



Myymälämyynnin johtaminen

Case: Change Lingerie

Tuija Pöyhönen

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2019

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

PÖYHÖNEN, TUIJA:
Myymälämyynnin johtaminen
Case: Change Lingerie

Opinnäytetyö 52 sivua
Marraskuu 2019

Laadukkaalla esimiestyöllä on jatkuvasti korostuva merkitys työntekijöiden sitouttamisen kannalta. Tämä on tärkeää, sillä taitavista myyjistä on jatkuva pula työmarkkinoilla. Myös kilpailu asiakkaista on koventunut rajattomien osto- ja kohtamismahdollisuuksien myötä. Jotta myymälässä voidaan onnistua ensiluokkaisten asiakaskokemusten tarjoamisessa, tulee toimintaa johtaa määrätietoisesti.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli analysoida Change Lingerie Koskikeskuksen myymälän toimintaa etenkin myynnin johtamisen näkökulmasta. Tavoitteena oli tunnistaa käytössä olevista johtamiskäytännöistä toimivimmat ja vahvistaa niitä entisestään. Lisäksi tavoitteena oli tuoda uusia toimintamalleja osaksi myymälän arkea. Näillä keinoilla tavoiteltiin entistä sujuvampaa ja tuloksellisempaa myymälän toimintaa.

Opinnäytetyön tekijä siirtyi työskentelemään Koskikeskuksen myymälään toukuussa 2019. Osallistuvan havainnoinnin avulla saatiin paljon tietoa myymälän toiminnan tasosta sekä tiimissä vallitsevasta tunnelmasta. Toinen tärkeä tiedonlähde oli Power BI -järjestelmä, jonka tarjoama numeerinen data täydensi myymälän arjessa tehtyjä havaintoja. Opinnäytetyön tekijä jäi työskentelemään myymälään kesän 2019 ajaksi, mikä mahdollisti tilanneanalyysin paljastamiin kehityskohteisiin panostamisen. Kesäkauden päätteeksi analysoitiin myymälässä saavutettuja tuloksia sekä toimintamalleja, jotka mahdollistivat toteutuneen myynnin kasvun.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin myymälän esimiehen tehtäviä niin asioiden kuin ihmisten johtamiseen liittyen. Lopuksi käytiin läpi myös valmentavan johtamisen käytäntöjä. Niin teoretieto kuin Koskikeskuksen myymälässä tehdyt havainnot osoittivat, että esimiehen toiminnalla on suuri merkitys koko tiimin menestyksen kannalta. Esimiehen tulee analysoida tiiminsä toimintaa jatkuvasti, mikä mahdollistaa oikeisiin asioihin panostamisen myymälän arjessa. Tärkeimpiä seikkoja Koskikeskuksen tiimin onnistumisten takana olivat myyntiprosessin hallinta, työpäivien selkeä agenda, päivittäinen palautteen antaminen, hyvä ja tulos-hakuinen yhteishenki sekä aktiiviset keskustelut myyntiin ja asiakaskohtaamisiin liittyen. Saavutetut tulokset osoittivat, että onnistumisista iloitseminen ja kannustavan palautteen saaminen ovat tärkeitä asioita työssä jaksamisen kannalta. Tällä on taas suora positiivinen vaikutus työntekijöiden motivaation ja edelleen työssä menestymiseen.

Asiasanat: myynnin johtaminen, myymälät, esimiestyö, valmentava johtaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

PÖYHÖNEN, TUIJA:
Retail Sales Management
Case: Change Lingerie

Bachelor's thesis 52 pages
November 2019

High-quality sales management plays an important role in employee engagement. This is good to consider because the labor market has a continuing lack of skilled salespersons. At the same time the competition for customers has intensified in the retail market. That's why it is necessary to be able to offer first-class customer experiences in retail stores. To succeed in this area the retail management must be performed with determination and care.

The purpose of this study was to analyse sales management in Change Lingerie store in the mall of Koskikeskus. The aim was to identify and further strengthen the most effective management practices in place. In addition to this the aim was to introduce new operation models in store's everyday life. With these actions the goal was to upgrade the performance of the store.

The writer of this thesis started working in the store of Koskikeskus in May 2019. Participatory observation gave a lot of information about the store's performance and the atmosphere in the sales team. Another important source of information was Power BI -system which offered numeric data about the store's sales figures. After a baseline survey the writer of this thesis continued to work in the store of Koskikeskus. This way it was possible to focus on the identified development areas. The results achieved and the operation models which enabled the actual sales growth were analysed at the end of summer 2019.

The theory part of the thesis dealt with the duties and responsibilities of the store managers. These tasks were related to managing processes and leading employees. The final chapter in the theory part reviewed the practices of coaching leadership. The theory part of the thesis and the results achieved in the store of Koskikeskus showed that the manager's actions were crucial to the success of the whole team. It was important that the manager continuously analysed the performance of the sales team. This way it was possible to recognize the right aspects to focus on the store's everyday life. Clear agendas for every day, managing sales processes, daily feedback, a good and result-oriented team and active discussions on sales and customer encounters were key points behind the success of the team Koskikeskus. The results showed that enjoying success and getting supportive feedback were important issues in coping at work. This again had a direct positive impact on the motivation of the employees and their continued success at work.

Key words: sales management, retail stores, leadership, coaching leadership

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Työn tausta ja tarkoitus	6
1.2	Change Lingerie.....	6
1.3	Opinnäytetyön lähtökohta ja käytetyt menetelmät.....	8
1.3.1	Power BI -tiedolla johtamisen työkalu.....	9
2	MYYMÄLÄN MYYNTITIIMIN JOHTAMINEN	11
2.1	Myyvälän esimiehen tehtävät.....	12
2.2	Asioiden johtaminen.....	13
2.2.1	Tavoitteiden asettaminen	13
2.2.2	Myyntiprosessin kehittäminen	15
2.3	Ihmisten johtaminen	18
2.3.1	Esimerkin näyttäminen ja arjessa kanssaeläminen	19
2.3.2	Suoritusten seuranta ja arviointi	20
2.3.3	Palautteen antaminen.....	22
2.3.4	Työntekijöiden motivaation vahvistaminen	24
2.3.5	Palaverikäytännöt.....	27
3	VALMENTAVA JOHTAJUUS.....	30
3.1	Valmennettavien erilaiset osaamistasot	30
3.2	Valmentavan johtamisen käytäntöjä.....	32
3.2.1	Vahvuuksien vahvistaminen onnistumisista iloitseamalla.....	32
3.2.2	Oivalluttavien kysymysten esittäminen	33
3.2.3	Valmennuskeskustelut.....	35
4	CASE: CHANGE LINGERIE KOSKIKESKUS.....	37
4.1	Tilanneanalyysi	38
4.2	Jatkotoimenpiteet	42
4.3	Loppuanalyysi	43
5	POHDINTA	49
	LÄHTEET	51

ERITYISSANASTO

Basket	Ostoskorin keskihinta. Kertoo euromääräisen summan, jolla myyjä keskimäärin myy yhdelle asiakkaalle.
IPT	Items per transaction. Kertoo kuinka monta tuotetta myyjä keskimäärin myy yhdelle asiakkaalle.

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on analysoida ja kehittää Change Lingerie Koskikeskuksen myymälän toimintaa etenkin myynnin johtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyön toimeksiannon taustalla ovat yrityksen tavoitteet liittyen myynnin kasvuun ja myynnin johtamisen käytäntöjen tehostamiseen. Tarkoituksena on tutkia Koskikeskuksen myymälän potentiaalia sekä käytössä olevia myynnin johtamisen käytäntöjä. Tavoitteena on tunnistaa näistä johtamiskäytännöistä toimivimmat ja vahvistaa niitä entisestään. Lisäksi tavoitteena on tuoda uusia toimintamalleja osaksi myymälän arkea. Näillä keinoilla tavoitellaan entistä sujuvampaa ja tuloksellisempaa myymälän toimintaa.

Change Lingerie oli yrityksenä opinnäytetyön tekijälle ennestään tuttu, sillä hän on työskennellyt ketjun palveluksessa huhtikuusta 2018 lähtien. Hän työskenteli ensimmäisen vuoden ajan Ratinan kauppakeskuksen myymälässä sekä myyjän että vastuumyyjän tehtävissä. Tämän opinnäytetyön toteuttamista varten hänet siirrettiin työskentelemään Koskikeskuksen myymälään toukokuun alussa 2019.

1.2 Change Lingerie

Change Lingerie on tanskalainen alusvaateketju, jonka missio on tarjota kauniita alusasuja kaiken kokoisille naisille. Tällä hetkellä Change -ketjulla on yli 200 myymälää viidessätoista eri maassa. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Tanskassa, josta kampanjat ja tuotteet määräytyvät myymälöihin sekä verkkokauppaan. Suomessa toimii tällä hetkellä 22 myymälää, joiden yhteenlaskettu liikevaihto vuonna 2018 oli 7,8 miljoonaa euroa.

Change -ketjun toimintaan liittyy monenlaisten tunnuslukujen tarkkailu ja aktiivinen myyntitavoitteisiin pyrkiminen. Jokaiselle myymälälle asetetaan myymälä-

kohtainen liikevaihtotavoite sekä vuosi-, kvartaali-, että kuukausi-tasolle. Liikevaihtotavoitteiden lisäksi myymälöille ja myyjille on asetettu tavoitteita erilaisiin myynnin tunnuslukuihin liittyen.

Tärkeimpiä Change -myymälöissä seurattavia tunnuslukuja ovat muun muassa "Basket" ja "IPT". Basket kertoo keskiostoksen summan, eli millä summalla myyjä keskimäärin myy yhdelle asiakkaalle. IPT taas kertoo, kuinka monta tuotetta hän keskimääräisesti asiakkaalle myy. Henkilökohtaisista luvuista seurataan myös työtunnin tehokkuutta, eli kuinka monta kassatapahtumaa myyjällä on työtuntiaan kohden ja kuinka suurella summalla hän työtuntiaan kohden onnistuu myymään. Myyjät palvelevat omat asiakkaansa alusta loppuun asti siitä hetkestä lähtien, kun asiakas saapuu myymälään. Kauppa päätetään henkilökohtaisilla myyjätunnuksilla kassalla, joten kaupat kirjautuvat oikealle henkilölle. Tämä mahdollistaa myyjien henkilökohtaisten tunnuslukujen päivittäisen tarkkailun ja analysoinnin.

Myymälöiden toiminnan tehokkuuden ja tavoitteiden saavuttamisen tukemiseksi Change -myymälöissä noudatetaan tarkkaan hiottua myyntiprosessia. Myyntiprosessi on loogisesti etenevä runko ja suunnitelma sille, mitä myymälässä tapahtuu asiakkaan sinne saapuessa. Myyntiprosessi alkaa yksinkertaisuudessaan asiakkaan tervehtimisestä ja päättyy kassalla tapahtuvaan jälkimarkkinointiin ja päivänjatkojen toivotteluun.

Myyntiprosessin tarkoitus on helpottaa myyjien työskentelyä, mutta ennen kaikkea myös päivittäisjohtamista, josta myymälöiden esimiehet ovat vastuussa. Havainnoimalla myyjien suoriutumista myyntiprosessin eri vaiheissa, myymälän esimies saa tärkeää tietoa siitä, miten kutakin työntekijää tulee valmentaa. Joku myyjistä saattaa tarvita tukea ja harjoitusta esimerkiksi asiakkaiden kiinniottoon, kun joku toinen kohtaa haasteita kauppojen päättämisessä. Myyjän henkilökohtaiset tunnusluvut antavat myymälän esimiehelle paljon tietoa siitä, miten tämä myyntiprosessissa suoriutuu. Näitä tietoja tulee vain osata tulkita ja käyttää hyödyksi myyjiä valmennettaessa.

Taitava esimies tunnistaa myyjiensä tärkeimmät kehityskohteet ja auttaa heittä löytämään keinoja viedä myyntiprosessi onnistuneesti alusta loppuun. Esimiesten toteuttaman valmennustyön tukena toimivat olennaisessa roolissa myös

myynnin valmentajat. Changen palveluksessa työskentelee kaksi myynnin valmentajaa, joille on jaettu omat vastuumyymälät. Valmentajat tekevät tiivistä yhteistyötä omien vastuumyymälöidensä esimiesten kanssa auttaen heitä analysoimaan myymälän tilannetta sekä löytämään keinoja entistä tuloksellisempaan toimintaan. Myynnin valmentajat ovat päivittäin puhelimitse yhteydessä myymälään ja ajoittain myös vierailevat myymälässä toteuttamassa valmennustyötä.

Kun myyjien valmentamiseen panostetaan päivittäin, voidaan keskinkertaisistakin myyjistä hioa huipputekijöitä. Kaikkein ansioituneimmilla myyjillä on myös mahdollisuus urapolkuun Change -ketjun sisällä. Myyjä, joka todistaa kyvykkyytensä tasaisen vahvoilla tunnusluvuilla voi kiinnostuksensa mukaan edetä vastuumyymäläksi, myymälänhoitajaharjoittelijaksi ja lopulta myös myymälänhoitajaksi.

1.3 Opinnäytetyön lähtökohta ja käytetyt menetelmät

Opinnäytetyön ensimmäisessä vaiheessa tekijä siirtyi työskentelemään osaksi Koskikeskuksen Change -myymälätiimiä. Myyntitiimiin kuului hänen lisäksi kolme myyjää sekä myymälänhoitaja. Myymälänhoitaja vastaa myymälän toiminnasta kokonaisuudessaan sekä toimii myyjien lähimpänä esimiehenä.

Myyntityönsä ohessa opinnäytetyön tekijän tehtävänä oli laatia tilanneanalyysi Koskikeskuksen myymälän lähtökohdista ja toiminnan tasosta. Aineiston keruun päämenetelmänä toimi osallistuva havainnointi.

Osallistuva havainnointi tarkoittaa, että tutkija osallistuu tutkimuskohteensa toimintaan yhdessä sen jäsenten kanssa (Vilkka 2006). Tässä tapauksessa tutkimuskohteena toimi Koskikeskuksen Change -myymälä. Havainnoinnin avulla on mahdollista saada kattavasti tietoa muun muassa ihmisten käyttäytymisestä ja toimintavoista. Havainnointi on yleisesti käytetty ja toimivaksi todettu metodi niin laadullisen kuin määrällisenkin tutkimuksen aineiston keruussa. (Vilkka 2006.)

Koskikeskuksen myymälän tilannetta arvioidessa, käytettiin hyödyksi myös SWOT-menetelmää. Nelikenttäanalyysi SWOT on yleisesti käytetty yritystoimin-

nan analysointimenetelmä. Analyysin avulla pyritään selvittämään yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Yrityksen vahvuuksiksi luokitellaan ne toimenpiteet ja resurssit, joita yritys pystyy hyödyntämään. Heikkoudet taas ovat tekijöitä, joita yrityksen täytyy parantaa pystyäkseen toimimaan tehokkaasti. Terve liiketoiminta on mahdollista vasta, kun yrityksen menestymistä edesauttavat mahdollisuudet opitaan tuntemaan. Analyysin valmistuttua seuraa konkreettisten toimintaratkaisujen laatiminen. Vahvuuksia tulee vahvistaa ja hyödyntää niitä jatkossakin, kun taas löydetyt heikkoudet tulee poistaa tai ainakin niiden vaikutuksia on pyrittävä lieventämään. (Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2019.)

Tilanneanalyysin tehtyä, opinnäytteen tekijä jäi työskentelemään Koskikeskuksen myymälään kesän 2019 ajaksi. Näiden kuukausien aikana hän pyrki omalla toiminnallaan vaikuttamaan myymälän toimintaan positiivisesti sekä vahvistamaan myyntitiimin vahvuuksia entisestään. Kesän päätteeksi oli vuorossa loppuanalyysin tekeminen, jossa arvioitiin saavutettuja tuloksia sekä tulevaisuuden mahdollisuuksia. Tärkeimpiä työkaluja analyysija toteuttaessa oli Microsoftin Power BI -järjestelmä.

