaman kerran. Henkilökunnan toiminnalla voidaan vaikuttaa kustannuksiin esimerkiksi käyttötuotteiden taloudellisella käytöllä. Työntekijöissä arvostetaan yrittäjähenkistä ajattelutapaa, jolloin esimerkiksi varaston suuruus pysyy taloudellisena. (Hakkarainen 2014, 63, 68, 70.)

Palvelut ja logistiikan hallintaa voidaan pitää yritysjohdon keskeisenä strategisena kilpailutekijänä, sillä hankintatoiminnoilta edellytetään ulkoisten resurssien hallintaa. Tämän vuoksi eri organisaatiotasojen ymmärrystä hankintamenoihin käytetyistä resursseista pidetään oleellisena. Jotta hankintamenoihin käytettäviä resursseja osattaisiin hallita oikein, tulostavoitteiden perinpohjaista määrittelyä pidetään tärkeänä. (Benton 2010, 133; Haapanen ym. 2005, 139, 225-226, 239; Huuhka 2017, 64.) Johdon apuvälineinä käytetään strategisia työkaluja, joita hyödynnetään käytettävissä olevien resurssien tai toiminnan tehokkuuden hallintaan. Strategisia työkaluja on käytössä monenlaisia, esimerkiksi yksinkertaisimmillaan SWOT-analyysi. Käytettävät työkalut valitaan yritysten tavoitteiden mukaisesti. (Huuhka 2017, 65.)

Kategoriajohtamisella johdetaan yrityksen suoria ja epäsuoria hankintoja. Yrityksessä pyritään tuloksen kasvattamiseen alentamalla kustannuksia tai lisäämällä myyntiä. Kategoriajohtamista voidaan hyödyntää myös pienissä yrityksissä, jolloin tuotteet jaetaan kategorioittain, samalla pohtien jokaiselle kategorialle järkevin toimitustapa. Strategisia hankintoja varten tarvitaan toimiva suunnitelma, joka on saanut alkunsa yrityksen kokonaisstrategiasta. Strategisissa hankinnoissa huomioidaan lisäksi asiakaslähtöinen toiminta ja yrityksen muut sidosryhmät. Kommunikointia työyhteisössä pidetään tärkeänä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Hankintamarkkinoiden hallinnalla tarkoitetaan reagointikykyä liiketoiminnan muutoksiin. Joskus uusille hankinnoille tarvitaan tueksi muutosten hallintaa, jonka tarkoitus on viestiä muutosten olevan tavoitteellisia. (Huuha 2017, 69-71.)

### 6.1 Tilaus- ja toimitusketjun ohjaus

Tilaus-toimitusketjun tavoitteena pidetään tuotteiden ja palveluiden jakelua asiakkaille olemassa olevan kysynnän mukaan. Toimivaa tilaus-toimitusketjua pidetään perusedellytyksenä menestyvälle yritykselle. (Christopher 2011, 27, 83; Haapanen ym. 2005, 193; Huuha 2017, 184.) Organisaation kannattavuuden kannalta pidetään suotavana, että logistisia päätöksiä tehtäisiin oikean kysynnän mukaan (Christopher 2011, 84). Toimitusketjun ja hankintatoimen suorituskykyä on kannattavaa mitata. Yrityksen suorituskykyä voidaan mitata monin eri tavoin, kuten keskittyen kustannuksiin, prosesseihin, henkilöstön osaamiseen tai asiakastytyväisyyteen. (Huuha 2017, 204.)

Perinteinen tilaus-toimitusketju koostetaan monenlaisista osto- ja myyntitapahtumista, lasku- ja maksutapahtumista, kuljetuksesta, varastoinnista sekä tilaus- ja toimitustapahtumista. Yhtälöön sisällytetään usein myös kierrätys. Tämä logistinen ketju, jossa raaka-aineet kulkeutuvat tuottajalta tukkukaupan ja vähittäiskaupan kautta tuotteen muodossa loppukäyttäjälle, käsitetään kuitenkin eri tavoin jokaisessa yrityksessä. Tilaus-toimitusketjua helpotetaan nykyään sähköisillä myynninohjausjärjestelmillä, jolloin optimaalisten tilauserien tilaaminen ja varaston hallintaa helpotetaan. (Haapanen ym. 2005, 139-140; Benton 2010, 6.) Toimitusketjua voidaan pitää melko laajana käsitteenä sisällyttäen siihen myös muut kuin pelkät yrityksen hankintatoimet. Toimitusketjun hallinta voidaan käsittää perustuvan ensisijaisesti sujuvaan yhteistyöhön yhteistyökumppaneiden välillä, kun taas logistiikkaa yksinään voidaan pitää enemmän materiaalivirtojen hallintana. (Huuha 2017, 14, 184.)

Toimitusketjun hallintaa voidaan helpottaa erilaisilla perusstrategioilla, esimerkiksi arvoketjuanalyysillä. Tavoitteena pidetään yritysjohton apuna olemista, jotta löydetään tuloksen ja kilpailuedun kannalta parhaimmat strategiset valinnat logistisiin päätöksiin. Mallin mukaan yrityksen tuloksentekeä puolletaan parantuneella kustannustehokkuudella, tuotteiden tai palveluiden erilaistamisella tai keskittymällä rajatun kohderyhmän tarpeisiin. Arvoketjuanalyysin tarkoituksena pidetään turhia prosessien vaiheiden karsimista samalla keskittyen yrityksen strategian kannalta olennaisiin toimintoihin. (Haapanen ym. 2005, 143; Huuha 2017, 187.)

Organisaation logistiset heikkoudet liitetään usein sen strategiaan ratkaisuihin. Olennaisena pidetään, millä tasolla ja auktoriteetilla hankintaan liittyvät päätökset tehdään. (Benton 210, 18.) Toimitusketjun toimintaa tehostetaan sähköisillä toiminnanohjausjärjestelmillä. Yrityksen toiminnanohjaus sujuu helpommin ja integroidummin yhteisen tietokannan avulla, jonka avulla seurataan tuote- ja toimittajatietoja. Toiminnanohjausjärjestelmällä hoidetaan tilaus- ja toimitusprosessit reaaliaikaisesti. (Huuhka 2017, 195.)

Toimitusketjua hallitaan ja kehitetään, jotta pystyttäisiin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin yhä nopeammin, laadukkaammin ja joustavammin. Toimitusketjun läpinäkyvyyttä voidaan lisätä lisäksi parantamalla yrityksen reagointikykyä ympäristön muuttujiin tai lisäämällä yrityksen ketteryyttä, eli kykyä muuttaa nopeasti toimitusketjun osa-alueita, kuten resursseja ja toimintatapoja. Materiaalivirrasta ja tietovirrasta kerätään toimitusketjun läpinäkyvyyden lisäämiseksi tärkeää tietoutta, jotka koskevat tuoteryhmiä sekä niiden hankintaa ja jakelua. Materiaalivirran tietoja ovat muun muassa varastosaldot, osto- ja myyntitilaukset ja toimitusmäärät. Tietovirran avulla annetaan tietoutta muun muassa toimipaikoista, kapasiteetista, ennusteista sekä prosessikuvauksista. Lisäksi toimitusketjun läpinäkyvyyttä edistetään tiedoilla rahavirroista, eli maksuajoista- ja veloista. Toimitusketjun läpinäkyvyyttä edistävillä tietovirroilla edesautetaan uusien, yrityksen tulosta parantavien, päätösten tekemistä. Yrityksissä lisääntyneet asiakaslähtöiset toimintatavat voivat vaikuttaa yrityksen kustannuksiin kielteisesti. Modularisoinnilla tarkoitetaan pienistä osista koostettavan asiakkaalle toimivin kokonaisuus, jolloin kokonaiskustannukset eivät nouse kovin korkeiksi. (Huuhka 2017, 186-187 189.)

Toimitusketjun tehottomuutta aiheutetaan tuotannon ja varastojen suurilla heilahteluilla, joilla voidaan vaikuttaa tuotteiden hintoihin tai riittävyteen asiakkaille kielteisesti. Kysynnän vaihtelulla vaikeutetaan yrityksen toimitusketjun tehokkuutta. Tilannetta voitaisiin helpottaa jakamalla tuotanto- ja varastotietoutta. Tehotonta toimitusketjua kutsutaan piiskavaikutukseksi. Piiskavaikutus voi esiintyä erilaisina tehottomuuden olomuotoina toimitusketjun eri osissa vaikuttaen yrityksen talouteen ja tuotannon kapasiteettiin. Näiden vaikutusten lisäksi piiskavaikutus voidaan huomata huonontuneena asiakaspalveluna. Eniten vaikuttavat syyt lisääntyneeseen piiskavaikutukseen ovat hidas kysyntäennusteiden päivitys, hankintaerien suuret tilaukset, reagointi hinnanvaihteluihin sekä puutteiden säännöstely ja ylitarjonnalla huijaus. Organisaatiossa on kannattavaa pohtia, onko esimerkiksi kaikkiin alihankkijoihin tarjomiin paljousalennuksiin järkevää tarttua. Samanaikaisesti näillä tekijöillä saatetaan aiheuttaa ongelmallinen piiskavaikutuksen epätasapaino, jonka korjaaminen voi olla haastavaa. (Haapanen ym. 2005, 145-151.) Toimitusketjun läpinäkyvydellä ja synkronoinnilla pystyttäisiin vähentämään piiskavaikutusta. Tämä edellyttää yhteistyötä yli organisaatorajojen sekä toimitusketjun hallintaa tuotantotarpeita noudattaen. Toimitusketjun läpinäkyvydellä lisätään tuotantokapasiteetin parempaa hyödynnettävyyttä. Synkronisoidulla toimitusketjulla ennaltaehkäistään ylikuormittunutta varastotilaa. Suuremmilla yrityksillä on usein paremmat

neuvotteluasemat kuin pienillä yrityksillä. Tällöin puhutaan toimitusketjun voimatasapainosta. (Huuhka 2017, 184, 189-190.)

## 6.2 Yrityksen ostot ja hankinnat

Hankinnat käsitetään yhä useimmin strategisiksi tekijöiksi, sillä varsinkin palvelualat ovat kehittyneet ja tulleet entistä asiakaslähtöisemmiksi. Lisäksi johtamisen menetelmät ovat muuttuneet esimerkiksi yhä kokonaisvaltaisemman laatujohtamisen myötä. Yrityksen kokonaiskustannuksista hankinnoilla käsitetään suuri lohko. (Huuhka 2017, 17.) Organisaation ostot hankitaan usein oman yrityksen ulkopuolelta. Yhteistyökumppanuuksilta muiden organisaatioiden kanssa vaaditaan jatkuvaa suhteiden ylläpitoa. Hankintatoimen hallintaa pidetään tärkeänä, mutta noudattaen silti sen hetkisiä yrityksen resursseja. Täten tavoitteiden asettamista pidetään perusteltuna. Hallitulla tilaus-toimitusketjulla mahdollistetaan tavaroiden tai palvelujen hankinnat ajoittuvan oikeaan aikaan sekä yrityksen tarpeisiin ja taloudellisiin resursseihin sopiviksi. Hankintatoimi aloitetaan jo siihen liittyvästä pohjatyöstä. Yrityksen on kannattavaa löytää sopivat toimittajat vallitsevilta markkinoilta ja laatia kannattavat sopimukset yhteistyökumppaneiden kanssa. Hankintahinnan lisäksi on mahdollista myös muiden kustannusten esiintyminen, mikäli toimitukseen liittyy ongelmia. Esimerkiksi toimituksen on mahdollista viivästyä tai tuotteen laatu voi olla virheellinen. Hankintakustannuksia pidetään oleellisena menoaeränä tilaus-toimitusketjun kokonaiskustannuksissa. (Haapanen ym. 2005, 215-216, 221-222; Benton 2010, 4.)

### Tuotteen/palvelun ominaisuudet Suhteet

Asiakkaan näkökulma	Hinta Laatu Käytännöllisyys Aika Trendikkyys	Palvelu Suhteet	Brändi
---------------------	---	-----------------	--------

Taulukko 5: Asiakaslähtöinen hankintastrategia (Hines 2013, 103 muokattu)

Hankintatoimen johtajuudella tarkoitetaan tarjontaketjun kokonaisvaltaista hallintaa sekä suhdetoiminnan ylläpitoa sekä kehittämistä toimittajiin. Asiakkaiden tarpeita pidetään lähtökohtina hankinnoille. Ostajilta vaaditaan tuntemusta tuotetarpeista, niiden markkinatilanteesta sekä hankintakanavista. Hankintatoimen tuloksellisuutta seurataan, jotta sen kehitys ja toiminta olisi mahdollisimman tavoitteellisia. Todellisuudessa yrityksen tehdessään yhteistyötä toimittajien kanssa, toimittajien toiminnan seuraaminen ei ole välttämättä tiivistä. Täten ongelmiin saatetaan reagoida vasta ongelmatilanteissa. Lisäksi kokonaiskustannuksen seuraamista pidetään merkittävänä tulevia ostoja varten. Ostohintojen lisäksi huomioidaan ostopahtumassa syntyvät välilliset kustannukset. Yrityskohtaisesti hankintoja seurataan eri tavoin. Organisaatiossa voidaan seurata toimittajien lisäksi tarjouksia, sopimuksia, materiaali- varastoja, maksuliikennettä, toiminto- ja toimintakustannuksia sekä toimintaympäristöä. (Benton 2010, 23; Haapanen ym. 2005, 225-227, 238-240; Huuhka 2017, 24-26.) Hankintojen oikeanlaisella johtajuudella vaikutetaan myös lisäarvon tuottamiseen asiakaspalvelussa

tuote- ja palvelutarjonnan avulla. Lisäarvon tuottamisen kannalta yhteistyötä eri toimittajien kanssa pidetään etuna, esimerkiksi yrityksen toiveiden mukaista tuotekehitystä. (Huuhka 2017, 26-27.)

Organisaation hankintatoimintoihin saatetaan ilmaantua haasteita ympäristön ja yhteiskunnallisten muutosten takia. Toisaalta kehittyneellä informaatio- ja tietoliikenteellä mahdollistetaan hankintatoiminnan tehostuminen toimittajien kanssa. Nykyään suositaan entistä enemmän jatkuvaluonteista ostamista, halvan yksikköhinnan, alennusten ja kilpailuttamisen sijaan. Ajattelumallissa on siirrytty pidemmän aikavälin suunnitelmiin, joissa kokonaiskustannukset lopulta ratkaisevat. Hankintatoimen yhteistyötä on kannattavaa kehittää ainakin yrityksen tärkeimpien yhteistyökumppaneiden kanssa. Käytännössä tällä tarkoitetaan huolellisia toimitaja-, tuote- ja palveluanalyysijä. Hankintatoimen arvellaan muuttuvan entistä strategisemmaksi ja ennakoivammaksi. (Haapanen ym. 2005, 222-223, 225.) Entistä sitovammat yhteistyökumppanuudet ovat yleistyneet, joissa tulevaisuuden strategioita suunnitellaan yhdessä muiden yritysten kanssa tavoitellen yhteisiä etuja (Benton 2010, 26). Kilpailun koventuessa laadullisia tekijöitä voidaan haluta varmistaa toimittajilta erilaisten laatustandardien avulla. Lisäksi toimitusten nopeudella, joustavuudella, integraatiolla ja innovatiivisuudella voidaan vaikuttaa myönteisesti kilpailutilanteeseen. Esimerkiksi lyhyillä toimitusajoilla annetaan yritykselle pienemmät läpimenoajat ja varastokoot, joilla vaikutetaan sitoutuneeseen pääomaan ja kustannustehokkuuteen. (Huuhka 2017, 38.)

Yrityksillä on monia erilaisia hankintoja, joiden ostamiseen käytetään erilaisia strategioita. Suurimmilla ostoerillä tarkoitetaan kuitenkin yleensä yrityksen myyntiin meneviä tuotteita. Lisäksi hankintakanavat ja toimitusmuodot voivat vaihdella esimerkiksi tukkureista alkuperäiseen valmistajaan. (Haapanen ym. 2005, 231, 236; Benton 2010, 23.) Hankintoja luokitellaan niiden luonteen mukaan. Hankintoja käytetään tuotannon toiminnan ylläpitämiseen. Investointihankinnoilla ja pääomahyödykkeillä tarkoitetaan esimerkiksi koneita ja laitteita, jotka eivät kulu heti. Yrityksen hankkimilla kolmannen osapuolen tuottamilla palveluilla käsitetään esimerkiksi koulutuspalvelut. Palvelualan yrityksissä voidaan niin tuottaa palveluita kuin ostaa palveluita yritysten omiin käyttötarpeisiin. (Huuhka 2017, 43-44, 47.) Organisaatiossa voidaan organisoida omat hankinnat eri tavoin: keskitetysti tai hajauttamalla vastuu yrityksen yksiköille. Todellisuudessa hankinnat sijoittuvat usein johonkin tähän väliin. Yhteishankinnoilla voidaan tarkoittaa suurempia ja strategisia suuntaviivoja antavia hankintoja, kun taas yksiköissä voidaan tehdä hankintoja pienempiin tarpeisiin. (Benton 2010, 13; Haapanen ym. 2005, 223; Huuhka 2017, 179.) Keskitetyillä hankinnoilla voidaan suuremmalla todennäköisyydellä hyödyntää suurien ostoerien myötä alennuksia. Lisäksi jakelijat ja tukkurit suhtautuvat myöntämielisemmin suuria eriä ostavaan yritykseen, jolloin organisaatiossa voidaan saada laadukkaampaa palvelua. (Benton 2010, 13; Huuhka 2017, 180.) Usein parhaimmat tulokset saadaan tuotettua hybridimallilla, eli tällöin hyödynnetään keskittämisen ja hajauttamisen parhaimpia

puolia. Hankintoja voidaan luokitella tulosityksiköiden, toimittajien tai tuoteryhmien mukaisesti. Tulosityksiköiden mukaisesti hankinnat hoidetaan yrityksissä yksiköittäin. Toimittajien mukaan organisoiduissa yrityksissä ollaan paljon kontaktissa tärkeimpiin toimittajiin. Tuoteryhmiin perustuvassa jaottelussa ostaja on perehtynyt määrättyyn tuoteryhmään. (Huuhka 2017, 180-181.)

Organisaatiossa saatetaan turvautua moniin eri toimittajiin, joilta toivotaan luotettavuutta ja tehokkuutta. Monilla eri toimittajilla mahdollistetaan tuotteiden tai palveluiden riittävä saatavuus ja hankintojen parempi hallinta. Toisaalta monien eri toimittajien käyttö voi sitoa enemmän aikaa ja resursseja. (Haapanen ym. 2005, 229; Benton 210, 25, 157.) Keskittymällä yksittäisiin toimittajiin, yritysten välinen yhteistyö saattaa olla syvempää. Toisaalta tällöin molemminpuolinen luottamus on tärkeää. Paras lähtökohta olisi saada hyödynnettyä molempien eri toimittajaratkaisujen parhaimpia puolia. Toimittajat arvostavat pidempiä sopimuksia lyhyiden sijaan, joten allekirjoitettua sopimusta voidaan hyödyntää strategisena etuna. Yrityksissä nopeasti saapuvia tilauksia pidetään etuna, sillä tällöin vaihtuviin tilanteisiin ja asiakkaiden toiveisiin pystytään reagoimaan nopeammin. Hintaa ja laatua pidetään myös tärkeitä osa-alueita yhteistyökumppanien valinnassa. (Benton 210, 25, 32-33, 176.)

### 6.3 Hankintojen vaikutus yrityksen tulokseen

Yrityksen tulosta voidaan parantaa lisäämällä myyntiä ja vähentämällä hankintoja. Tulokseen vaikuttamista hankinnoilla pidetään helpompana ratkaisuna. Hankintojen roolia pidetään sitä suurempana yrityksen strategisessa suunnittelussa, mitä kattavampi hankintojen osuus on liikevaihdosta. Hankinnoilla vaikutetaan yrityksen kannattavuuteen monin eri tavoin: liikevaihtoon, katteisiin, kiertonopeuksiin, kustannuksiin ja sitoutuneeseen pääomaan. Lisäksi toimittajien tai tuoteryhmien valinnoilla vaikutetaan yrityksen kannattavuuteen. Esimerkiksi jonkin toimittajan toimittamilla tuotteilla voidaan vaikuttaa myönteisemmin asiakkaiden suhtautumiseen kuin toisen. Lisäksi on hyvä muistaa, että suuren volyymin tai hyväkatteisilla tuotteilla ei aina vaikuteta organisaation kannattavuuteen myönteisesti, sillä asiakuudesta aiheutuu myös kustannuksia. (Benton 2010, 23; Huuhka 2017, 31-32, 34.) Ollakseen asiakkaisiin myönteisesti vetoava organisaatio, tuote- ja palvelutarjonnan on hyvä olla yhteneväisiä. Tuotetarjonnalla toisistaan poikkeavat yrityksen yksiköt eivät välttämättä ole paras ratkaisu yrityksen tuloksellisuuden kannalta. (Benton 2010, 31.)

Hintaa pidetään tärkeänä osatekijänä hankintapäätösten takana. Yrityksen asettamat laatu- ja lukumäärävaatimuksiin tulisi voida kattaa hintapolitiikalla. Lisäksi kuljetuskustannukset huomioidaan hintapäätöksiä tehdessä. Edullista yksikköhintaa kaukaa tuotuna ei välttämättä voida pitää halvempaan kuin läheltä tuotua kallista tuotetta. Tuotteiden ja palveluiden hinnoille ei ole olemassa yksittäistä toimivaa kaavaa. Asiakaspalvelualalla tietoa voidaan kuitenkin kerätä muilta saman alan yrityksiltä, jolloin hinta-analyysi on hieman helpompi tehdä. Asi-

akkaiden laatuvaatimuksilla vaikutetaan tuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun. Yritysten ostohankintojen hintoihin vaikutetaan tavoitelluilla ulosmyyntihinnoilla, sillä tuotteista ja palveluista tavoitellaan organisaatioille katetta. (Benton 2010, 28, 282; Haapanen ym. 2005, 133.) Tavoitteellisena pidetään oikeiden tuotteiden ostamista yrityksen kannalta oikealta ja kelijalta oikeaan aikaan ja hyvään hintaan. Erilaisista alennuksista neuvotellaan usein. Alennuksina voidaan pitää rahallisia, määrällisiä tai kuljetuksiin sidonnaisia etuja. (Benton 2010, 281-283.) Kokonaiskustannusajattelulla tarkoitetaan toimintoperusteiseen kustannuslaskentaan perustuvaa ajatusta siitä, että jokaiselle yrityksen toiminnolle voidaan määrittää oma hinta. Toimintona voidaan käsittää esimerkiksi tuote tai asiakas. (Huuhka 2017, 35).



Kuvio 10: Omistajuuden kulut (Christopher 2011, 29 muokattu)

Hankinnat voidaan tehdä perustuen yrityksen tuloslaskelmaan ja käyttötarkoitukseen. Kulut voidaan jakaa suoriin, eli tuotannollisiin hankintoihin. Suorat hankinnat kirjataan ostoihin ja ne ovat yhteydessä yrityksen tuote- ja palveluvalikoimaan. Epäsuorat hankinnat liitetään muihin kuin ydinprosesseihin, kuten markkinointiin tai tarvikkeisiin. Tuloslaskelmassa hankinnat kirjataan muihin kustannuksiin. Investointihankintoina pidetään suurempia hankintoja, kuten tietokoneita ja arvokkaampia laitteita. Säästöyistä on kannattavaa miettiä varsinkin epäsuorien hankintojen tarpeellisuutta. (Huuhka 2017, 44, 46.) Hankintojen luokittelua ja analyysia voidaan yksinkertaistetusti järjestää tärkeysjärjestykseen niiden taloudellisen merkityksen mukaan esimerkiksi ABC-analyysin avulla. Tällä tarkoitetaan ostovolyymltaan suurimman toimittaja-, nimike-, tuote- tai palveluryhmän painottamista. Analyysimetodeina voidaan käyttää myös monia muita analyysimalleja. (Christopher 2011, 46-47; Hines 2013, 244; Huuhka 2017, 47.)

Tuotekategoria	Varastovalmius
<b>A</b>	99%
<b>B</b>	97%
<b>C</b>	90%

Taulukko 6: ABC-analyysi (Christopher 2011, 47)

Yleisesti tuote- ja palveluryhmien tulosta arvioidaan rahassa mitattuna niiden vuosittaisella volyyymilla. Tuotteet ja palvelut voidaan jaotella strategisesti eri sektoreihin, joissa tuotteilla ja palveluilla on omat tehtävänsä. Näistä volyymituotteilla ja -palveluilla katetaan yleensä rahallisesti suurimmat osa-alueet. Rutiinituotteiden- ja palveluiden rahallista arvoa voidaan pitää pienenä, mutta menekki voi olla suuri. Tuotteita on kannattavaa ostaa paljon kerralla ja joskus automatisoidulla toimituksella voidaan päästä parhaimpaan tulokseen. Kahtena muuna sektorina pidetään pullonkaulatuotteita. Pullonkaulatuotteiden saatavuutta yritykselle voidaan pitää haasteena, mutta näille tuotteille riittäisi kysyntää. Strategisilta tuotteilta ja palveluilta voidaan vaatia erityisosaamista. Tuotteita ja palveluita voidaan jakaa lisäksi kategoriittain, jolloin pyramidin huippua ylläpitävät suorat ja epäsuorat hankinnat sekä investoinnit. (Huuha 2010, 53-56, 58.)

