

Tiina Tolvanen

MYYNNIN JOHTAMINEN  
S-MARKETPÄÄLLIKÖN TYÖSSÄ  
Case: Osuuskauppa Suur-Savo

Opinnäytetyö  
Liiketalous


Joulukuu 2014




MAMK

University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

	<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  9.12.2014
<b>Tekijä(t)</b> Tiina Tolvanen	<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> <b>Liiketalous</b>
<b>Nimeke</b> Myynnin johtaminen S-marketpäällikön työssä. Case: Osuuskauppa Suur-Savo	
<b>Tiivistelmä</b> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä myynnin johtaminen tarkoittaa päivittäistavarakaupan esimiesten joka päiväisessä työssä. Tutkimusongelmana on, miten päivittäistavarakaupan esimiehet johtavat myyntiä. Lisäksi selvitettiin miten toimeksiantajan järjestämät työtä tukevat valmennukset näkyvät esimiesten työssä ja miten esimiehet voivat kehittää ja seurata toimintaansa.</p> <p>Viitekehys tarkastelee myynnin johtamista esimiestyön näkökulmasta. Siinä käsitellään myynnin suunnittelun ja seurannan taustalla vaikuttavia asioita sekä henkilöstön johtamisessa huomioitavia asioita. Opinnäytetyön teoriaosassa on myös esitelty toimeksiantaja ja sen järjestämät valmennukset esimiesten toimenkuvaan liittyen.</p> <p>Tutkimus on tapaustutkimus. Tutkimusmenetelmänä on käytetty pääosin laadullista menetelmää. Määrällistä tutkimusmenetelmää on käytetty taustatietojen selvittämiseen. Tutkimusaineisto on kerätty puolistrukturoiduilla avoimilla kysymyksillä internetkyselyä. Kyselyn kysymykset pohjautuvat opinnäytetyön teoria-aineistoon sekä opinnäytetyössä käytettyyn toimeksiantajan henkilöstön valmennusaineistoon.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että esimiehillä on johtamiseen vaadittavaa halua ja intoa. Heidän työtään ohjaavat valmennuksien tavoitteet. Työ on hyvin kokonaisvaltaista ja aikaa varsinaiselle myynnin johtamiselle ei jää riittävästi resurssipulan vuoksi. Esimiesten tehtäväkuvauksesta täytyy tehdä tarkempi versio. Siinhen pitää määritellä tehtäväkohtaiset painotukset. Tehtäväkuvauksen avulla esimiehet voivat kehittää ja seurata työtään. Sen avulla myynnin johtamistyölle annettaisiin mahdollisuus toteutua paremmin.</p>	
<b>Asiasanat (avainsanat)</b> Myynti, johtaminen, esimiestyö, strategia, tasapainotettu tuloskortti, tavoitteet, osaamisen johtaminen, valmentava johtaminen, motivointi, viestintä, palaute	
<b>Sivumäärä</b> 48 + liitteet 3 s.	<b>Kieli</b> Suomi
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>	
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b> Sari-Toijonen Kunnari	<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b> Osuuskauppa Suur-Savo

## DESCRIPTION

	<b>Date of the bachelor's thesis</b>  9 December 2014
<b>Author(s)</b> Tiina Tolvanen	<b>Degree programme and option</b> Business management
<b>Name of the bachelor's thesis</b>  Sales management in S-market manager's work. Case: Osuuskauppa Suur-Savo	
<b>Abstract</b>  <p>The aim of this study was to find out what sales management means in grocery managers' daily work. The main research question was how sales management manifests itself in managers' work. Secondly, I tried to find out how useful training courses provided by companies are for sales managers. Additionally I tried to find out how managers could develop and monitor their work.</p> <p>The framework of this study examines sales management from a manager's perspective. The first part deals with sales planning and monitoring sales. The second part covers issues that have to be taken into account when managing personnel. The framework also includes a company presentation and descriptions of the training courses which are related to their managerial work.</p> <p>The research was a case study. The analysis methods were mainly qualitative. A quantitative method was used to analyze backgrounds. The material was collected through a half structured open questionnaire. The questions were based on theory and company's training course materials.</p> <p>The main findings of the study were that managers have a lot of thirst and enthusiasm for management. The training courses guide their work. A sales manager's work is very comprehensive. There is not enough time for proper sales management work due to lack of resources. The manager's job description needs a more detailed update which shows how different tasks should be emphasized in terms of time allocation. Managers could develop and monitor their work with the help of this detailed job description. It would also give them a chance to do better sales management work.</p>	
<b>Subject headings, (keywords)</b> Sale, sales management, manager, strategy, Balanced Scorecard, target, know-how management, coach management, motivation, communication, feedback	
<b>Pages</b> 48 p. + 3 app.	<b>Language</b> Finnish
<b>Remarks, notes on appendices</b>	
<b>Tutor</b> Sari Toijonen-Kunnari	<b>Bachelor's thesis assigned by</b> Osuuskauppa Suur-Savo