1.3.1 Power BI -tiedolla johtamisen työkalu

Power BI on Microsoftin tarjoama liiketoiminnan analysoinnin ja tiedolla johtamisen työkalu. Se on rakennettu keräämään, järjestämään ja analysoimaan yrityksen liiketoimintaan liittyvää dataa ja muuttamaan se käyttökelpoiseksi tiedoksi. Power BI -järjestelmän tarjoaman datan tulkitseminen on tärkeässä osassa Change -ketjun myymälöiden päivittäisjohtamisessa. Näin ollen Power BI oli myös tärkeässä osassa tätä opinnäytetyötä toteutettaessa.

Myymälän esimiehen työssä on tärkeää, että Power BI -järjestelmän tarjoamaa dataa luetaan päivittäin, mutta vieläkin tärkeämpää on ymmärtää, mitä tarjottu data kertoo myymälästä ja myymälän toiminnasta. Koska Power BI esittää tiedot visuaalisessa muodossa, helpottaa tämä datan ymmärtämistä. Datan visualisoinnin avulla voidaan välittää suuria määriä tietoa pienessä tilassa, jolloin tiedon tulkitseminen on nopeaa ja tehokasta.

Change -ketjun myymälän esimies näkee Power BI -järjestelmästä yhdellä vilkaisulla, minkälaisessa budjettivauhdissa kunkin kuukauden osalta mennään. Samasta taulukosta nähdään helposti, miten kuluneina myyntipäivinä ollaan onnistuttu saavuttamaan päiväkohtaiset myyntitavoitteet. Mitä tummempi punainen tausta myyntipäivällä on, sitä kauemmas ollaan jääty päivän myyntibudjetista. Syvän siniset ja vihreät värit kertovat taas onnistuneista myynneistä.

Yksittäisiä päiviä voidaan tarkastella myös entistä tarkemmin. Ketkä myyjistä ovat olleet töissä? Kuinka monta kassatapahtumaa kyseisenä päivänä on tehty? Onko eurot saatu kasaan suurella määrällä kassatapahtumia vai suurella keskiostoksen summalla?

Koska Power BI järjestää kaiken tarvittavan datan yhteen paikkaan, esimies tietää minkälainen päivä myymälässä on ollut, vaikkei olisi ollut itse paikalla. Power BI tarjoaa esimiehelle myös tietoa siitä, miten kutakin myyjää tulisi valmentaa. Järjestelmästä on helppo nähdä, millä tasolla kunkin myyjän henkilökohtaiset tunnusluvut, kuten Basket, IPT ja työtunnin tehokkuus ovat. Kuten jo aiemmin todettu, näistä tunnusluvuista voidaan tulkita paljon asioita, liittyen myyjän suoriutumiseen myyntiprosessin eri vaiheissa.

Power BI -järjestelmän avulla pystytään myös helposti tutkimaan eri myymälöiden liiketoiminnan kehittymistä vuosien varrella. Edellisten vuosien myynnin kehittyminen on tärkeässä roolissa asetettaessa myymälöille kuukausikohtaisia myyntibudjetteja. Edellisvuosien tarkastelu on tärkeä osa myös myymälöiden päivittäisjohtamista. Esimerkiksi joulunajan välipäivien alennusmyyntien tarkastelu edellisvuosilta voi antaa myymälän esimiehelle osviittaa siitä, kuinka paljon henkilökuntaa kyseisenä ajanjaksona tarvitaan.

Lyhyesti voidaan jopa sanoa, että Power BI on Change- ketjun esimiesten tärkeimpiä työkaluja. Power BI: n tarjoaman tiedon avulla, esimies pystyy olemaan aina kartalla siitä, mitä tämän myymälässä tapahtuu. Lisäksi esimies saa eväitä yksittäisten myyjien valmentamiseen, mutta myös koko myymälän toiminnan kehittämiseen.

2 MYYMÄLÄN MYYNTITIIMIN JOHTAMINEN

Onnistunut myynnin johtaminen on eilinehto yritystoiminnalle, sillä ilman asiakkaita ja myyntiä, ei ole olemassa yritystä. Tämän takia myynnin johtamiseen ja osaavaan henkilökuntaan panostaminen on äärimmäisen tärkeää. Changen kaltaisissa myymäläketjuissa päivittäistä myynnin johtamista toteuttavat myymälöiden esimiehet. Heillä on mahdollisuus rakentaa omalla työllään myymälään terve ja tuloshakuinen kulttuuri, jossa jokainen myyntitiimin edustaja pääsee loistamaan ja kehittymään aina vain paremmaksi omassa työssään. Kun myyjiä autetaan onnistumaan, he sitoutuvat yritykseen paremmin ja myynti kasvaa. (Weinberg 2015.)

Laadukkaalla esimiestyöllä on jatkuvasti korostuva merkitys työntekijöiden sitouttamisen kannalta, sillä nykyhetken ihmiset haluavat tehdä työtä, jossa viihtyvät ja tulevat onnelliseksi. Työntekijöiden tyytyväisyys ja tyytymättömyys lähiesimiestyöhön selittää suuren osan työpaikan vaihtoalttiudesta. Näin ollen yrityksen maine hyvin johdettuna ja hyvän lähiesimiestyön yhteisönä voi olla huomattavakilpailuvaltti työmarkkinoilla. Vastaavasti huono esimiestyö voi tulla yritykselle todella kalliiksi, kun otetaan huomioon rekrytoinnin ja uuden henkilöstön perehdyttämisen kustannukset. Taitavista myyjistä on jatkuva pula työmarkkinoilla, joten jo pelkästään tästä syystä myyntiorganisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota johtamisensa laatuun. (Aaltonen, Kirjavainen & Pitkänen 2014, 21, 289.)

Sen lisäksi, että työelämässä eletään murrosta ja niin sanottua työntekijöiden aikakautta, on myös itse myyntityö myymälöissä muuttunut radikaalisti. Tämän muutoksen taustalla ovat etenkin internetin ja verkkokauppojen yleistymisen. Kilpailu asiakkaista on jatkuvasti koventunut, sillä asiakkailla on rajattomasti ostojen ja kohtaamismahdollisuuksia niin verkossa kuin kivijalassakin. Myymälät ovat kuitenkin onnistuneet säilyttämään vetovoimansa tarjoamiensa aitojen asiakaskohtaamisten ansiosta. Näitä aitoja kohtaamisia ei ainakaan vielä pystytä korvaamaan koneilla tai tekoälyllä. Koneilta ei löydy samaa inhimillisyyttä tai empatiakykyä kuin ihmisiltä eikä kone opi lähitulevaisuudessa niin fiksuksi, että tunnistaisi kasvojen ilmeiden muutoksia, joista taitava myyjä voi tulkita paljonkin asioita.

Näistä syistä suorat kohtaamiset myyjän ja kuluttajan välillä ovat toistaiseksi tehokkain tapa tarjota ensiluokkaista asiakaspalvelua. (Rubanovitsch 2018, 20, 71.)

Tarjoamalla myymälässä ensiluokkaista asiakaspalvelua voidaan varmistaa, että asiakkaalle jää hyvä tunne kohtaamisesta. Tyytyväisillä asiakkailla on tapana kertoa positiivisista kokemuksistaan myös eteenpäin, jolloin saadaan uusia asiakkaita vierailemaan myymälään. Tyytyväiset asiakkaat tuovat siis myymälälle uusia asiakkaita ja palaavat myös itse myymälään yhä uudelleen ostoksille. Tällä on suora positiivinen vaikutus myymälän asiakasvirtaan ja myyntiin. (Grönbärj & Loukomies 2019.)

Jotta myymälässä voidaan onnistua näiden ensiluokkaisten asiakaskokemusten tarjoamisessa, tulee toimintaa johtaa määrätietoisesti. Myymälän esimies on se henkilö, jonka tulee antaa toiminnalle selkeä suunta sekä reagoida nopeasti poikkeamiin. Ilman määrätietoista johtamista henkilöstön energia kohdistuu helposti epäolennaisiin asioihin ja hajoaa eri suuntiin. Tämä voi aiheuttaa tehottomuutta, sähläämistä ja turhautumista kaikissa tiimin jäsenissä. Huonosti johdettu henkilöstö voi huonosti ja heidän negatiiviset tunteensa välittyvät herkästi myös asiakkaille heikentyneen palvelun laadun muodossa. (Salminen 2017, 49.)

Lyhyesti voidaan todeta, että myymälä menestyy juuri niin hyvin, kuin sitä johdetaan. Huomionarvoista on myös se, että myyntitiimin taso tuskin koskaan ylittää tiimin johtajan taito-tasoa. Tästä syystä yritysten tulisi asettaa suurimmat panostukset nimenomaan myynnin esimiesten johtamistaitojen kehittämiseen. (Weinberg 2015, 6.)

2.1 Myymälän esimiehen tehtävät

Myymälän esimiehen työnkuvaan kuuluu tiettyjen tehtävien suorittaminen. Nämä esimiestehtävät on hoidettava kunnolla, jotta myymälän työntekijät voivat onnistua omassa työssään. Esimiestehtäviksi voidaan luokitella toiminnan suunnittelu, tavoitteiden asettaminen, seuranta ja palautteen anto, työntekijöiden motivointi ja kannustaminen, ongelmien ratkaisu, toiminnan kehittäminen, työn merkityksen

kokemuksen johtaminen, työrauhan turvaaminen sekä toiminnan lainmukaisuuden valvonta. (Salminen 2017, 54.)

Nämä johtamistehtävät voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan: asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Kummatkin näistä osa-alueista ovat yhtä tärkeitä, mutta esimiehen on välillä hyvä erottaa ne omissa ajatuksissaan toisistaan. Asioiden johtamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä sen suunnan määrittelyä, johon myymälän toimintaa halutaan viedä. Nämä asiat voivat olla euro-määräisiä myyntitavoitteita tai esimerkiksi työtunnin tehokkuuteen liittyviä tavoitelukuja. Ihmiset taas määräävät sen vauhdin, jolla asetettuihin tavoitteisiin voidaan päästä. Ihmiset siis saavat asiat tapahtumaan, mutta johtajan tulee osoittaa heille ja heidän tekemiselleen selkeä suunta. (Grönbärj & Loukomies 2019.)

2.2 Asioiden johtaminen

Management -johtamisella eli asioiden ja prosessien johtamisella tarkoitetaan pyrkimystä tehdä asiat oikein. Tällä johtamisen osa-alueella asioilla, prosesseilla ja toiminnan tehokkuudella on suuri merkitys. Toiminnalle ja tekemiselle asetetaan selkeät tavoitteet ja suunnitellaan tarkat toimintamallit, joita systemaattisesti noudattamalla asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. (Vänttinen 2015.) Asioiden johtamista on tyypillisesti erilaisten suunnitelmien ja analyysien tekeminen, tavoitteiden asettaminen sekä budjetointi (Salminen 2017, 29).

Asioiden johtamiseen tarvitaan suunnittelutaitoja, oman toimialan ja liiketoiminnan tuntemusta sekä käytössä olevan tekniikan tuntemusta ja sen käytön osaamista. Taloudellinen ymmärrys sekä laskentaosaaminen ovat myös asioita, joita esimieheltä vaaditaan asioiden johtamiseen. (Salminen 2017, 51.)

2.2.1 Tavoitteiden asettaminen

Taitavasti asetetut tavoitteet ohjaavat työntekoa oikeaan suuntaan. Tavoitteet kannattaa asettaa koko tiimille, mutta myös yksilöllisesti jokaiselle tiimin jäsenelle. Täten jokaiselle tiimin jäsenelle selviää, mitä häneltä odotetaan, mutta

myös se, mihin tiimi kokonaisuutena pyrkii. Riittävän täsmälliset tavoitteet auttavat työntekijöitä kehittymään ja antavat mahdollisuuden onnistumisista iloitsemiseen. (Salminen 2017, 59.)

Tavoitteita asetettaessa on otettava huomioon, että ne ovat mitattavissa ja arvioitavissa olevia. Usein myyntityössä henkilöstölle asetetaan määrällisiä tavoitteita, jotka ovat mitattavissa helposti euroilla tai kappalemäärillä. Hyvälle tavoitteelle on ominaista, että se on riittävän haastava, mutta kuitenkin saavutettavissa oleva. (Salminen 2017, 60.)

Change -ketjun asettamat tavoitteet liittyvät juuri euromääräisiin myynteihin sekä myytyjen tuotteiden kappalemääriin. Tavoitteita asetettaessa tärkein tiedonlähde on Power BI, jonka dataa tutkiessa saadaan tietoja myynnin kehityksestä edellisten vuosien aikana. Tulevien trendien ennustaminen ja liiketoiminnan kasvun ennakointi ohjaavat myös osaltaan myyntitavoitteiden asetantaa.

Jokaiselle Change -ketjun myymälätiimille asetetaan yhteinen liikevaihtotavoite, joka jaetaan edelleen päiväkohtaisiksi myyntitavoitteiksi. Lisäksi jokaiselle työntekijälle on asetettu henkilökohtaiset tavoitteet liittyen kassatapahtumien määrään sekä euromääräiseen myyntiin jokaista omaa työtuntia kohden. Tekemistä ohjaa oikeaan suuntaan myös tavoitteet liittyen keskiostoksen kokoon, eli siihen minkälaisella summalla yhdelle asiakkaalle keskimäärin pyritään myymään. Lisäksi tavoitellaan tiettyä tuotemäärää, joka keskimääräisesti jokaiselle asiakkaalle tulisi saada myytyä. Myymälän esimiehen on helppo seurata tavoitteiden toteutumista päivittäin hyödyntämällä Power BI -järjestelmää. Kun budjettivauhtia seurataan päivittäin, mahdollistaa se nopean reagoimisen mahdollisiin poikkeamiin. Mikäli jonain päivänä jäädään selvästi alle budjetin, tulee myymälän esimiehen pureutua seikkoihin, jotka ovat voineet vaikuttaa heikkoon suoritukseen. Vaikka jonain päivänä jäätäisiinkin päiväbudjetista, oikeilla toimenpiteillä koko kuukauden budjetti on mahdollista kuroa kiinni.

Vaikka päivittäinen euromääräisen myynnin ja kassatapahtumien määrän tarkkailu onkin tärkeää, suoritusmäärien lisäksi myymälän tulokseen vaikuttaa suoraan myös toiminnan laatu (Salminen 2017, 60). Tästä syystä myynnillisten ta-

voitteiden lisäksi asiakaskohtaamisille tulee asettaa myös selkeät laadulliset tavoitteet. Nämä laadulliset tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi siihen, millainen tunne jälki asiakkaalle halutaan jättää. Konkreettinen esimerkki laadullisesta tavoitteesta voisi olla se, että asiakas poistuu myymälästä hieman paremmalla tuulella, kuin oli sinne saapuessaan. Tämän vähimmäistavoitteen lisäksi on hyvä tiedostaa, millainen olisi kaikkein ihanteellisin asiakaskohtaaminen. Tällainen maksimitavoite voisi olla se, että asiakas saadaan innostumaan ja hän ostaakin paljon enemmän kuin oli uskonut tarvitsevänsä. Tällaisessa tilanteessa voidaan puhua asiakkaan odotusten ylittämisestä, mikä on myyntityötä parhaimmillaan. (Grönbärj & Loukomies 2019.)

Pelkkien tavoitteiden asettaminen ei kuitenkaan riitä, vaan työntekijöille tulee antaa konkreettisia keinoja ja oikeanlaisia tehtäviä, jotka mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen. Esimiehen tehtäviin kuuluukin myymälän toiminnan suunnittelu siten, että asetettuihin tavoitteisiin voidaan päästä. (Grönbärj & Loukomies 2019.)

2.2.2 Myyntiprosessin kehittäminen

Jotta myymälän toiminta olisi mahdollisimman tehokasta, tulee myymälässä tapahtuville asiakaskohtaamisille suunnitella selkeä rakenne. Tällä tarkoitetaan myyntiprosessin kehittämistä. Myyntiprosessin kehittäminen varmistaa, että kaikissa yrityksen myymälöissä on käytössä yhdenmukaiset tulokselliset myynnin tekemisen mallit ja työkalut. Huippuunsa viritetty myyntiprosessi kasvattaa myynnin tuloksellisuutta ja mahdollistaa yrityksen kannattavan kasvun. Lisäksi mallinnettu myyntiprosessi helpottaa uusien myyjien palkkaamista, perehdyttämistä, tuloksentekeä ja tavoitteiden saavuttamista. (Kaakinen 2019.)