Tulokseen ja kannattavuuteen voidaan vaikuttaa yrityksen hankintaosaamisella. Menestyneillä hankintatoiminnoilta odotetaan selkeitä strategisia tavoitteita ja tavoitteiden onnistumista seuraavaa mittaristoa. Lisäksi yhteistyötä muiden organisaation toimintojen kanssa pidetään keskeisenä, kuten myynnin, markkinoinnin, toimittajien ja muiden sidosryhmien kanssa. Heikoimmin hankintatoimissa ajatellaan pärjäävän yritysten, joille hankinnat ovat vain tukitoimintoja. Olennaisena pidetään hankintahenkilöstön osaamista ja sen kehittymistä jatkuvasti eteenpäin. Kokonaiskustannusosaamista pidetään tärkeänä, jotta hankinnat eivät jäisi pelkäänsä yksikköhintojen varaan. Lisäksi hankintahenkilöstöltä olisi hyvä löytyä osaamista strategisesta johtamisesta ja tilaus-toimitusketjujen hallinnasta. (Huuha 2017, 39-40.)

#### 6.4 Varasto ja kiertonopeus

Tavara- ja rahavirtojen nopeudella vaikutetaan yrityksen kannattavuuteen, sillä sijoitetun pääoman halutaan tuottavan katetta mahdollisimman nopeasti. Yhteistyötä toimittajien kanssa pidetään oleellisena. Sitoutuneen pääoman määrää voidaan hallita varaston koolla, materiaalin läpimenoaikoja nopeuttamalla ja palvelujen joustavuudella. (Haapanen ym. 2005, 201-202; Huuha 2017, 32, 34.) Lisäksi hankinnoissa ja kuljetuksissa säästetään sitoututtua pääomaa. Pääoman kiertonopeudella vaikutetaan pääoman tuotto prosenttiin, eli ROI:hin. Monissa yrityksissä keskitytään palveluiden tai tuotteiden katteen nostamiseen, vaikka pääoman kiertonopeudella voitaisiin saada parempia tuloksia aikaiseksi. (Christopher 2011, 58; Huuha 2017, 32, 34.) Yksittäisissä myymälöissä haasteena pidetään liiallisten resurssien käyttöä ostotapahtumissa. Tällöin voidaan kohdata paljousalennusten menetyksiä. (Haapanen ym. 2005, 137.)

Tuotehankintoja ja varastoa voidaan hallita esimerkiksi inventaarioilla ja tekemällä hankintoja vasta tarpeen syntyessä. Näin voidaan keskittyä paremmin asiakkaiden tarpeisiin tehokkaasti, ennaltaehkäisten hukkahankintoja. (Benton 2010, 5, 111.) Ennen organisaation toimintakykyä pyrittiin lisäämällä varastointia. Nykyään käsitys on muuttunut pieniä tilauseriä suosiommiksi hankinnoiksi. (Haapanen ym. 2005, 288.) Pieni varastokoko voidaan mieltää olevan

ristiriidassa jatkuvan asiakastoimitusprosessin kanssa. Tavoitteena voitaisiin pitää tasapainoisen suhteen löytymistä varaston koossa ja sen hallinnassa. Optimaalista varaston hallintaa voidaan helpottaa määrittelemällä tavoitekustannuksia varsinaiselle varastolle sekä tilauksille. (Pellinen 2006, 235.) Varastotuotteiden vanhentumisella vähennetään varaston arvoa rahallisesti (Huuhka 2017, 205).

Ostojen hallintaa voidaan helpottaa organisoidulla varaston hoidolla, sillä usein suuret ja halvat tilauserät voivat johtaa suureen tavaramäärään. Inventaariolla hallitaan jokaisen organisaation varastoa ja ostotarvetta. Inventaarion avulla määritetään varaston arvo, materiaalin toimitusajat sekä mennyt että tuleva kysyntä. Kysynnällä saattaa olla näistä eniten merkitystä. Inventaarion avulla yrityksen hankinnoista osataan tehdä perustellumpia ostopäätöksiä. Lisäksi ostopäätöksiin vaikutetaan oleellisesti yrityksen asettamalla budjetilla sekä varastoon sitoutuneella pääomalla. Toisaalta palvelutarjontaa voi olla haastavaa mitata inventoinnilla. (Benton 210, 81, 83, 411.)

## 7 Hairlekiinien lisämyynnin parantaminen johtajuudella

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastauksia alaongelmien avulla tutkimusongelmaan: Miten Hairlekiinien kannattavuutta lisämyynnin avulla voitaisiin parantaa johtajuudella?

Alaongelmia oli parturi-kampaajille ja palveluvastaaville viisi kappaletta, jotka toimivat pohjana kyselyssä kysytyihin 30 eri kysymykseen.

1. Millä tekijöillä voitaisiin lisätä Hairlekiinin työntekijöiden motivoitumista lisämyyntiin? Tarkoituksena oli selvittää, miten työntekijät motivoituvat yrityksen laatimista strategisista tavoitteista ja edesauttaisivat organisaation kannattavuuden kasvua.
2. Tiedostavatko Hairlekiinin työntekijät henkilökohtaiset ja yksikön myyntitavoitteet? Tavoitteellista myyntiä on haastava tehdä, jos omia myyntitavoitteita ei tiedä. Tarkoituksena oli selvittää kampaajien ja palveluvastaavien tietous omista myynnillisistä tavoitteistaan.
3. Millä keinoilla myyntiä mitataan Hairlekiini-yksiköissä? Kysymyksellä pyrittiin löytämään vastaukset Hairlekiinin myynnin mittaustapoihin.
4. Saavatko Hairlekiinin työntekijät tarpeeksi tukea ja ohjeistusta myyntiin? Koska myynti on osa johtamista, siihen liittyvä tuki ja ohjeistaminen ovat oleellisia.
5. Vastaako varaston kierto kysyntää? Kysymyksen avulla oli tarkoitus selvittää varaston kiertokulkua sekä yksikön mahdollisuuksia vaikuttaa omiin tuotehankintoihinsa.

Kvantiitiivinen tutkimus toteutettiin sähköisen kyselyn avulla, joka julkaistiin Hairlekiinin sähköisenä viestintäkanavana toimivassa Intranetissä kesäkuun alkupuolella. Kyselyyn vastasi 88 Hairlekiinin parturi-kampajaa, joista palveluesimiehiä oli 23. Kysely löytyy liitteenä opinnäytetyön lopusta (Liite 1).

## 7.1 Tutkimusmenetelmät

Määrällisessä tutkimuksessa käytetään yleisimmin kyselyä aineistonkeruumuotona. Määrälliseen tutkimukseen ajatellaan kuuluvan tutkimusongelma, josta luodaan tutkimuskysymykset. Kyselyssä tutkimuskysymyksiä pidetään teorialähtöisinä. Lisäksi niiden tulkinta perustuu teoreettiseen viitekehykseen. Ilmiön hyvää tuntemusta pidetään tärkeänä, jotta osattaisiin kysyä oikeat kysymykset. (Kananen 2015, 73-74, 91.) Opinnäytetyön määrällisen tutkimuksen tutkimusmenetelmänä käytettiin lomakekyselyä, jonka tutkimuskysymykset perustuvat tutkimusongelmasta johdettuihin alaongelmiin. Vastaukset analysoitiin teoreettiseen viitekehykseen perustuen. Kanasen (2015, 267) mukaan kyseessä on kokonaistutkimus, jos kaikki havaintoyksiköt tutkitaan. Perusjoukko, eli kohderyhmä oli Kristiina Järvisen omistamien liikkeiden työntekijät. Kyselylomakkeet lähetettiin perusjoukolle, eli Kristiinan omistamien liikkeiden parturi-kampajille ja palveluesimiehille. Sähköinen kyselylomake löytyi Hairlekiinin Intranetistä. Hines (2013, 197) kirjoittaa Intranetin tarkoittavan yrityksen sisäisesti käytössä olevaa internetverkostoa. Intranetissä pystytään linkittämään organisaation eri osastoja tai yksiköitä keskenään. Intranettiä voidaan hyödyntää yrityksen osto- ja myyntitoiminnassa ja asiakasrekistereiden ylläpidossa. Intranetin lisäksi kyselylomakkeen linkki lähetettiin erikseen palveluesimiehille sähköpostitse. Kyselylomake oli parturi-kampajille ja palveluvastaaville samanlainen, sillä loppujen lopuksi palveluvastaavat tekevät esimiestehtäviensä lisäksi parturi-kampajan työtä. Kyselylomake laadittiin yhteistyössä toimeksiantajan nimeämän yhteistyökumppanin kanssa. Lisäksi kyselylomake hyväksytettiin ennen sen julkaisemista Tormenta Oy:n toimitusjohtajalla ja kenttäpäällikköllä.

Määrälliselle tutkimukselle pidetään ominaisia tunnuslukuja. Likertin asteikolla tarkoitetaan sanallista mittaria. Vastausvaihtoehdot muutetaan numeroiksi erilaisten muuttujien avulla. Nominaaliasteikkoon, eli luokitteluasteikkoon sisältyvät esimerkiksi ikä- ja ammattiryhmät. Ordinaaliasteikkoon, eli järjestysasteikkoon liitetään paremmuus- ja suosituimmuusjärjestys. Suoralla jakaumalla tarkoitetaan hyvin yksinkertaista tapaa esittää tietoa taulukossa. Ristiintaulukoinnin avulla tarkastellaan kahta eri muuttujaa kysymyskohtaisesti. Taulukoista voidaan nähdä jo silmämääräisesti muuttujien välisiä eroja. Pylväskaavioita sovelletaan usein vertailuun, esimerkiksi Likertin asteikolla tehdyillä vertailuilla. (Kananen 2015, 245-246, 288, 290, 296.) Hajontalukuja käytetään usein keskilukujen rinnalla kuvastamaan sitä, kuinka paljo muuttujien arvot vaihtelevat verraten keskiarvoon (KvantiMotv 2017). Kyselylomake analysoitiin IBM SPSS Statistics 23 -ohjelmaa hyödyntäen. Käytettyinä tilastollisina operaatioina käytettiin prosenttilukuja, keskilukuja, keskihajontaa, ristiintaulukointia, taulukoita ja kuvioita.

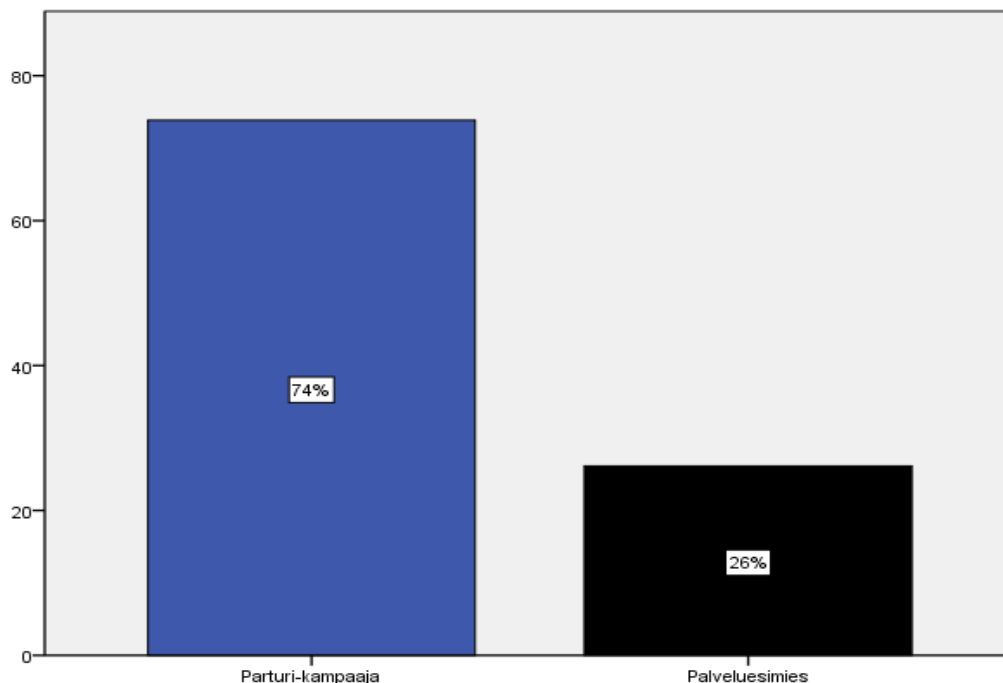
Pääosa vastauksista luokiteltiin ordinaaliasteikon, eli järjestysasteikon mukaisesti, jolloin vastausvaihtoehdot perustuivat Likertin taulukkoon. Suurin osa kysymyksistä ja vastauksista ristiintaulukoitiin. Tällöin pystyttiin vertailemaan Likertin taulukkoon perustuvia kysymyksiä muuttujina parturi-kampaaja ja palveluesimies. Vastaukset havainnollistettiin pylväskaavioihin perustuvien kuvioiden avulla. Kysely sisälsi lisäksi kaksi monimuuttujakysymystä, jotka esitettiin ristiintaulukoituina pylväsdigrammeina. Vastaajien perustietoihin liittyvissä kysymyksissä ilmoitettiin vastaajien moodi, eli havaintoaineistossa useimmiten esiintynyt arvo. Moodilla tarkoitetaan sitä keskiarvoa, jonka tiheys on mitatussa aineistossa suurin. Moodia käytetään luokitteluasteikon, eli nominaaliasteikon mittauksissa (KvantiMotv, 2003).

## 7.2 Henkilöstökysely

Kyselylomakkeen vastaukset tallennettiin IBM SPSS Statistics 23-ohjelmaan. Kyselyn vastaukset on esitetty kyselyn mukaisessa järjestyksessä alaotsikoittain. Kyselylomakkeen alkujohdannossa kehoitettiin parturi-kampaajia ajattelemaan esimiehinään heidän lähintä esimiestä, eli oman liikkeen palveluesimiehiä. Palveluesimiesten tulisi ajatella esimiehinään heidän ylimpiä esimiehiään.

### 7.2.1 Perustiedot

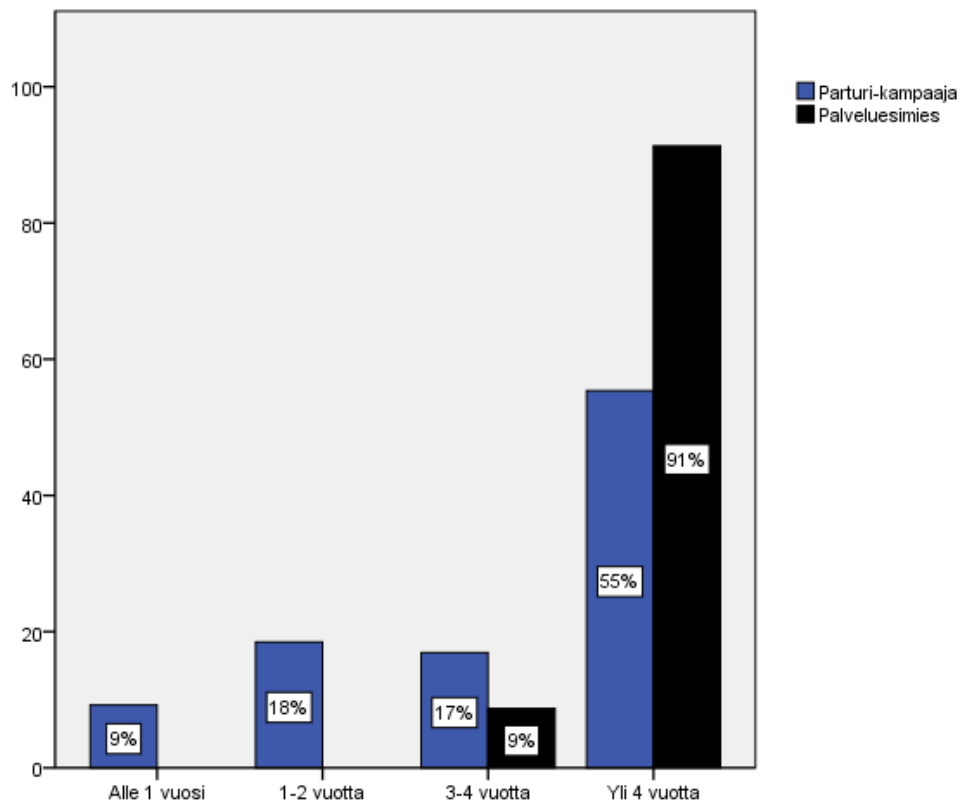
Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin vastanneiden ammattinimikettä (Kuvio 11).



Kuvio 11: 1. Olen ammattinimikkeeltäni

Kyselyyn vastasi yhteensä 88 henkilöä, joista parturi-kampaajia oli 65 ja palveluesimiehiä 23.

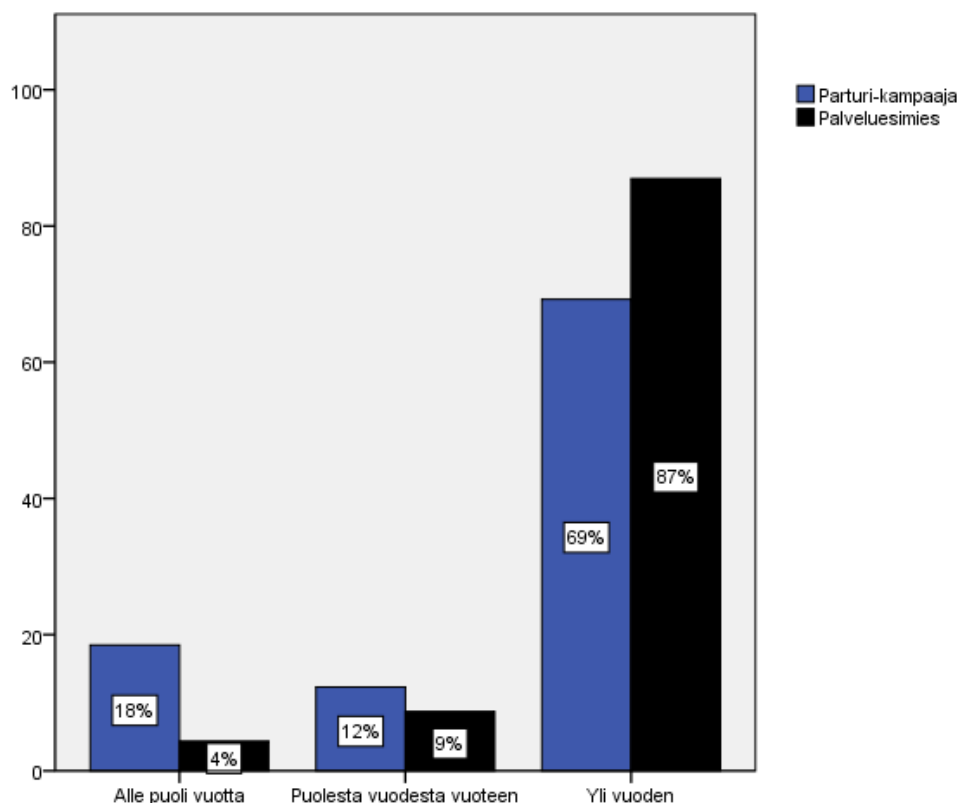
Toisessa kysymyksessä kysyttiin työntekijöiden työskentelyvuosia alalla (Kuvio 12). Oletettavasti myyntitapahtumaa voidaan pitää helpompana jo pidempään alalla olleille kuin vastavalmistuneille. N=88, Ka=3,38, Mo=4,0, Kh=0,963



Kuvio 12: 2. Olen työskennellyt parturi-kampaajana

Palveluesimiehistä 9% ovat olleet alalla 3-4 vuotta. Vastanneista parturi-kampaajista 17% on ollut alalla 3-4 vuotta ja 18% 1-2 vuotta. Vain 9% vastanneista parturi-kampaajista ovat olleet alalla alle vuoden. Vastanneista 91% palveluesimiehistä ja 55% parturi-kampaajista ovat olleet alalla yli neljä vuotta. Vastauksista voidaan päätellä, ettei puutteellista tuote- ja lisämyynnin suosittelua voida ainakaan selittää vielä kehittyvällä ammattitaidolla.

Kysymyksessä kolme selvitetään vastanneiden työssäolovuosia Hairlekiinilla. N=88, Ka=2,59, Mo= 3,0 Kh=0,737



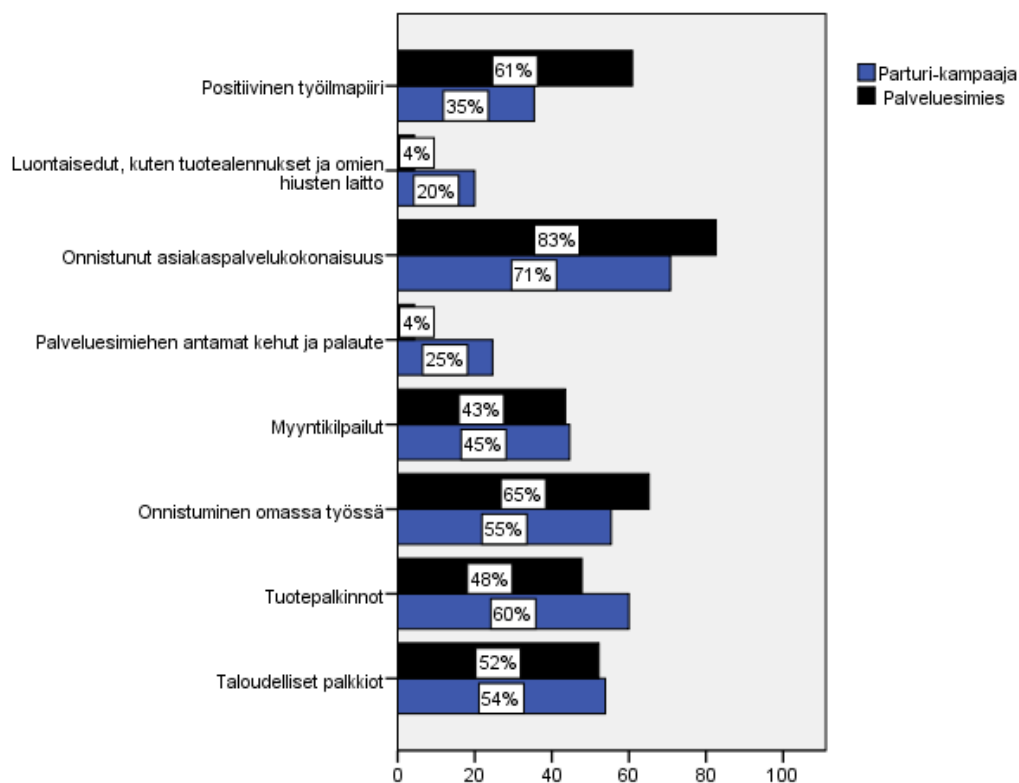
Kuvio 13: 3. Olen työskennellyt Hairlekiinissa

Suurin osa on työskennellyt Hairlekiinissa yli vuoden: palveluesimiehistä 87% ja parturi-kampaajista 69% (Kuvio 13). Tällöin voidaan ajatella, että perehtyminen yrityksen toimintatapoihin ja arvoihin pitäisi olla kunnossa. Silti osa vastanneista palveluesimiehistä ja parturi-kampaajista ovat työskennelleet organisaatiossa vähemmän aikaa. Puolesta vuodesta vuoteen on työskennellyt 9% palveluesimiehistä ja 12% parturi-kampaajista sekä alle puoli vuotta on työskennellyt 4% palveluesimiehistä ja 18% parturi-kampaajista.

#### 7.2.2 Myynnin motivointi, palkitseminen ja mittaus

Kysymyksissä myynnin motivoinnista, palkitsemisesta ja mittauksesta pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin yksi ja kolme. Tutkimuskysymyksessä yksi pyritään löytämään vastaukset Hairlekiinin työntekijöitä lisämyyntiin motivoivat tekijät. Tutkimuskysymyksessä kolme selvitetään, millä tavoin työntekijät ovat huomanneet mitattavan lisämyyntiä.

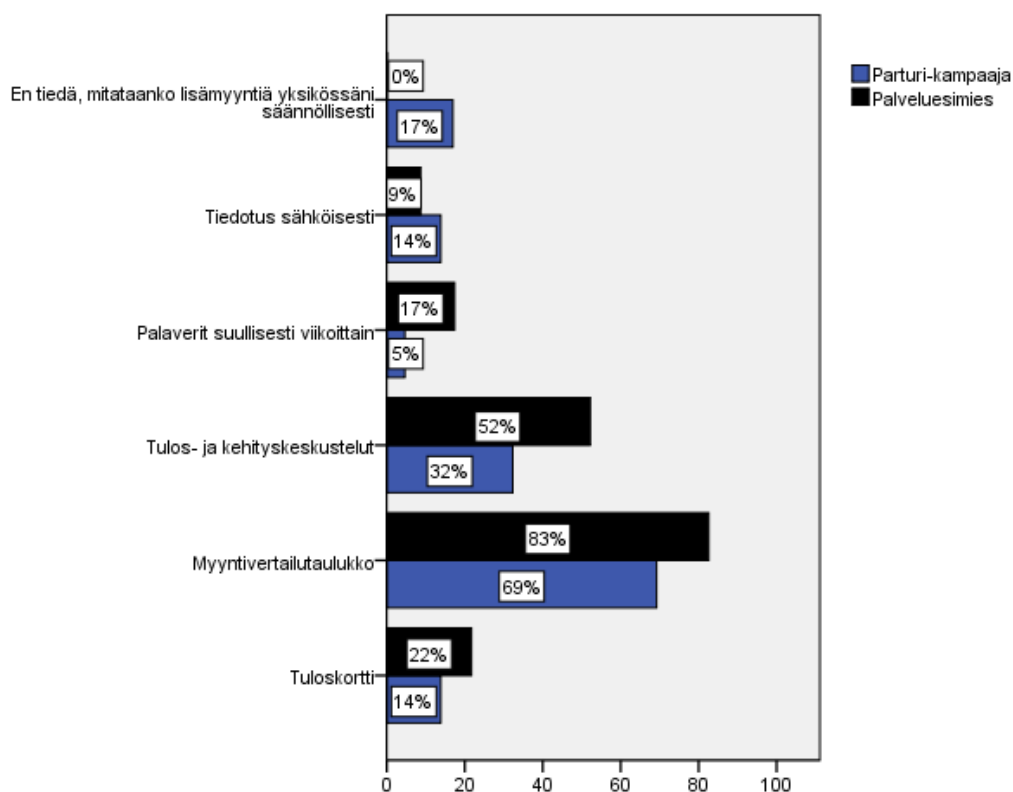
Kysymyksessä 4 selvitetään vastanneilta heitä eniten lisämyyntiin motivoivia, palkitsevia tekijöitä (Kuvio 14).