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	YRITYKSEN MYYNNIN EDELLYTYKSET .....	2
2.1	Strategian käytäntöön vienti .....	2
2.1.1	Tavoitteet ja mittarit.....	3
2.1.2	Toteutuman seuranta .....	5
2.2	Asiakaslähtöisyys myynnissä .....	6
2.3	Motivointi tuloksellisuuden taustalla.....	8
2.3.1	Arvojen vaikutus motivaatioon.....	9
2.3.2	Palautteen ja palkitsemisen vaikutus motivaatioon .....	10
2.4	Osaamisen varmistamisen merkitys .....	12
3	MYYNNIN JOHTAMINEN KÄYTÄNNÖN TYÖSSÄ.....	13
3.1	Esimiehen tehtäväkentän osaamisvaatimukset .....	14
3.2	Esimiehen rooli myynnin johtajana .....	15
3.3	Myynnin johtajan valmentava johtamisote.....	16
3.4	Viestinnän merkitys esimiestyössä .....	17
4	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY.....	20
4.1	Osuuskauppa Suur-Savo pähkinänkuoressa .....	20
4.2	Keinoja myynnin johtamisen tueksi .....	24
5	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO .....	27
5.1	Lähestymistapa .....	27
5.2	Tutkimusmenetelmät .....	27
5.3	Kyselyn toteutus .....	30
6	KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET .....	32
6.1	Vastaajien taustatiedot .....	32
6.2	Asiakaslähtöisyys .....	33
6.3	Palautte ja osaaminen.....	35
6.4	Esimiehen rooli .....	36
6.5	Haasteet ja mahdollisuudet .....	37
7	TUTKIMUKSEN YHTEENVETO .....	38
7.1	Johtopäätökset.....	38
7.2	Toimenpidesuosituksset .....	39

7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	41
8 POHDINTA .....	43
LÄHTEET .....	45

#### LIITTEET

- 1 Kyselyn saate
- 2 Kyselyn kysymykset

## 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä käsitellään päivittäistavara-kaupan esimiesten myynnin johtamista. Kaupan ala kamppailee monen muun alan tavoin kiristyvän kilpailun markkinoilla. Yhteiskunnan talouden tilanne ja kustannusten nousu vaikuttavat kannattavuuteen. Yrityksen on jatkuvasti tehtävä työtä kilpailukykyä ja tuloksellisuutensa eteen. Ilman myyntiä ei ole yritystäkään. Myyntiä yritetään saada lisää lisämyynnin avulla ja entistä asiakaslähtoisemmällä toiminnalla. Myös toimeksiantajayrityksessä tavoitteena on myynnin kasvu, mutta samalla pitää myös huolehtia asiakastyytyväisyydestä ja asiakkaiden pysyvyydestä. Esimiestyöllä on suuri vaikutus tuloksen syntymisessä.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä myynnin johtaminen tarkoittaa toimeksiantajayrityksen esimiesten päivittäisessä työssä. Tutkimusongelmana on, miten myynnin johtaminen toteutuu esimiesten käytännön työssä. Vastausta haetaan myös kysymykseen, onko toimeksiantajan järjestämällä erilaisilla myynnin johtajuutta tukevilla valmennuksilla näkyvää vaikutusta esimiestyössä myynnin johtajan tehtävässä. Asiaa tarkastellaan erityisesti toimeksiantajayrityksen koko henkilöstön suorittaman valmennuksen pääpiirteiden kautta. Lisäksi opinnäytetyön avulla haetaan ratkaisua kysymykseen, miten esimiehet voivat jatkossa kehittää ja seurata toimintaansa.

Viitekehyksessä tarkastellaan myynnin johtamista esimiestyön näkökulmasta. Siitä on rajattu pois organisaation ylemmän johdon toiminta. Opinnäytetyön viitekehyksessä avataan myynnin johtamiseen liittyvien käsitteiden tarkoituksia ja käydään läpi, mitä myynnin johtaminen on esimiesten päivittäisessä käytännön työssä. Opinnäytetyössä myynnin johtajalla tarkoitetaan kaupan alan esimiestä ja työntekijällä kaupan alan palvelutehtävissä toimivaa alaista.