Tyypillisesti myyntiprosessin vaiheisiin kuuluvat asiakaskontakti, asiakkaan tarpeiden kartoitus, monipuolisten ratkaisujen tuottaminen, ostopäätöksen tukeminen, lisämyynti ja jälkimarkkinointi (Kaakinen 2019). Koko myyntiprosessin läpiviennin ajan myyjän on tärkeää osoittaa aitoa kiinnostusta asiakkaan elämää kohtaan. Olemalla empaattinen ja mukautumalla asiakkaan käytökseen, myyjä onnistuu rakentamaan luottamusta itsensä ja asiakkaan välille. On hyvä huomata, että asiakkaalla on varmasti olemassa muitakin tarpeita, kuin mitä hän on

myymälästä ensisijaisesti tullut hakemaan. Nämä piilevät tarpeet tulee vain kaivaa esiin. Jotta nämä piilevätkin tarpeet tulisivat täytetyiksi, tulee myyjän osalta tarjota monipuolisia ratkaisuja ennalta määritetyssä myyntiprosessin vaiheessa. Myös kauppojen läpimenoprosentti paranee, kun kaupan päättäminen on vain myyntiprosessin seuraava looginen vaihe, jonka toteuttamiseen työntekijälle on tarjottu parhaat mahdolliset ohjeet. (Grönbärj & Loukomies 2019, Kaakinen 2019.)

Change -ketjulla myyntiprosessi alkaa asiakkaan tervehtimisestä tämän saapuessa myymälään. Ohjeistuksessa painotetaan, kuinka tärkeää on, että jokainen asiakas kokee olonsa tervetulleeksi ja huomioduksi. Hymyillen tervehtimisen jälkeen onkin luontevaa jatkaa myyntiprosessin toiseen vaiheeseen: tarvekartoitukseen. Alkukartoituksen aikana on tärkeää rentouttaa tilanne juttelemalla niitä näitä esimerkiksi tuotteista, joita asiakas on pysähtynyt katselemaan. Samalla selvitetään kyselemällä, ovatko tuotteet asiakkaalle entuudestaan tuttuja ja onko hänellä tällä hetkellä jotain erityistä hakusessa. Avoimet kysymykset (miten, mitä, millainen) ovat usein tehokkaampia kuin kysymykset, joihin voi vain vastata ”kyllä” tai ”ei”. Esimerkiksi ”Miten voin olla avuksi?” toimii usein paremmin kuin ”Voinko auttaa?”.

Kun ollaan päästy kartoittamaan asiakkaan päällimmäiset tarpeet, ehdotetaan hänelle koon mittaamista ja sovituskopille siirtymistä. Luottamuksen rakentamista edistää se, että myyjä kertoo asiakkaalle, mitä seuraavaksi tulee tapahtumaan. Tämä on tärkeää etenkin uusien asiakkaiden kohdalla, joilta ei välttämättä ole mitattu oikeaa rintaliivikokoa aiemmin.

Kun asiakkaalle ollaan saatu ensimmäinen sovitusliivi päälle, on myyjän aina tärkeää tarkistaa seuraavat asiat: liivin ympäryksen napakkuus, olkaimien säädöt, kaarituen paikka ja kupin istuvuus. Samalla on tärkeää selostaa tekemistään asiakkaalle. Tämä rakentaa luottamusta asiakkaan ja myyjän välille entisestään.

Kun oikea koko on saatu selvitettyä, myyjän on helppo tuoda useampiakin oikean kokoisia ja mallisia liivejä asiakkaalle sovitukseen. Myyjän tehtävänä on inspiroida asiakasta ja ehdottaa hänelle monipuolisia tuotteita niin juhlaan, arkeen

kuin urheiluunkin. Jokainen sovitukseen tuotu tuote on tärkeää perustella ja argumentoida, miksi juuri kyseinen tuote sopisi kyseiselle asiakkaalle.

Kun asiakkaalle ollaan löydetty monipuolisia ja toimivia ratkaisuja, on hyvä ottaa esille meneillään olevat kampanjat. Näin saadaan vietyä myyntitilannetta eteenpäin. Asiakkaalle voidaan esimerkiksi todeta: ”Nyt, kun olemme löytäneet sinulle yhden vaalean setin ja yhden tumman setin, sinun kannattaa hyödyntää kolme settiä kahden hinnalla kampanjamme.” Tällä tavoin saadaan ohjattua asiakkaan ajatuksia ostopäätöksen tekemiseen.

Lopullinen kaupan päätös ja lisämyynti tapahtuu kassalla. Lisämyyntiä ja asiakkaan ostopäätöksen tekemistä helpottaa, kun myyjä asettelee kaikki ehdotetut tuotteet kauniisti kassapöydälle. Tässä kohtaa on helppoa nostaa pöydälle jo valmiiksi esimerkiksi vaihtohousuja asiakkaan valitsemiin setteihin. Kauppaa päätettäessä on vielä tärkeää kerrata kampanja ja asiakkaan saama hyöty. Tarvittaessa asiakasta voidaan vielä rohkaista ja kehua onnistuneista valinnoista. Näin saadaan kauppa vietyä maaliin asti.

Jälkimarkkinointi on myyntiprosessin viimeinen vaihe. Asiakkaalle voi esimerkiksi kertoa tulevista uutuuksista tai muistuttaa tuotteiden hoito- ja säilytysohjeista. Tuotteiden kaunis paketointi sekä tiskin takaa poistuminen asiakasta hyvästeltäessä, on myös olennainen osa konseptin mukaista palvelua.

Voidaan todeta, että Change -ketjulla on ymmärretty tarkkaan hiotun myyntiprosessin tärkeys. Kun jokainen myyjä toteuttaa myyntiprosessia annettujen ohjeiden mukaan, varmistutaan siitä, että asiakkaiden piilevätkin tarpeet tulevat täytetyiksi. Vaikka Changella onkin laadittu selkeät ohjeet myyntiprosessin eri vaiheisiin, tarkoituksena ei kuitenkaan ole hioa myyjistä robotin omaisia toistensa kopioita. Ohjeiden tarkoituksena on ennemminkin tarjota myyjille varmuutta ja helpoutta myyntityöhön, etenkin uransa alkuvaiheissa. Kun myyjä onnistuu sisäistämään myyntiprosessin eri vaiheet, kasvattaa tämä hänen itseluottamustaan, jolloin oman persoonan esiintuominen asiakkaita palvellessa on entistä luontevampaa.

Myyntiprosessi helpottaa myyjien lisäksi myös myymälän esimiehen työtä. Selkeä myyntiprosessi mahdollistaa esimiehelle tekemisen johtamisen sekä myyntityön laadun kehittämisen. Esimies pystyy arvioimaan tiiminsä myyjäkohtaisia suorituksia prosessin eri vaiheissa ja täten auttamaan myyjää hänen henkilökohtaisessa kehityksessään. (Kaakinen 2019.) Myyjien suoriutumista arvioidessaan, myymälän esimies huomaa, miten kutakin työntekijää tulee valmentaa. Joku saattaa tarvita uusia keinoja kauppojen päättämiseen, kun joku toinen kaipaa tukea tuotteiden oikeanlaiseen argumentointiin. Vaikka esimies ei olisikaan itse fyysisesti myymälässä paikalla, pystyy hän kuitenkin päättämään myyjien henkilökohtaisista tunnusluvuista paljon asioita. Mikäli myyjä esimerkiksi myy suuria yksittäisiä kauppvoja, mutta hänellä on vain vähän kassatapahtumia, voidaan tästä päätellä, että myyntiprosessin vaiheista hänelle tuottaa eniten hankaluuksia asiakkaiden kiinniottaminen. Tällöin esimiehen on hyvä ottaa asia myyjän kanssa puheeksi ja haastaa häntä pohtimaan uusia keinoja, joilla voisi jatkossa onnistua entistä paremmin.

2.3 Ihmisten johtaminen

Ihmisten johtamiseen tarvitaan taitoja liittyen vuorovaikutukseen, henkilöstön motivointiin, palautteen antamiseen, henkilöstön kouluttamiseen sekä tiimityön johtamiseen. Myymälän esimieheltä vaaditaan ryhädynamiikan ymmärrystä sekä ryhmän ohjaamisen taitoja. Johtajan tulee olla aina selvillä siitä, mitä myymälässä tapahtuu. Sen lisäksi, että esimiehen tulee olla kartalla myymälän numeerisista luvuista, tulee hänen myös jatkuvasti havainnoida ja analysoida ihmisten käyttäytymistä sekä tiimissä vallitsevaa tunnelmaa. (Grönbärj & Loukomies 2019, Salminen 2017, 51.)

Ihmisten johtamisella on suuri merkitys siihen, minkälainen tunnelma myymälässä ja tiimin sisällä vallitsee. Yksi myymälän esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on näyttää hyvää myynnillistä esimerkkiä muille myyntitiimin jäsenille ja tällä tavoin tuoda tuloshakuista ja positiivista fiilistä myymälään. Positiivinen tunne tarttuu helposti koko myyntitiimiin, jolloin saadaan aikaiseksi positiivinen ja tuloshakuisen tunnelma. Tämä tunnelma vaikuttaa suoraan tiimin tekemisen laatuun, jolla on edelleen vaikutus tiimin tuottamaan tulokseen. (Grönbärj & Loukomies 2019.)

Myyntillisen esimerkin tarjoamisen lisäksi, esimies pystyy vaikuttamaan työntekijöiden fiilikseen briiffaamalla heidät tehokkaasti jokaiseen työpäivään. Briiffauksen aikana virittäydytään tulevaan päivään, nostatetaan hyvää fiilistä ja kerrataan yhteiset tavoitteet. Esimiehen tehtävä on varmistaa, että jokaisella työpäivällä on selkeä fokus, jolloin työntekijöillekin tulee selväksi, mitä heiltä odotetaan. Onnistunut briiffaus varmistaa sen, että työntekijä pääsee tehokkaasti sisään työpäiväänsä. (Grönbärj & Loukomies 2019.)

2.3.1 Esimerkin näyttäminen ja arjessa kanssaeläminen

Hyvä myyntijohtaja heittäytyy asiakas-rajapintaan ja näyttää omalla esimerkillään suunnan onnistumisiin. Tämän päivän johtaminen on nimenomaan auttamista ja alaisten rinnalla kulkemista. Myyntijohtajan aito innostus myyntityötä kohtaan tarttuu helposti koko tiimiin. Esimies saattaa välillä joutua jopa näyttelemään ja peittämään omia negatiivisia tunteitaan, jotta myymälän tunnelma pysyy mahdollisimman positiivisena. Innostuneisuuden lisäksi hyvältä myyntijohtajalta vaaditaan tavoitteellista otetta koko tiimin tekemiseen sekä rohkeutta haastaa myyjiä aina vain parempiin suorituksiin. (Karjula 2018.)

Tehokkainta myyjien mentorointia, on osallistua asiakaskohtaamisiin, näyttää mallia ja antaa apua myyntiprosessin loppuun viemiseen. Osallistuminen ja myyjien työskentelyn havainnointi mahdollistavat asiakaskohtaamisten purkamisen jälkeensä yhdessä myyntihenkilöstön kanssa. Myyjän kehittymisen kannalta on tärkeää pohtia yhdessä, mikä kohtaamisessa meni hyvin ja mitä olisi voinut tehdä vielä paremmin. Kun asiakaskohtaamisia puretaan, on tärkeää kysyä ensin myyjältä itseltään, miten asiakaskohtaaminen sujui hänen omasta mielestään. Tämän jälkeen esimies voi jakaa omat havaintonsa tilanteesta ja antaa ideoita jatkoa ajatellen. (Weinberg 2015, 85, 154.)

Asiakaskohtaamisiin ja työntekijöiden arkeen osallistumalla esimies varmistaa myös sen, että apu on aina työntekijöiden saatavilla. Esimiehen onkin tärkeää kysyä alaisiltaan ajoittain ”Miten voisinkin auttaa sinua?”. Tämä on tärkeää etenkin silloin, kun esimies huomaa, ettei jokin asia suju työntekijältä toivotulla tavalla.

Tällaisissa haastavissa tilanteissa on tärkeää, ettei esimies leimaa työntekijää tai tilannetta ongelmaksi. On hyvä opetella ajattelemaan, että nämä tilanteet ovat vain ohimeneviä hetkiä, joissa työntekijä tarvitsee apua. Kun hankaluuksissa olevalle tarjotaan apua ja hän saa itse sanoa millaista apua tarvitsee, kasvaa hänen omakin motivaationsa lähteä muuttamaan itselleen hankalia asioita. (Furman ym. 2014, 28-29.)

2.3.2 Suoritusten seuranta ja arviointi

Koko myymälän ja sen yksittäisten tiimin jäsenten toiminta ja kehittäminen vaatii tarkkaa ja luotettavaa seurantaa, joka mahdollistaa myös suoriutumisen arvioinnin. Ilman kattavaa seurantaa, ei ole mahdollista antaa henkilöstölle kunnollista palautetta. Tämä olisi kuitenkin äärimmäisen tärkeää, sillä laadukkaasti annetun palautteen voidaan sanoa olevan kaiken kehityksen perusta. (Salminen 2017, 61.)

Numeeristen tavoitteiden seuranta on yleensä suhteellisen helppoa erilaisten tietojärjestelmien ansiosta. Seurannan tehokkuuden kannalta on kuitenkin hyvä pohtia, miten pitkissä jaksoissa seurantaa toteutetaan. Mitä pitempi seurantajakso on, sitä vähemmän seurannalla on vaikutusta päivittäiseen toimintaan. Etenkin myyntiorganisaatioissa on hyödyksi lyhentää seurantajakson pituus viikosta yhteen päivään. Tällä voi olla jopa 25 prosentin parantava vaikutus yrityksen tulokseen. (Salminen 2017, 61.)

Change-ketjulla on huomattu toiminnan ja tavoitteiden aktiivisen seurannan tärkeys. Power BI tarjoaa myymälöiden esimiehille runsaasti reaaliaikaista dataa liittyen myymälän toimintaan. Seuraamalla oman myymälän henkilöstön myynnillisiä tunnuslukuja päivittäin, pysytään jatkuvasti kartalla siitä, mitä myymälässä tapahtuu.

Työntekijöiden henkilökohtaista suoriutumista arvioitaessa on hyvä kiinnittää huomiota numeeristen tunnuslukujen lisäksi työntekijän toiminnan laatuun. Toiminnan laatua voidaan seurata ja arvioida esimerkiksi seuraavien tekijöiden poh-

jalta: työskentelyn asiakaslähtöisyys, myymälän rutiinien hallitseminen, myyntiprosessin vaiheiden hallinta, asiakaspalvelutaidot, vuorovaikutustaidot ja tiimityötaidot. Arvioimalla näitä osa-alueita ja kirjaamalla huomioita ylös, esimies saa hyvää sisältöä esimerkiksi kehityskeskusteluita varten. Laadullisen seurannan ensisijainen tarkoitus on kehittää organisaation toimintaa. Seurannan avulla on mahdollista tunnistaa ne osa-alueet, jotka vaativat vielä harjoitusta ja kehittämistä. Työtapoja kehittämällä ja työssä onnistumisen edellytyksiä parantamalla voidaan saavuttaa paljon parempaa tulosta. (Salminen 2017, 61-62, 206.)

Myyjien toiminnan aktiivinen seuranta mahdollistaa myös alisuoriutumisen tunnistamisen. Valitettava tosiasia kun on, että lähes kaikista myyntiorganisaatioista löytyy alisuoriutujia. Tästä syystä on tärkeää, että esimies osaa reagoida alisuorittamiseen ja alisuorittajiin. Tällaiset yrityksen menestymiseen heikentävästi vaikuttavat työntekijät ovat usein sellaisia henkilöitä, joiden työmotivaatio on huono, jotka ovat jatkuvasti sairauslomalla ja jotka eivät näe itsessään sanottavammin vikaa tai parantamista. Tällaiset alisuoriutajat syyttävät tilanteesta tyypillisesti yksipuoleisesti työnantajaa. Mikäli tilanteeseen ei puututa, puuduttaa tällainen huonon asenteen omaava henkilö koko organisaatiota. Tavallisimmin alisuoriutujalta löytyy kyllä potentiaalia, mutta syystä tai toisesta hän ei ole saanut sitä käyttöönsä tai kehittynyt työssään. Esimiehen työnkuvaan kuuluu tämän potentiaalinkin kaivaminen esiin, mutta jos kuukausienkaan valmentamisen jälkeen työntekijässä ei havaita kehittymistä, tulee vakavasti harkita hänen soveltumistaan työtehtäviinsä. (Furman ym. 2014, 22-25.)