Kuvio 14: 4. Valitse seuraavista vaihtoehdoista neljä sinua eniten lisämyyntiin motivoivaa palkitsevaa tekijää:

Kukin vastaaja sai valita neljä eniten heitä lisämyyntiin motivoivaa vaihtoehtoa. Onnistunut asiakaspalvelukokonaisuus oli suosituin vastausvaihtoehto (P=83%, P-K=71%). Lisäksi palveluesimiehistä 61% motivoi lisämyyntiin positiivinen työilmapiiri ja 65% onnistuminen omassa työssä. 52% palveluesimiehistä motivoivat taloudelliset palkkiot, 48% tuotepalkinnot ja 43% myyntikilpailut. Parturi-kamppaajia motivoivat lisämyyntiin onnistuneen asiakaspalvelun lisäksi 60% tuotepalkinnot, 55% onnistuminen omassa työssä, 54% taloudelliset palkkiot, 45% myyntikilpailut ja 35% positiivinen työilmapiiri. Verrattaessa vastanneiden vastauksia toisiinsa, voidaan huomata palveluesimiesten arvostavan enemmän positiivista työilmapiiriä. Parturi-kamppaajia motivoi lisämyyntiin enemmän tuotepalkinnot verrattaessa palveluesimiesten vastauksiin. Molemmat vastaajapuolet arvostavat myyntikilpailuja lähestulkoon saman verran (P= 43, P-K=45%). Vähiten ääniä saivat niin palveluesimiehitä kuin parturi-kamppaajilta vastausvaihtoehdot luontaisedut, kuten omien hiusten laitto (P=4%, P-K=20%) ja esimiehen antamat kehu ja palaute (P=4%, P-K=25%)

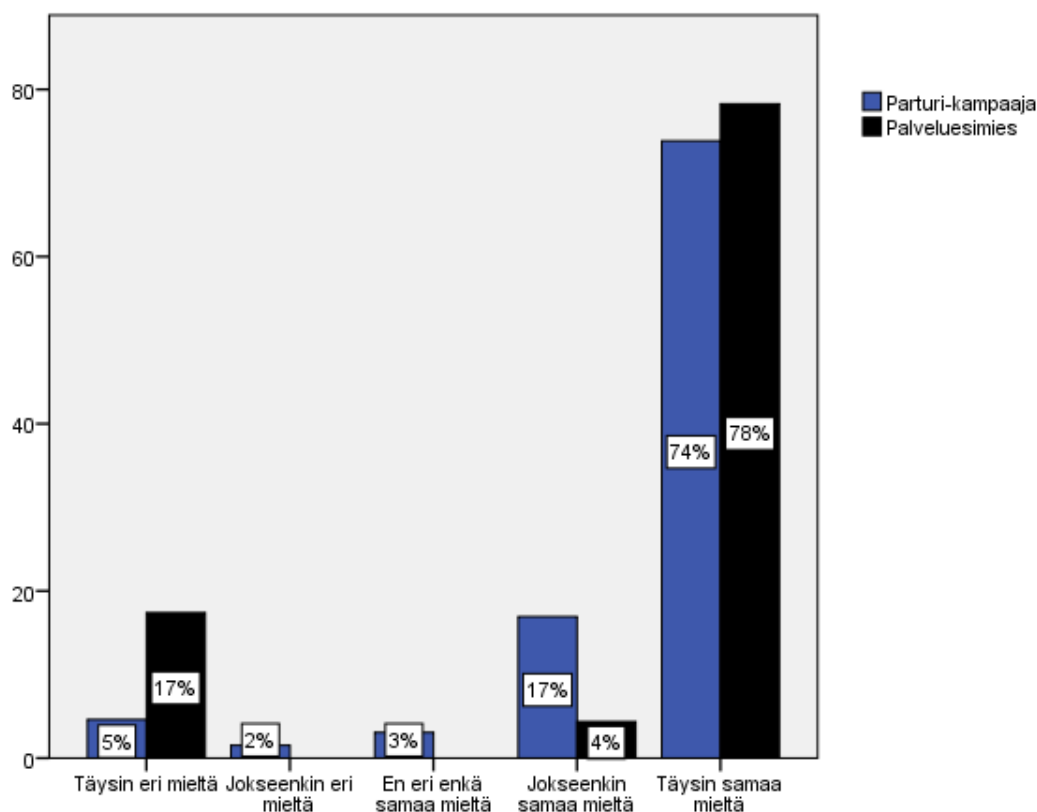
Kysymyksessä 5 kysytään palveluesimiehitä ja parturi-kamppaajilta, miten he ovat huomanneet yksikössään mitattavan lisämyyntiä (Kuvio 15).



Kuvio 15: 5. Työskentelemässäni yksikössä olen huomannut lisämyyntiä mitattavan seuraavin tavoin:

Vastausvaihtoehdoista eniten ääniä on saanut myyntivertailutaulukko, jonka valitsi 83 % palveluesimiehistä ja 69 % parturi-kamppaajista. Seuraavaksi eniten ääniä sai tulos- ja kehityskeskustelut, jonka valitsi palveluesimiehistä 52 % ja parturi-kamppaajista 32 %. Kolmanneksi eniten ääniä sai tuloskortti, jonka valitsi 22 % palveluesimiehistä ja 14 % parturi-kamppaajista. Lisäksi palveluesimiehistä 17 % valitsi mittaustavaksi palaverit suullisesti viikoittain. Vähiten ääniä sai tiedotus sähköisesti, jonka valitsi 9% palveluesimiehistä ja 14% parturi-kamppaajista. Kukaan palveluesimiehistä ei vastannut kieltävästi väitteeseen, ettei tietäisi mitataanko lisämyyntiä heidän yksiköissään säännöllisesti. Parturi-kamppaajista tämän vaihtoehdon valitsi 17% vastanneista.

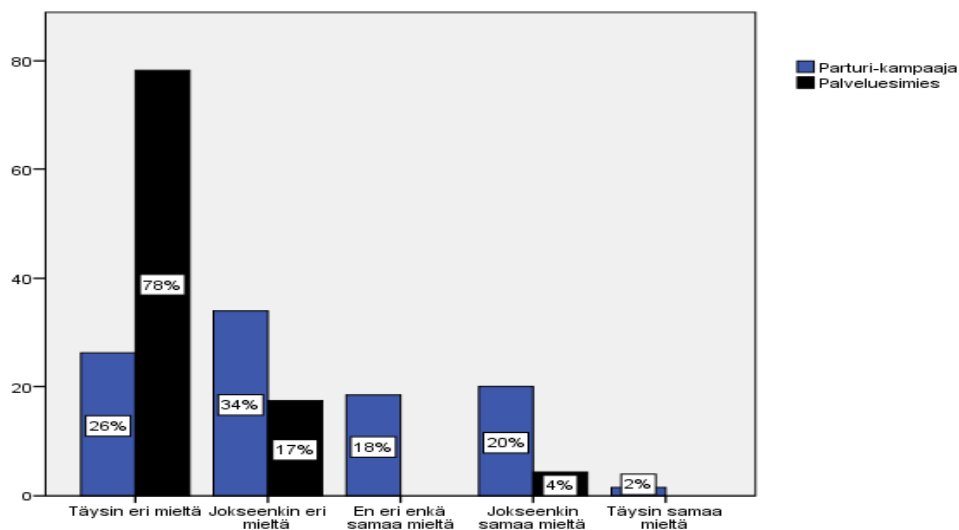
Väitteessä 6 selvitetään kuuluuko vastanneiden mielestä palvelutapahtuman ohessa tapahtuva palvelu -ja tuotelisämyynti kuuluvat hyvään asiakaspalveluun (Kuvio 16). N=88, Ka=4,47, Kh=1,154



Kuvio 16: 6. Minusta palvelutapahtuman ohessa tapahtuvat palvelu - ja tuotelisämyynti kuuluvat hyvään asiakaspalveluun

Parturi-kamppaajat ja palveluesimiehet ovat lähestulkoon samaa mieltä, että palvelu - ja tuotelisämyynti kuuluvat hyvään asiakaspalveluun. Suurin osa vastanneista on valinnut vastausvaihtoehtokseen jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Täytyy muistaa vastanneita palveluesimiehiä olevan vain 23 kappaletta, joten täysin eri mieltä oleva 17% (P=17% ja P-K=5%) koostuu suhteessa pienestä osasta palveluesimiehiä. Kysymyksestä täysin eri mieltä vastanneet voivat ajatella hyvän palvelutapahtuman koostuvan ensisijaisesti asiakkaan tyytyväisyydestä hiuksiin.

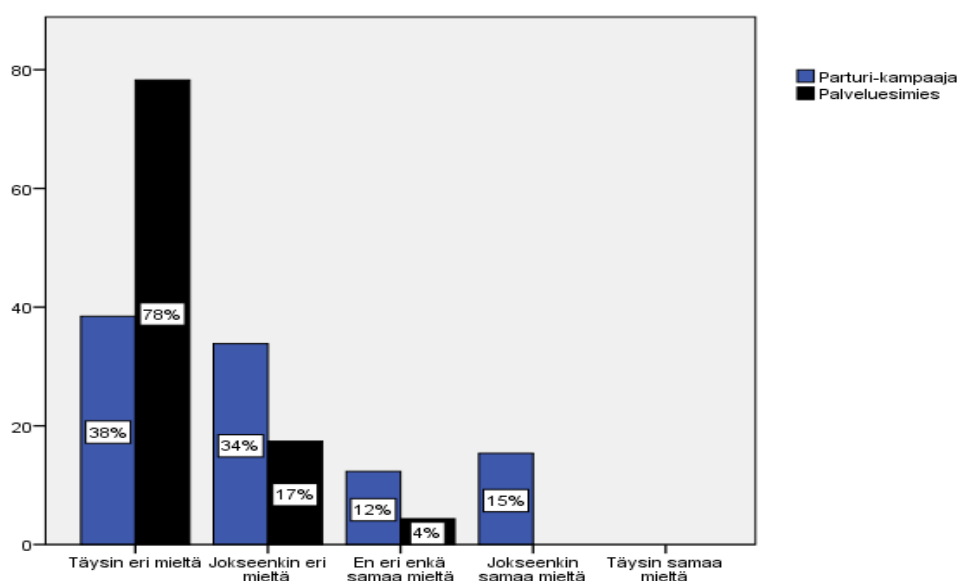
Väitteessä 7 kysytään työntekijöiltä, kokevatko he palvelulisämyynnin asiakkaalle tyrkyttämiseltä (Kuvio 17). N= 88, Ka= 2,09, Kh=1,131



Kuvio 17: 7. Minusta palvelulisämyynti tuntuu asiakkaalle tyrkyttämiseltä

Suurin osa palveluesimiehistä eivät koe palvelulisämyynnin olevan asiakkaalle tyrkyttämistä, sillä täysin eri mieltä on 78% ja jokseenkin eri mieltä 17% vastanneista. Parturi-kamppaajien vastauksissa on hajontaa enemmän, sillä vastauksia saavat lisäksi vaihtoehdot, jossa parturi-kamppaajat kokevat palvelulisämyynnin epämieluisana tyrkyttämisenä. Parturi-kamppaajista täysin eri mieltä väitteen kanssa on 26%, jokseenkin eri mieltä 34%, en eri enkä samaa mieltä 18%, jokseenkin samaa mieltä 20% ja täysin eri mieltä 2%.

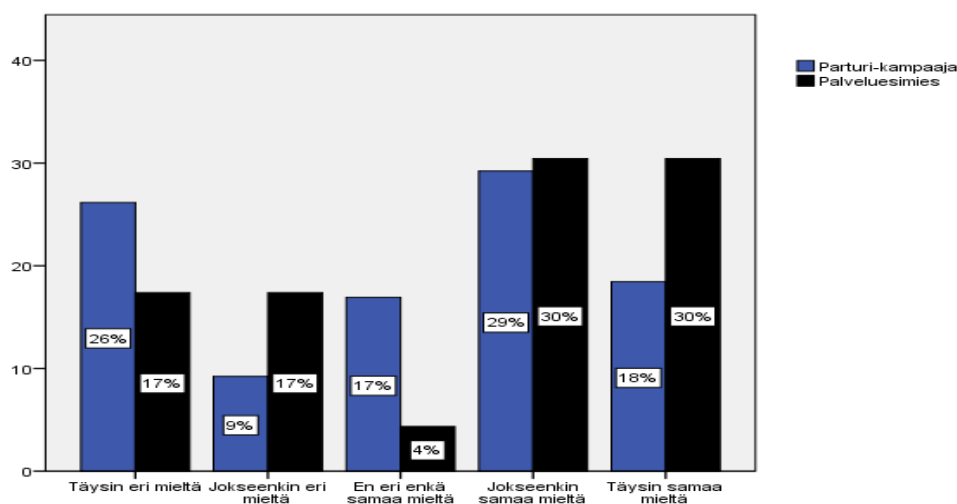
Väitteessä 8 kysytään, tuntuuko tuotelisämyynti vastanneista asiakkaalle tyrkyttämiseltä (Kuvio 18). N= 88, Ka=1,84, Kh=1,016



Kuvio 18: 8. Minusta tuotelisämyynti tuntuu asiakkaalle tyrkyttämiseltä

Vastauksista voidaan havaita samankaltaista suhtautumista vastanneilta kuin väitteeseen 7 palvelumyyntien tyrkyttämisestä asiakkaalle (Kuvio 17). Palveluesimiehistä suurin osa ei pidä (78% ja 17%) tuotelisämyyntiä asiakkaalle tyrkyttämisenä, mutta parturi-kamppaajien vastaukset ovat jakaantuneet tasaisemmin eri vaihtoehtojen välille. Tosin kukaan ei ole täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Tämän kysymyksen vastauksissa parturi-kamppaajat ovat myönteisempiä tuotemyynnin kanssa kuin palvelumyyntien myynnissä (Kuvio 18).

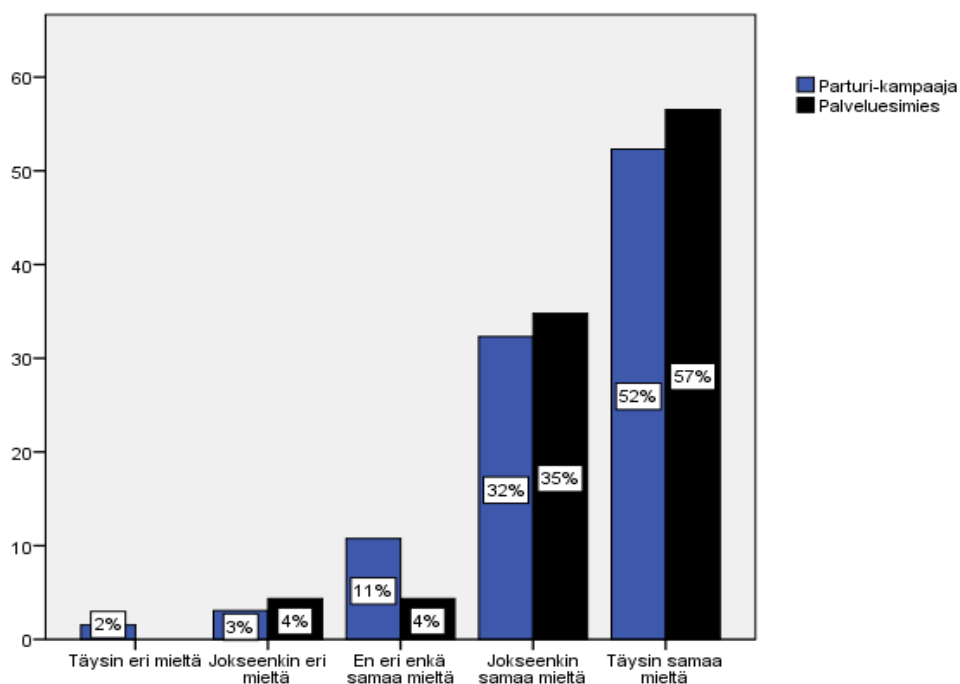
Väitteessä 9 on kysytty, motivoiko provisiopalkkaus lisämyynteihin (Kuvio 19).  $N=88$ ,  $Ka=3,14$ ,  $Kh=1,495$



Kuvio 19: 9. Minua motivoi lisämyyntiin käytössä oleva provisiopalkkaus

Vastaukset ovat hajaantuneet molempien vastanneiden ryhmien kesken melko tasaisesti. Voidaan ajatella, että noin puolet parturi-kamppaajista että palveluesimiehistä motivoituvat provisiopalkkauksesta, kun taas toinen puolisko ei motivoitu provisiopalkkauksesta. Hajaantuneet vastaukset voivat johtua liikepaikan sijainnista. Osa Hairlekiineista on vilkkaampia kuin toiset, jolloin provisiota kertyy helpommin. Toisaalta osa vastanneista on voinut ajatella kysymystä vain yleisellä tasolla, eikä rinnasta vastaustaan todellisiin mahdollisuuksiin omalla työpaikalla.

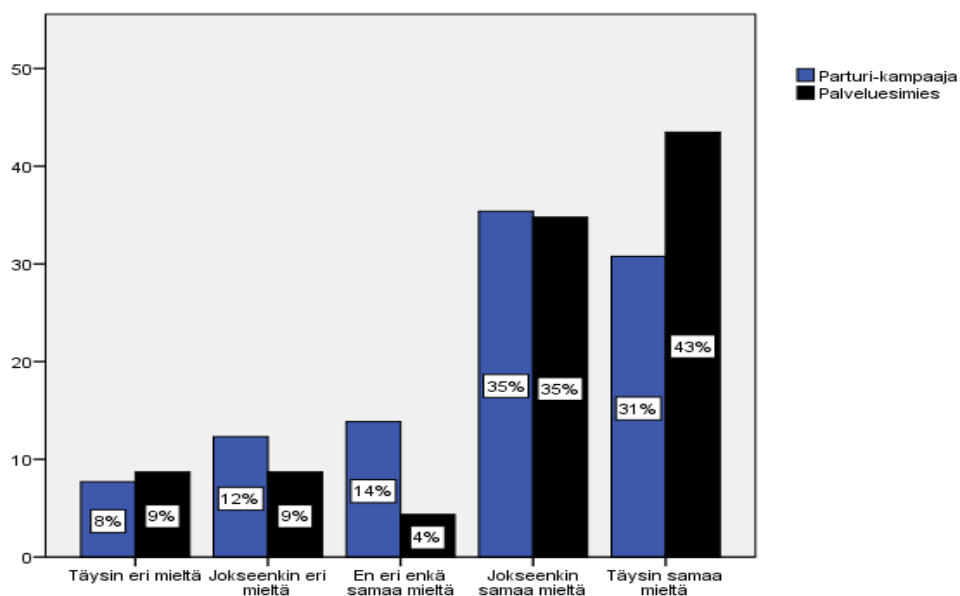
Väitteessä 10 selvitetään myynteihin sidoksissa olevien tulospalkkioiden merkitystä myynnin motivoivina tekijöinä (Kuvio 20).  $N=88$ ,  $Ka=4,34$   $Kh=0,869$



Kuvio 20: 10. Minua motivoisivat tuote- ja palvelulisämyyntiin myyntiin sidotut tulospalkkiot

Suurin osa niin parturi-kampaajista (52% ja 32%) kuin palveluvastaavista (57% ja 35%) ovat yksiselitteisestä vastauksissaan jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä.

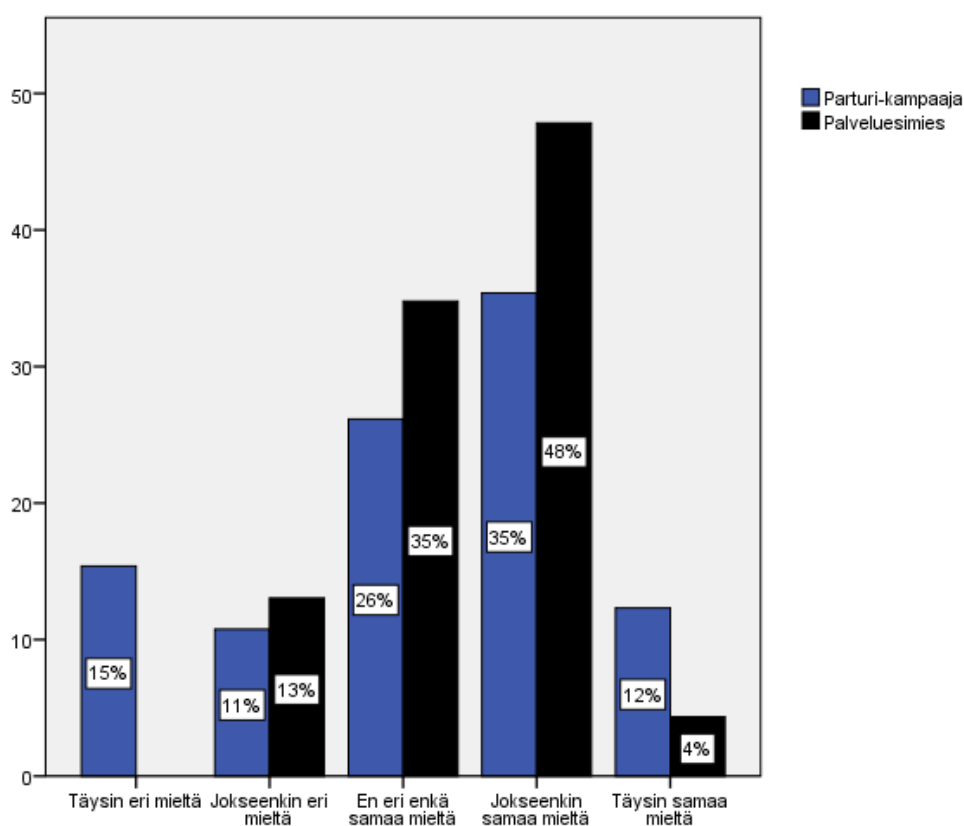
Väitteessä 11 esitetään vastaukset kysymykseen myynnillisen osaamisen kehittämisestä jatkuvasti esimerkiksi koulutusten avulla (Kuvio 11). N=88, Ka=3,76, Kh=1,259



Kuvio 21: 11. Myynnillistä osaamistani kehitetään riittävästi organisaation puolesta esimerkiksi koulutuksilla

Suurin osa vastanneista pitää koulutusten tarjontaa riittävänä. Palveluesimiehistä 43% on väitteen kanssa täysin ja 35% jokseenkin samaa mieltä. Parturi-kampaajista täysin samaa mieltä on 31% ja jokseenkin eri mieltä on 35%. Toisaalta kysymyksen asettelu ei pois sulje ehdottomasti tuotekoulutuksia. Vastauksista ei voida tulkita, ovatko vastanneet ajatelleet vastatesaan pelkästään myynnillisen osaamisen kehittämistä koulutusten avulla. Noin 30% parturi-kampaajista ja noin 20% palveluesimiehistä ovat antaneet äänensä eriäville mielipiteille, eli osa vastanneista pitää myynnillisen koulutuksen tarjontaa puutteellisenä.

Väitteessä 12 selvitetään, onko työntekijöiden osaamista kehitetty konkreettisen toimintasuunnitelman avulla (Kuvio 22). N=88, Ka=3,76, Kh=1,259



Kuvio 22: 12. Myynnillistä osaamistani on kehitetty konkreettisesti toimintasuunnitelman avulla

Noin puolet palveluvastaavista ovat jokseenkin samaa mieltä (48%) tai samaa mieltä (4%) väitteen kanssa. Parturi-kampaajista jokseenkin samaa mieltä (35%) tai täysin samaa mieltä (12%) on myös noin puolet. Vaihtoehto en eri enkä samaa mieltä on ollut suosituin vastausvaihtoehto (P=35% ja P-K=26%). Voi olla, etteivät vastanneet ymmärtäneet kysymyksessä esiintyvää termiä toimintasuunnitelma ja mitä sillä tarkoitetaan.

Kaikkien vastauksien keskiarvoja ja keskihajontaa voidaan verrata toisiinsa nähden (Taulukko 7). Keskihajonnalla kuvataan sitä, kuinka kaukana yksittäiset arvot ovat keskimäärin keskiluvusta (KvantiMotv). Arvo 5 tarkoittaa täysin samaa mieltä ja arvo 1 täysin eri mieltä. Kaikkien vastaajien kesken väite 6 sai positiivisimman keskiarvon sen ollessa 4,47. Väitteessä väitetään palvelu- ja tuotelisämyynnin kuuluvan hyvään asiakaspalveluun. Keskihajonta vastauksissa keskiarvoon nähden on arvoltaan noin yksi. Väitteiden 9 ja 10 vastausten keskiarvojen perusteella voidaan päätellä, että suurinta osaa työntekijöistä motivoisivat tuote- ja palvelulisämyyntiin enemmän sidotut tulospalkiot kuin tämän hetkinen käytössä oleva provisiopalkkaus. Toisaalta työntekijät eivät keskiarvoon suhteutettuna koe palvelu- tai tuotelisämyynnin olevan asiakkaalle tyrkyttämistä. Väitteiden 11 ja 12 keskiarvot ovat lähellä toisiaan, joissa selvitetään työntekijöiden koulutuksellista kehittämistä. Molemmissa keskiarvot ovat noin 3,5 arvoisia, joten keskiarvoisesti tämä tarkoittaa vastausta ei samaa eikä eri mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Suurin hajonta vastauksissa keskiarvoon nähden on ollut kysymyksen 9 kohdalla, jossa kysytään, motivoiko tämän hetkinen provisiopalkkaus.