Lähestymistapana käytetään tapaustutkimusta. Tutkimusmenetelmänä on käytetty pääosin kvalitatiivista tutkimusta. Taustatietojen selvittämisessä käytetään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineisto kerätään puolistrukturoitujen avoimien kysymysten avulla sähköisenä kyselynä. Kysymykset on laadittu pohjautuen viitekehukseen, mutta niiden laadinnassa on huomioitu toimeksiantajayrityksen valmennusten painotuksia. Kysely kohdistuu toimeksiantajayrityksen marketkaupan esimiehille, joita on kaikkiaan 16 henkilöä. Myynnin johtamista on toimeksiantajayrityksessä tutkittu kaksi vuotta sitten. Silloin kohderyhmänä ovat olleet erikoistavara-kaupassa työskentelevät

esimiehet sekä työntekijät. Tutkimuksesta saa hyvää pohjaa tälle opinnäytetyölle. Huomioiden erikoistavarakaupan ja päivittäistavarakaupan eroavaisuuden, kohderyhmän erilaisuuden ja tutkimusajankohtien eron, suoraa vertailukohdetta ei tähän opinnäytetyöhön ole. Aiheen mielenkiintoisuutta lisää myös monen vuoden omakohtainen kokemus päivittäistavarakaupan arjesta.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu tuloksellisesti toimivan esimiestyön ympärille. Johdannon jälkeen luvussa kaksi käsitellään myynnin edellytyksiä, jotka esimiestyössä toimivan pitää olla sisäistänyt toimiakseen tuloksellisesti. Luku kolme kuvailee esimiestyötä enemmän käytännön toiminnan kannalta. Eli sitä, miten esimies myynnin johtajana toimii työyhteisössä tuloksellisesti. Luvussa neljä esitellään toimeksiantajayritys ja kerrotaan, mitä erilaisia keinoja toimeksiantajalla on esimiehille myynnin johtamisen tueksi. Viidennessä luvussa kerrotaan opinnäytetyössä käytetyistä tutkimusmenetelmästä ja tutkimusaineiston keräämisestä. Tutkimusaineiston tulokset esitellään luvussa kuusi, ennen luvun seitsemän johtopäätöksiä ja tulosten tulkintaa. Luvussa seitsemän kerrotaan myös toimenpidesuosituksista sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Viimeisenä, mutta ei vähäisimpänä, on kuvailu koko opinnäytetyöprosessia ja sen nostamia ajatuksia ja tunteita.

## **2 YRITYKSEN MYYNNIN EDELLYTYKSET**

Yrityksen strategiset ratkaisut luovat pohjan tulokselliselle toiminnalle. Jokaisen myynnin johtajan tulee tietää nämä yrityksen taustalla olevat strategiset ratkaisut ja niihin vaikuttavat asiat, jotta operatiivista toimintaa voi johtaa tuloksellisesti. Käsittelemässä luvussa myynnin suunnittelun ja seurannan taustalla vaikuttavia asioita, joihin pohjautuu käytännön myynnin johtamistyö.

### **2.1 Strategian käytäntöön vienti**

Myynninjohtamisessa yksi kulmakivistä on yrityksen strategian ymmärrys ja sen vieminen käytäntöön. Yrityksen strategia koostuu toiminta-ajatuksista, liikeideasta, visiosta ja arvoista. Nämä määrittävät yrityksen ylimmän johdon toimista. (Piili 2006, 22–23.) Esimiehen keskeinen tehtävä on toimia linkkinä johdon ja työntekijöiden välillä ja mahdollistaa strategian toteuttava toiminta (Rubanovitsch & Aalto 2007, 44).

Kuten Järvinen (2005, 22) toteaa, esimiehen on hallittava kokonaisuus. Hänen on toimittava yrityksen eteen yhtenä johtajista, mutta samalla myös huolehdittava työryhmälleen tieto miten käytännössä toimia.