Myyvälöissä toimitaan tiimeissä ja jo yhden ihmisen alisuorittaminen ja yhteistyökyvyttömyys laskee tiimin tehokkuutta 29 %. Esimiehen onkin tärkeää arvioida työntekijöiden henkilökohtaisen suoriutumisen lisäksi myös tiimin suoriutumista ja yhteistyöosaamista kokonaisuutena. Tiimidiagnoosia tehtäessä on syytä arvioida ainakin seuraavia osa-alueita: vuorovaikutus, tiimin sisäisen yhteistyön toimivuus, tiimin jäsenten sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin, tiimin toiminnan tulokellisuus ja tiimin sisäinen luottamus. Luovuttavatko tiiminjäsenet osaamistaan avoimesti kaikille tiimin jäsenille? Keskustelevatko tiimin jäsenet keskenään avoimesti, varauksetta ja alistumatta? Ovatko tiimin jäsenet valmiita tinkimään omasta edustaan tiimin yhteisten tavoitteiden vuoksi? Osaavatko tiimin jäsenet

iloita vilpittömästi toistensa saavutuksista? Annetaanko tiimissä apua sitä tarvitsevalle? Uskalletaanko epäonnistumisista puhua ääneen? Muun muassa näitä kysymyksiä pohtimalla myymälän esimies saa arvokasta tietoa siitä, mitä asioita parantamalla tiimin toimintaa saadaan tehostettua entistä tuloksellisemmaksi. (Salminen 2017, 207-210.)

2.3.3 Palautteen antaminen

Kun esimies seuraa ja arvioi myymälän toimintaa päivittäin, mahdollistaa se myös päivittäisen palautteen antamisen tiimin jäsenille. Palautteen antaminen onkin yksi esimiehen tehokkaimmista tavoista ohjata henkilöstöään. Palautteen avulla esimies pystyy ohjaamaan tiimin jäsenten suoritusta, auttamaan heitä kehittymään työssään sekä motivoimaan heitä. Tämän takia esimiehen tulee uskaltaa antaa palautetta aktiivisesti ja reagoida havaitsemiinsa onnistumisiin ja vastavasti myös väärinkäytöksiin nopeasti. (Salminen 2017, 63, 267.)

Palautte voidaan jakaa kolmeen lajiin: kiittävään palautteeseen, korjaavaan palautteeseen sekä pitkäaikaisempaan kehittämiseen tähtäävään ohjaukseen ja valmentamiseen. Näistä kolmesta palautteen lajista kiittämisen sanotaan olevan kaikkein tehokkain tapa vaikuttaa henkilöstön toimintaan. Kun esimies huomioi toistuvasti myönteistä käytöstä kiittämällä, vahvistaa hän myönteisen käytöksen jatkumista. Kiitosta annettaessa on kuitenkin hyvä kiinnittää huomiota siihen, miten kiittää. Kiitosta ei kannata antaa yleisessä muodossa ("Hyvin toimittu!"), vaan kiitos kannattaa kohdentaa tarkemmin. Mitä tarkemmin kiitoksen kohdentaa, sitä tehokkaammin se palautteen saajaan vaikuttaa. (Salminen 2017, 63, 267.)

Antamalla positiivista palautetta, esimies pystyy vahvistamaan myyjien suoritusitsetuntoa. Suoritusitsetunnolla tarkoitetaan työntekijän luottamusta omiin kykyihinsä ja osaamiseensa. Kun myyjällä on vahva usko omiin kykyihinsä, edistää se tavoitteisiin pääsemistä ja menestymistä. Mitä vahvempi pystyvyyden tunne myyjällä on, sitä rohkeammin hän tekee valintoja, joissa laittaa itsensä likoon ja sitä sitkeämmin hän työskentelee tavoitteidensa saavuttamiseksi. (Parpei 2018, 56.)

Mikäli myyjä kärsii itseluottamuksen puutteesta, ilmenee se usein epäonnistumisten pelkona. Tällöin myyjä saattaa viivytellä toiminnan aloittamisessa tai välttää toimintaa, kuten asiakkaiden palvelua, kokonaan. Tällöin vahvastikaan motivoitunut johdettava ei saa tuloksia aikaiseksi. Tämän kaltaisessa tilanteessa esimiehen on hyvä pysähtyä miettimään omaa toimintaansa ja sitä, onko muistanut antaa kyseiselle myyjälle riittävästi positiivista palautetta. Oikea suhde positiivisen ja korjaavan palautteen välillä on kolmen suhde yhteen. Tasapainon säilyttämiseksi, yhtä korjaavaa palautetta kohden tulisi siis antaa vähintään kolme myön-teistä palautetta. (Parpei 2018, 53, Salminen 2017, 270.)

Myyjän heikko itsetunto saattaa kummuta myös siitä, miten organisaatiossa suh-taudutaan virheisiin. Mikäli epäonnistumisia ei hyväksytä, ihmiset eivät uskalla ottaa käyttöön kaikkea potentiaaliaan kokeillakseen omia suoriutumisen rajojaan tai uusia toimintamalleja. Rohkeus toimia ei synny itsestään, vaan itseluotta-musta tulee rakentaa. Tämä tulee ottaa ihmisiä johdettaessa huomioon. (Parpei 2018, 54-56.)

Vaikka kiitoksella ja positiivisella palautteella onkin tutkimusten mukaan voima-kas ja vahvistava vaikutus ihmisen itsetuntoon ja energisyyteen, ei kiitosta tule kylvää turhaan. Positiivisen palautteen tulee aina olla aitoa ja perusteltua, jotta se vaikuttaa palautteensaajaan toivotulla tavalla. Antamalla aitoa palautetta ak-tiivisesti, esimies pystyy rakentamaan luottamussuhdettaan itsensä ja alaistensa välillä. Vahva luottamussuhde auttaa esimiestä selviytymään myös ikävämmistä tilanteista, joissa hänen tulee puuttua havaitsemiinsa epäkohtiin korjaavalla pa-lautteella. (Grönbärj & Loukomies 2019, Salminen 2017, 270.)

Jotta mahdollisiin epäkohtiin pystytään puuttumaan, tulee myymälän esimieheltä löytyä valmius jatkuvaan työtiin ja- ympäristön analysointiin. Analyysien paljas-tamat ongelmat tulee poistaa työstä välittömästi. Mikäli esimies jättää puuttu-matta ongelmakohtiin tai moitittavaan toimintaan, voidaan tämä katsoa tietoiseksi valinnaksi. Tämä johtaa helposti moitittavan toiminnan jatkumiseen. Jos taas esi-mies puuttuu rohkeasti epäkohtiin, herättää tämä arvostusta koko myyntitiimissä. (Grönbärj & Loukomies 2019, Karjula 2018.)

Työntekijän toimintaan liittyvä korjaava palaute kannattaa yleensä antaa henkilökohtaisesti, ettei sitä koeta työntekijän halventamiseksi muun tiimin silmissä. Korjaavaa palautetta annettaessa on tärkeää, että esimies välittää palautteen saajalle aidon halukkuutensa auttaa tätä kehittymään. Eräs käyttökelpoinen tapa vahvistaa palautteen antamisen tehoa, on asettua sekä fyysisesti että henkisesti samalle puolen pöytää palautteen saajan kanssa. Tämä viestii työntekijälle, että tilanteessa ollaan yhdessä ratkaisemassa ongelmaa sen sijaan, että hän kokisi palautteen syyttäväksi ja ahdistavaksi. Yhteinen aika esimiehen ja työntekijän välillä kannattaa ongelmien vatvomisen sijaan käyttää parempien toimintatapojen pohtimiseen. (Salminen 2017, 269.)

Tutkimusten mukaan suurin osa ihmisistä lamaantuu saadessaan esimieheltään negatiivista palautetta. Tämän vuoksi esimiehen onkin tärkeää hallita jämäkkä, mutta rakentava tapa antaa korjaavaa palautetta alaisilleen. On tärkeää, että esimies huomioi ja tuo esiin myös henkilön hyvät ominaisuudet ja saavutukset korjaavaa palautetta antaessaan. Tämä parantaa mahdollisuutta, että lamaantumisen sijaan, työntekijä pystyy aidosti hyötymään korjaavasta palautteesta. (Salminen 2017, 268-269.)

Korjaavaa palautetta antamalla voidaan saavuttaa toivottuja tuloksia, kunhan esimies huomio seuraavat asiat: palautteen antajan tulee olla myönteisessä mielen-tilassa ja palautetta annettaessa pyritään rakentamaan yhteistyössä hyvää tulevaisuutta. On myös hyvä varmistaa, että annettu palaute on konkreettista ja koskee aina jotain tiettyä asiaa, eikä ikinä palautteen saajan persoonaa. Ratkaisukeskeinen palaute sisältää aina oleellisen toiveen siitä, millaista toimintaa jatkossa toivotaan nähtävän lisää. Palautteen antamisen päätteeksi on myös hyvä sopia seuraavista askelista ja siitä, miten sovittuja asioita seurataan jatkossa. (Salminen 2017, 270.)

2.3.4 Työntekijöiden motivaation vahvistaminen

Työntekijöiden motivaation ylläpitäminen on äärimmäisen tärkeää etenkin myyntiorganisaatioissa, sillä myyjän tulee todella haluta myydä voidakseen menestyä.

Mikäli myyjä ei ole motivoitunut eikä nauti työstään, on häneltä myös turha odottaa tuloksia. Tämä onkin merkittävimpiä eroja myyntitehtävien ja suorittavien työtehtävien välillä. Hyvä esimerkki tästä on se, että onneton ja motivaationsa kahtottanut kirjanpitäjä pystyy yleensä suoriutumaan rutiininomaisista työtehtävistään moitteettomasti. Sen sijaan onneton ja työhönsä tyytymätön myyjä ei todennäköisesti saa myyntiä aikaiseksi. (Weinberg 2015, 68.)

Kun myyjän motivaatio työtään kohtaan on vahvalla tasolla, haluaa hän tehdä asiakkaiden eteen aina parhaansa. Motivoituneet työntekijät myös viihtyvät paremmin työssään, minkä merkitys on nykypäivänä korostunut, sillä kilpailu osavista ja sitoutuneista myyjistä kovenee jatkuvasti. (Rubanovitsch 2018, 233.)

Työntekijöiden viihtyvyys ja motivoituneisuus kumpuaa tutkitusti useista elementeistä, kuten merkityksellisestä tekemisestä, arvostuksesta ja luottamuksesta. Esimiehen onkin tärkeää tunnistaa se tosiseikka, että erilaiset ihmiset motivoituvat erilaisista asioista. Yhdelle tärkein ajuri työssä voi olla mahdollisuus tehdä töitä tiimissä, toiselle mielenkiintoiset projektit, kolmannelle palkka ja bonusjärjestelmä, kun taas neljännelle tärkeintä voi olla asiakaslähtöisten onnistumisten kokemukset. Yleisesti työntekijöiden motivaatiota ruokkii useampikin edellä mainituista asioista. (Rubanovitsch 2018, 233.)

Jotta myyntitiimin esimies voi onnistua työntekijöidensä motivaation lähteiden tunnistamisessa, vaaditaan häneltä jatkuvaa hereillä oloa. Hänen tulee oppia tuntemaan tiiminsä jäsenet ja löytää keinot heidän innostuksena ylläpitoon. Myyntitiimin johtajan tulee ottaa jokaisen tiimin jäsenen yksilölliset motivaation ja intohimon lähteet huomioon. Kuulostelemalla ja keskustelemalla päivittäin myyjän kanssa on mahdollista löytää keinot, joilla myyjän saa syttymään huikkeisiin suorituksiin. (Karjula 2018.)

Sisäiset motivaatiotekijät ovat useimmille työntekijöille tärkeämpiä, kuin työstä ansaittu rahapalkka. Tällaisia sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi mahdollisuus kokea työnsä tärkeäksi, pärjätä työssään ja kehittyä ammatissaan. Monelle työntekijälle on myös tärkeää saada työskennellä osana hyvää työyhteisöä. (Salminen 2017, 321.)

Jotta myyjä voi kokea oman työnsä merkitykselliseksi, tulee häntä auttaa ymmärtämään oman työnsä tulokset osana laajempaa kokonaisuutta. On kuitenkin hyvä huomioida, että työntekijät motivoituvat harvoin pelkästään organisaatiota koskevista ”ylätason” argumenteista. Esimerkiksi erilaisia kehittämishankkeita perustellaan liian usein pelkästään organisaation ylimmän johdon näkökulmasta. Esimiehen tärkeä tehtävä onkin yhdistää organisaation kokonaisnäkökulma, tiimin etu ja yksittäisen myyjän etu siten, että työntekijä motivoituu ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun myyjä ymmärtää oman työnsä merkityksen koko työtiimin kannalta, luo se pohjan ammattitilpeyden ja motivaation kehittymiselle. (Salminen 2017, 323-329.)

Myyntitiimin esimies voi tukea työn merkityksen kokemusta keskustelemalla jokaisen tiimin jäsenen kanssa hänen työnsä merkityksestä tiimille ja koko organisaatiolle. Lisäksi taitava esimies käyttää tehokkaasti tilaisuuksia tuoda tiiminsä jäsenten hyvät suoritukset laajempaan tietoon koko organisaatiossa. Tämä mahdollistaa myyjälle kokemuksen siitä, että hänen työpanostaan arvostetaan ja hänen työllään on merkitystä. (Salminen 2017, 330.)

Sen lisäksi, että työntekijöille on tärkeää kokea oma työnsä merkitykselliseksi, tulee työn itsessään motivoida tekijäänsä. Työn kiinnostavuus, sen antama mahdollisuus haastaa itseään ja kokea onnistumisia motivoivat tehokkaasti. Esimiehen tuleekin suunnitella ja järjestää työtehtävät siten, että jokainen tiimin jäsen pystyy kokemaan työnsä riittävän mielenkiintoiseksi ja haastavaksi. Kun työtehtävät ovat hyvin suunniteltuja ja työntekijän ominaisuuksille sopivia, tarjoavat ne työntekijälle mahdollisuuden tyydyttää tarpeitaan laaja-alaisesti ja kattavasti. Tällaisilla työtehtävillä on kyky imaista työntekijä panostamaan työhönsä suuren osan kapasiteetistaan. Työn imussa oleva työntekijä on tarmokas, omistautunut, sinnikäs vastoinkäymisissä ja ylpeä työstään. Fiksu esimies työskentelee aktiivisesti parantaakseen työntekijöidensä mahdollisuuksia kokea työn imua. (Salminen 2017, 325-329.)

Työn imun kokeminen ei valitettavasti ole pysyvä ilmiö, vaan motivaation taso vaihtelee jatkuvasti työviikon aikana ja pidemmälläkin aikavälillä. Onnistumisten jälkeen motivaatio on korkealla, kun taas toistuvien vaikeuksien jälkeen sinnikäänkin taistelijan motivaatio alkaa laskea. Tästä johtuen työntekijöitä on tärkeää

kannustaa jakamaan myös epäonnistumiset muun tiimin kanssa, sillä tämä auttaa heitä pääsemään henkisesti eteenpäin. Jos esimies ja koko tiimi kannustaa työntekijää hänen onnistuessaan ja on valmiina pehmentämään alamäkeä vastoinkäymisten kohdalla, motivaatiotaso säilyy korkeampana. (Karjula 2018, Salminen 2017, 326-327.)

Motivointi ei ole pelkästään sanoja, vaan esimies voi omalla toiminnallaan innostaa koko myyntitiimiä. Se, että esimies arvostaa tiimensä jäseniä, huomioi heidän saavutuksensa, kiittää reilusti, mutta uskaltaa myös reagoida ei-toivottuun toimintaan, vahvistaa koko tiimin motivaation tasoa. Lyhyesti sanottuna, esimies voi vahvistaa henkilöstönsä motivaatiota tehokkaimmin hoitamalla oman työnsä kunolla. (Salminen 2017, 328-329.)