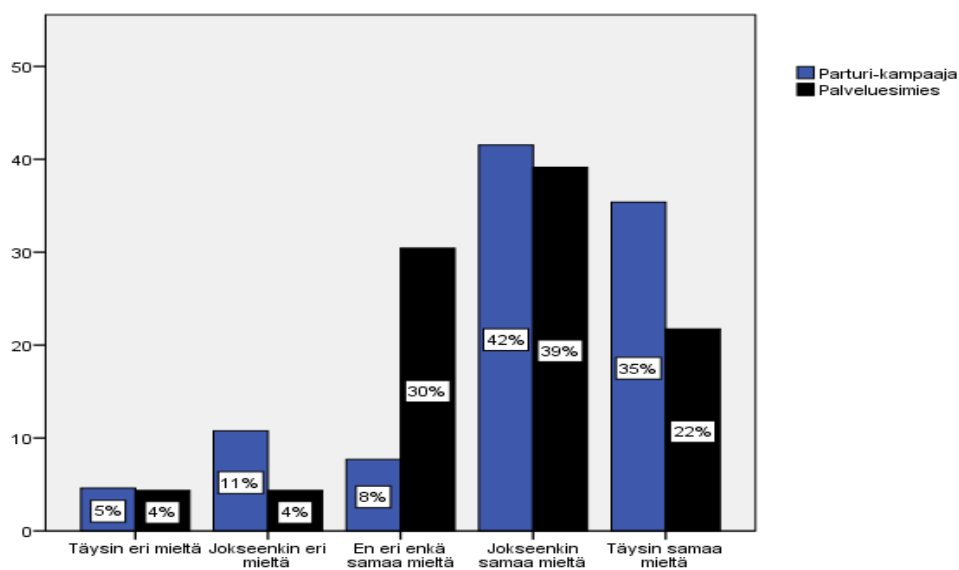
	Keskiarvo	Keskihajonta	N
6. Minusta palvelutapahtuman ohessa tapahtuvat palvelu- ja tuotelisämyynti kuuluvat hyvään asiakaspalveluun	4,47	1,154	88
7. Minusta palvelulisämyynti tuntuu asiakkaalle tyrkyttämiseltä	2,09	1,131	88
8. Minusta tuotelisämyynti tuntuu asiakkaalle tyrkyttämiseltä	1,84	1,016	88
9. Minua motivoi lisämyyntiin käytössä oleva provisiopalkkaus	3,14	1,495	88
10. Minua motivoisivat tuote - ja palvelulisämyyntiin myyntiin sidotut tulospalkkiot	4,34	,869	88
11. Myynnillistä osaamistani kehitetään riittävästi organisaation puolesta esimerkiksi koulutuksilla	3,76	1,259	88
12. Myynnillistä osaamistani on kehitetty konkreettisen toimintasuunnitelman avulla	3,25	1,147	88

Taulukko 7: Väitteet 6-12 keskiarvot ja keskihajonnat

### 7.2.3 Myynnin ohjeistus

Myynnin ohjeistuksiin liittyvien kysymyksien avulla selvitettiin parturi-kampaajien nykyistä tietoutta yrityksen myynnillisistä tavoitteista vastaten alaongelmaan kaksi. Lisäksi pyrittiin selvittämään vastaus alaongelmaan neljä, tukeeko myynnillinen ohjaus organisaation asettamia myynnillisiä tavoitteita. Yksi kysymys koski tiedonkulkua, sillä sitä vaaditaan suoritusjohtamisessa.

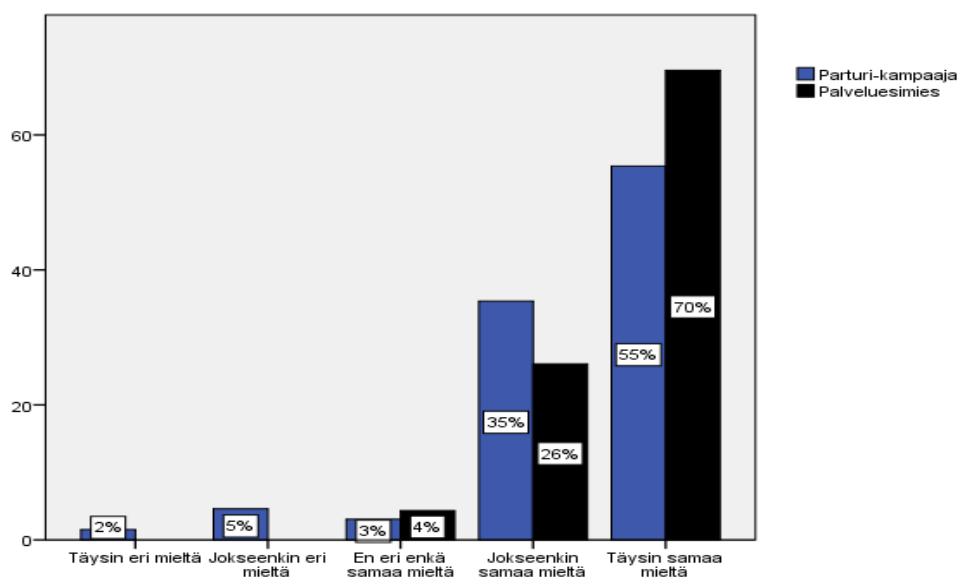
Väitteessä 13 kysytään, kokevatko vastanneet saavansa tarpeeksi ohjeistusta lisätuote -ja palvelumyyntiin esimiehiltään (Kuvio 23). N= 88, Ka=3,86, Kh=1,106



Kuvio 23: 13. Mielestäni saan tarpeeksi lisätuote- ja palvelumyyntiin liittyvää ohjeistusta esimiehiltäni

Palveluesimiehistä täysin samaa mieltä on 35% ja jokseenkin eri mieltä 39%. Parturi-kamppaajista täysin samaa mieltä on 35% ja jokseenkin samaa mieltä 42%. Toisaalta noin 30% palveluesimiehistä vastasi kysymykseen en eri mieltä enkä samaa mieltä.

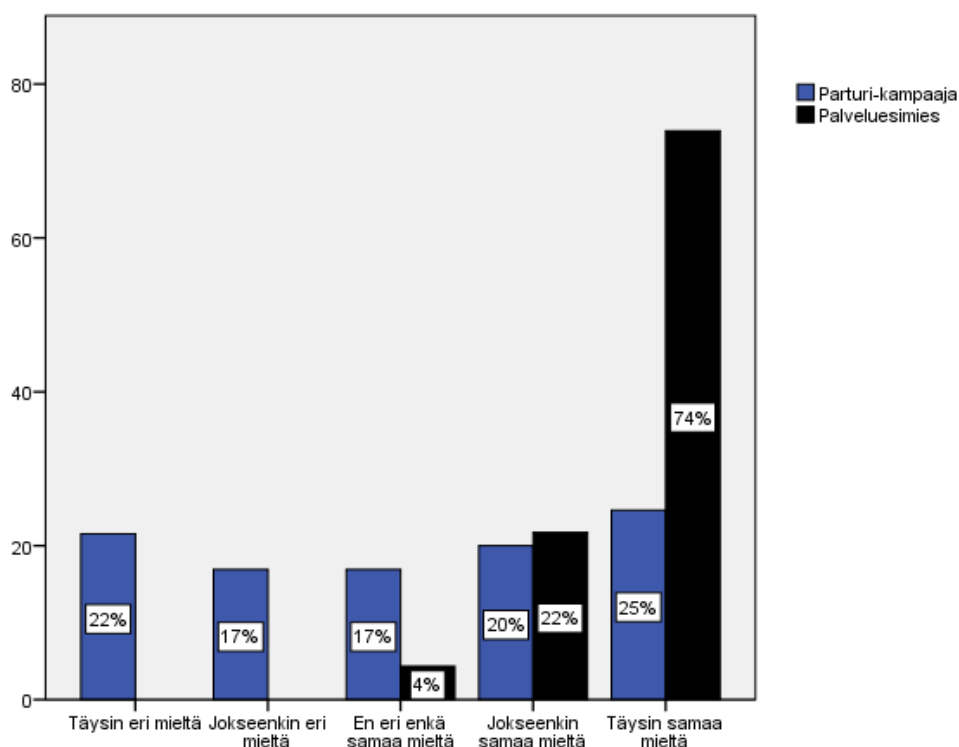
Väitteessä 14 selvitetään lisämyyntiin annettavan ohjeistuksen selkeyttä ja ymmärrettävyyttä (Kuvio 24). N=88, Ka=4,45, Kh=,815



Kuvio 24: 14. Mielestäni lisämyyntiin annettu ohjeistus on selkeää ja ymmärrettävää

Vastaukset ovat jakaantuneet suurimmaksi osin vaihtoehdoille jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Palveluesimiehistä 70% on täysin samaa mieltä ja 26% jokseenkin samaa mieltä. Parturi-kamppaajista täysin samaa mieltä on 55% ja jokseenkin samaa mieltä 35%. Jos lisämyynniliset tavoitteet jäävät saavuttamatta, siitä ei väitteen vastausten perusteella voida syyttää ohjeistuksen puutteellisuutta.

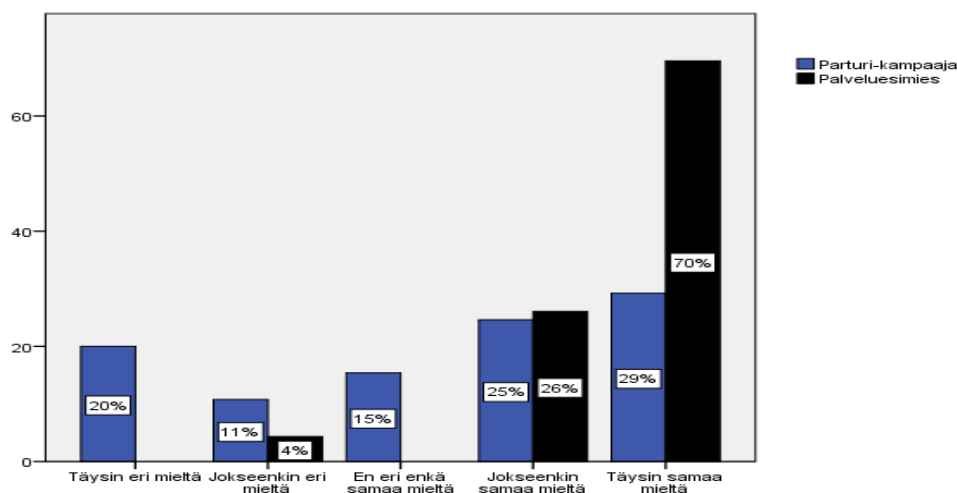
Väitteessä 15 selvitetään, tietävätkö parturi-kamppaajat ja palveluesimiehet kuukausittaiset myyntitavoitteet euroina (Kuvio 25). N=88, Ka=3,51, Kh=1,493



Kuvio 25: 15. Tiedän omat myyntitavoitteeni euroittain kuukausikohtaisesti

Palveluesimiehistä 74% on vastannut olevansa väitteen kanssa täysin samaa mieltä. Silti 22% palveluesimiehistä on jokseenkin samaa mieltä ja 4% ei eri eikä samaa mieltä. Jos tavoitteellista myyntiä ohjataan, se voi olla haasteellista tuntematta euron tarkasti tavoitteita. Kuvioista voidaan nähdä parturi-kamppaajien vastauksien hajaantuvan melko tasaisesti kaikkien vaihtoehtojen välille.

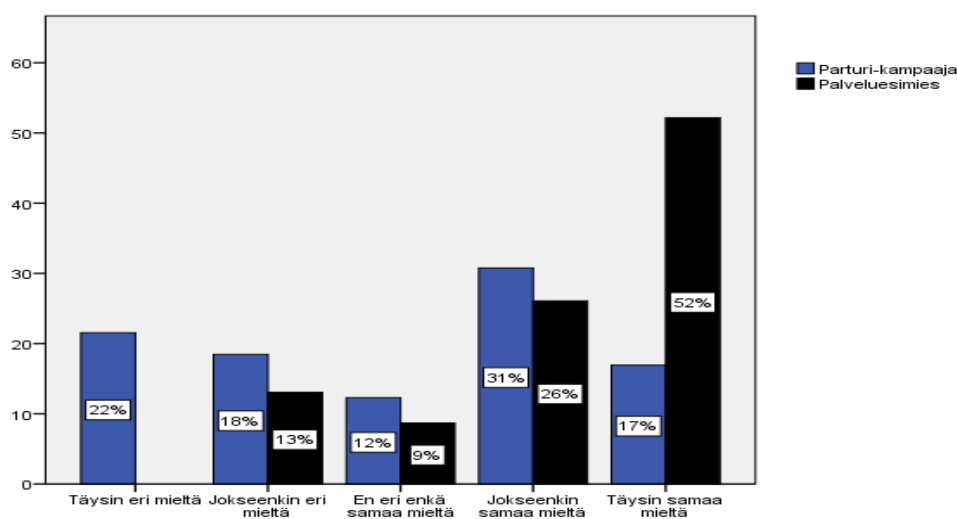
Lisäksi väitteessä 16 kysytään myyntitavoitteiden tuntemista euroittain päiväkohtaisesti (Kuvio 26). N= 88, Ka=3,66, Kh=1,453



Kuvio 26: 16. Tiedän omat myyntitavoitteeni euroittain päiväkohtaisesti

Palveluvastaavista 4%, joka oli sama määrä vastanneita edellisen kysymyksen 15 (Kuvio 25) en eri enkä samaa mieltä, on nyt vastannut kysymykseen jokseenkin eri mieltä. Lisäksi täysin samaa ja jokseenkin samaa mieltä on 4% vähemmän. Parturi-kamppaajista 5% enemmän on jokseenkin samaa mieltä ja 4% enemmän täysin samaa mieltä kuin edellisen kysymyksen kohdalla. Lisäksi eri ja jokseenkin eri mieltä ollaan vähemmän kuin kysyttäessä kuukausikohtaisia tavoitteita. Toisaalta myös tämän kysymyksen kohdalla parturi-kamppaajista 46% on muuta kuin jokseenkin tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa, joten kehitys myynnillisten tavoitteiden selkiyttämiseksi olisi toivottavaa.

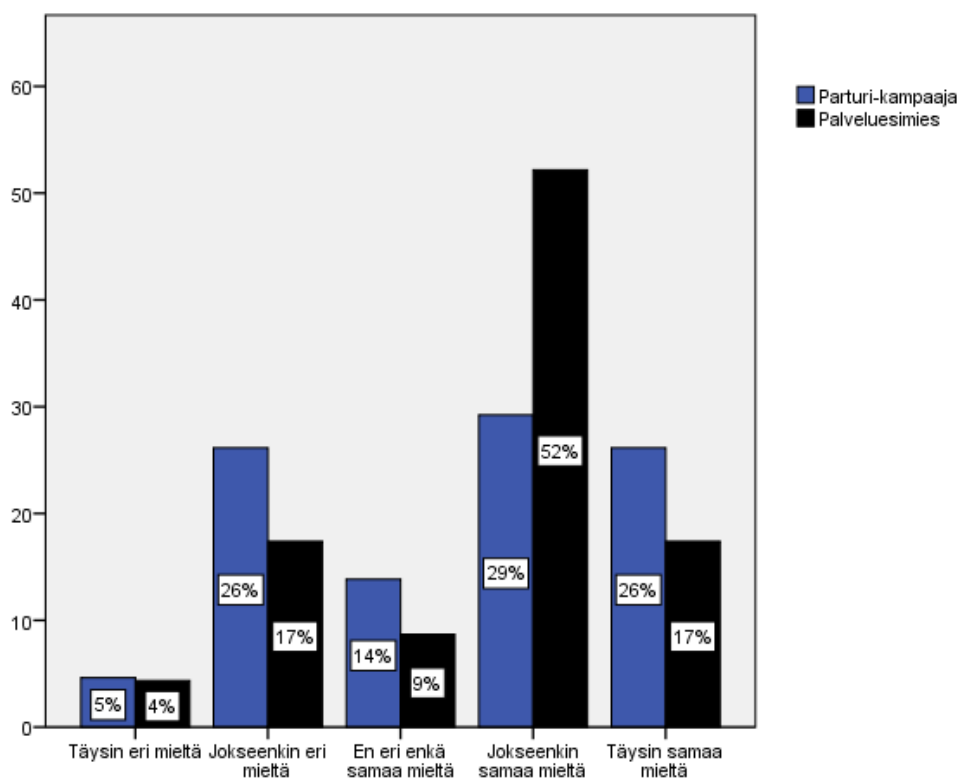
Väitteessä 17 kysytään, tiedostavatko palveluesimiehet ja parturi-kamppaajat mitä palveluja tai tuotteita myymällä yritys saa suurimmat myyntikatteet (27). N=88, Ka=3,33, Kh=1,436



Kuvio 27: 17. Tiedän mitä palveluja tai tuotteita myymällä yritys saa suurimmat myyntikatteet

Noin puolet (52%) palveluesimiehistä ovat täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Jokseenkin samaa mieltä on 26% palveluesimiehistä. Kuitenkin 13% palveluesimiehistä on jokseenkin eri mieltä ja 9% ei ole eri eikä samaa mieltä. Parturi-kampanjien vastaukset hajaantuvat vastausten välille enemmän. 40% parturi-kampanjista on täysin tai jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa ja 12% ei osaa vastata. Näin ollen noin puolet parturi-kampanjista ei osaa varmuudella sanoa, mitkä lisämyynnilliset palvelut tai tuotteet tuovat yritykselle parhaimmat, myynnilliset katteet. Täysin samaa mieltä vastanneista parturi-kampanjista on 17% ja jokseenkin samaa mieltä 31%. Tämän väitteen kohdalla on enemmän hajontaa erimielisiin vastauksiin kuin kyttäessä myyntitavoitteita päivä- ja kuukausikohtaisesti (Kuvio 25 & Kuvio 26).

Väitteessä 18 selvitetään tulevien myyntikampanjoihin liittyvää tiedonkulkua organisaation sisällä (Kuvio 28). N=88, Ka=3,50, Kh=1,222



Kuvio 28: 18. Mielestäni tiedonkulku tulevista myyntikampanjoista organisaation sisällä on riittävää

Vastaukset ovat melko hajaantuneita. Palveluesimiesten vastaukset ovat olleet kaikkien aikaisempien väittämien kohdalla melko tasaisia, mutta tämän väitteen kohdalla voidaan nähdä jo suurempaa hajontaa. Noin puolet (52%) ovat väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä ja 17% on täysin samaa mieltä. Kuitenkin 17% on jokseenkin eri mieltä, 4% täysin eri mieltä ja 9% ei osaa vastata. Toisaalta noin puolet parturi-kampanjista on jokseenkin (29%) tai täysin samaa mieltä (26%), mutta 26% on jokseenkin eri mieltä, 5% täysin eri mieltä ja 14% ei osaa vastata.

Kuvion perusteella voidaan perustella päätelmä, että Hairlekiinien ketju on suuri. Joissain toimipisteissä tiedonkulku sujuu moitteettomasti, mutta osassa siihen kaivattaisiin kehitystä.

Likertin taulukkoon perustuvia vastauksien keskiarvoja ja keskihajontaa voidaan vielä tarkastella (Taulukko 8). Väitteessä 14 väitetään ohjeistuksen olevan selkeää ja ymmärrettävää. Vastanneiden keskiarvo on 4,45, eli lähellä arvoa 5 täysin samaa mieltä. Lisäksi keskihajonta on pienin verrattaessa muiden väitteisen keskihajontoihin, eli vastaajien vastaukset poikkeavat vähiten keskiarvosta. Väitteessä 13 selvitetään, saadaanko lisämyynteihin liittyvää ohjeistusta tarpeeksi. Keskiarvo on lähellä arvoa 4, eli jokseenkin samaa mieltä, mutta keskihajonta on suurempi kuin väitteen 14 kohdalla. Muiden väitteiden kohdalla keskiarvot ovat melko tasanaisesti noin 3,5, eivätkä keskihajonnatkaan eroa kysymysten kesken paljoakaan toisistaan keskihajontojen ollessa noin 1,2-1,5 suuruisia.

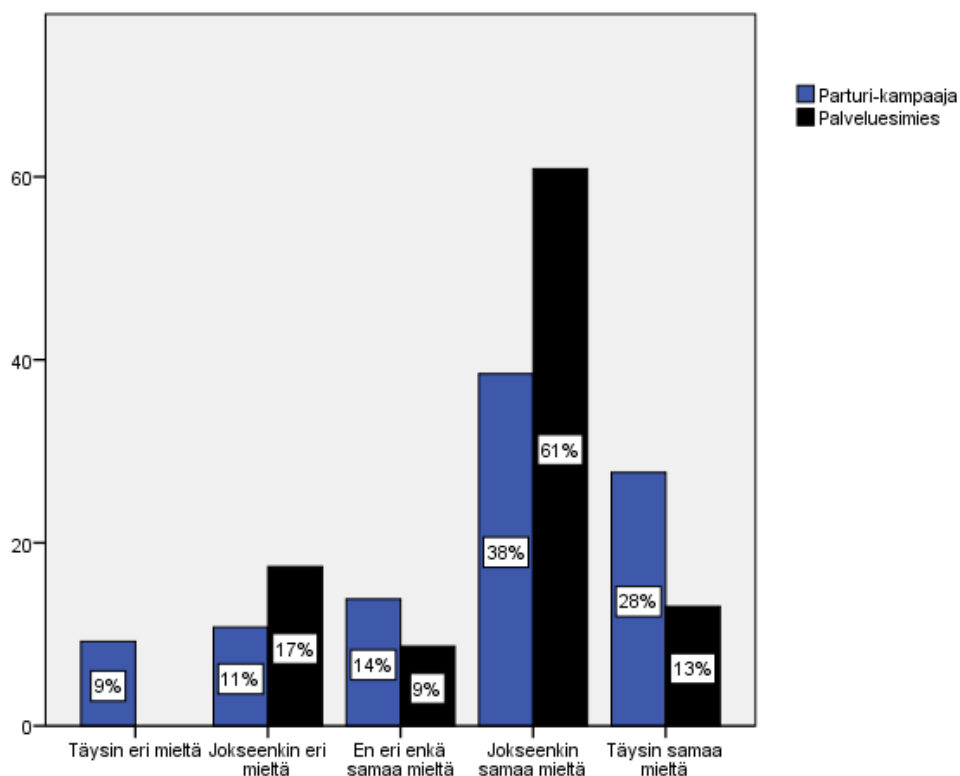
	Keskiarvo	Keskihajonta	N
13. Mielestäni saan tarpeeksi lisätuote- ja palvelumyyntiin liittyvää ohjeistusta palveluesimieheltäni tai esimieheltäni	3,86	1,106	88
14. Mielestäni lisämyyntiin annettu ohjeistus on selkeää ja ymmärrettävää	4,45	,815	88
15. Tiedän omat myyntitavoitteeni euroittain kuukausikohtaisesti	3,51	1,493	88
16. Tiedän omat myyntitavoitteeni euroittain päiväkohtaisesti	3,66	1,453	88
17. Tiedän mitä palveluja tai tuotteita myymällä yritys saa suurimmat myyntikatteet	3,33	1,436	88
18. Mielestäni tiedonkulku tulevista myyntikampanjoista organisaation sisällä on riittävää	3,50	1,222	88

Taulukko 8: Väitteet 13-18 keskiarvot ja keskihajonnat

#### 7.2.4 Tuotetilaukset ja tuotevarasto

Alaongelmassa viisi selvitettiin Hairlekiinin työntekijöiden suhtautumista tilaus-toimitusketjun toimivuuteen ja varaston hallintaan. Lisäksi pyrittiin selvittämään työn tekijöiden omia vaikutusmahdollisuuksia tilausten tekemiseen, sillä mitä luultavammin yksikön työntekijät osaavat vastata paremmin asiakkaiden todelliseen kysyntään ja tarpeeseen kuin yrityksen ylin johto.

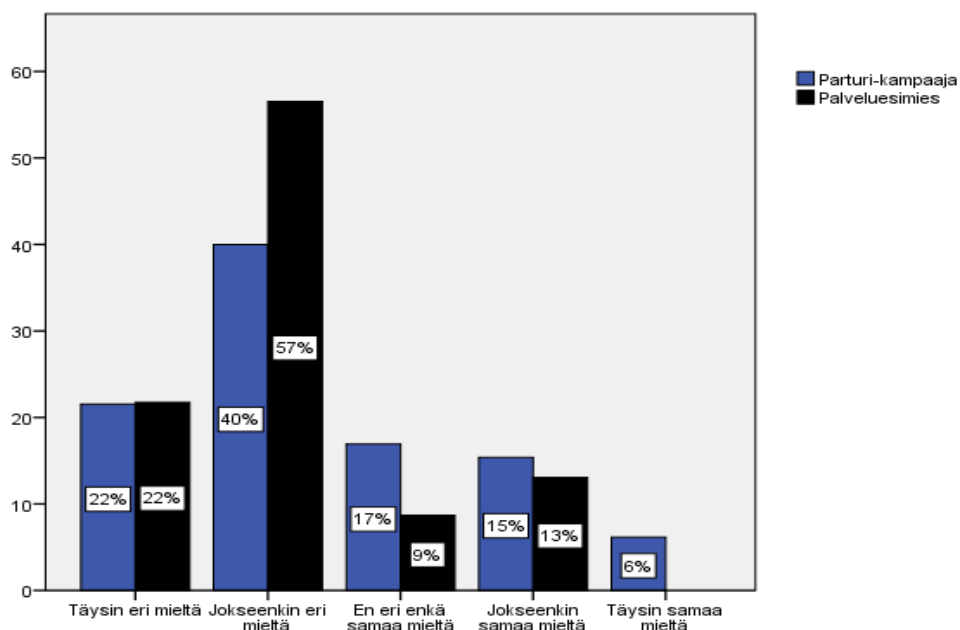
Väitteessä 19 kysytään, kuunnellaanko vastaajien mielestä riittävästi heidän mielipiteitään yksikön tuotehankinnoissa (Kuvio 29). N=88, Ka=3,66, Kh=1,173



Kuvio 29: 19. Mielestäni mielipiteitäni kuullaan riittävästi yksikköni tuotehankinnoissa

Palveluesimiehistä suurin osa (61%) on väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä ja 13% on täysin samaa mieltä. Kuitenkin vastanneista palveluesimiehistä 17% on jokseenkin eri mieltä ja 9% ei osaa ei ole samaa eikä eri mieltä. Parturi-kamppajien vastausprosentit vaihtelevat enemmän eri vaihtoehtojen välillä. Suurin osa on kuitenkin jokseenkin (38%) tai täysin samaa mieltä (26%) väittämän kanssa. Alle puolet vastanneista parturi-kamppajista ovat täysin (9%) tai jokseenkin eri mieltä (11%) tai eivät osaa vastata (14%). Näin ollen voidaan päätellä, että tuotevalintoihin liittyvä vaikutusvalta voi riippua toimipisteestä. Parturi-kamppajista 66% suhtautuvat kuitenkin myönteisesti väittämään, joten liikkeiden palveluesimiehet ottavat myös parturi-kamppajien mielipiteitä huomioon tilauksia tehdessään.

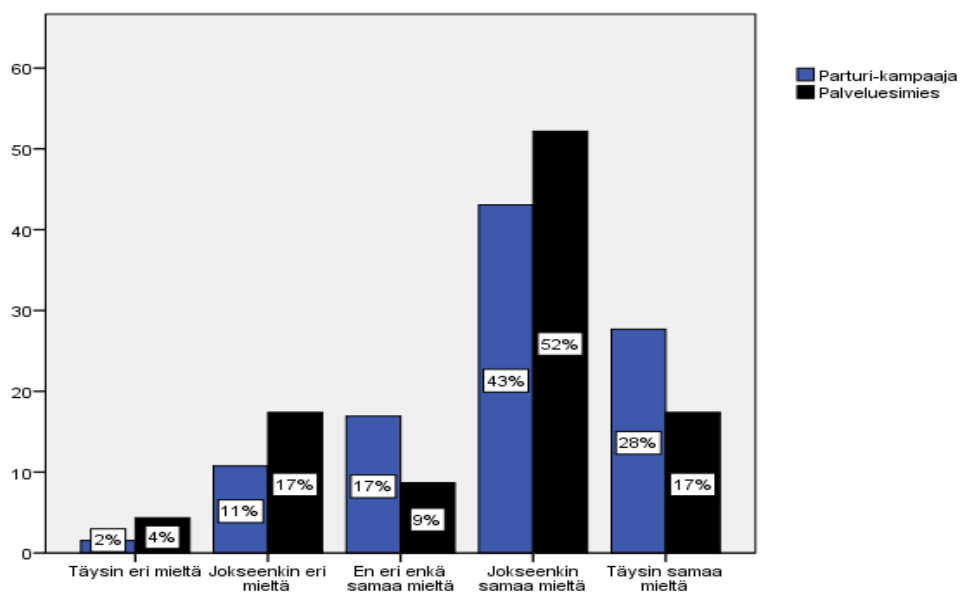
Väitteessä 20 selvitetään yksikköihin saapuvien yhteistilausten vastaavuutta asiakkaiden kysyntään ja tarpeisiin (Kuvio 30). N=88, Ka=2,36, Kh=1,116



Kuvio 30: 20. Mielestäni yksikköni saapuvat yhteistilaukset vastaavat hyvin asiakkaiden kysyntää ja tarpeita

Kuviosta voidaan päätellä, että palveluesimiehet ja parturi-kamppaajat ovat suuremmissa määrin jokseenkin ( $P=57\%$  ja  $P-K=40\%$ ) eri tai täysin eri mieltä ( $P=22\%$  ja  $P-K=22\%$ ) väitteen kanssa.

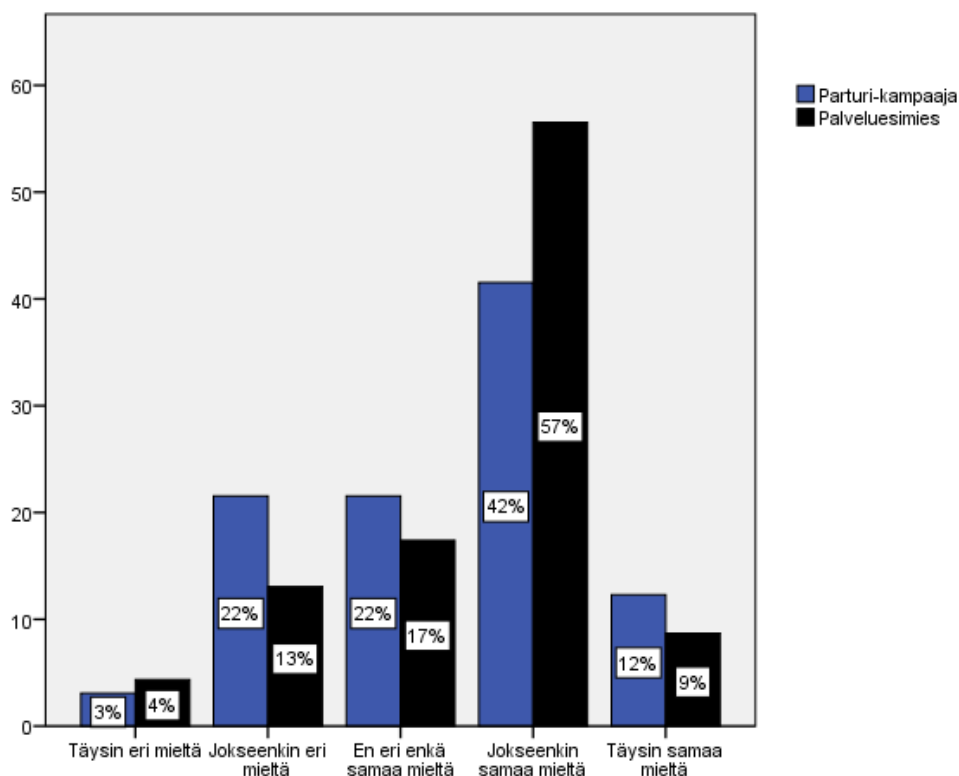
Väitteessä 21 selvitetään tilaus-toimitusketjun sujuvuutta (Kuvio 31).  $N= 88$ ,  $Ka=3,42$ ,  $Kh=1,036$



Kuvio 31: 21. Mielestäni yksikköni tilaamat tuotetilaukset saapuvat yksikköni nopeasti

Vastausten perusteella suurin osa palveluesimiehistä ja parturi-kampaajista ovat sitä mieltä, että tuotetilaukset saapuvat yksikköön nopeasti. Palveluesimiehistä täysin samaa mieltä on 17% ja jokseenkin samaa mieltä on 52%. Parturi-kampaajista täysin samaa mieltä on 28% ja jokseenkin samaa mieltä on 43%.

Väitteessä 22 kysytään, myydäänkö oman yksikön tuotteet enemmissä määrin pois ennen niiden viimeistä käyttöpäivää (Kuvio 32). N=88, Ka=3,42, Kh=1,036



Kuvio 32: 22. Mielestäni yksikköni tuotteet myydään enemmissä määrin pois ennen niiden viimeistä käyttöpäivää

Suurin osa palveluesimiehistä (57%) ja parturi-kampaajista (42%) ovat jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa. Toisaalta vaihtoehdot jokseenkin ja täysin eri mieltä ovat myös saaneet kannatusta. Lisäksi 22% parturi-kampaajista ja 17% palveluesimiehistä eivät ole eri eikä samaa mieltä väittämän kanssa.

Alla olevasta taulukosta nähdään väitteiden 19-22 keskiarvot ja vastausten keskimääräinen hajonta keskiarvoon nähden. Suurimmassa osassa keskiarvo on lähellä arvoa 3,5. Arvo 3 on en eri enkä samaa mieltä ja arvo 4 on jokseenkin samaa mieltä. Vastausten keskiarvot sijoittuvat pääosin tähän väliin. Ainoastaan väite 20, jossa kysytään vastaako yhteistilaukset asiakkaiden kysyntää ja tarpeita, jää keskiarvoltaan alle kolmen ollessa 2,36. Arvo 2 tarkoittaa jokseenkin eri mieltä. Vastausten keskihajonnat ovat lähellä toisiaan: pienin on 1,033 ja suurin 1,173.

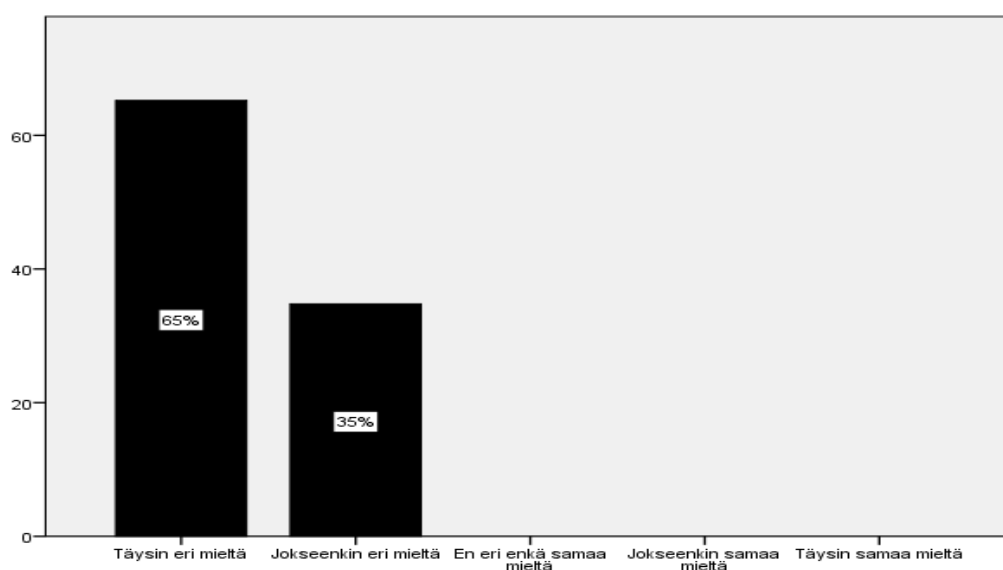
	Keskiarvo	Keskihajonta	N
19. Mielestäni mielipiteitäni kuul- laan riittävästi yksikköni tuotehan- kinnoissa	3,66	1,173	88
20. Mielestäni yksikkööni saapuvat yhteistilaukset vastaavat asiakkaiden kysyntää ja tarpeita	2,36	1,116	88
21. Mielestäni yksikköni tilaamat tuotetilaukset saapuvat yksikkööni nopeasti	3,78	1,033	88
22. Mielestäni yksikköni tuotteet myydään enemmissä määrin pois en- nen niiden viimeistä käyttöpäivää	3,42	1,036	88

Taulukko 9: Väitteet 19-22 keskiarvot ja keskihajonnat

### 7.2.5 Palveluesimiehille tarkoitetut kysymykset

Palveluesimiehille kohdistettiin heille oleellisia kysymyksiä, jotka eivät niinkään kosketa parturi-kampaajia. Kysymykset koskivat kaikkia alaongelmien eri osa-alueita, joista haluttiin tarkempaa lisätietoa. Huolimatta kyselylomakkeessa olleesta ohjeistuksesta, palveluesimiehille tarkoitettuihin kysymyksiin vastasivat myös parturi-kampaajat. Koska osa parturi-kampaajista ei kuitenkaan vastannut kysymyksiin, tulokset rajattiin palveluvastaavien vastauksiin alkupe- räisen suunnitelman mukaisesti.

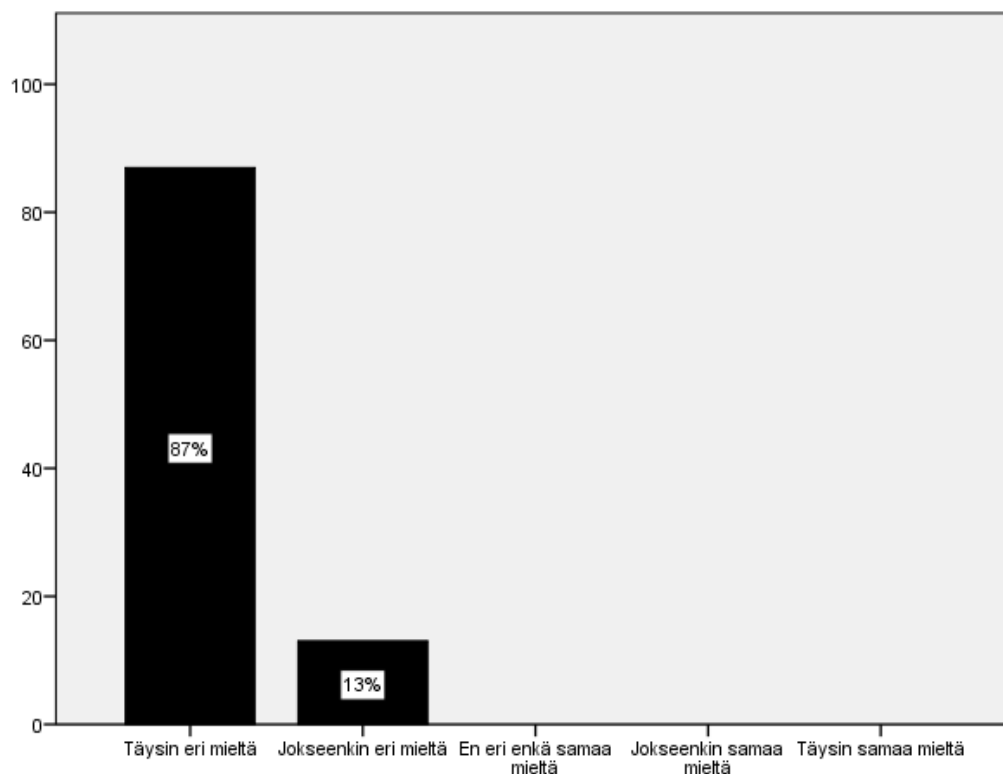
Kysymyksessä 23 kysytään, onko vastanneilla palveluesimiehillä esimieskoulutusta (Kuvio 33).  
N= 23, Ka=1,35, Kh= ,487



Kuvio 33: 23. Minulla on esimieskoulutusta

Vastausten perusteella nähdään, että Hairlekiinin palveluesimiehet eivät ole opiskelleet esimiestaitoja, sillä 65% vastasi täysin eri mieltä ja 35% jokseenkin eri mieltä.

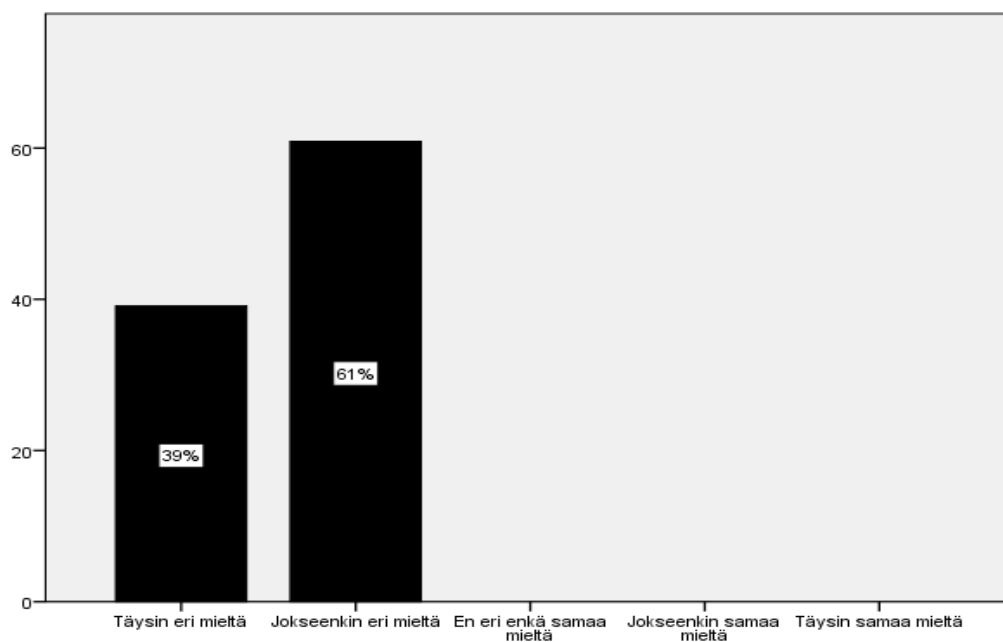
Kysymyksessä 24 selvitetään, saavatko palveluesimiehet mielestään esimiehiltään riittävästi ohjeistusta yksikkönsä parturi-kampaajien myynnilliseen motivointiin (Kuvio 34). N=23, Ka=,1,13, Kh=,344



Kuvio 34: 24. Mielestäni saan riittävästi ohjeistusta esimiehiltäni yksikköni parturi-kampaajien myynnilliseen motivoimiseen

Palveluesimiehet ovat lähestulkoon yhtä mieltä siitä, etteivät he saa omilta esimiehiltään riittävästi ohjeistusta yksikkönsä parturi-kampaajien myynnilliseen motivointiin. Täysin eri mieltä vastanneista palveluesimiehistä on 87% ja jokseenkin samaa mieltä 13%.

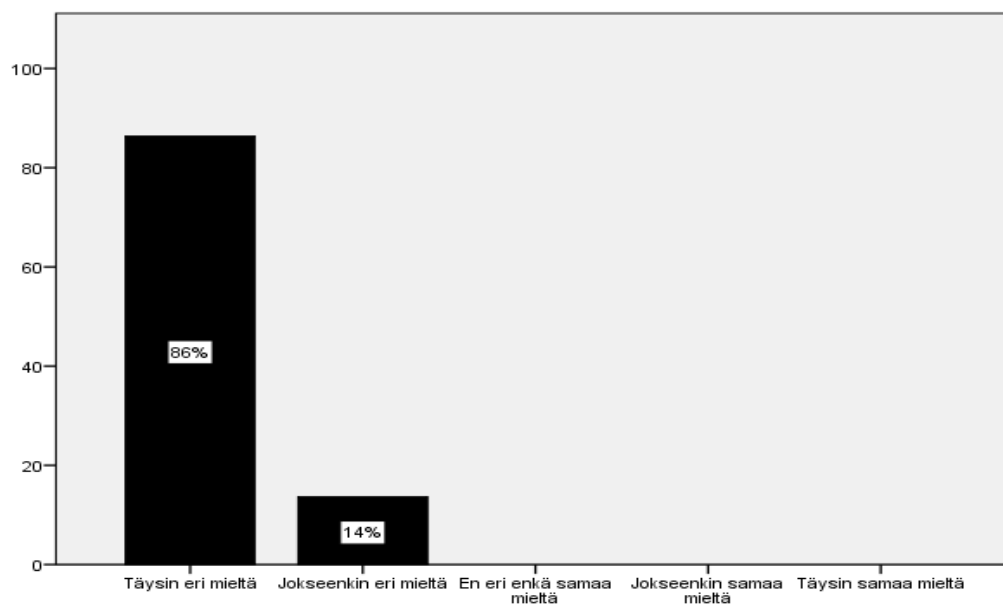
Palveluesimiehiltä kysyttiin, kokevatko he saavansa suurimmaksi osaksi ohjeistusta esimiehiltään vain sähköpostitse (Kuvio 34). N=23, Ka=1,61, Kh=,499



Kuvio 35: 25. Mielestäni saan ohjeistusta esimiehiltäni usein vain sähköpostitse

Vastanneista 39% on täysin eri mieltä ja 61% jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa.

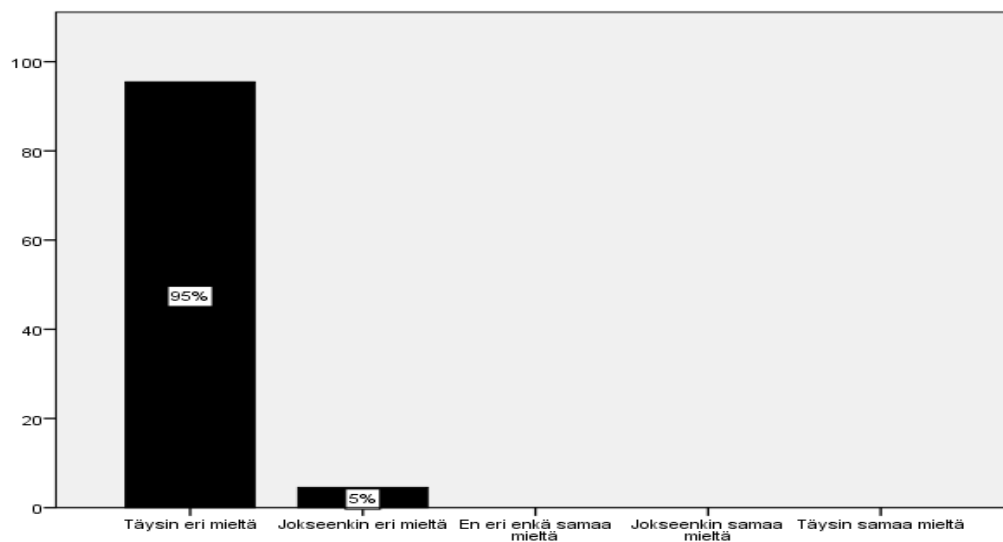
Kuvio 36 kuvastaa palveluesimiesten vastauksia väitteeseen, jonka mukaan myynnillinen ohjeistaminen tuntuisi parturi-kampaajille luontevalta. N=23, Ka=1,14, Kh=,351



Kuvio 36: 26. Mielestäni myynnillinen ohjeistaminen yksikköni parturi-kampaajille tuntuu miunusta luontevalta

Kaikki palveluesimiehet ovat joko täysin eri mieltä (86%) tai jokseenkin eri mieltä (14%) väitteen kanssa.

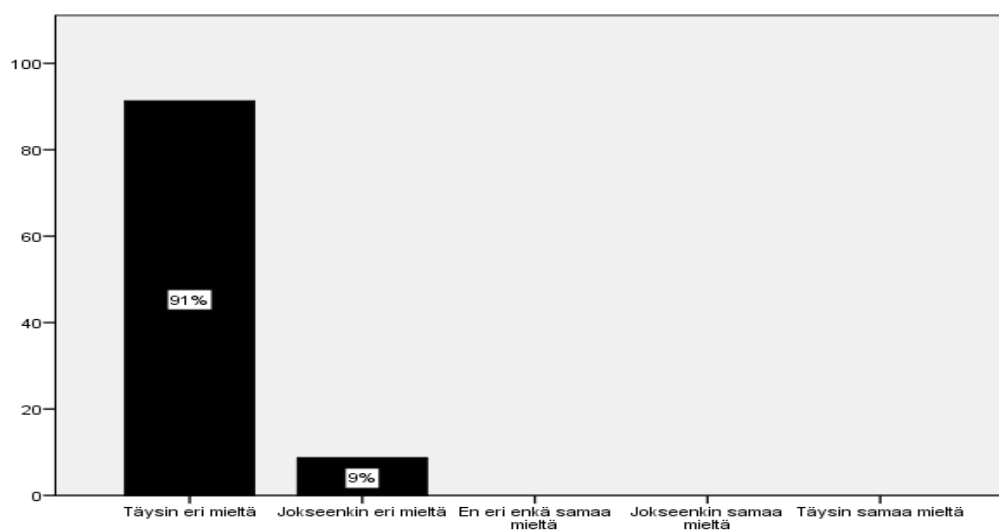
Kuviossa 37 esitetään vastaukset väitteeseen, seuraavatko palveluesimiehet aktiivisesti yksikkönsä lisäpalvelu- ja tuotemyyntiä. N=23, Ka=1,05 Kh=,213



Kuvio 37: 27. Seuraan aktiivisesti yksikköni lisäpalvelu- ja tuotemyyntiä

Vastanneista 95% on täysin eri mieltä ja 5% jokseenkin eri mieltä.

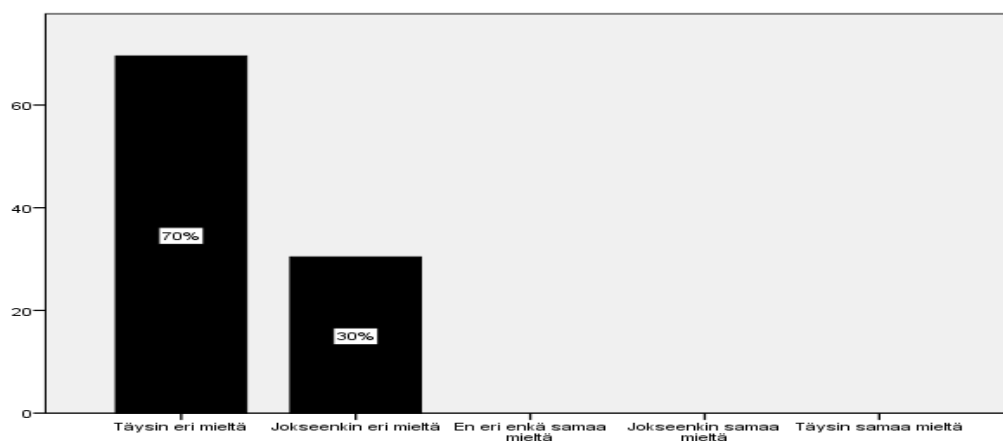
Palveluesimiehiltä kysyttiin, kokevatko he myynnillisen palautteen antamista yksikkönsä parturi-kampaajille luontevalta (Kuvio 38). N=23, Ka=1,09, Kh=,288



Kuvio 38: 28. Mielestäni myynnillisen palautteen antaminen yksikköni parturi-kampaajille tuntuu minusta luontevalta

91% palveluesimiehistä on täysin eri mieltä ja 9% jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa. Vastauksista voidaan päätellä, että myynnillisen palautteen antaminen parturi-kampaajille koetaan haastavaksi.