2.3.5 Palaverikäytännöt

Myymäläpalaverit ovat loistava väline ihmisten johtamiseen. Jotta palavereista saadaan paras mahdollinen hyöty irti, tulee esimiehen suunnitella ne huolellisesti etukäteen. Jokaisella tapaamisella tulee olla selkeä agenda, jotta palaveri voidaan kokea merkitykselliseksi. Huonosti suunniteltu palaveri on suoraan sanoen työajan hukkaan heittämistä. (Furman ym. 2014, 122, Weinberg 2015, 143.)

Changella on helpotettu myymälöiden esimiesten työtä laatimalla myymäläpalaverille valmis runko, joka toistuu samanlaisena palaverista toiseen. Myymäläpalaverit järjestetään Changella joka toinen viikko ja niille on varattuna aikaa yksi tunti. Palaverirungon mukaan ensimmäiset 15 – 30 minuuttia tulee käyttää seuraaviin asioihin: budjettivauhdin sekä myynnillisten tunnuslukujen läpikäyminen, uusien toimintatapojen ja ohjeistusten kertaaminen, meneillään olevasta kampanjasta keskusteleminen sekä uutuustuotteiden läpikäyminen. Palaverin viimeiset 30 - 45 minuuttia tulee käyttää henkilöstön myyntitaitojen kehittämiseen esimerkiksi myyntitreenien muodossa. Myyntitreenit tulee suunnitella huolellisesti etukäteen ottaen huomioon meneillään olevat kampanjat sekä myyntitiimin tärkeimmät kehityskohteet.

Kuten Changella noudatettavasta palaverirungosta voidaan päätellä, myyntitiimien palavereissa tulisi keskittyä suurimmaksi osaksi myyjien myyntitaitojen kehittämiseen (Weinberg 2015, 85). Eräs toimiva keino on pyytää palaverissa jokaista myyjää jakamaan henkilökohtainen onnistumistarina viimeisimpien työviikkojensa ajalta. Tällä tavoin päästään iloitsemaan yhdessä onnistumisista sekä jakamaan myyntivinkkejä toinen toiselle. Esimiehen on kuitenkin tärkeää pitää aikataulusta huolta, ettei onnistumistarinoita jäädä juhlimaan liian pitkäksi aikaa. (Weinberg 2015, 143.)

Onnistumisten lisäksi palavereissa on hyvä mahdollisuus käydä läpi hankalampia asiakastilanteita, joita myyjät ovat saattaneet viimeisten viikkojen aikana kohdata. Myös näiden haastavien tilanteiden jakaminen on tärkeää, sillä ongelmaan saatetaan löytää yhdessä tiiminä ratkaisu sekä hyviä toimintamalleja, joita jokainen voi vastaavissa tilanteissa jatkossa hyödyntää. (Weinberg 2015, 144.)

Myös käytännön myyntitreenit ovat tärkeää sisältöä myyntitiimin palavereihin. Esimies voi suunnitella ja ohjata myyntitreenit itse tai ohjeistaa jonkun mestari-myyjistäan vetämään treenin muulle tiimille. Jos tiimistä löytyy esimerkiksi myyjä, joka on mestari lisämyymään tuotteita kassalla, voisi hänet valtuuttaa suunnittelemaan ja vetämään myyntitreenin kyseiseen aiheeseen liittyen. Roolileikit, ovat myös käytännöllinen tapa harjoitella erilaisia myyntitilanteita. Esimies suunnittelee etukäteen asiakastilanteen, jonka joku tiimiläisistä saa näytellä. Joku tai jotkut toimivat myyjinä ja osa tiimistä voi myös havainnoida ja kommentoida tilannetta jälkeen päin. (Weinberg 2015, 144.)

Palavereiden tarkoituksena on ylläpitää henkilöstön tietotaitoja sekä kylvää hyvää fiilistä myymälään. Changella on kuitenkin huomattu, että myyntihenkilöstön on usein vaikeaa ymmärtää myymäläpalavereiden merkityksellisyyttä. Moni työntekijöistä pitää palavereihin osallistumista turhana ja kiukuttelee osallistumisvelvollisuuden takia. Tämä saattaa johtua siitä, etteivät nämä kyseiset henkilöt ole täysin ymmärtäneet myymäläpalavereiden hyötyjä. Myymälöiden esimiesten olisikin tärkeää tuoda palavereiden hyödyt selkeästi myös henkilöstön tietoon.

Palaverit ovat ainoa hetki, jossa kaikki tiimin jäsenet ovat yhtä aikaa paikalla. Tämänkaltaiset kokoontumiset ovat tärkeitä hyvän tiimihengen ylläpitämiseksi. Lisäksi koko tiimin voimin keskustelemalla, voidaan löytää helpommin ratkaisuja esimerkiksi hankalaksi koettuihin asiakastilanteisiin. Yhdessä treenaamalla on myös mahdollisuus oppia uutta ja saada hyviä vinkkejä kollegoilta. Kukapa ei haluaisi kehittyä entistä paremmaksi omassa työssään? Palaverit tarjoavat myös tietynlaisen rauhan myymälän toiminnasta ja myynneistä keskusteluun, sillä ei ole pelkoa siitä, että asiakas tulisi keskeyttämään. Näiden hyötyjen painottaminen henkilöstölle on tärkeää, jotta jokainen työntekijä voisi ymmärtää palaverien merkityksellisyyden.

On myös äärimmäisen tärkeää, että esimies on itse hyvin valmistautunut ja suhtautuu positiivisesti jokaiseen palaveriin. Myyntitiimin jäsenet aistivat helposti, mikäli esimies ei ole vaivautunut suunnittelemaan palaveria huolella ja heittelee lonkalta käsiteltäviä asiakkoita. Kuten kappaleen alussa jo todettiin, huonosti suunniteltu palaveri on työajan hukkaan heittämistä. Mikäli myymälän esimies ei panosta palavereihin toivotulla tavalla, ei voida ihmetellä henkilöstönkään nuivaa suhtautumista. Tästä syystä esimiehen on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten itse valmistautuu palavereihin ja kuinka johdonmukaisesti hän vie palaveria eteenpäin. Yksinkertaisimmillaan jo pelkkä esityslistan laatiminen voi helpottaa esimiehen orientoitumista palaveria varten.

Kuten todettu, hyvin suunnitelluista ja johdonmukaisista palavereista on paljon hyötyä koko myyntitiimille. Myyntitaitojen kehittämisen lisäksi, ovat palaverit myös oivallinen mahdollisuus hehkuttaa hyviä suorituksia ja jakaa julkista kiitosta yksilöille sekä koko tiimille heidän saavutuksistaan. Työntekijöitä kehumalla, kiittämällä ja huomioimalla saadaan kylvettyä tiimiin hyvää fiilistä, minkä moni uskoo olevan tärkeimpiä tekijöitä tiimin menestymisen kannalta. (Furman ym. 2014, 110, Weinberg 2015, 143.)

3 VALMENTAVA JOHTAJUUS

Valmentava johtaminen on johtamisen tyyli, jonka keskiössä on ihmisten kehittäminen, kasvattaminen ja potentiaalın saavuttaminen. Tämä johtamisen tyyli eroaa huomattavasti perinteisemmästä määräyksiin ja käskemiseen perustuvasta johtamisen tyylistä. Valmentavan esimiehen rooli ei ole vain johtaa asioita ja ihmisiä käskyttämällä, vaan rohkaista ja tukea tiiminsä jäseniä onnistumaan. Käytännössä valmentava johtaminen näkyy esimiehen jatkuvana ja systemaattisen läsnäolona työntekijöiden arjessa. Jokaisen myynnin esimiehen olisi hyvä tutustua valmentavan johtamisen periaatteisiin, sillä myynnin esimiesten tärkeimpiä tehtäviä on varmistaa, että koko myyntitiimin osaaminen on vahvalla tasolla ja kehittyy jatkuvasti. Valmentavan johtamisen käytännöt tarjoavat lukuisia työkaluja näiden asioiden varmistamiseen. (Luoma 2018, Markkanen 2019, Määttä 2016).

Valmentavan johtamisen tavoitteena on auttaa ihmisiä ajattelemaan sekä oivaltamaan itse. Valmentava esimies ei anna itse asiantuntijana valmiita vastauksia vaan tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden ajatella itse omilla aivoillaan. Oivaltaminen tapahtuu, kun henkilö löytää vastauksia esimiehen esittämiin hyviin ja oivalluttaviin kysymyksiin. Nämä oivaltamisen kokemukset lisäävät työntekijän onnistumisen tuntemuksia, joiden rakentaminen on valmentavan johtamisen tärkeimpiä tavoitteita. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

3.1 Valmennettavien erilaiset osaamistasot

Myyjiä valmennettaessa on hyvä huomioida, että jokaisesta tiimistä löytyy eritasoisia osaajia. Eri tasolla olevat myyjät kaipaavat erilaista johtamista, auttamista ja palautetta. Tästä johtuen kaikkiin tiimin jäseniin ei voida soveltaa samoja toimenpiteitä. (Furman ym. 2014, 25.)

Karkeasti myyjät voidaan jakaa kolmeen eri tasoon. Ensimmäisellä tasolla olevat myyjät ovat usein vielä perehdytysvaiheessa. He omaavat perustuotetietämyk-

sen, kykenevät asiakassuhteen luomiseen ja hallitsevat asiakkaan tarvekartoituksen perustasolla. Yleensä he eivät ole kuitenkaan täysin sisäistäneet myyntiprosessin jokaista vaihetta ja kaipaavat tukea monipuolisten ratkaisujen tarjoamiseen sekä toimivien myyntiargumenttien tuottamiseen. Tällaisiin ensimmäisen tason myyjiin tulisi soveltaa valmennusmetodia, jota kutsutaan lähivalmennukseksi. Lähivalmennuksella tarkoitetaan, että esimies kulkee myyjän rinnalla koko myyntiprosessin alusta loppuun asti. Tällä tavoin esimies pystyy tarjoamaan apuaan aina tarvittaessa sekä näyttämään hyvää myynnillistä esimerkkiä. (Furman ym. 2014, 26.)

Toisella tasolla oleva myyjä kykenee voittamaan asiakkaan luottamuksen puolelleen. Hän taitaa myyntiprosessissa hyötyjen esittelyyn, monipuolisten ratkaisujen tarjoamisen, asiakkaan vastaväitteisiin vastaamisen ja kaupan onnistuneen päättämisen. Tällaisia toisen tason myyjiä valmennetaan, jotta he voivat saavuttaa täyden potentiaalinsa ja yltää korkeimmalle eli kolmannelle osaamistasolle. (Furman ym. 2014, 26.)

Kolmannen tason myyjät kykenevät jo asiakassuhteen ylläpitoon ja syventämiseen. He hallitsevat lisämyynnin, seurannan ja uusasiakashankinnan. Tällaisille huippuosajille sopii parhaiten tiukka tulosjohtaminen, mutta heidänkään valmentamistaan ei pidä kuitenkaan täysin unohtaa. (Furman ym. 2014, 26.)

Työssään menestyvien myyjien tulee voida kokea itsensä hyviksi ja arvostetuiksi. Heitäkin tulisi pystyä haastamaan ja palkitsemaan monipuolistamalla heidän työtehtäviään. Tiimin parhaalle myyjälle voisi olla mukava palkkio, jos esimies ottaisi hänet mukaan muiden tiimiläisten valmentamiseen. Tällöin menestyneelle myyjälle tulee tunne siitä, että häneen luotetaan ja hänen osaamistaan arvostetaan. Myös alemmilla osaamistasoilla olevien myyjien voi olla helpompi ottaa vastaan apua kollegalta kuin esimieheltä. Tällä tavoin vastuuta jakamalla kaikki voittavat. On tärkeää, että alempien osaamistasojen myyjät saavat aidon kokemuksen siitä, että niin kollegat kuin esimieskin on aina valmiina auttamaan ja tukemaan. (Furman ym. 2014, 27.)

3.2 Valmentavan johtamisen käytäntöjä

Yrityksiin palkataan usein uusia myyjiä heidän potentiaalinsa, eikä todellisen, senhetkisen tuloksetekokykynsä perusteella. Tästä syystä potentiaalisen henkilön valmentaminen kannattaakin aloittaa heti, ja sitä tulee seurata viikoittain, jopa päivittäin. (Furman ym. 2014, 24.)

Lähtökohta valmennuksen aloittamiselle on se, että esimies todella uskoo henkilön potentiaaliin ja mahdollisuuksiin. Tämä on välttämätöntä, jotta esimies pystyy kannustamaan ja auttamaan tiimensä jäseniä kasvamaan ja kehittymään. Yksi valmentavan esimiehen tärkeimmistä taidoista onkin yksilöiden vahvuuksien tunnistaminen. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

Potentiaalin näkijäksi voi oppia, mutta se vaatii tahtoa ja harjoittelua. Omat ajatukset tulee opetella kääntämään heikkouksiin keskittymisestä vahvuuksien näkemiseen. Ensinnäkin esimiehen on tärkeää muistaa, että jokaisella ihmisellä on olemassa olevia vahvuuksia. Nämä vahvuudet voivat olla käytännönläheisiä taitoja kuten ajattelutaitoa, dialogiosaamista tai luonteenvahvuuksia kuten sinnikkyyttä, ystävällisyyttä ja uteliaisuutta. Kun vahvuus on tunnistettu, esimiehen tulee osoittaa se myös johdettavalleen sanoittamalla näkemäänsä: ”Huomaan, että tämän osaat todella hyvin”. Tämän jälkeen esimies pystyy haastamaan johdettavaa hyödyntämään vahvuuksiaan: ”Mikä vahvuus voisi auttaa sinua tässä asiassa?” ”Miten olet aiemmin vastaavassa tilanteessa onnistunut?” (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

3.2.1 Vahvuuksien vahvistaminen onnistumisista iloitsemalla

Valmentaja voi antaa palautetta työntekijän vahvuuksista ja onnistumisista joko kahden kesken tai tiimissä kaikkien kuullen. Onnistumisista yhdessä iloitseminen on tehokkainta vahvuuksien kasvattamista. Lisäksi sanotaan, että tehokkain vastalääke burnoutille on työssä koettu onnistumisen ilo. Pidemmän päälle onnistumisista on kuitenkin hankalaa iloita yksin, sillä ihmisillä on luontainen tarve jakaa onnistumisensa myös muiden kanssa. Ihmisille on tärkeää saada onnistumis-

taan palautetta ja jonkinlainen reaktio toisilta ihmisiltä. Tästä syystä onnistumisista iloitsemiseen tarvitaan esimiehen tukea sekä hyvää tiimihenkeä. (Furman ym. 2014, 17-19, Ristikangas & Grünbaum 2014.)

Valmentavan esimiehen on tärkeää rakentaa työyhteisöön hyvä ilmapiiri, jossa on luontevaa jakaa onnistumistarinoita työkavereiden kesken. Tämä mahdollistaa sen, että esimiehen lisäksi jokainen työntekijä voi osallistua palautteen antamiseen. Parhaimmillaan työntekijät voivat oppia toinen toisiltaan jakamalla niitä asioita, joissa ovat onnistuneet. Jos työpaikalla on sellainen ilmapiiri, että onnistumisen kokemuksen kertominen kollegalle on luontevaa, vähentää se myös työntekijöiden välistä kateutta. Kun työntekijät kiittävät toinen toistaan syntyy eriarvoisuuden sijaan yhteyttä. Työyhteisössä saadaan inspiraatiota toinen toisiltaan ja kerätään työpaikan yhteistä ”onnistumisten tynnyriä”. Pienimpienkin onnistumisten jakaminen työntekijöiden kesken toimii, eikä siihen aina tarvita esimiestä. Juuri tällainen onnistumisista yhdessä iloitseva työyhteisö on parasta vastalääkettä stressille. (Furman ym. 2014, 30-31.)

Esimiehen tehtävä on huolehtia, että yhteiset tai yksilölliset onnistumiset jaetaan tiimissä. Etenkin alkuun onnistumisten jakamista voi helpottaa se, että siitä tehdään säännöllinen tapa. Esimerkiksi jokaisen tiimipalaverin aikana, jokainen tiimin jäsen kertoo oman onnistumistarinansa kuluneiden viikkojen ajalta. Onnistumisista ja pienistäkin edistysaskelista puhuminen innostaa pitkällä aikavälillä koko tiimiä ja lisää itsearvostuksen ja merkityksellisyyden kokemuksia. Onnistumisiin keskittyminen kannattaa, sillä sanonnankin mukaan ”mihin fokusoit, se kasvaa ja vahvistuu.” (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

3.2.2 Oivalluttavien kysymysten esittäminen

Kysymysten esittäminen on myymäläarjen vuorovaikutuksen perustekijä. Kysyminen on kuitenkin liitetty turhan pitkään enemmän alaisten tehtäväksi. Jos joku asia on epäselvä, alaisen odotetaan menevän esimiehensä luo, joka kertoo, miten asia tulee hoitaa. Valmentavan johtamisen myötä kysyjän roolia on kuitenkin

alettu siirtää johdettavilta esimiehelle, sillä kysymykset herättävät ihmisten motivaation paljon tehokkaammin kuin oikeat vastaukset. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

Kysymisen taito on yksi valmentavan esimiehen merkittävää perusosaamista, jota ilman ei voi onnistua valmentajana. Hyvien, innostavien, oivalluttavien ja haastavien kysymysten tekemiseen harjaantuu, kun siihen kiinnittää huomiota sekä harjoittelee samalla läsnäolevaa kuuntelua. Parhaimmillaan oikeanlaiset ja oikein esitetyt kysymykset luovat selkeyttä, oikeaa fokusta ja uusia mahdollisuuksia. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

Alkuun moni esimies sortuu kysymään työntekijöiltään suljettuja kysymyksiä, joihin voi vastata joko ”kyllä” tai ”ei”. Suljetut kysymykset alkavat esimerkiksi sanoilla: onko, oletko, etkö, tiesitkö, voitko tai tekisitkö. Tällaiset suljetut kysymykset eivät usein ole aitoja, koska ne sisältävät kysyjän oman mielipiteen tai ratkaisuehdotuksen. Tästä johtuen vastaajan päässä ei synny oivallusta, sillä kysyjä tarjoaa hänelle usein suoran ehdotuksen. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

Avoimet kysymyksen sen sijaan herättävät vastaajassa ajatuksia. Avoimen kysymyksen vastaus ei ole itsestään selvä, joten sitä joutuu pohtimaan. Parhaimmillaan avoin kysymys vetää hiljaiseksi ja johdattaa ajattelemaan uudesta näkökulmasta. Avoimet kysymykset alkavat kysymyssanalla, kuten mitä, miten, milloin, koska, kuka tai missä. ”Missä olet erityisen hyvä?” ”Missä haluat onnistua?” ”Mitä sitten, jos...?” Näihin kysymyksiin ei ole olemassa oikeita vastauksia, vaan pikemminkin mahdollisuuksia, joihin voisi tarttua. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

Kysymisen taito edellyttää esimieheltä myös hyvää kuuntelukyvykkyyttä. Esimiehen kannattaakin opetella kuuntelemaan harjoittelemalla tiettyjä toimintatapoja. Empaattisessa kuuntelussa pyritään eläytymään kertojan tunteisiin sanoja käyttämättä. Siihen voi liittyä silmiin katsomista ja kehon tasolla kuuntelua. Tämä tarkoittaa esimerkiksi mukautumista kuunneltavan kehonkieleen ja tempoon. Myös sanallinen peilaaminen, toistaminen tai toisen viestin palauttaminen omin sanoin ovat voimakkaita ymmärtämisen ja vahvistamisen välineitä. Näillä keinoilla pyritään varmistamaan, että kuunneltava saa kokemuksen kuulluksi tulemisesta. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

3.2.3 Valmennuskeskustelut

Oivallisia hetkiä oikeanlaisten kysymysten esittämiselle sekä valmennettavan kuuntelulle ovat esimiehen ja alaisen välillä käytävät valmennuskeskustelut. Valmennuskeskustelussa on tarkoituksena selvittää, mitä myyjä haluaa, missä hän on nyt, mitä hän voisi tehdä ja mitä hän tekee. Koska täydellinen ratkaisu ei löydy yhden keskustelun aikana, valmentaminen on tyypillisesti sarja keskusteluita yhdessä sovitulla aikataululla. (Luoma 2018.)

Hyvä esimerkki valmennuskeskustelun rungoksi on GROW-malli. GROW-mallissa keskustelun eteneminen voidaan pelkistää neljään vaiheeseen: tavoitteen ja mittareiden asettamiseen (goal), nykytilanteen kartoittamiseen (reality), toimintavaihtoehtojen tarkasteluun ja valintaan (options) sekä etenemiseen ja yhteenvetoon (way forward). GROW-malli on yksinkertainen ja helppo aloitus kyselevälle dialogille ja sen avulla saadaan työskentely ohjattua kohti tavoitteita sekä valjastettua työntekijä ottamaan vastuu omasta työskentelystään. (Parppei, 2018, 93.)

Hyviä kysymyksiä GROW-mallin ensimmäiseen vaiheeseen ovat: ”Mikä on tavoitteesi?”, ”Minkä haluat muuttuvan ja miten?”, ”Miltä tavoitteen saavuttaminen tuntuisi?” ja ”Milloin tavoitteen tulisi olla saavutettu?”. Nykytilanteen eli olemassa olevien vahvuuksien ja resurssien kartoittamiseen ohjaavat kysymykset: ”Millaisia vahvuuksia sinulla on, joita voisit hyödyntää enemmän?” ja ”Mitä keinoja olet kokeillut mahdollisista haasteista selviämiseen?”. Jatkotoimia suunniteltaessa työntekijältä on hyvä kysyä jälleen itseltään: ”Millaisia vaihtoehtoja sinulla on päästä tavoitteisiisi?” ja ”Miten voisin auttaa ja tukea sinua?”. Keskustelun päätteeksi on hyvä tehdä yhteenveto, jossa selvitetään, mitä työntekijä aikoo tehdä seuraavaksi, mitkä ovat hänen seuraavat askeleensa, minkälaista tukea hän tarvitsee ja miten hän aikoo onnistua. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

Valmennuskeskusteluiden tarkoituksena on päästää valmennettava ääneen. Valmentajan rooli on ennemmin esittää oikeanlaisia kysymyksiä ja tällä tavoin auttaa valmennettavaa ajattelemaan itse ja löytämään ratkaisuja tavoitteisiin pääse-

miseksi. Onnistuneen valmistuskeskustelun seurauksena, myyjä saa itseluottamusta ja intoa, koska hänellä on oma ratkaisu, jolla hän pääsee kohti tavoitteidensa saavuttamista. (Furman ym. 2014, 69, Luoma 2018.)

4 CASE: CHANGE LINGERIE KOSKIKESKUS

Jotta myymälän toimintaa voidaan ohjata tuloksellisempaan ja tehokkaampaan suuntaan, tulee ensin tunnistaa myymälän nykytilanne tärkeimpine vahvuuksineen ja kehityskohteineen. Koskikeskuksen Change -myymälän toimintaa havainnoitaessa sekä tilanneanalyysia laadittaessa kiinnitettiin huomiota esimerkiksi seuraaviin asioihin:

- Minkälaisia henkilökohtaisia tavoitteita myyntitiimin jäsenille on asetettu? Ovatko tavoitteet selkeitä ja seurattavia? Miten tiimin jäsenet suhtautuvat tavoitteisiinsa?
- Miten työtehtävät jaetaan tiimin jäsenten kesken? Onko jaossa otettu huomioon työntekijöiden yksilöllinen erityisosaaminen ja mielenkiinnon kohteet?
- Miten tiimin jäsenten yhteistyö sujuu? Minkälainen tunnelma myymälässä vallitsee?
- Ymmärtääkö jokainen työntekijä oman työnsä arvon tiimin yhteisten myyntitavoitteiden saavuttamiseksi?
- Onko vuorovaikutus esimiehen ja tiimin jäsenten välillä riittävää ja toimivaa?
- Saako jokainen tiimin jäsen riittävästi palautetta omasta suoriutumisestaan ja kehitymisestään?
- Kokevatko kaikki työntekijät työnsä riittävän haasteelliseksi ja motivoivaksi?
- Minkälaisilla keinoilla työntekijöiden kehittymistä tuetaan?
- Minkälaisia henkilökohtaisia vahvuuksia ja kehityskohteita tiimin jäseniltä löytyy, kiinnittäen huomiota etenkin myyntiprosessin eri vaiheisiin: asiakkaiden kiinniotto, asiakkaan mittaaminen ja koon määrittely, sovituskoppityöskentely, kampanjamyynti, kaupan päättäminen ja kassatyöskentely.

Opinnäytetyön tekijä aloitti uutena jäsenenä Koskikeskuksen tiimissä toukokuun alussa 2019. Koska tekijä ei tuntenut muita tiimin jäseniä entuudestaan, mahdollisti tämä Koskikeskuksen myymälän tilanteen analysoinnin ulkopuolisen silmin. Osallistuvan havainnoinnin avulla saatiin paljon tietoa tiimin jäsenten motivaation

tasosta, heidän henkilökohtaisista vahvuuksistaan sekä tiimissä vallitsevasta tunnelmasta. Power BI-järjestelmän tarjoama numeerinen data liittyen myymälän myynnillisiin tunnuslukuihin vahvisti myymälän arjessa tehtyjä havaintoja. Näiden tiedonlähteiden pohjalta laadittiin tilanneanalyysi Koskikeskuksen myymälän nykytilanteesta ja tulevaisuuden mahdollisuuksista.

4.1 Tilanneanalyysi

Vietettyään muutaman viikon Koskikeskuksen myymälässä, opinnäytetyön tekijä koosti SWOT-analyysin tekemiensä havaintojen pohjalta. SWOT-analyysin laatiminen helpottaa myymälän kokonaiskuvan hahmottamista ja tiimin vahvuuksien sekä mahdollisten kehityskohteiden tunnistamista. Tästä on apua pitkän tähtäimen suunnitelmia tehtäessä, kun mietitään, mihin suuntaa myymälän toimintaa halutaan kehittää. Seuraavassa kuvassa on esitettyinä toukokuussa 2019 valmistuneen analysoinnin tuotos.

+ Vahvuudet +	– Heikkoudet –
<ul style="list-style-type: none"> - Tiimiin kuuluu pitkään yrityksessä työskennelleitä henkilöitä, joilla on vahva tuotetietämys. - Monta vahvaa yksilösuorittajaa, joiden henkilökohtaiset myynnin tunnusluvut ovat tavoite-tason tuntumassa. - Avoin ja toinen toistaan tsemppaava ilmapiiri. Tiiminjäsenet purkavat aktiivisesti keskenään asiakaskohtaamisia jälkepäin. - Kokonaisu-myynti ja kassatapahtumien määrä ovat kasvaneet viime vuoteen nähden. 	<ul style="list-style-type: none"> - Yksilösuorituksiin keskittyminen, etenkin henkilökohtaisten Basket- ja IPT-tunnuslukujen vahtaaminen. - Ajoittain epäselvien työnjakojen aiheuttama hämmennys → työhöntulo-tsemppiin tulisi panostaa enemmän, jotta työntekijöillä olisi selkeämpi kuva työpäivän agendasta. - Hitaan puoleinen tiedonkulku esim. uusiin käytäntöihin liittyen. - Pitkään yrityksessä työskennelleiden henkilöiden motivoimisen hankaluus. (Ovatko työtehtävät riittävän haastavia? Mitkä asiat työssä saavat innostumaan?) -Kokeneen henkilöstön taitojen kehittäminen jäänyt liikaa taka-alalle.
+ Mahdollisuudet +	– Uhkat –
<ul style="list-style-type: none"> - Uusien tiiminjäsenten myötä yhdessä tekemisen vahvistaminen → fokusointi koko tiimin yhteisiin tavoitteisiin. - Työntekijöiden motivaation kasvattaminen antamalla enemmän palautetta ja osallistamalla heitä enemmän työpäiviensä ja tavoitteidensa suunnitteluun. - Jokaiselle työpäivälle selkeä fokus ja toimintasuunnitelma → työntekijät tietoisiksi siitä, mitä heiltä odotetaan. - Myymälän keskeinen sijainti ja suuret näyteikkunat houkuttelevat uusia asiakkaita tutustumaan tuotteisiin → mahdollisuus palvella jokainen asiakas ilolla ja satsata kassatapahtumien määrään. - Myyntitreenejä lisäämällä voidaan vahvistaa niin vanhojen kuin uusienkin työntekijöiden myyntitaitoja entisestään. 	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstön mahdollinen muutos-vastarinta ja haluttomuus kehittyä. - Uudet tiiminjäsenet eivät pääse sisälle ydinporukkaan → tiimihenki vaarassa heikentyä. - Vaarana, että kiireisimmän sesongin aikana oikeat toimintatavat ”unohtuvat” eikä myyntitreeneille jää aikaa.

KUVA 1. SWOT-analyysi Change Koskikeskus

Kuten SWOT-analyysi osoittaa, myymälässä on hyvät mahdollisuudet menestyksekkääseen toimintaan. Osaava ja pitkään yrityksessä työskennellyt henkilöstö on yksi tiimin tärkeimpiä voimavaroja. Valitettavasti pitkään yrityksessä työskennelleiden henkilöiden johtaminen voi olla myös haastavaa. Esimiehen onkin tärkeää panostaa myös näiden konkareiden jatkuvaan kehittämiseen, etteivät työntekijät leipiinny ja jämähdä paikoilleen. On selvää, että motivaatio työtä kohtaan

alkaa laskea, mikäli sillä ei ole tarjota työntekijöille riittävästi haasteita. Arvostuksen tunteet ja palautteen saaminen ovat myös tärkeimpiä henkilöstön motivaation lähteitä, joten niiden merkitystä ei saisi missään tapauksessa unohtaa. Epäselvät työnjaot, toiminnan suunnittelemattomuus ja hidas tiedonkulku aiheuttavat tiimin jäsenissä helposti hämmennystä. Tämä taas voi johtaa toiminnan tehottomuuteen. Jatko-toimenpiteitä suunniteltaessa onkin hyvä kiinnittää huomiota etenkin myyjien motivointiin, työnjakojen ja toiminnan tehokkaaseen suunnitteluun sekä palautteen antamisen lisäämiseen. Myös positiivisen tiimihengen nostattaminen sekä työntekijöiden henkilökohtaisten vahvuuksien vahvistaminen ovat tärkeitä seikkoja myymälän menestymisen kannalta.

Työntekijöiden henkilökohtaisten vahvuuksien ja kehityskohteiden tunnistaminen on tärkeää, jotta heitä pystytään johtamaan ja valmentamaan oikein. Power BI-järjestelmä tarjoaa runsaasti hyödyllistä dataa, joka auttaa näiden vahvuuksien ja kehityskohteiden tunnistamisessa. Lisäksi Power BI -järjestelmän laatimasta taulukosta on helppo tehdä havaintoja myymälän toiminnasta kokonaisuudessaan. Seuraava kuva havainnollistaa Koskikeskuksen myymälän tilannetta toukokuussa 2019.

COMPANY	Opening Hours	Cover	Work Hours	Total Breaks	Work Hours (w/o breaks)	No of TRANS	Trans / Hour	Net_Sales LCY	Basket LCY	Sales/Hour LCY	Basket DKK	Sales/Hour DKK
FIRT - Change of Scandinavia Finland AB	276	1.61	443.74	0.0	443.74	441	0.99	32,220	73	73	546	542
FIN010 - Koskikeskus	276	1.61	443.74	0.0	443.74	441	0.99	32,220	73	73	546	542
Myyjä 1			3.47	0.0	3.47	2	0.58	312	156	90	1,165	672
Myyjä 2			88.13	0.0	88.13	87	0.99	7,262	83	82	623	615
Myyjä 3			39.07	0.0	39.07	54	1.38	3,057	57	78	423	584
Myyjä 4			99.90	0.0	99.90	97	0.97	7,790	80	78	600	582
Myyjä 5			145.48	0.0	145.48	139	0.96	9,836	71	68	528	505
Myyjä 6			39.39	0.0	39.39	38	0.96	2,558	67	65	503	485
Myyjä 7			24.48	0.0	24.48	20	0.82	1,353	68	55	505	413
Myyjä 8			3.82	0.0	3.82	4	1.05	186	47	49	347	364
			0.00	0.0	0.00	0		-135				
Total	276	1.61	443.74	0.0	443.74	441	0.99	32,220	73	73	546	542

KUVA 2. Koskikeskuksen myymälän toukokuu 2019

Kuvasta voidaan huomata, että Koskikeskuksen myymälässä ollaan tehty 0,99 kauppaa jokaista työtuntia kohden. Tämän luvun voidaan sanoa olevan tavoittelun tason tuntumassa, mutta keskiostoksen summan eli Basketin ollessa suhteellisen matala (73 €), myös kokonaismyynti työtuntia kohden on jäänyt vaatimattomaksi. Jokaista toteutunutta työtuntia kohden tulisi tavoittaa noin 100 euron

myynti. Helpoiten tähän tavoitteeseen päästäisiin keskittymällä Basket -tunnusluvun nostamiseen, tinkimättä kassatapahtumien määrästä.