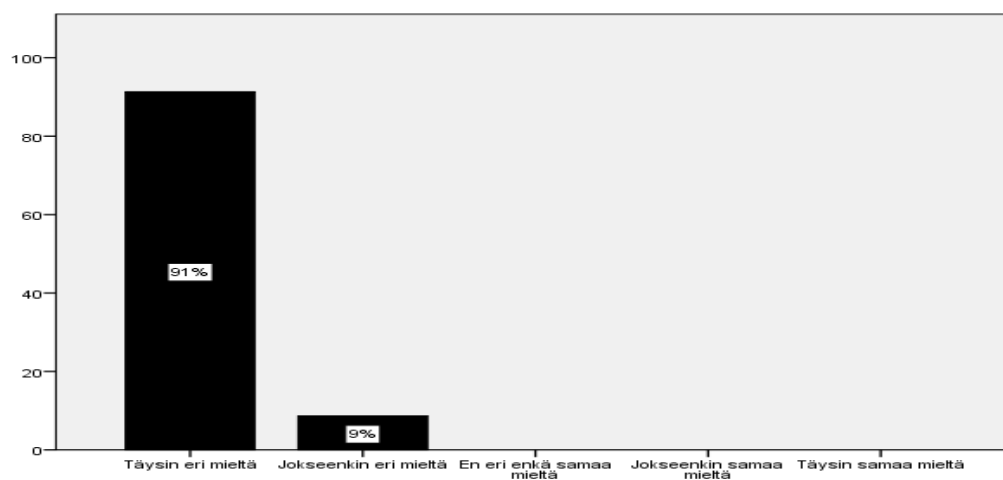
Palveluesimiehiltä kysyttiin, onko heidän mielestään esimiehiltä saatava ohjeistus ja perehdytys oman yksikön tuotetilausten tekemiseen riittävää. (Kuvio 39). N=23, Ka=1,30, Kh=,47



Kuvio 39: 29. Mielestäni olen saanut esimiehiltäni riittävästi ohjeistusta ja perehdytystä yksiköni tuotetilausten tekemiseen

Palveluesimiehistä 70% on täysin eri mieltä ja 30% jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa. Vastauksen perusteella voidaan päätellä, että palveluesimiehet kaipaavat enemmän ohjeistusta ja perehdytystä yksikön tuotetilauksiin.

Kuviossa 40 kysytään palveluesimiehiltä, tilaavatko he yleensä yksikköönsä tuotteita vain pieninä tilauserinä. N=23, Ka=1,09, Kh=,288



Kuvio 40: 30. Tilaan yksikköni yleensä tuotteita vain pieniä tilauseriä

91% on täysin eri mieltä ja 9% jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa. Suurin osa palveluesimiehistä ei vastauksista päätellen tilaa vain pieniä tilauseriä.

Alla olevasta taulukossa poistettiin ensin parturi-kamppaajien vastaukset. Esimiehille tarkoitetuissa kysymyksissä keskiarvot ovat noin arvoa yksi. Arvo yksi tarkoittaa täysin eri mieltä. Hieman paremmat keskiarvon sai väite 25, jossa kysytään sähköpostin merkitystä ohjeistuksesta. Palveluesimiesten keskiarvo väitteeseen on 1,61. He ovat vastauksissaan lähellä arvoa 2, eli jokseenkin eri mieltä siitä, että ohjeistusta tulisi vain sähköpostitse. Lisäksi kaikkien väitteiden keskihajonnat ovat hajonnoiltaan pienimmät verrattaessa kaikkiin edellisiin väitteisiin.

	Keskiarvo	Keskihajonta	N
23. Minulla on esimieskoulutusta	1,35	,487	23
24. Mielestäni saan riittävästi ohjeistusta esimiehiltäni yksikköni parturi-kamppaajien myynnilliseen motivoimiseen ja ohjeistukseen	1,13	,344	23
25. Mielestäni saan ohjeistusta esimiehiltäni usein vain sähköpostitse	1,61	,499	23
26. Mielestäni myynnillinen ohjeistaminen yksikköni parturi-kamppaajille tuntuu minusta luontevalta	1,14	,351	22
27. Seuraan aktiivisesti yksikköni lisäpalvelu- ja tuotemyyntiä	1,05	,213	22
28. Mielestäni myynnillisen palautteen antaminen yksikköni parturi-kamppaajille tuntuu minusta luontevalta	1,09	,288	23
29. Mielestäni olen saanut esimiehiltäni mielestäni riittävästi ohjeistusta ja perehdytystä yksikköni tuotetilauksiin	1,30	,470	23
30. Tilaan yksikköni yleensä tuotteita vain pieniä tilauserinä	1,09	,288	23

Taulukko 10: Väitteet 23-30 keskiarvot ja keskihajonnat

#### 7.2.6 Kaikille tarkoitettu vapaa kommentointi

Kyselyyn sisällytetty kaikille tarkoitettu vapaa kommentointi ei saanut osakseen kovin paljon kommentteja. Eniten kommentteja oli kirjoitettu liittyen provisiopalkkaukseen. Provisiopalkkauksen kerrottiin jopa vähentävän työmotivaatiota, jos provisiolle pääsee vain juuri ja juuri, mutta ei kuitenkaan. Varman provision kommentoitiin parantavan myyntimotivaatiota. Lisäksi kommentoitiin, että provisiolle omassa yksikössä on mahdoton päästä.

Suoritusjohtamiseen toivottiin myyntien paloittelua pienempiin osiin ja viikoittaista läpikäymistä muutaman vastaajan toimesta. Lisäksi kehoitettiin panostamaan myynnilliseen palkitsemiseen enemmän. Myynnilliseen osaamiseen haluttiin tuoda näkökohta, jossa palveluesimies

kertoi opiskelevansa itsenäisesti myyntiä. Kommenteissa huomioitiin myös, että esimiestäusta voi olla olemassa aikaisemmista työpaikoista. Tätä vaihtoehtoa kyselyssä ei huomioitu. Lisäksi eräs vastaaja toivoi uusien työntekijöiden osaamista hyödynnettävän enemmän. Tilaus-toimitusketjuun liittyen tuotiin näkökulma, että jotkut toimittajat ovat hitaita, joten suurempi tilauseriä tehdään tämän takia. Lisäksi vedottiin omaan työkiireeseen, jolloin suuremmat tilaukset helpottavat työtehtäviä. Lisämyynnin tekemättä jättämistä perusteltiin vastaajan sanojen mukaan mahdollisesti hutiloituna asiakaspalveluna. Lisäpalvelu haluttiin erottaa asiakaspalvelukokemuksesta, johon vahvimmin liittyvät vastaajan mielestä käsittelyt hiuksille.

### 7.2.7 Yhteenveto

Hairlekiinin tavoitteisiin pääsemätön lisämyynti tuntuu ristiriitaiselta, sillä suhtautuminen palvelu- ja tuotelisämyyntiin vaikuttaa kyselyn perusteella olevan melko myönteistä. Tämän opinnäytetyön tarkoitus ei ole kuitenkaan opastaa parturi-kampaajia paremmiksi myyjiksi, vaan keskittyä myynnin parantamiseen esimiestyön avulla.

Palveluesimiehille ja parturi-kampaajille tarkoitetun kyselyn tuloksien pohjalta saadaan selville, että Hairlekiinissä työskentelevistä parturi-kampaajista ja palveluesimiehistä suurin osa pitää palvelu- ja tuotelisämyynnin kuuluvan hyvään asiakaspalveluun (Kuvio 16). Lisäksi suurin osa palveluesimiehistä sekä yli puolet parturi-kampaajista eivät ajattele tuote- ja palvelulisämyynnin olevan asiakkaille tyrkyttämistä (Kuvio 17 & Kuvio 18). Palveluesimiesten myönteisyys tuote- ja palvelulisämyyntejä kohtaan voidaan pitää myönteisenä, sillä silloin heidän on helpompi perustella parturi-kampaajille palvelulisämyyntien merkitys. Provisiopalkkaus myynnin motivoijana jakavat vastaukset tasaisesti (Kuvio 19). Kauneudenhoitoalalla provisiopalkkaus on hyvin yleinen palkkausjärjestelmä. Tosin ollakseen hyödyllinen, provisiopalkkauksen tueksi vaaditaan jo melko runsaat asiakasmäärät, joka isossa ketjuliikkeessä voi ajoittain olla haastavaa. Provisiopalkkaus on nähtävästi hyvä lisämotivaation lähde monelle, mutta pohjarunkona palkkaukselle on ainakin työntekijän etuuskien kannalta hyvä olla TES:n mukainen palkkaus, kuten Hairlekiinilla on. Suurin osa palveluesimiehistä ja parturi-kampaajista ovat sitä mieltä, että heitä motivoisivat tuote- ja palvelulisämyyntiin myyntiin sidotut tulospalkkiot (Kuvio 20). Provisiopalkkauksen mahdollisuudet riippuvat asiakaskunnan määrästä. Siksi voitaisiin pohtia myyntiprosenttiin sidonnaisten tulospalkkioiden mahdollisuutta, jotka eivät riippuisi asiakaskunnan suuruudesta. Toisaalta monivalintakysymyksessä neljä kysytään lisämyyntiin motivoivia tekijöitä. Taloudelliset palkkiot eivät ole vastanneiden kesken huomattavilla kärkisijoilla, vaan sijoittuu melko tasaisesti muiden vastausvaihtoehtojen rinnalle.

Suurin osa palveluesimiehistä ja parturi-kampaajista pitävät Hairlekiinin tarjoamia koulutusmahdollisuuksia riittävinä (Kuvio 21). Toisaalta kysymyksestä ei saada aukottomasti selville, ovatko vastanneet ymmärtäneet kysymyksen myynnillisestä kehityksestä tuotekoulutuksina

vai myyntitaitojen kehittämisenä. Palveluesimiehille ainoastaan tarkoitetussa väitteessä (Kuvio 33) kysytään, onko heillä esimieskoulutusta. Lähes yksimielisesti ollaan täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, ettei esimieskoulutusta löydy. Tietenkään aina ei voida ajatella mustavalikoisesti, että koulutus olisi välttämätöntä. Esimerkiksi Kauhasen (2018, 100-101) mukaan enemmistö ihmisistä oppii itse työtä tekemällä kuin kouluttautumalla. Hiusala voidaan mielestäni mieltää alaksi, jossa myös esimies- ja johtotaito voi oppia itse työtä tekemällä. Teoreettisessa viitekehyksessä viitataan rekrytoinnin tärkeyteen henkilöstösuunnittelussa esimerkiksi Niemisen ja Tomperin (2008, 20) sekä Viitalan (2013, 58, 60) puolesta. Kyselyn vastausten perusteella esimieskoulutusta ei pidetä Hairlekiinilla rekrytoinnin edellytyksenä. Tosin kyselyssä ei kysytty aikaisempaa esimieskokemusta työvuosina, joka voi olla oleellisempaa kuin tutkimukset.

Kysymyksestä 4 voidaan nähdä, että Hairlekiinissa mitataan lisämyyntiä vastanneiden mielestä eniten myyntivertailutaulukolla (Kuvio 14). Muut vastausvaihtoehdot saivat paljon vähemmän ääniä, esimerkiksi toiseksi ääniä saanut vaihtoehto tulos- ja kehityskeskustelut sai ääniä palveluesimiehiltä 52% ja parturi-kampaajilta 32%. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että Hairlekiinissa voitaisiin hyödyntää enemmän suullisia palavereja esimiesten välillä ja sähköistä tiedonkulkua suoritusmittareina. Lisäksi myyntivertailutaulukkokaan ei välttämättä aina kerro täysin realistisesti työntekijöiden myynneistä, sillä asiakaskunta vaikuttaa mahdollisuuksiin tehdä lisämyyntiä. Tavoitteisiin pääsemistä voitaisiin mitata myös esimerkiksi tuloskortin avulla (Åberg, 2006, 69). Kysymyksen 4 vastauksista voidaan nähdä, että Hairlekiineissa ei hyödynnetä paljon tuloskorttia. Yksinkertaistettu tuloskortti tarjotuista oheismyynnillisistä palveluista ja tuotteista voi olla parempi kuin liian monimutkainen versio, jotta sen täyttö ei tuntuisi liian vaivalloiselta. Jos tavoitteita kirjattaisiin ylös ja seurattaisiin niiden toteuttamista, motivaatio niiden toteuttamiseksi voisi olla suurempi. Tuloskorttia käytettäessä, se tulisi markkinoida työntekijöille positiivisesti, omaa kehitystä seuraavaksi mittariksi. Lisäksi työntekijöiden yksilöllisyys tulisi muistaa, sillä osaa kirjalliset suunnitelmat motivoisivat varmasti lisämyyntiin. Osaa jatkuva kirjallinen seuraaminen voi ahdistaa ja lähinnä aiheuttaa sulkeutuneisuutta myyntiin. Toimintasuunnitelmasta kertovat Ruutu ja Salmimies (2015, 205-208, 218). Väite myynnillisen osaamisen kehittämistä toimintasuunnitelman avulla sai vaihtelevia vastauksia (Kuvio 22). Voidaan päätellä, ettei termi toimintasuunnitelma ole välttämättä monellekaan tuttu tai ei tiedä, mitä sillä tarkoitetaan. Siksi voitaisiin pohtia, olisiko oman myynnillisen osaamisen ja tavoitteiden kartoittaminen toimintasuunnitelman avulla hyvä lisäys esimerkiksi kehityskeskusteluihin.

Myyntitavoitteita voidaan ajatella olevan erilaisia, kuten Nieminen & Tomperi (2008, 59, 133, 169) mainitsevat. Hyvää myyntiä ei välttämättä aina tarvitse suhteuttaa myyntiprosentteihin tai rahallisiin arvoihin, vaan joskus lisämyyntiä kiihdytetään enemmän keskittymällä esimerkiksi erinomaisen asiakaspalvelun toteutumiseen. Usein saamaansa palveluun tyytyväinen

asiakas on otollisempi lisämyynnille, varsinkin ostaessaan palvelun yhteydessä tuotteita. Kysymyksessä 4 (Kuvio 14) kysytään palveluesimiehiltä ja parturi-kamppaajilta heitä neljää lisämyyntiin eniten motivoivia, palkitsevia tekijöitä. Molemmilla vastaajapuolilla nousi vastauksissa ylitse muiden onnistunut asiakaspalvelukokonaisuus. Lisäksi palveluesimiehiä motivoivat onnistuminen omassa työssä 65%, positiivinen työilmapiiri 61% ja taloudelliset palkkiot 52%. Parturi-kamppaajia motivoivat lisäksi tuotepalkinnot 60%, onnistuminen omassa työssä 55% ja taloudelliset palkkiot 54%. Loppujen lopuksi neljän kärjessä molemmilta vastaajapuolilta löytyivät kolme samaa vaihtoehtoa. Toisaalta kuvion 14 perusteella voidaan havaita, kuinka kaikki vastausvaihtoehdot ovat saaneet loppujen lopuksi melko tasaisesti ääniä. Täten voidaan päätellä samaa, mitä teoreettisen viitekehyksen eri lähteissäkin mainitaan, eli yksilöt ja heitä motivoivat, palkitsevat tekijät voivat olla hyvin erilaisia (Åberg 2006, 27, 30-31; Nieminen & Tomperi 2008, 151; Viitala 2013, 159). Siksi on ymmärrettävää, että yritysjohdolla voi olla haasteita löytää toimivimmat ratkaisut kaikkien alaistensa myynnilliseen motivointiin.

Kaikki palveluesimiehet eivät ole täysin samaa mieltä, että he saavat riittävästä ohjeistusta esimiehiltään lisätuote - ja palvelumyyntiin (Kuvio 23). 16% palveluesimiehistä ovat väitteen kanssa täysin tai jokseenkin eri mieltä. Lisäksi vain palveluesimiehillä kohdistetussa kysymyksessä (Kuvio 36) kysyttiin, tuntuuko heistä myynnillinen ohjeistaminen oman yksikön parturi-kamppaajille luonnolliselta. 86% on täysin eri mieltä ja 14% jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa. Jos myyntityön ajatellaan pääosin alkavan myynnin ohjauksesta, niin palveluesimiesten tiedot ja taidot lisätuote - ja palvelumyynnissä ovat oleellisia. Tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä esimerkiksi Connor & Pokora (2008, 11-12) ja Nieminen & Tomperi (2008, 125) mukaan esimiehen roolina pidetään mentorina ja valmentajana toimimista alaisilleen. Jos palveluesimiehet itse osaisivat suhtautua lisätuote - ja palvelumyyntiin organisaation tavoitteiden mukaisesti, parturi-kamppaajien olisi kenties helpompaa seurata ja oppia tavoitteellisesta lisämyynnistä enemmän. Lisäksi palveluesimiehiltä on kysytty tarkentava kysymys, saavatko he mielestään tarpeeksi ohjeistusta parturi-kamppaajien myynnilliseen motivointiin (Kuvio 34). Suurin osa palveluesimiehistä vastasi kysymykseen täysin eri mieltä ja loput vastasi jokseenkin eri mieltä. Tässä näyttäisi olevan yrityksen johdolle selvä kehityksen kohde.

Väitteen 14 Likertin taulukkoon perustuvien vastausten mukaan niin palveluesimiehet kuin parturi-kamppaajat ajattelevat esimiehiltään saamansa ohjeistuksen olevan selkeää ja ymmärrettävää (Kuvio 24). Vastausten pohjalta voidaan ajatella, että lisämyynnillistä ohjeistusta olisi hyvä olla enemmän, mutta tämän hetkinen ohjeistus on kuitenkin ymmärrettävää. Omaan havainnointiini perusteella Hairlekiiniin myynnillisiä ohjeistuksia löytyy Intranetistä, mutta ei mielestäni kovin helposti. Mielestäni ohjeismateriaalin pitäisi olla niin helposti saatavilla, ettei sitä tarvitsisi etsiä, vaan pikemminkin löytää jopa haluamattaan. Palveluesimiehiltä kysyttiin väitteen 25 esittämällä tavalla, saavatko he useimmiten ohjeistusta pelkästään sähköpostitse (Kuvio 35). Rikkaimpina viestinnän keinoina Åberg (2006, 126, 131, 159) pitää

henkilökohtaista viestintää ja pienryhmäkokouksia. Kysymyksen tulosten perusteella voidaan huomata myönteisesti, että palveluesimiehistä 61% on jokseenkin eri mieltä ja 39% täysin eri mieltä saavansa ohjeistusta vain sähköpostitse. Väitteessä 18 kysytään vastanneiden mielipidettä tulevien myyntikampanjoiden ohjeistuksen riittävyteen (Kuvio 28). Vastaukset ovat hajaantuneet palveluesimiesten ja parturi-kampaajien kesken tasaisesti, mikä on toisaalta ymmärrettävää, sillä Hairlekiini-toimipisteitä on monia. Tiedonkulku on varmasti monessa kookaassa organisaatiossa ainainen kehityksen kohde. Tiedon kulku on yksi yrityskulttuuria ohjaajista tekijöistä, jotka johtavat systemaattiseen toimintaan yrityksen tavoitteiden hyväksi (Fischer & Vainio 2014, 155-158). Kehityksen kohteena voitaisiin selvittää, missä toimipisteissä tiedon puute koetaan ensisijaisesti puutteelliseksi ja miksi.

Väitteissä 15 ja 16 selvitettiin tulostavoitteita: tiedostavatko vastanneet omia myyntitavoitteitaan eurokohtaisesti kuukausi- ja päivätasolla (Kuvio 25 & Kuvio 26). Vastauksista nähdään, että parturi-kampaajat tuntevat päiväkohtaiset myyntitavoitteet paremmin kuin kuukausikohtaiset. Toisaalta parturi-kampaajien vastausten perusteella myyntitavoitteiden sisäistämässä on parantamisen varaa. Yllättävää mielestäni on, että edes palveluesimiehet eivät ole kaikki täysin varmoja omista myyntitavoitteistaan. Toisaalta kysymys 5 osoittaa, että palveluesimiehistä ja parturi-kampaajista suurin osa tiedostaa yksikössään mitattavan lisämyyntiä myyntivertailutaulukon avulla (Kuvio 15). Grönroosin (2007, 422) mukaan esimiesten on tärkeää tuntea yrityksen myynnilliset tavoitteet. Tässä tapauksessa oleellista parturi-kampaajien ohjeistuksen kannalta olisi, että palveluesimiehet tietäisivät omat myyntitavoitteensa mutta myös toimipisteensä parturi-kampaajien myynnilliset tavoitteet. Väitteessä 27 kysytään, seuraavatko palveluesimiehet aktiivisesti yksikkönsä lisäpalvelu- ja tuotemyyntiä (Kuvio 37). 95% palveluesimiehet ovat täysin eri mieltä ja 5% jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa. Väitteen vastaukset eroavat paljon Hairlekiinin strategisista tavoitteista, joissa palveluesimiesten työtehtäväksi mainitaan yrityksen strategisten tavoitteiden jalkauttaminen parturi-kampaajille. (Hairlekiini intranet 2018d.) Lisäksi esimerkiksi Nieminen ja Tomperi (2008,123) painottavat suoritusjohtamista, jossa myynnin suoritusastetta mitataan ja tavoitteellisesti jalostetaan eteenpäin. Toisaalta väitteen 28 vastausten perusteella voidaan päätellä, ettei palautteen antaminen parturi-kampaajille tunnu palveluesimiehistä luontevalta (Kuvio 38). Suurin osa, eli 91% on eri mieltä ja 9% jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa, jossa väitetään palautteen antamisen alaisille tuntuvan luontevalta. Täten voidaan ajatella, että palveluesimiehille suunnattu koulutus tai perehdytys myynnillisestä johtamisesta olisi hyväksi. Toisaalta jos esimiehillä olisi taustalla esimieskoulutusta (Kuvio 33), niin kouluttaminen ei jäisi yritysjohdolle. Jos tuloskorttia käytetään parturi-kampaajien tavoitteiden mittaamiseen, miksi ei myös liikkeen esimiesten suorituksen mittaamiseen. Myös palveluesimiehet voisivat hyödyntää tuloskorttia esimerkiksi parturi-kampaajille kohdistuvasta ohjeistuksesta, eli ovatko he seuranneet yksikkönsä myyntiä.

Väitteessä 17 selvitetään, tietävätkö palveluesimiehet ja parturi-kampaajat mitä palveluja tai tuotteita myymällä yritys saa suurimmat myyntikatteet (Kuvio 27). Palveluesimiehistä kaikki eivät ole täysin samaa mieltä väitteen kanssa, mutta parturi-kampaajien vastaukset ovat hajaantuneet kaikkien vaihtoehtojen kesken. Toisaalta kysymys saattoi olla hankala tulkita, sillä en usko monenkaan kampaajan tiedostavan todellista katetta ulosmyyntihinnan ja sisäänostohinnan välillä. Myynnin kannalta voisi olla selkeämpää, jos painotettaisiin yhtä tai muutamaa pääsarjaa, joiden katteet olisivat organisaatiolle edullisia. Tällöin myös työntekijän voisi joissain tapauksissa helpompi suositella tuotteita valinnanvaraa ollessa vähemmän. Toisaalta valitut tuotesarjat tulisivat opiskeltua huolellisemmin, jolloin myyntitapahtuma olisi sujuvampaa. Lisäksi pienempi tuote- ja lisäpalveluvalikoima voisivat helpottaa tilaus-toimitusketjun hallintaa, jolloin rahaa ei olisi sidoksissa niin paljon varastoon, eivätkä parasta ennen päiväykset kerkeisi umpeutua. Esimerkiksi Christopher (2011, 47, 84) pitää yrityksen kannattavuuden kannalta tärkeänä, että logistisia päätöksiä tehtäisiin hallitusti esimerkiksi perustuen ABC-analyysiin, jossa painotetaan tavoitteen mukaan valittua toimittaja-, nimike-, tuote- tai palveluryhmää. Toisaalta omaan havainnointiini perustuen, olen huomannut Hairlekiineissa lisääntyneen tavoitteellisuuden tilaus-toimitusketjun suunnitelmallisuudessa yritysjohdon puolesta.

Väitteessä 19 selvitetään parturi-kampaajien ja palveluesimiesten kantaa siihen, onko heillä riittävästi vaikutusvaltaa oman yksikkönsä tuotehankintoihin (Kuvio 29). Yli puolet vastanneista parturi-kampaajista ovat jokseenkin tai täysin samaa mieltä, mutta eriäviä vastauksia myös löytyy. Palveluvastaavista yli puolet on jokseenkin samaa mieltä, mutta vain 13% täysin samaa mieltä. Voidaan päätellä Hairlekiineissa olevan ohjeistus toimipisteiden tuotehankintoihin, joita tilauksia tehdessä tulisi noudattaa. Mielestäni on positiivista, että suurin osa parturi-kampaajista kokee heillä olevan vaikutusmahdollisuuksia yksikön tuotehankintoihin, vaikka pääsääntöisesti he eivät tilauksia itse tee. Huuhkan (2017, 26-27) mukaan hankintatoimen johtajuudella aikaansaadaan tuote- ja palvelutarjonnalla asiakkaan saama lisäarvo palvelutapahtumasta. Toisaalta väitteen 20 perusteella palveluesimiehet ja parturi-kampaajat eivät pääsääntöisesti koe, että yksikköihin saapuvat yhteistilaukset vastaa kovin hyvin asiakkaiden kysyntää ja tarpeita (Kuvio 30). Kuitenkin suhtautuminen omiin vaikutusmahdollisuuksiin yksikön tuotehankinnoissa koetaan myönteisemmäksi. Tällöin voidaan ajatella, että työntekijöiden mielipiteitä tuotehankinnoista kysytään, mutta niille ei siltikään välttämättä anneta paljon painoarvoa. Toisaalta vastatessaan kysymykseen tuotehankinnoista, vastanneet ovat voineet ajatella vain yksittäisiä tilauksia omiin yksikköihin. Teoreettiseen viitekehukseen viitaten tuotehankinnat tulisi tehdä olemassa olevan kysynnän ja tarpeen mukaan, sillä toimiva tilaus-toimitusketju sisältyy kannattavaan yritykseen (Christopher 2011, 27, 83; Haapanen ym. 2005, 193; Huuhka 2017, 184). Hairlekiinin strategian mukaisesti yrityksessä suositaan pieniä tilauksia suurten sijaan (Hakkarainen 2014, 63). Väitteessä 30 kysytään palveluesimiehiltä, tilaavatko he usein pieniä tilauseriä suurten sijaan (Kuvio 40). 91% on täysin eri mieltä ja 9%

jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa. Eli suurin osa palveluesimiehistä ei suosi pieniä tilausseriä. Vastaukset eroavat täysin Hairlekiinin strategisista toimintaperiaatteista.