Kuvaa tulkitessa saadaan myös tärkeää tietoa myyjien henkilökohtaisesta tilanteesta. Työtunti-tehokkuutta kuvaavat tunnusluvut antavat paljon tietoa siitä, mihin myyntiprosessin vaiheista kukin myyjä kaipaa eniten apua ja tukea. Myyjällä 3 on kiitettävä määrä kassatapahtumia työtuntiaan kohden (1,38), joten voidaan päätellä, että hän on taitava saamaan asiakkaita kiinni ja saa heidät poistumaan kassan kautta myymälästä. Valitettavasti tämän aktiivisen asiakkaiden kiinniottajan Basket -tunnusluku on tiimin matalimmasta päästä (57 €). Tämä kertoo siitä, että sovituskopputyöskentelyssä, monipuolisten ratkaisujen tarjoamisessa ja lisämyynissä olisi parantamisen varaa.

Vastaavasti myyjän 1 Basket -tunnusluku on kiitettävällä tasolla. Hän on onnistunut tarjoamaan asiakkaalle monipuolisia ratkaisuja ja onnistunut kampanjamyynnissä. Valitettavasti hänellä on vain 0,58 kassatapahtumaa työtuntiaan kohden, joten asiakkaiden kiinniottoon tulisi kiinnittää tämän myyjän kanssa huomiota.

Jokaisella tiimin ydinjäsenellä olisi parantamisen varaa sekä kassatapahtumien määrässä että Basket -tunnusluvun kasvattamisessa. Kassatapahtumien määrään vaikuttaa ensisijaisesti asiakkaiden tehokas kontaktointi. Changen myyntiprosessissa on selkeät ohjeet asiakkaiden lähestymiseen, jotka jokaisen tiimin jäsenen olisi hyvä kerrata. Oleellista on, että jokaista asiakas lähestytään vähintään kolme kertaa, vaikka tämä alkuun sanoisikin, ettei tarvitse apua. Tämä kysyy myyjiltä periksiantamattomuutta sekä vilkasta kommunikointia tiimin jäsenten kesken. Aktiivisella kommunikoinnilla varmistetaan se, ettei yksikään myymälään saapunut asiakas jää huomiotta kiireenkään keskellä.

Basket -tunnusluvun kasvattamiseen vaikuttaa eniten asiakkaan piilevienkin tarpeiden löytäminen sekä monipuolisten ratkaisujen tarjoaminen. Näitä myyntiprosessin vaiheita toteutetaan etenkin sovituskopilla työskennellessä. Myyjän tehtävä on inspiroida asiakasta ja viedä tälle erikseen pyytämättä monipuolisia tuotteita sovittavaksi. Myyjän on myös tärkeää osata perustella asiakkaalle kaikki sovituksen viemänsä tuotteet. Perusteluita voidaan treenata, vaikka yhdessä kollegan kanssa. Tiimin on muutenkin tärkeää tehdä mahdollisuuksien mukaan

yhteistyötä ja antaa toinen toiselleen ideoita ja tukea sovitusoppityöskentelyyn. Toimimalla tiiminä keskinäisen kisailun sijasta, voidaan saavuttaa huikkeitä tuloksia.

4.2 Jatkotoimenpiteet

Opinnäytetyön tekijä jäi työskentelemään Koskikeskuksen myymälään kesän 2019 ajaksi. Hänen roolinsa oli toimia tasavertaisena tiimin jäsenenä osallistuen myyntityöhön sekä muihin myymälän rutiinitehtäviin. Läsnäolo myymälän arjessa mahdollisti tilanneanalyysin paljastamiin kehityskohteisiin panostamisen.

Koskikeskuksen myymälässä oli tärkeää nostattaa positiivista ja innostavaa tunnelmaa. Näyttämällä omalla esimerkillä mallia ja hehkuttamalla yksilöiden sekä koko tiimin yhteisiä onnistumisia, voidaan saada koko tiimi innostumaan. Negatiivisuus ja pienemmistä kaupoista murehtiminen pyrittiin kitkemään pois ja sen sijaan autettiin myyntitiimin jäseniä näkemään asioiden positiiviset puolet. Jokaiselle asiakkaalle ei välttämättä onnistuta myymään monella sataa euroa, mutta nämä pienemmätkin onnistumiset kasvattavat kassatapahtumien määrää, millä on myös tärkeä osuus tiimin kokonaistuloksen kannalta.

Tiimin yhteisiä tavoitteita pyrittiinkin tuomaan esiin entistä selkeämmin, jotta työntekijöillä oli mahdollisuus ymmärtää oman työnsä arvo kokonaiskuvan kannalta. Budjettivauhtia tarkasteltiin yhdessä työntekijöiden kanssa esimerkiksi työhöntulo briiffauksen aikana. Työhöntulo briiffaukseen panostaminen mahdollisti myös työtehokkuuden maksimoimisen. Briiffauksen aikana käytiin päivän tavoitteet läpi ja pohdittiin yhdessä keinoja, joilla tavoitteisiin voidaan päästä. Samalla tehtiin selkeä työnjako ja suunnitelma työpäivän kulkuun. Kuka on myyntivastuussa? Mitä muita tehtäviä työpäivän aikana tulee saada hoidetuksi? Näillä keinoilla pyrittiin turvaamaan jokaisen työntekijän selkeä käsitys päivän agendasta, jotta työskentely olisi mahdollisimman tehokasta.

Sähköpostin kalenteri oli oivallinen apukeino tulevien työpäivien sisällön suunnitteluun. Kalenteriin voi suunnitella työtehtäviä viikon jokaiselle päivälle ja osoittaa

tehtävät tarpeen mukaan tietyille henkilölle. Näin työntekijä näkee helposti heti töihin tullessaan, mitä häneltä odotetaan.

Eräs myymälän tärkeistä kehityskohteista oli myös työntekijöiden motivaation vahvistaminen. Onnistumisista yhdessä iloitseminen on tunnetusti yksi tehokkaimmista keinoista lisätä työntekijöiden motivaatiota. Sekä onnistuneita että haasteellisempia asiakaskohtaamisia on tärkeää purkaa yhdessä tiimin jäsenten kesken. Hyvässä hengessä myynnistä keskustelu mahdollistaa toinen toiselta oppimisen sekä kollegoiden onnistumisten hehkuttamisen. Työntekijöiden tulisi saada palautetta työsuorituksistaan päivittäin. Tällä tavoin saadaan vahvistettua työntekijöiden vahvuuksia entisestään. Lisäksi työntekijöille saadaan viestittyä, että heidän työpanostaan arvostetaan.

4.3 Loppuanalyysi

Loppuanalyysia tehtäessä tutkittiin Power BI: n tarjoamaa dataa liittyen kuluneeseen kesään 2019 Koskikeskuksen myymälässä. Vertailukohteena käytettiin vastaavaa ajanjaksoa vuonna 2018. Seuraavista taulukoista on luettavissa Koskikeskuksen myymälän toteutuneet myynnit aikavälillä 1.6. – 31.8. vuosina 2018 ja 2019. Taulukoita luettaessa on otettava huomioon, että toteutuneiden työtuntien määrä vuoden 2018 osalta ei ole paikkansa pitävä. Tuona ajanjaksona yrityksellä ei ollut vielä käytössään toteutuneita työtunteja mittaavaa Time clock -järjestelmää. Tästä johtuen, vertailua työtuntien tehokkuuden välillä ei voida luotettavasti suorittaa. Sen sijaan vertailua voidaan tehdä kassatapahtumien määrään, keskiostoksen kokoon ja toteutuneeseen kokonaismyyntiin liittyen.

COMPANY	Opening Hours	Cover	Work Hours	Total Breaks	Work Hours (w/o breaks)	No of TRANS	Trans / Hour	Net_Sales LCY	Basket LCY	Sales/Hour LCY	Basket DKK	Sales/Hour DKK
FIRT - Change of Scandinavia Finland AB			2,448.00	0.0	2,448.00	1,352	0.55	108,367	80	44	598	330
FIN010 - Koskikeskus			2,448.00	0.0	2,448.00	1,352	0.55	108,367	80	44	598	330
Myyjä 1			168.00	0.0	168.00	124	0.74	9,284	75	55	559	412
Myyjä 2			424.00	0.0	424.00	275	0.65	23,291	85	55	632	410
Myyjä 3			280.00	0.0	280.00	162	0.58	15,260	94	54	703	407
Myyjä 4			384.00	0.0	384.00	224	0.58	17,568	78	46	585	341
Myyjä 5			432.00	0.0	432.00	206	0.48	17,144	83	40	621	296
Myyjä 6			360.00	0.0	360.00	156	0.43	12,671	81	35	606	263
Myyjä 7			400.00	0.0	400.00	205	0.51	13,223	65	33	481	247
OTHER - NOT ASSIGNED			0.00	0.0	0.00	0		-75				
Total			2,448.00	0.0	2,448.00	1,352	0.55	108,367	80	44	598	330

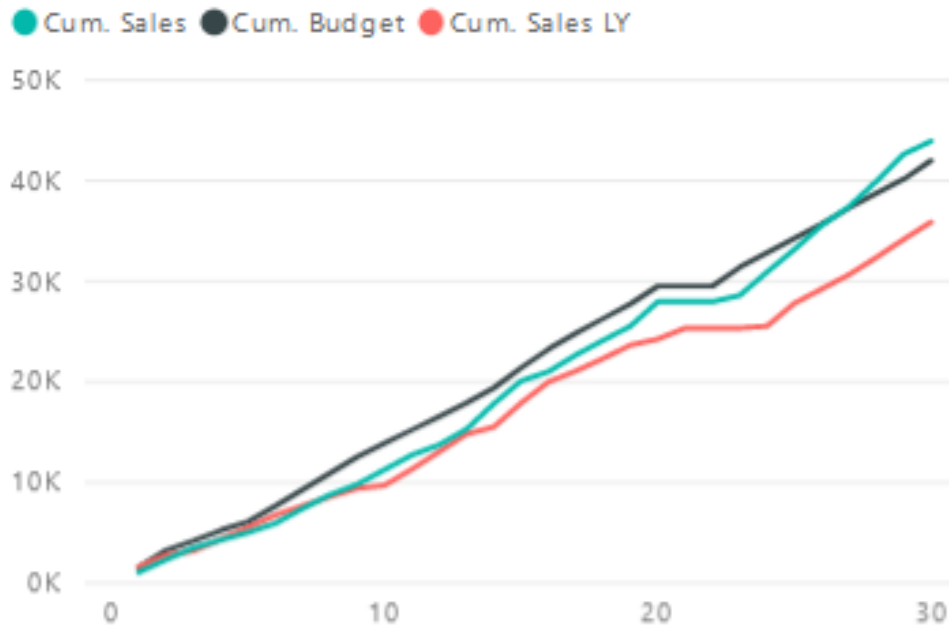
KUVA 3. Koskikeskuksen myymälän kesä 2018

COMPANY	Opening Hours	Cover	Work Hours	Total Breaks	Work Hours (w/o breaks)	No of TRANS	Trans / Hour	Net_Sales LCY	Basket LCY	Sales/Hour LCY	Basket DKK	Sales/Hour DKK
FIRT - Change of Scandinavia Finland AB	140,758	0.01	1,187.60	0.0	1,187.60	1,480	1.25	129,577	88	109	653	814
FIN010 - Koskikeskus	140,758	0.01	1,187.60	0.0	1,187.60	1,480	1.25	129,577	88	109	653	814
Myyjä 1			271.98	0.0	271.98	367	1.35	36,022	98	132	732	988
Myyjä 2			21.85	0.0	21.85	29	1.33	2,567	89	117	661	877
Myyjä 3			403.63	0.0	403.63	533	1.32	45,036	84	112	631	833
Myyjä 4			214.23	0.0	214.23	268	1.25	23,483	88	110	654	818
Myyjä 5			199.93	0.0	199.93	210	1.05	18,645	89	93	663	696
Myyjä 6			9.63	0.0	9.63	11	1.14	622	57	65	422	482
Myyjä 7			11.79	0.0	11.79	10	0.85	731	73	62	545	463
Myyjä 8			54.56	0.0	54.56	52	0.95	3,088	59	57	443	422
Myyjä 9			0.00	0.0	0.00	0		-18				
OTHER - NOT ASSIGNED			0.00	0.0	0.00	0		-600				
Total	140,758	0.01	1,187.60	0.0	1,187.60	1,480	1.25	129,577	88	109	653	814

KUVA 4. Koskikeskuksen myymälän kesä 2019

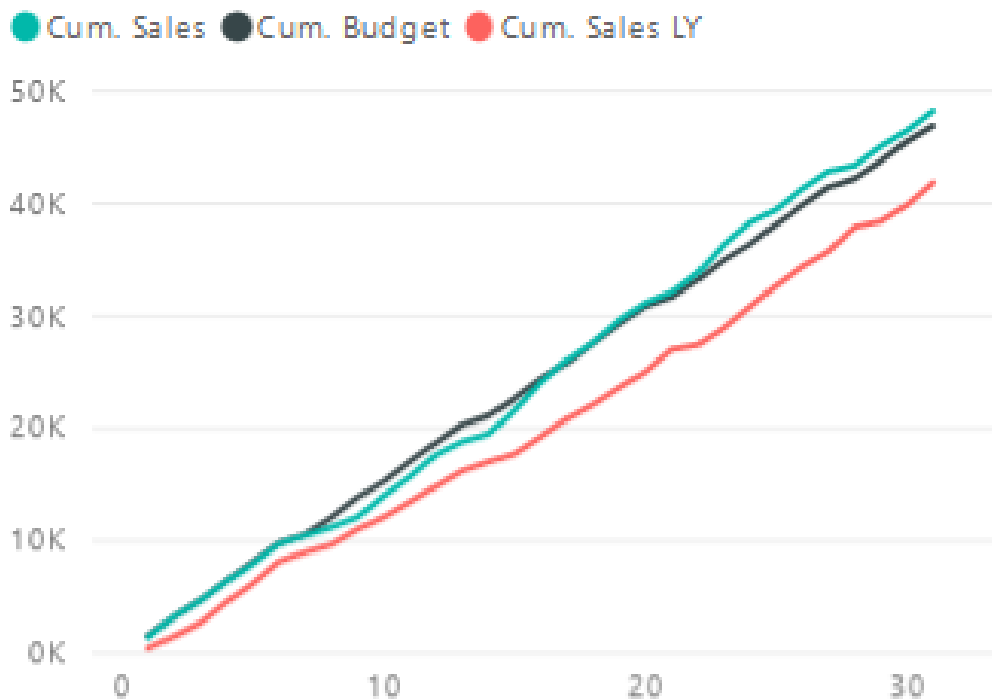
Kuten yllä esitetyistä kuvista voidaan huomata, Koskikeskuksen myymälän toiminta on kehittynyt tuottavammaksi edellisestä nähdessä. Kokonaismyynti kasvoi 108 367 eurosta 129 577 euroon eli 21 210 euroa. Tämä tarkoittaa myynnin kasvaneen kesällä 2019 lähes 20 prosenttia edellisestä nähdessä. Tämä kasvu ollen saatu aikaan tekemällä enemmän kassatapahtumia sekä kasvattamalla keskiostoksen summaa. Kassatapahtumia tehtiin 128 enemmän kuin kesällä 2018 ja keskiostoksen summa, eli basket, kasvoi 80 eurosta 88 euroon. Myymälätiimi on tehnyt valtavan hyvää työtä ja onnistunut kotiuttamaan enemmän euroja kuin viime kesänä, vaikka henkilöstöresursseja onkin ollut huomattavasti vähemmän käytettävissä.