Näiden vastausten perusteella, Hairlekiinin johdon olisi kenties hyvä miettiä vielä tarkemmin yhteistilausten ja keskitettyjen hankintojen tarpeellisuutta tilannekohtaisesti. Lisäksi palveluesimiehiltä kysytyn kysymyksen perusteella (Kuvio 39) ilmenee, että 70% on täysin ja 30% jokseenkin eri mieltä siitä, että yksikön tuotetilauksiin on saatu riittävästi ohjeistusta ja perehdytystä esimiehiltä. Näin ollen palveluesimiesten puolesta kaivattaisiin lisäperehdytystä tuotetilausten tekemiseen. Bentonin (2010, 31) mukaan organisaation tuote- ja palvelutarjonnan on hyvä olla yhteneväinen. Tätä ajattelutapaa mielestäni tukevat yhteistilaukset keskitettyjen tilauksien sijaan. Varaston kierron sujuvuuden puolesta nopeat ja tehokkaat toimitukset ovat kannattavia. Väitteen 21 perusteella voidaan ajatella suurimmaksi osin tilaus-toimitusketjun olevan Hairlekiinien liikkeissä hallinnassa (Kuvio 31). Lisäksi vastanneilta on kysytty, myydäänkö oman yksikön tuotteet enemmässä määrin pois ennen niiden viimeistä käyttöpäivää (Kuvio 32). 57% palveluesimiehistä ja 22% parturi-kampaajista ovat jokseenkin samaa mieltä, mutta muuten vastauksista löytyy tasaista hajontaa. Yritykselle ei ole kannattavaa, jos tuotteet ehtivät vanhentua ennen kuin ne keretään myymään. Nykyinen käsitys suosii pienempää varastoa suuremman sijaan (Haapanen ym. 2005, 288).

### 7.3 Tulokset

Kyselylomakkeen kysymykset laadittiin viiden alaongelman perusteella tavoitteena vastata tutkimusongelmaan: Miten Hairlekiinien kannattavuutta lisämyynnin avulla voitaisiin parantaa johtajuudella?

#### 1. Millä tekijöillä voitaisiin lisätä Hairlekiinin työntekijöiden motivoitumista lisämyyntiin?

Ensimmäisen alaongelmassa oli tarkoitus selvittää, miten palveluesimiehiä ja parturi-kampaajia saataisiin motivoitua Tormenta Oy:n strategisista tavoitteista. Tulosten perusteella parturi-kampaajia ja palveluesimiehiä motivoisivat eniten yrityksen laatimiin strategiaan tavoitteisiin onnistunut asiakaspalvelukokonaisuus, onnistuminen omassa työssä ja tulospalkkiot. Lisäksi palveluesimiehiä voitaisiin vastausten perusteella motivoida lisämyyntiin positiivisella työilmapiirillä ja parturi-kampaajia tuotepalkinnoilla. Molemmat vastaajat sisällyttäisivät hyvään asiakaspalveluun tuote- ja lisämyynnin. Nyt käytössä oleva provisiopalkkaus jakaa vastanneiden mielipiteet. Myynteihin sidoksissa olevat tulospalkkiot motivoisivat molempia vastanneita lisämyynteihin.

#### 2. Tiedostavatko Hairlekiinin työntekijät henkilökohtaiset ja yksikön myyntitavoitteet?

Toisessa alaongelmassa käsitellään myyntitavoitteita. Tulosten perusteella molemmilla vastaajapuolilla olisi parannettavaa myyntitavoitteiden tiedostamisessa. Lisäksi palveluesimiehet

eivät tulosten mukaan seuraa kovin aktiivisesta yksikkönsä lisäpalvelumyyntiä. Palautteen antaminen ei tunnu suurimmasta osasta palveluesimiehistä luontevalta.

### 3. Millä keinoilla myyntiä mitataan Hairlekiini-yksiköissä?

Alaongelmassa kolme kysytään, millä keinoin myyntiä mitataan Hairlekiini-yksiköissä. Vastusten perusteella myyntiä mitataan eniten myyntivertailutaulukolla. Toiseksi eniten ääniä sai tulos- ja kehityskeskustelut.

### 4. Saavatko Hairlekiinin työntekijät tarpeeksi tukea ja ohjeistusta myyntiin?

Neljännessä apuongelmassa käsitellään myynnillistä ohjeistusta. Palveluesimiehet ovat tulosten perusteella sitä mieltä, että he saavat liian vähän ohjeistusta yksikkönsä lisämyynnilliseen motivointiin. Lisäksi suurin osa palveluesimiehistä on sitä mieltä, että lisämyynnillinen ohjeistus tuntuu haastavalta. Toisaalta varsinkin parturi-kampaajat kokivat pääosin saavansa hyvin ohjeistusta lisätuote- ja palvelutuotemyyntiin esimiehiltään. Ohjeistus koetaan selkeäksi ja ymmärrettäväksi. Koulutusten määrä organisaatiossa koetaan hyväksi.

### 5. Vastaako varaston kierto kysyntää?

Viidennessä apuongelmassa selvitetään Hairlekiinin tilaus-toimitusketjun sujuvuutta. Vastanneiden mielestä yksiköihin tulevat tilaukset voisivat vastata paremmin asiakkaiden todellista kysyntää. Työntekijät kokevat pääsääntöisesti saavansa vaikuttaa tuotetilauksiin. Noin puolet vastanneista kokevat myyvänään tuotteet pois ennen niiden viimeistä käyttöpäivää. Tuotetilauksien koetaan saapuvan liikkeisiin jokseenkin nopeasti.

## 7.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetöissä hyödynnetään kirjallisuuskatsausta, jonka tarkoituksena on perehtyä aiheen kannalta olennaiseen, aikaisempaan tutkimustietoon (Kananen 2015, 83; Tuomi & Sarajärvi 2009, 123). Työn teoreettinen viitekehys rakennetaan valikoidusti aikaisemmasta tiedosta (Kananen 2015, 83). Teoreettinen viitekehys koostui valikoidusti pääasiassa painetusta kirjallisuudesta. Tutkimuksen kannalta oleellisista aiheista löytyi paljon materiaalia, niin suomeksi kuin englanniksi, joten kaiken aineiston läpi käyminen oli mahdotonta. Materiaalin runsauden takia keskittyminen tutkimusongelman kannalta oleelliseen aineistoon tuntui välillä haasteelliselta. Loppujen lopuksi kirjallisuus alkoi toistamaan itseään. Julkaisun painovuodella ei ollut merkitystä toistossa, vanhemman julkaisuvedon kirjat sisälsivät samoja teemoja kuin uudemmat julkaisut. Organisaation strategisista toimintaperiaatteista kysyttiin lisätietoutta sähköpostitse toimitusjohtajalta teemakysymyksillä. Dialogia käytiin lähimmän yhteistyökumppanin kanssa, eli yhden Tampereen alueen liikkeiden palveluesimiehistä. Vastauksia hyödynnettiin opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä antaen lisätietoa organisaatiosta ja sen toimintatavoista.

Tieteellisen tutkimuksen tulisi noudattaa hyvän tieteellistä käytäntöä koskevia ohjeita. Ohjeissa kehoitetaan tutkijaa pohtimaan toimintatapoja, joilla johdettaisiin tutkimusta luotettavasti ja rehellisesti. Tutkimus tulisi toteuttaa vastuullisesti ja huomioiden muut tutkimukseen vaikuttavat henkilöt ja ympäristötekijät. (Tenk 2018.) Eettisten toimintatapojen tulisi olla tutkimuksessa läsnä suunnitteluvaiheesta aina raportointiin saakka (Jyu 2009). Olen tutustunut hyvän tieteellisen käytännön ohjeisiin ja luotettavan tutkimuksen periaatteisiin ennen kuin aloin kirjoittamaan opinnäytetyötä. Toisaalta tutkijan ajatellaan tulkitsevan oman näkemysensä kautta (Kananen 2015, 339). Opinnäytetyön tekijä on työsuhteessa toimeksiantajan kanssa, joka saattaa vaikuttaa näkökulman objektiivisuuteen.

Hairlekiinissa työskentelee noin 200 parturi-kampaajaa (Hairlekiini 2018) Kyselyyn vastasi 88 henkilöä, joka on vähän alta puolet Hairlekiinin kokonaistyöntekijämäärästä. Palveluesimiehistä kyselyyn vastasi 23 henkilöä. Torvisen omistamia toimipisteitä on 47, eli voidaan olettaa palveluesimiehiä olevan jotakuinkin saman verran. Kananen (2015, 263) mielestä riittävänä vastausprosenttia voidaan pitää yli 60 %. Toisaalta vastausprosentin riittävyys riippuu tutkimuksen luonteesta. Usein 60 % rajaa pidetään haastavana saavutusta. Siksi voidaan ajatella 100 vastauksen olevan riittävä määrä useimmissa tapauksissa. Hairlekiinin työntekijöille tehdyn kyselyn vastausprosentin suuruuteen voi vaikuttaa kielteisesti, ettei kysely tullut vastaajalle henkilökohtaisesti esimerkiksi sähköpostiin. Keskusteltuamme henkilöstöjohtajan kanssa päädyimme kuitenkin Intranettiin kyselyn jakelukanavana, sillä yrityksellä ei olemassa litausta parturi-kampaajien sähköposteista ja niiden kerääminen kaikilta olisi ollut ajallisesti haasteellista. Intranet on vielä kohtalaisen uusi viestintäkanava, sillä se otettiin käyttöön alkukeväästä. Näin ollen työntekijät eivät välttämättä ole vielä rutinoituneet Intranetin käyttöön. Vastausprosentti ei ollut heinäkuussa vielä kovin suuri, joten kysely julkaistiin uudelleen työyhteisön ulkopuolisille suljetussa Facebook-ryhmässä. Lisäksi kysely julkaistiin uudelleen Intranetissä heinäkuun loppupuolella, jolloin vastausaikaa pidennettiin muutamalla viikolla eteenpäin. Suurin osa vastanneista oli vastannut kesäkuun puolella kyselyn julkaisun ajankohdan aikana. Ymmärrettävästi vastausprosentti pieneni, mitä enemmän uusia julkaisuja Intranettiin julkaistiin, jolloin kysely putosi näkyvyydeltään alaspäin. Paras vaihtoehto olisi ollut, jos kysely olisi ollut näkyvillä koko ajan. Toisaalta kyselyn ajankohta oli kesällä, jolloin osa työntekijöistä saattoi olla kesälomalla, joka voi vaikuttaa vastausprosentin suuruuteen. Lomakyselyn yhteydessä ei ollut vastanneiden kesken suoritettavaa arvontaa, jolla olisi voitu motivoida työntekijöitä vastaamaan.

Vastauskatoon valmistauduttiin kysymyksillä, jotka eivät ole välimatka- tai suhdeasteikon tasoisia, jolloin vastausten hajonta olisi ollut suurempi esimerkiksi kysyttäessä ikää. Silti vastausprosentin pienuus vaikutti tutkimuksen luotettavuuteen. Likertin taulukkoon perustuvien kysymysten analysointivaiheessa tehtiin samalla Khiin neliön testi. Vastajien vähäisen määrän takia, osan kysymysten kohdalla odotetut lukumäärät, eli frekvenssit olivat liian pieniä. Osasta kysymyksistä yli 20% odotetuista lukumääristä oli alle viiden ja pienimmät lukumäärät

alle yhden. Khin testin käyttöedellytykset vaativat, että odotetut lukumäärät olisivat yli viiden ja pienimmät odotetut lukumäärät yli yhden (KvantiMotv 2014). Tästä johtuen en pitäisi Khin neliötestin tuloksia täysin valideina, enkä sisällöllisesti merkittävänä, joten tuloksia ei ole esitetty tarkemmin. Likertin arvoasteikolla luokiteltujen kysymysten luotettavuutta voitaisiin kenties parantaa luokittelemalla vastaukset vain kolmeen ryhmään, jolloin jokainen ryhmä saisi enemmän vastauksia.

Opinnäytetyö voidaan rinnastaa tieteellisen työhön, jossa tulosten luotettavuus on tarkoituksenmukaista. Realibiteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä, eli sama tutkimus joutaisi samoihin tuloksiin uudelleen toteutettuna. Validiteetti jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen syy-seuraussuhdetta, jolloin tutkimuksen tekijä perustelee esittämänsä tulokset. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan yleistettävyyttä. Tutkimuksen hyvällä ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan, että tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä myös tutkimuksen ulkopuolisessa populaatiossa eli kohderyhmässä. Jos kaikki tutkittavat tutkitaan ja vastausprosentti on hyvä, ulkoisen validiteetin ajatellaan olevan korkea. (Kananen 2015, 342-343, 347, 350.) Opinnäytetyön realibiteetin voidaan ajatella kärsineen pienen vastausprosentin takia. Siksi ei voida olla täysin varmoja, että tulokset olisivat täsmälleen samat uudelleen tehdyssä tutkimuksessa. Tutkimuksen sisäistä validiteettia on pyritty toteuttamaan hyvin. Opinnäytetyön tutkimusongelma määritettiin alussa. Varsinaisena tutkimusmenetelmänä toiminut määrällinen kyselylomake laadittiin teoreettiseen viitekehukseen perustuen, joten kysymykset eivät perustu tekijän ajatuksiin. Lisäksi johtopäätöksiä ja tulosten tulkinta perustuu kirjallisuuskatsaukseen. Ulkoinen validiteetti olisi onnistunut täysin, jos vastausprosentti olisi ollut suurempi, sillä kohderyhmänä oli kaikki Hairlekiinin palveluesimiehet ja parturi-kampaajat. Toisaalta tutkimuksen tulosten realibiteetin ja validiteetin haasteet tiedostetaan, jolloin tuloksiin osataan varautua kriittisesti.

Lomakekyselyssä vastaajilta kysytään tutkimusongelmaan liittyviä kysymyksiä. Kyselyn kysymyksille pitää löytyä perustelu tutkimuksen teoreettisesta viitekehuksesta, jolloin se perustuu aikaisempaan tietoon. Kysely voidaan tehdä eri tavoin, avoimista kysymyksistä aina strukturoidusti etenevään muotoon, jolloin kysymykset ovat suljettuja. Kyselyä tehdessä osallistujien nimettömyys huomioidaan. Kysymykset eivät saisi olla harhaanjohtavia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75, 77, 131.) Kysymysten asetteluun tulisi kiinnittää huomiota. Vastausvaihtoehtojen tulisi olla yksiselitteisiä. Lomake kannattaa testauttaa ensin ulkopuolisella. (Kananen 2015, 144, 204.) Strukturoitu haastattelu, eli kysely oli kaikille sama haastatteluprosessi sisältäen samat kysymykset. Hairlekiinin työntekijöille laadittu kyselylomake oli strukturoitu ja anonyymi sisältäen pääosin suljettuja kysymyksiä. Vastausvaihtoehdot noudattivat Likertin viisiportaista asteikkoa tai olivat monimuuttujavastauksia, jolloin vastausvaihtoehdot olivat yksiselitteisiä. Tällöin vastaajan kirjoitusasu ei voinut vääristää tulosten tulkintaa. Ennen kyselylomakkeen julkaisua, kysymykset luetutettiin Tormenta Oy:n toimitusjohtajalla sekä henkilös-

töpäälliköllä. Heidän ehdotuksistaan kyselyä muokattiin lähinnä ymmärrettävämällä termistöllä. Lisäksi kysymykset luetutettiin erään Hairlekiinin toimipisteen työntekijöillä. Heidän oli tarkoitus pohtia lukiessaan, olivatko kysymykset helposti ymmärrettäviä ja voidaanko niitä soveltaa niin parturi-kampaajille kuin palveluesimiehille. Lisäksi kyselyn vastausvaihtoehdot asetettiin niin, ettei kysymyksiin voitu jättää vastaamatta, paitsi palveluesimiehille tarkoitetuissa kysymyksissä. Jälkikäteen ajateltuna myös nämä kysymykset olisi pitänyt laittaa pakollisiksi, sillä vaikka kyselyssä kiellettiin parturi-kampaajia kahteen kertaan vastaamista näihin kysymyksiin, niin noin puolet parturi-kampaajista oli silti niihin vastannut. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ajatellaan vastaajien rehellisyyden olevan joskus puutteellista. Vaikka lomake olisi kaikille samanlainen, jokainen vastaaja tulkitsee kysymykset omalla tavallaan. Edes kvantitatiivisella tutkimuksella ei päästä täysin objektiivisiin tuloksiin. (Kananen 2015, 340-341.)

## 8 Pohdinta

Tutkimusongelman tarkoitus oli löytää kehityksen kohteita Hairlekiinien lisäpalvelu ja -tuotemyynnin lisäämiseen johtajuudella. Vastausten perusteella voidaan päätellä kannattavan lisämyynnin parantuvan ensisijaisesti parantamalla palveluesimiesten tietoutta tarkoista, myynnillisistä tavoitteista. Suoritusjohtamisen tulisi alkaa jo alemmasta esimiesportaasta, eikä olla vain yritysjohton vastuulla. Tällöin liikkeenhoitajilta tarvitaan esimiesmäistä suhtautumista omiin työtehtäviin myös muuten kuin olemalla vastuussa tilauksista ja myyntivertailutaulukon tulostamisesta. Vastausten perusteella voidaan todeta suullisen palautteen antamisen olevan monelle palveluesimiehille haastavaa, eikä esimieskoulutusta löydy. Sen sijaan, että organisaatio järjestäisi parturi-kampaajille ja palveluesimiehille jatkuvasti myynnillisiä koulutuksia, kehityksen kohteina voisivat olla muutoksenjohtamistaidot, suorituksen mittaus ja tulosten arviointi. Suurin osa palveluesimiehistä on vastannut saavansa liian vähän ohjeistusta parturi-kampaajien myynnilliseen motivointiin. Yhdistettynä tämä 95 prosenttisesti seuraamattomaan lisäpalvelu- ja tuotemyyntiin, ei lopputuloskaan voi olla suunniteltu. Lisäksi tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan strategioita ja toimintasuunnitelmia niiden toteuttamiseksi, eikä pelkiä numeraalisia tavoitelukuja. Yrityksen johdolta voitaisiin odottaa harkitsevampaa rekrytointia esimiesvalintoihin.

Tormenta Oy on organisaatiokooltaan suuri, joten sen Hairlekiini-liikkeiden palveluesimiesten toimintatavoissa on varmasti eroja. Palveluesimiesten tulisi olla tiimin johtajia, jotka ensisijaisesti mentoroisivat ja valmentaisivat muita parturi-kampaajia parempaan myynnilliseen suoritukseen kuin huolehtisivat pelkästään omista myyntiprosenteistaan. Osa esimiehistä voi olla hyvin tulostavoitteellisia ja voivat ottaa vastuuta myös muiden kuin omien myynnillisten tavoitteiden saavuttamisesta. Toisaalta yrityksen johdolla on oma roolinsa ohjatessaan yksiköiden palveluesimiehiä parempiin työsuorituksiin. Parempien ja huonompien liikkeiden myyntiprosenttien toimintaa voitaisiin verrata toisiinsa ja täten parantaa koko organisaation

toimintaa. Opinnäytetyön kyselyssä kysyttiin samat kysymykset pääsääntöisesti palveluesimiehiltä että parturi-kampaajilta sen vuoksi, että voitaisiin nähdä eroavatko vastaukset toisistaan. Palveluesimiesten vastauksia voitaisiin painottaa parturi-kampaajiin verrattuna, sillä jotta palveluesimiehet motivoisivat yksikkönsä parturi-kampaajia lisämyyntiin, tulisi heidän itse olla motivoituneita tehdäksensä sitä. Toisaalta taloudellisuus ei ole pelkästään parempia myyntituloksia, vaan kokonaiskuvalla on vaikutusta. Kokonaisuuteen vaikuttavat tilaus-toimitukset ja varaston hoito, joihin palveluesimiehet vaikuttavat tilauksia tehdessään ja ohjattaessaan yksikkönsä taloudellisia toimintatapoja. Lisäksi yksiköiden ja täten yrityksen tuottavuuteen voidaan vaikuttaa, mitä lisäpalveluja- ja tuotteita myydään. Pienen lakkapullon myyminen nostaa myyntiprosenttia, mutta on katteellisesti myynti on pieni.

Teoreettisen viitekehykseen käytetyssä kirjallisuudessa ei otettu huomioon parturi-kampaamoalan erityistä luonnetta, vaan siinä keskityttiin yleisesti esimerkiksi palvelualan yrityksiin. Kampaamoalalle hakeutuvat ihmiset, joilta löytyy luovuutta ja käsillä tekeminen on tärkeää. Kampaamoalalle ei välttämättä hakeudu luontaisesti myyntihenkiset ihmiset, jolloin myynti voi tuntua epämiellyttävältä ja jopa kadottaa työmotivaatiota. Jonkun toisen omistajan liikkeen myynteihin voi olla haastava motivoitua, sillä loppujen lopuksi lisämyynneistä koostuva palkkio ei tule itselle hyödyksi, vaan palkka voi pysyä samana, sillä raja saataviin provisioihin on korkea. Hairlekiini-liikkeitä on monia ympäri Suomen, jossa parturi-kampaamojen tarjonta on suuri. Jos organisaation tavoitteellisen toiminnan ajatellaan lähtevän jo työntekijävalinnoista, kilpailu hyvistä tekijöistä on varmasti kovaa. Todellisuudessa varmasti moni pätevä parturi-kampaaja haluaa omistaa oman yrityksen, eikä välttämättä työskennellä toisen alaisuudessa. Suurempien ketjuyritysten tehtäväksi voi jäädä uusien, kokemattomimpien työntekijöiden kouluminen. Toisaalta alalla uudempien tekijöiden avointa mieltä voidaan käyttää myös hyödyksi jalkauttaessa yrityksen toimintaperiaatteita ja strategisia tavoitteita. Parturi-kampaajalle Hairlekiini organisaationa saattaa näyttäytyä erilailla kuin yrityksen johdolle. Lisäksi käsitys esimiehestä voi painottua erilailla parturi-kampaajalle, jonka lähin esimies on oman liikkeen palveluvastaava kuin itse toimitusjohtaja. Tämä on voinut näkyä kyselyn tuloksissa. Organisaation eri tason portaissa työntekijöiden erilainen suhtautuminen ympäröivään työkuultuuriin voi kyselyn tuloksissa näkyä esimerkiksi varaston kiertoon liittyvissä kysymyksissä. Osa parturi-kampaajista voisi haluta tilata niin sanotusti vain kivoja tuotteita, eikä varsinaista tietoutta tilaus-toimitusketjun tavoitteellisesta toiminnasta ole. Lisäksi osa kampaajista voi ajatella, että mitä kalliimpi myyntihinta tuotteella on, sitä paremman katteen yritys siitä saa. Todellisuudessa ulkopuolisten on vaikea arvioida tuotteiden myyntikatteita.

Vastausprosentti kyselyyn olisi voinut olla korkeampi. Tästä voidaan päätellä, etteivät työntekijät joko lue Intranettiä tai eivät olleet kiinnostuneita vastaamaan kyselyyn. Voi olla, ettei opinnäytetyö ole monellekaan motivoivin syy viettää työaikaansa. Aihe ei välttämättä tuntunut itselle mielenkiintoiselta kehityksen kohteelta tai sen ei koettu parantavan suoranaisesti omaa työpaikkaviihtyvyyttä. Opinnäytetyötä voidaan pitää lähinnä ohjaavana ja yritysjohtoa

motivoivana työnä kehittääkseen uusia ja vanhoja toimintatapoja. Esimerkiksi kyselyn tulokset lähetettiin erään Hairlekiinin toimipisteen palveluesimiehelle, kuka teki perehdyttämispasta Hairlekiinin palveluesimiehille. Kyselyyn vastattiin anonymisti, joten rehellisesti vastaaminen oli mahdollisimman helppoksi tehty. Monellakaan ei välttämättä ole vaadittavaa rohkeutta tuoda negatiivisia ajatuksia julki esimerkiksi Intranettiin omalla nimellään. Sähköinen Intranet-järjestelmä otettiin käyttöön organisaatiossa alkukeväästä. Opinnäytetyön kyselyä voidaan pitää jopa eräänlaisena testinä Intranetin monipuolisesta käytöstä. Teoreettisessa viitekehityksessä sähköiset toimintajärjestelmät tulivat esille usein, sillä ne ovat nykyaikaisia työkaluja muun muassa monipuoliseen kommunikointiin (Connor & Pokora 2008, 233) ja tilaus-toimitusketjun ohjaamiseen (Haapanen ym. 2005, 139-140; Benton 2010, 6). Kyselyn vastausprosentin ollessa noin puolet Hairlekiinin kokonaistyöntekijämäärästä, voidaan olettaa Intranetin vielä vaativan rutinoitumista Hairlekiinilaisilta.

Opinnäytetyö aloitettiin vuoden 2018 keväällä ja julkaistiin saman vuoden lokakuussa. Ymmärrettävästi tällä aikavälillä on toimeksiantajan puolesta tapahtunut muutoksia. Omaan havainnointiini perustuen, myynnin seuranta on otettu kehityksen kohteeksi. Toisaalta varaston suuruuteen ja yhteistilauksiin on kiinnitetty enemmän huomiota. On muistettava, etteivät muutokset tapahdu näin isossa organisaatiossa hetkessä, vaan pienemmissä osioissa. Siksi mielestäni on positiivista huomata, että yritys on selvästi asettanut uusia tavoitteita ja kehityksen kohteita, joita tavoitellaan koko organisaation voimin. Toimeksiantaja voi hyödyntää kyselyä julkaisten sen uudelleen esimerkiksi vuoden 2019 loppukeväästä, jolloin voitaisiin verrata kyselyn tuloksia toisiinsa. Khin neliötestin avulla voidaan selvittää ristiintaulukoitujen muuttujien välisiä riippuvuuksia ja selvitetään, ovatko erot todellisia. Khin testin merkitsevyytasoa voidaan arvioida niin, että erojen arvon ylittäessä 5-0,1 prosentin rajat, ero on jotenkin merkitsevä. (Kananen 2015, 373). Likertin arvoasteikolla mitatuista kysymyksistä tehtiin Khin neliötesti samassa yhteydessä kuviodien kanssa. Opinnäytetyön rajauksen takia Khin neliötestin tuloksia ei käydä yksityiskohtaisesti kysymys kysymykseltä läpi. Kuitenkin yhteenvetona voidaan todeta, että Khin neliötesti sai melko pienet arvot monen Likertin arvo- taulukkoon perustuvan väitteen kohdalla. Täten voidaan päätellä palveluesimiesten ja parturi-kampaajien vastausten eroavan merkitsevyydeltään melko vähän toisistaan. Joidenkin väitteiden kohdalla, kuten kysymyksen 15, jossa selvitetään myyntitavoitteiden tuntemusta, päästään korkeampaan arvoon, eli tässä tapauksessa noin 20. Likertin taulukkoon perustuvista väitteistä selvitettiin niiden vastausten keskiarvot ja keskihajonnat kaikkien vastanneiden kesken. Suurimmassa osassa vastauksista keskihajonnat olivat noin yhden luokkaa. Pelkästään palveluesimiehille tarkoitetuissa kysymyksissä keskihajonta muodostui vielä pienemmäksi. Kehitettäessä tutkimusta eteenpäin, kyselyn kysymyksien ja Likertin taulukkoon perustuvien väittämien tunnuslukuja voitaisiin analysoida vielä tarkemmin. Toisaalta tällöin olisi mielekkäämpää, jos kyselyn vastausprosentti olisi suurempi, jolloin kyselyn tuloksien tarkasta analysoinnista olisi enemmän hyötyä.

## Lähteet

### Painetut

Benton, W.C, JR. 2010. Purchasing and supply chain management. 2<sup>nd</sup> edition. New York: The McGraw-Hill companies.

Christopher, M. 2011. Logistics & supply chain management. 4<sup>th</sup> Edition. United Kingdom: Pearson Education Limited.

Collis, J., Holt, A. & Hussey, R. 2012. Business accounting, an introduction to financial & management accounting. 2<sup>nd</sup> Edition. United Kingdom, Hampshire: Palgrave macmillan.

Connor, M. & Pokora, J. 2007. Coaching and mentoring at work, developing effective practise. Berkshire: McGraw-Hill Education.

Dessler, G. 2009. A framework for human resource management. 5<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen, asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

Grönroos, C. 2007. Service management and marketing. Customer management in service competition. Third Edition. England: John Wiley & Sons, Ltd.

Haapanen, M., Vepsäläinen, A. & Lindeman, T. 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. Helsinki: WSOY.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulko-Nyman. & Ylikorkala. 2014. Palkitse taitavammin - Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. 2. Painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Hines, T. 2013. Supply chain strategies, demand driven and customer focused. Second Edition. New York: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Huuhka, T. 2016. Tehokkaan hankinnan työkalut. 2. Painos. Helsinki: Books on Demand.

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Hansaprint Oy.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä: Juvenes Print.

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Kamari Oy.

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Tallinna: Tietosanoma.

Mäkinen, L. 2012. Yrityksen kassasuunnittelu - kasva terveesti ja turvaa tulevaisuus. Saarijärvi: Suomen Yrityskirjat Oy.

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

Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ruutu, S. & Salmimies, R. 2015. Työnohjaajan opas - valmentava ja ratkaisukeskeinen ote. Vantaa: Hansaprint Oy.

Thomas, K.W. 2009. Intrinsic Motivation at Work. What really drives employee engagement. Second Edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. 4. Painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Whitmore, J. 2009. Coaching for performance. Growing human potential and purpose. The Principles and practice of coaching and leadership. 4<sup>th</sup> Edition. London & Boston: Nicholas Brealey Publishing.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintä - esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino oy.

#### Sähköiset

Hairlekiini. Viitattu 5.3.2018. <https://www.hairlekiini.fi/>

Jyväskylän yliopisto. 2009. Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Etiikka. Viitattu 18.5.2018. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/etiikka>

Jyväskylän yliopisto. 2015. Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Kokonaistutkimus, otanta ja harkinnanvarainen näyte. Viitattu 8.3.2018. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/kokonaistutkimus-otanta-ja-harkinnanvarainen-naeyte>

Kauppalehti. Yritykset. Tormenta Oy. Viitattu 5.3.2018. <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/tormenta+oy/17560290>

KvantiMotv. 2017. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Hajontaluvut. Viitattu 29.8.2018. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/hajontaluvut/hajontaluvut.html>

KvantiMotv. 2013. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Keskiluvut. Viitattu 1.8.2018. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/keskiluvut/keskiluvut.html>

KvantiMotv. 2014. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Ristiintaulukointi. Viitattu 30.8.2018. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/ristiintaulukointi/harjoitus2.html>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta Tenk. Hyvä tieteellinen käytäntö. Viitattu 25.3.2018. <http://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta>

Wilson, C. 2014. Performance coaching: A complete guide to best practice coaching and training. E-kirja. Kogan Page, Limited.

#### Julkaisemattomat

Hairlekiini intranet. 2018a. Perehdytys. Viitattu 29.4.2018. <https://hairlekiini.sharepoint.com/Aineistopankki/Forms/AllItems.aspx?id=/Aineistopankki/Henkil%C3%B6st%C3%B6hallinto/Perehdytys/Hairlekiinin%20arvot.pptx&parent=/Aineistopankki/Henkil%C3%B6st%C3%B6hallinto/Perehdytys>

Hairlekiini intranet. 2018b. Perehdytyslomake. Viitattu 29.4.2018. <https://hairlekiini.sharepoint.com/Aineistopankki/Forms/AllItems.aspx?id=%2FAineistopankki%2FHenkil%C3%B6st%C3%B6hallinto%2FPerehdytys%2FPerehdytyslomake%2Edocx&parent=%2FAineistopankki%2FHenkil%C3%B6st%C3%B6hallinto%2FPerehdytys>

Hairlekiini intranet. 2018c. Näin meillä palveillaan. Viitattu 29.4.2018. <https://hairlekiini.sharepoint.com/Aineistopankki/Forms/AllItems.aspx?id=%2FAineistopankki%2FHenkil%C3%B6st%C3%B6hallinto%2FPerehdytys%2FN%C3%A4in%20meill%C3%A4%20palveillaan%20palvelupolku%2Epdf&parent=%2FAineistopankki%2FHenkil%C3%B6st%C3%B6hallinto%2FPerehdytys>

Hairlekiini intranet. 2018d. Organisaatiokaavio, Tormenta Oy. Viitattu 29.4.2018. <https://hairlekiini.sharepoint.com/Aineistopankki/Forms/AllItems.aspx?id=%2FAineistopankki%2FHenkil%C3%B6st%C3%B6hallinto%2FPerehdytys%2FOrganisaatiokaavio%20Tormenta%20Oy%2Epdf&parent=%2FAineistopankki%2FHenkil%C3%B6st%C3%B6hallinto%2FPerehdytys>

Hairlekiini. 2016. Hairlekiini käsikirja. Tervetuloa meille töihin.

Hakkarainen, T. 2014. Liikkeenhoitajan käsikirja. Tampere: Tormenta Oy.

Mäntyranta, E. 2018. Palaverikeskustelu 11.5.2018. Hairlekiini Kuninkaankulma. Tampere.

Torvinen, K. 2018. Sähköpostihaastattelu. 31.5.2018.

## Kuviot

Kuvio 1: Tutkimusprosessi .....	8
Kuvio 2: Palveluorientoitunut organisaatorakenne (Grönroos 2007, 353 muokattu) .....	10
Kuvio 3: Tormenta Oy:n organisaatorakenne (Hairlekiini intranet 2018d).....	17
Kuvio 4: Ohjausprosessi (Åberg 2006, 66) .....	20
Kuvio 5: Laajennettu palvelutarjonta (Grönroos 2007, 187 muokattu) .....	23
Kuvio 6: Valmentavan johtajuuden prosessin vaiheet.....	25
Kuvio 7: Grow-malli (Wilson 2014, 149 muokattu).....	28
Kuvio 8: Åbergin pizza (Åberg 2006, 98 muokattu) .....	29
Kuvio 9: Hairlekiinin palveluprosessin tärkeitä arvoja ja toimintatapoja (Hairlekiini intranet 2018c).....	32
Kuvio 10: Omistajuuden kulut (Christopher 2011, 29 muokattu).....	45
Kuvio 11: Olen ammattinimikkeeltäni.....	49
Kuvio 12: 2. Olen työskennellyt parturi-kampaajana.....	50
Kuvio 13: 3. Olen työskennellyt Hairlekiinissa .....	51
Kuvio 14: 4. Valitse seuraavista vaihtoehdoista neljä sinua eniten lisäämyntiin motivoivaa palkitsevaa tekijää: .....	52
Kuvio 15: 5. Työskentelemässäni yksikössä olen huomannut lisäämyntiä mitattavan seuraavin tavoin: .....	53
Kuvio 16: 6. Minusta palvelutapahtuman ohessa tapahtuvat palvelu -ja tuotelisämyynti kuuluvat hyvään asiakaspalveluun .....	54
Kuvio 17: 7. Minusta palvelulisämyynti tuntuu asiakkaalle tyrkyttämiseltä.....	55
Kuvio 18: 8. Minusta tuotelisämyynti tuntuu asiakkaalle tyrkyttämiseltä .....	55
Kuvio 19: 9. Minua motivoi lisäämyntiin käytössä oleva provisiopalkkaus .....	56
Kuvio 20: 10. Minua motivoisivat tuote- ja palvelulisämyyntiin myyntiin sidotut tulospalkkiot.....	57
Kuvio 21: 11. Myynnillistä osaamistani kehitetään riittävästi organisaation puolesta esimerkiksi koulutuksilla .....	57
Kuvio 22: 12. Myynnillistä osaamistani on kehitetty konkreettisesti toimintasuunnitelman avulla.....	58
Kuvio 23: 13. Mielestäni saan tarpeeksi lisätuote- ja palvelumyyntiin liittyvää ohjeistusta esimiehiltäni .....	60

Kuvio 24: 14. Mielestäni lisämyyntiin annettu ohjeistus on selkeää ja ymmärrettävää .....	60
Kuvio 25: 15. Tiedän omat myyntitavoitteeni euroittain kuukausikohtaisesti .....	61
Kuvio 26: 16. Tiedän omat myyntitavoitteeni euroittain päiväkohtaisesti .....	62
Kuvio 27: 17. Tiedän mitä palveluja tai tuotteita myymällä yritys saa suurimmat myyntikatteet .....	62
Kuvio 28: 18. Mielestäni tiedonkulku tulevista myyntikampajoista organisaation sisällä on riittävää .....	63
Kuvio 29: 19. Mielestäni mielipiteitäni kuullaan riittävästi yksikköni tuotehankinnoissa .....	65
Kuvio 30: 20. Mielestäni yksikköni saapuvat yhteistilaukset vastaavat hyvin asiakkaiden kysyntää ja tarpeita .....	66
Kuvio 31: 21. Mielestäni yksikköni tilaamat tuotetilaukset saapuvat yksikköni nopeasti .....	66
Kuvio 32: 22. Mielestäni yksikköni tuotteet myydään enemmässä määrin pois ennen niiden viimeistä käyttöpäivää .....	67
Kuvio 33: 23. Minulla on esimieskoulutusta .....	68
Kuvio 34: 24. Mielestäni saan riittävästi ohjeistusta esimiehiltäni yksikköni parturi-kampaajien myynnilliseen motivoimiseen .....	69
Kuvio 35: 25. Mielestäni saan ohjeistusta esimiehiltäni usein vain sähköpostitse .....	70
Kuvio 36: 26. Mielestäni myynnillinen ohjeistaminen yksikköni parturi-kampaajille tuntuu minusta luontevalta .....	70
Kuvio 37: 27. Seuraan aktiivisesti yksikköni lisäpalvelu- ja tuotemyyntiä .....	71
Kuvio 38: 28. Mielestäni myynnillisen palautteen antaminen yksikköni parturi-kampaajille tuntuu minusta luontevalta .....	71
Kuvio 39: 29. Mielestäni olen saanut esimiehiltäni riittävästi ohjeistusta ja perehdytystä yksikköni tuotetilausten tekemiseen .....	72
Kuvio 40: 30. Tilaan yksikköni yleensä tuotteita vain pieniä tilauseriä .....	72
Taulukot	
Taulukko 1: Valmentavalla johtajuudella saadaan aikaan (Whitmore 2009, 54 muokattu) ....	28
Taulukko 2: Energiakaavio (Thomas 2009, 65 muokattu) .....	33
Taulukko 3: Johtajan positiivinen rooli (Thomas 2009, 136) .....	35
Taulukko 4: Neljä sisäistä palkintoa (Thomas 2009, 49 muokattu) .....	38
Taulukko 5: Asiakaslähtöinen hankintastrategia (Hines 2013, 103 muokattu) .....	42

Taulukko 6: ABC-analyysi (Christopher 2011, 47) .....	45
Taulukko 7: Väitteet 6-12 keskiarvot ja keskihajonnat .....	59
Taulukko 8: Väitteet 13-18 keskiarvot ja keskihajonnat.....	64
Taulukko 9: Väitteet 19-22 keskiarvot ja keskihajonnat.....	68
Taulukko 10: Väitteet 23-30 keskiarvot ja keskihajonnat .....	73

## Liitteet

Liite 1: Henkilöstökysely.....	93
Liite 2: Kyselyn julkaisu Intranetissä .....	96
Liite 3: Työelämän palaute .....	97

## Liite 1: Henkilöstökysely

### Miten Hairlekiini-liikkeiden tuote- sekä palvelulisämyyntien kannattavuutta voitaisiin johdajuuden avulla parantaa?

Lisämyynnillä tarkoitetaan tässä kyselyssä asiakaspalvelutapahtuman ohessa tapahtuvaa palvelu- ja tuotelisämyyntiä. Kyselyssä on rajattu pois ovelta tulleet tuoteostajat. Kysely on tarkoitettu vastattavaksi parturi-kampaajille ja palveluesimiehille. Kyselyn lopussa on kysymyksiä pelkästään palveluesimiehille, joihin parturi-kampaajien ei tule vastata. Lisämyynnin ohjeistukseen ja palautteen saamiseen liittyvissä kysymyksissä vastaajan on hyvä ajatella ensisijaisesti omaa lähintä esimiestä. Parturi-kampaajilla lähin esimies on yksikön oma palveluesimies.

#### Perustiedot (monivaihtoehdot)

1. Ammattinimike:
  - parturi-kampaaja
  - palveluesimies
2. Oletko toiminut parturi-kampaajana:
  - alle vuoden
  - 1-2 vuotta
  - 3-4 vuotta
  - yli neljä vuotta
3. Oletko työskennellyt Hairlekiinissa:
  - alle puoli vuotta
  - puolesta vuodesta vuoteen
  - yli vuoden

#### Motivoituminen, palkitseminen ja myynnin mittaus

4. Valitse seuraavista vaihtoehdoista enintään neljä sinua eniten lisämyyntiin motivoivaa palkitsevaa tekijää.
  - taloudelliset palkkiot
  - tuotepalkinnot
  - onnistuminen omassa työssä
  - myyntikilpailut
  - palveluesimiehen antamat kehuja ja palaute
  - onnistunut asiakaspalvelukokonaisuus
  - luontaisedut, kuten tuotealennukset ja omien hiusten laitto
  - positiivinen työilmapiiri
5. Työskentelemässäni yksikössä olen huomannut lisämyyntiä mitattavan seuraavin tavoin:
  - tuloskortti
  - myyntivertailutaulukko
  - tulos- ja kehityskeskustelut
  - palaverit suullisesti viikoittain
  - tiedotus sähköisesti
  - en tiedä, mitataanko lisämyyntiä yksikössäni säännöllisesti

#### Motivoituminen, palkitseminen ja myynnin mittaus: Likertin taulukon kysymykset viisi portaisena

6. Minusta palvelutapahtuman ohessa tapahtuvat palvelu -ja tuotelisämyynti kuuluvat hyvään asiakaspalveluun
7. Minusta palvelulisämyynti tuntuu asiakkaalle tyrkyttämiseltä
8. Minusta tuotelisämyynti tuntuu asiakkaalle tyrkyttämiseltä
9. Minua motivoi lisämyyntiin käytössä oleva provisiopalkkaus
10. Minua motivoisivat tuote - ja palvelulisämyyntiin myyntiin sidotut tulospalkkiot

11. Myynnillistä osaamistani kehitetään riittävästi organisaation puolesta esimerkiksi koulutuksilla
12. Myynnillistä osaamistani on kehitetty konkreettisen toimintasuunnitelman avulla, jonka tarkoitus on ollut konkretisoida omia myynnillisiä tavoitteitani

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- En eri enkä samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

#### Ohjeistus:

13. Mielestäni saan tarpeeksi lisätuote - ja palvelumyyntiin liittyvää ohjeistusta palveluesimieheltäni tai esimieheltäni
14. Mielestäni lisämyyntiin annettu ohjeistus on selkeää ja ymmärrettävää
15. Tiedän omat myyntitavoitteeni euroittain kuukausikohtaisesti
16. Tiedän omat myyntitavoitteeni euroittain päiväkohtaisesti
17. Tiedän mitä palveluja tai tuotteita myymällä yritys saa suurimmat myyntikatteet
18. Mielestäni tiedonkulku tulevista myyntikampanjoista organisaation sisällä on riittävä

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- En eri enkä samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

#### Tuotetilaukset ja tuotevarasto

19. Mielestäni mielipiteitäni kuullaan riittävästi yksikköni tuotehankinnoissa
20. Mielestäni yksikköni saapuvat yhteistilaukset, eli kaikkiin liikkeisiin yhteistilauksella saapuvat tuote-erät, vastaavat hyvin asiakkaiden kysyntää ja tarpeita
21. Mielestäni yksikköni tilaamat tuotetilaukset saapuvat yksikköni nopeasti
22. Mielestäni yksikköni tuotteet myydään enemmässä määrin pois ennen niiden viimeistä käyttöpäivää

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- En eri enkä samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

**Jos olet toimipisteesi palveluesimies, vastaa myös alla oleviin kysymyksiin: (tämä pitää asettaa niin, että saa jättää tyhjäksi, eli e-lomakkeessa pakollinen valinta pois)**

#### Kyllä ja ei vastaukset

23. Minulla on esimieskoulutusta
24. Mielestäni saan riittävästi ohjeistusta esimiehiltäni yksikköni parturi-kampaajien myynnilliseen motivoimiseen ja ohjeistukseen
25. Mielestäni saan ohjeistusta esimiehiltäni usein vain sähköpostitse
26. Mielestäni myynnillinen ohjeistaminen yksikköni parturi-kampaajille tuntuu minusta luontevalta
27. Seuraan aktiivisesti yksikköni lisäpalvelu- ja tuotemyyntiä

28. Mielestäni myynnillisen palautteen antaminen yksikköni parturi-kampaajille tuntuu minusta luontevalta
29. Mielestäni olen saanut esimiehiltäni mielestäni riittävästi ohjeistusta ja perehdytystä yksikköni tuotetilausten tekemiseen
30. Tilaan yksikköni yleensä tuotteita vain pieniä tilauserinä

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- En eri enkä samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

**Avoin kysymys:** Tähän voit kirjoittaa aiempiin kysymyksiin liittyviä mielestäsi olennaisia kommentteja, joita ei kyselyssä ole huomioitu

## Liite 2: Kyselyn julkaisu Intranetissä

## Vastaa kyselyyn 31.7.2018 mennessä!

13. kesäkuuta 2018

**Aurinkoista kesän alkua Hairleikiinin parturi-kampaajat ja palveluesimiehet!**

Olen estenomi-opiskelija, eli suoritan kauneudenhoitoalan ammattikorkeatutkintoa. Lisäksi minut löytää hiusten parista Hairleikiinin Tampereen Kuninkaankulmasta. Ohessa näkyvä linkki vie sinut kyselylomakkeeseen, joka on oleellinen tutkimusmenetelmä opinnäytetyössäni. Opinnäytetyöni tarkoitus on kartoittaa, miten Hairleikiini-liikkeiden tuote- sekä palvelulisämyyntien kannattavuutta voitaisiin parantaa johtajuuden avulla. Olit sitten parturi-kampaaja tai palveluesimies – toivon osallistumistasi kyselyyn! Kyselyyn vastaaminen auttaa minua paljon opinnäytetyössäni, mutta toivottavasti lisäksi kehittäisi Hairleikiini-liikkeiden toimintaperiaatteita entistä paremmiksi. Kyselylomake on täysin yksityinen, eikä vastaajaa voida jäljittää. Kyselyssä on valmiit vastausvaihtoehdot, joten vastaamiseen ei mene kauan aikaa.

Linkki kyselyyn:

<https://elomake3.laurea.fi/lomakkeet/15793/lomake.html>

Kesäisin yhteistyöterveisin, Riikka Lukula

Tiina Hakkarainen, 14:28, luokassa Yleistiedotteet

👍 9 Tykkää Kommentti ...

## Kyselyn vastausaikaa jatkettu, vastaa kyselyyn 13.8.2018 mennessä!

26. heinäkuuta 2018

**Aurinkoista kesää Hairleikiinin parturi-kampaajat ja palveluesimiehet!**

Olen estenomi-opiskelija, eli suoritan kauneudenhoitoalan ammattikorkeatutkintoa. Lisäksi minut löytää hiusten parista Hairleikiinin Tampereen Kuninkaankulmasta. Ohessa näkyvä linkki vie sinut kyselylomakkeeseen, joka on oleellinen tutkimusmenetelmä opinnäytetyössäni. Opinnäytetyöni tarkoitus on kartoittaa, miten Hairleikiini-liikkeiden tuote- sekä palvelulisämyyntien kannattavuutta voitaisiin parantaa johtajuuden avulla. Olit sitten parturi-kampaaja tai palveluesimies – toivon osallistumistasi kyselyyn! Kyselyyn vastaaminen auttaa minua paljon opinnäytetyössäni, mutta toivottavasti lisäksi kehittäisi Hairleikiini-liikkeiden toimintaperiaatteita entistä paremmiksi. Kyselylomake on täysin yksityinen, eikä vastaajaa voida jäljittää. Kyselyssä on valmiit vastausvaihtoehdot, joten vastaamiseen ei mene kauan aikaa.

Linkki kyselyyn:

<https://elomake3.laurea.fi/lomakkeet/15793/lomake.html>

Kesäisin yhteistyöterveisin, Riikka Lukula

Tiina Hakkarainen, 13:33, luokassa Yleistiedotteet

👍 2 Tykkää Kommentti ...

1 kommentti



**kristiina torvinen** Toivon, että kaikki työntekijämme vastaavat kyselyyn. Jos et ole vielä vastannut, niin tee se nyt heti.

26. heinäkuuta 2018 Muokkaa

## Liite 3: Työelämän palaute

## Hyvä työelämän edustaja

Kiitos, että tarjositte Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijalle/opiskelijoille mahdollisuuden tehdä opinnäytetyö yrityksenne/organisaatioonne. Työelämän kehittäminen on tärkeä osa opinnäytetöidemme arvioinnissa. Pyydämmekin näkemystänne.

Yrityksen/organisaation nimi	Tormenta Oy
Työelämän edustajan/Arvioijan nimi ja tehtävänimike	Tiina Hakkarainen, kenttäpäällikkö
Opinnäytetyön ohjaaja yrityksessä/organi- saatiossa	Kristiina Torvinen
Opinnäytetyön tekijä/t	Riikka Lukula
Miten yrityksenne/organisaationne hyödyntää tehtyä opinnäytetyötä?	
Tutkimustuloksia tullaan hyödyntämään yleiseen toiminnan sekä esimiestyön kehittämiseen.	
Mitä uutta ja/tai odottamatonta tuli esille opinnäytetyöprosessin aikana tai tuloksissa?	
Tutkimus tulokset toivat konkreettisesti esille sen mitä johdossa on aavisteltu olevan ja nyt näihin päästään sitten pureutumaan tarkemmin.	
Miten kuvailisitte yhteistyötä opinnäytetyöntekijän/-tekijöiden kanssa?	
Yhteistyö sujui hyvin, opinnäytetyöntekijä oli omatoiminen ja tarkisti tarpeen mukaan itsenäisesti tarvittavat tarkennukset.	
Haluaisitteko jatkossakin tarjota opiskelijoillemme opinnäytetyön aiheita tai harjoittelupaikkoja? Miten haluaisitte kehittää yrityksenne/organisaationne ja Laurea-ammattikorkeakoulun yhteistyötä?	
Kyllä, opinnäytetyöt ok.	
Paikka ja päivämäärä	Siilinjärvi 2.10.2018
Työelämän edustajan/arvioijan allekirjoitus	Tiina Hakkarainen