Heti kesäkuun aikana, myymälätiimin tuorein jäsen joutui irtisanoutumaan löydettyään enemmän omaa koulutustaan vastaavaa työtä. Tämän seurauksena, Koskikeskuksen myymälätiimi tyypistyi neljän henkilön vahvuiseksi kiireisimmän sesongin kynnyksellä. Jokaiselta tiiminjäseneltä vaadittiin joustavuutta ja tehokasta suoriutumista, jotta myymälä saatiin pyörimään läpi koko vuoden kiireisimpien viikkojen. Jo heti kesäkuussa kova työ tuotti tulosta, kun myymälätiimi saavutti sille asetetun myyntibudjetin. Seuraava kuva havainnollistaa Koskikeskuksen myymälän kokonaismyyntiä kesäkuussa 2019. Vihreä viiva kuvaa toteutunutta myyntiä kesäkuussa 2019, musta viiva kesäkuun myyntibudjettia ja punainen viiva toteutunutta myyntiä kesäkuussa 2018.

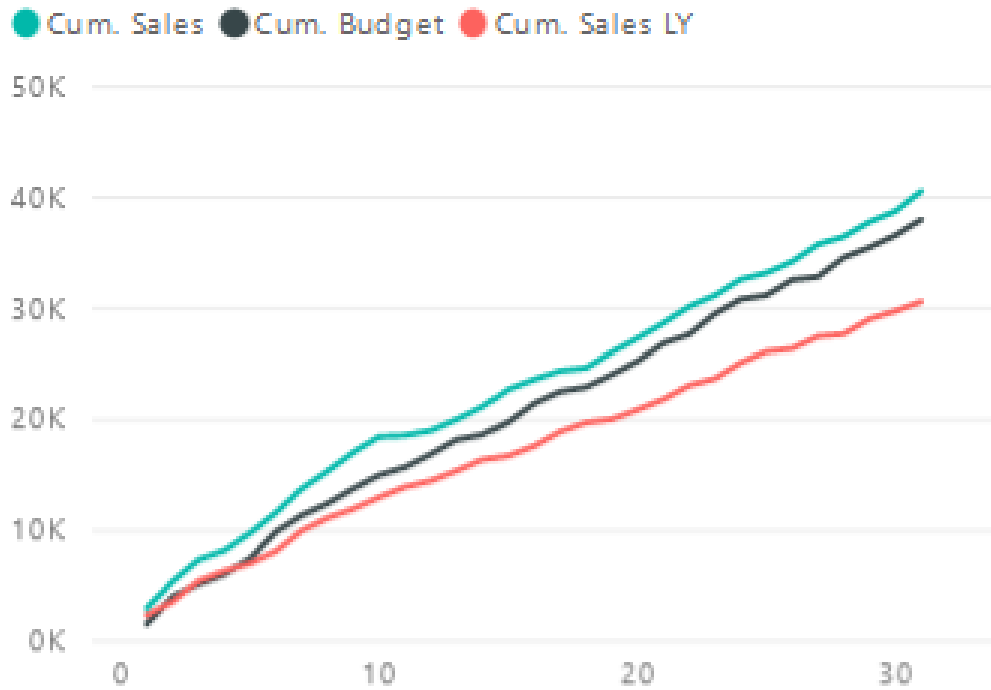


KUVA 5. Koskikeskuksen myymälän myynti kesäkuussa 2019

Myyntitiimi jatkoi menestyksestä työskenntelyä läpi koko kesän. Myyntibudjetti saavutettiin kesäkuun tavoin myös heinä- ja elokuussa. Seuraavissa kuvissa on esitetty toteutuneen myynnin vertailu budjettiin ja edellisvuoden myynteihin nähden myös heinä- ja elokuun 2019 osalta.



KUVA 6. Koskikeskuksen myymälän myynti heinäkuussa 2019



KUVA 7. Koskikeskuksen myymälän myynti elokuussa 2019

Koskikeskuksen myymälällä on takanaan todella onnistunut kesä ja myymälän tilanne näytti äärimmäisen hyvältä etenkin elokuussa. Seuraavasta kaaviosta on luettavissa yksityiskohtaisempaa tietoa myymälän tilanteesta elokuussa 2019.

COMPANY	Opening Hours	Cover	Work Hours	Total Breaks	Work Hours (w/o breaks)	No of TRANS	Trans / Hour	Net_Sales LCY	Basket LCY	Sales/Hour LCY	Basket DKK	Sales/Hour DKK
FIRT - Change of Scandinavia Finland AB	49,191	0.01	345.80	0.0	345.80	408	1.18	39,625	97	115	725	855
FIN010 - Koskikeskus	49,191	0.01	345.80	0.0	345.80	408	1.18	39,625	97	115	725	855
Myyjä 1			81.12	0.0	81.12	110	1.36	11,770	107	145	798	1,083
Myyjä 2			159.27	0.0	159.27	196	1.23	18,160	93	114	691	851
Myyjä 3			48.61	0.0	48.61	51	1.05	5,212	102	107	763	800
Myyjä 4			48.96	0.0	48.96	46	0.94	4,233	92	86	687	645
Myyjä 5			7.84	0.0	7.84	5	0.64	410	82	52	612	390
OTHER - NOT ASSIGNED			0.00	0.0	0.00	0		-160				
Total	49,191	0.01	345.80	0.0	345.80	408	1.18	39,625	97	115	725	855

KUVA 8. Koskikeskuksen myymälän elokuu 2019

Yllä olevan taulukon avulla, voidaan tulkita Koskikeskuksen myymälän tilannetta tällä hetkellä, ja sitä mitä kaikkea kesän aikana ollaan saavutettu. Opinnäytetyöprojektin alkaessa toukokuussa 2019, myymälän Basket oli 73 euroa, kassatapahtumia tehtiin 0,99 kappaletta ja myyntiä 73 euroa työtuntia kohden. Elokuun 2019 lukuja tarkasteltaessa huomataan, että Basket on saatu nostettua 97 eu-

roon, kassatapahtumia tehty 1,18 kappaletta ja myyntiä 115 euroa työtuntia kohden. Prosentuaalisesti tämä tarkoittaa sitä, että Basket kasvoi yli 32 %, kassatapahtumia tehtiin lähes 20 % enemmän ja euroja kerättiin yli 57 % enemmän jokaista toteutunutta työtuntia kohden.

Myymälän tuottavuuden kasvu on kiistämätöntä vertailtaessa tilannetta myös vuoden takaiseen. Elokuussa 2018 Koskikeskuksen toteutunut myynti oli 30 587 euroa, kassatapahtumia tehtiin yhteensä 411 ja Basket oli suuruudeltaan 74 euroa. Vaikka kassatapahtumia tehtiin elokuussa 2019 muutama vähemmän kuin vuosi sitten, myynti kasvoi silti huimat 29,5 %. Tämä selittyy sillä, että myymälän Basket on 31 % korkeampi kuin elokuussa 2018.

Koskikeskuksen myymälän kasvu on ollut merkittävää, ja onkin tärkeää analysoida niitä seikkoja, jotka ovat mahdollistaneet myynnin kasvun. On selvää, että myymälässä on tehty kovasti töitä ja oikeita asioita koko kuluneen kesän aikana. Kesän päätteeksi opinnäytetyön tekijä pysähtyi pohtimaan yhdessä Koskikeskuksen myymälän esimiehen kanssa, mitkä myymälässä toteutuneet asiat olivat tärkeimpiä onnistumisten kannalta.

Eräs merkittävimmistä seikoista menestyksen kannalta oli myynnin valmentajan aktiivinen osallistuminen myyntitiimin tukemiseen ja palautteen antamiseen. Kesän ajan myymälästä oltiin puhelimitse yhteydessä myynnin valmentajaan useita kertoja päivässä. Puhelut suoritettiin aina työvuoroon tullessa, jonka ansiosta jokainen työntekijä pääsi nopeasti kartalle työpäivän agendasta ja tiimin yhteisestä budjettivauhdista. Myynnin valmentaja antoi myös aktiivisesti palautetta koko myymälätiimille aina jokaisen työpäivän päätteeksi. Etenkin myymälän esimies koki erittäin tärkeäksi, että myös hänellä oli mahdollisuus vastaanottaa kiittävää ja kannustavaa palautetta. Työssä jaksamisen kannalta on erittäin tärkeää, että voi kokea työtään arvostettavan.

Myynnin valmentajan antaman tuen lisäksi, myymälätiimissä vallitseva yhteisöllinen tunnelma oli merkittävässä roolissa onnistumisten kannalta. Myyntitiimin jäsenet keskustelivat aktiivisesti ja hyvässä hengessä toistensa suorituksista ja antoivat toisilleen palautetta sekä vinkkejä. Onnistuneista asiakaskohtaamisista kerrottiin toinen toiselle päivittäin sekä pureuduttiin yhdessä myös haastavampiin

tilanteisiin. Oli ilo huomata, kuinka tiimi hitsautui yhteen kesän aikana ja päivittäiset keskustelut liittyen myyntiin tarjosivat oivalluksia itse kullekin.

Vaikka myymälän kasvua selittää osaltaan edellä mainitut asiat ja myymälätiimin toiminta, ei voida täysin sivuuttaa ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat Koskikeskuksen myymälän vetovoimaisuuteen. Samalla alueella sijaitseva Ratinan kauppakeskus avattiin huhtikuussa 2018 ja vielä vuosi sitten se nautti uutuuden viehätyksen tarjoamasta runsaasta asiakasvirrasta. Samaan aikaan, kun Koskikeskuksessa tehtiin 128 kassatapahtumaa enemmän kuin viime kesänä, Ratinan kauppakeskuksen Change -myymälässä kassatapahtumia tehtiin jopa 222 vähemmän, kuin kesällä 2018. On selvää, että Koskikeskuksen kasvu vuoden takaiseen nähden selittyy osittain tällä, kun osa Ratinassa aiemmin asioineista asiakkaista on siirtynyt asioimaan Koskikeskukseen.

Ei voida kuitenkaan kieltää, etteikö Koskikeskuksessa oltaisi tehty loistavaa työtä, etenkin Basketin kanssa. Basketin kasvattaminen on ollut merkittävin syy myymälän kokonaiskasvuun. Keskittymällä myyntiprosessin jokaiseen vaiheeseen ja tunnistamalla asiakkaiden piilevätkin tarpeet, saadaan Basket pidettyä nykyisellä, kiitettävällä tasollaan. Kun vielä kassatapahtumien määrää saadaan kasvatettua vuoden takaiseen nähden, näyttää myymälän tulevaisuus erittäin lupaavalta. Tämän syksyn kampanja on rakennettu siten, että kassatapahtumien määrää saataisiin kasvatettua ja uusia asiakkaita houkuteltua myymälään. Jään mielenkiinnolla odottamaan, mitä tuleva syksy tuo tullessaan ja toivon Koskikeskuksen lupaavan nousun jatkuvan edelleenkin.

5 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Koskikeskuksen Change -myymälässä käytössä olevia myynnin johtamisen käytäntöjä ja tunnistaa niistä parhaimmat liiketoiminnan kasvattamisen kannalta. Aktiivinen osallistuva havainnointi mahdollisti myymälän toiminnan analysoinnin ennen kesäkauden alkua sekä loppuanalyysin tekemisen kesäkauden päätteeksi.

Opinnäytetyö prosessi sujui kokonaisuudessaan hyvin, vaikka Koskikeskuksen myymälän henkilöstö suhtautuikin aluksi hieman varauksella opinnäytetyön teki-jään. Hänet hyväksyttiin kuitenkin nopeasti osaksi tiimiä, minkä jälkeen aloitettiin työskentely kohti yhteisiä tavoitteita ja tuloksellisempaa toimintaa.

Koskikeskuksen myymälätiimi saavutti kesän aikana loistavia tuloksia, vaikka olosuhteet eivät olleetkaan kaikkein ihanteellisimmat. Myymälätiimi joutui luopu-maan yhdestä jäsenestään heti kesäkauden alussa. Tämä johti vajaalla miehityk-sellä työskentelyyn koko kiireisimmän sesongin ajan. Työntekijät työskentelivät päällekkäin myymälässä ajoittain hyvin lyhyitäkin aikoja, joten suurimmaksi osaksi myymälässä työskenteli vain yksi henkilö kerrallaan. Vähäisen päällekkäi-syyden vuoksi, pelkästään myymälän rutiinitehtävät ja asiakkaiden palvelu veivät niin paljon aikaa, että esimerkiksi myyntitreenien suunnittelu ei käynyt mielessä-kään. Treenaamisen sijasta keskityttiin palautteen antamiseen ja toinen toistaan kannustavan ilmapiirin ylläpitämiseen.

Kuten loppuanalyysissäkin todettiin, Koskikeskuksen myymälä onnistui kasvatta-maan myyntiään lähes 20 % viime kesään verrattuna. Tärkeimpiä seikkoja onnis-tumisen takana olivat myyntiprosessin hallinta, jokaisen työpäivän selkeä agenda, päivittäinen palautteen antaminen, myymälätiimin hyvä ja tuloshakuinen yhteishenki sekä myyntitiimin jäsenten päivittäiset keskustelut myyntiin ja asia-kaskohtaisiin liittyen, mikä mahdollisti toinen toiselta oppimisen. Myös myyn-nin valmentajalta saatu tuki ja kannustus olivat tärkeässä osassa saavutettujen tulosten taustalla.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Kirjavainen, P. & Pitkänen, E. 2014. Kutsumusjohtaja. Talentum Media Oy. Helsinki.

Furman, B., Pinjola N. & Rubanovitsch M. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. 1. painos. OY Imperial Sales AB / Johtajatiimi.

Grönbärj, J. & Loukomies, T. 2019. Myymälämyynnin johtaminen. Trainers' House webinaaritalenne. 1.4.2019. Katsottu 15.6.2019. <https://video.com/327715647>

Kaakinen, T. Yritysvalmentaja, Balentor. 2019. Myyntiprosessin kehittäminen. Luettu 25.6.2019. <https://www.balentor.fi/myyntiprosessin-kehittaminen>

Karjula, M. 2018. Tuloksellinen myynnin johtaminen vaatii sydäntä, asennetta ja selkärankaa! Blogi-kirjoitus. Julkaistu 28.3.2018. Luettu 12.6.2019. <http://www.kasvupolut.fi/tuloksellinen-myyntin-johtaminen-vaatii-sydanta-asennetta-ja-selkarankaa/>

Luoma, H. 2018. Actional Oy. Valmentava johtaminen käytännössä ja vaikutukset organisaatiossa. Luettu 30.7.2019. <https://www.actional.fi/valmentava-johtaminen-kaytannossa-ja-vaikutukset-organisaatiossa/>

Markkanen, S. Yritysvalmentaja, Balentor. 2019. Valmentava johtaminen. Luettu 30.7.2019. <https://www.balentor.fi/valmentava-johtaminen>

Määttä, T. 2016. Vaikuttava myynnin johtaminen – Suostuttelustrategiat. Julkaistu 28.10.2016. Luettu 11.6.2019. <https://kasvujohtaminen.com/2016/10/28/vaikuttava-myyntin-johtaminen/#more-805>

Parpei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan! Kehitä ja johda toimeenpanoa. Helsinki: Alma Talent Oy.

Rubanovitsch, M. 2018. Myyntikapina. Korvaako kone ihmisen myyntityössä. 1. painos. Espoo: Oy Imperial Sales Ab / Johtajatiimi.

Ristikangas, M. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Alma Talent Oy.

Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja. Tulevaisuuden johtajalle. 2. painos. Helsinki: J-Impact Oy.

Suomen Riskienhallintayhdistys ry. 2019. Nelikenttäanalyysi – SWOT. Luettu 27.5.2019. <https://www.pk-rh.fi/tools/swot.html>

Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Luettu 30.5.2019. <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-havainnoi.pdf>

Vänttinen, P. 2015. Onko ”Leadership-johtamisella” ja ”Management-johtamisella” eroja ja merkitystä organisaatioissa? Blogi-kirjoitus. Julkaistu 28.4.2015. Luettu 16.6.2019. <http://www.pasivanttinen.fi/onko-leadership-johtamisella-ja-management-johtamisella-eroja-ja-merkitysta-organisaatioissa/>

Weinberg, M. 2015. Sales Management. Simplified: The Straight Truth about Getting Exceptional Results from Your Sales Team. New York: AMACOM.