Pohja strategian onnistuneeseen käytännön toteuttamiseen saadaan, kun strategia määritellään selkeästi ja se on jokaisen ymmärrettävissä. Strategiaa pitää pystyä tarvittaessa muokkaamaan. Tavoitteiden tulee olla realistisia, mitattavissa olevia ja mahdollisia saavuttaa. Jokaisen organisaatioon kuuluvan tulee ymmärtää organisaation eri tehtävien roolit ja valtasuhteet, jotta viestintä organisaation sisällä on toimivaa. Tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan erilaisia seurantamittareita sekä toimiva palautekulttuuri. Strategia näkyy yrityksen arvoissa ja sen päivittäisissä toiminnoissa. Siksi jokaisen organisaation johtamisen tason tulee toimia strategian mukaisesti ja esimerkillisesti. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 44.)

### 2.1.1 Tavoitteet ja mittarit

Tavoitteiden avulla ei ennusteta tulevaa, vaan ne kuvaavat yrityksen haluttua päämäärää. Tavoitteet määritellään koko yritykselle, yrityksen eri yksiköille sekä yksiköiden sisällä osastoille ja yksilöille, jotta odotettuihin tuloksiin on mahdollista päästä. (Kamensky 2008, 218.) Hyvät tavoitteet ovat konkreettisia, selkeitä ja yksinkertaisia. Tällöin niiden saavuttaminen ei tunnu ylivoimaiselta. Kuvassa 1 on esitelty SMART-lista eli hyvän tavoitteen ominaisuudet. Esimiehen tehtävänä on kertoa tavoitteista henkilöstölleen siten, että jokainen ymmärtää mitä tavoitellaan ja mitä toimenpiteitä tavoitteisiin pääsemiseksi tarvitaan. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 51–54.)

S	• Specific - täsmällinen
M	• Measureable - mitattavissa oleva
A	• Achievable - saavutettavissa oleva mutta haastava
R	• Realistic - mielekäs ja kytköksissä strategiaan
T	• Time-bound - aikaan sidottu

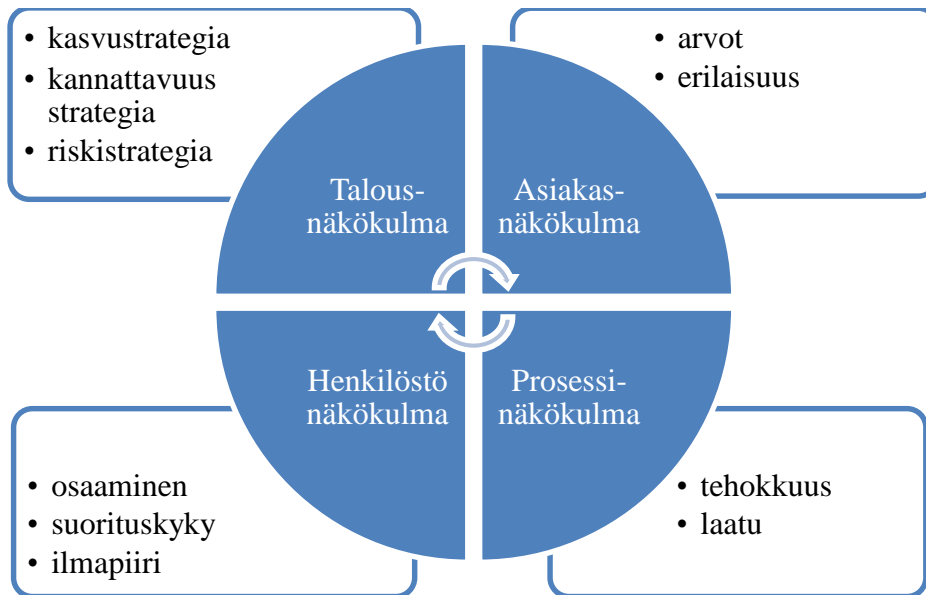
**KUVA 1. Tavoitteen hyvät ominaisuudet (mukaillen Nieminen & Tomperi 2008, 53)**



Tavoitteiden on hyvä olla osa päivittäistä työskentelyä. Niiden avulla voidaan motiivoida ja luoda onnistumisen tunnetta. Niiden läpikäyminen ja analysoiminen yhdessä alaisten kanssa helpottaa tavoitteisiin pääsemistä. Tavoitteiden määrittelemisen, läpikäyminen ja jatkuva analysointi yhdessä henkilöstön kanssa tekee toiminnasta tavoitteellista. Se lisäksi toimii kannustavana tekijänä henkilöstölle, kun heille annetaan mahdollisuus olla mukana tavoitteiden suunnittelussa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 51–53.)

Jotta esimiehet pystyvät konkretisoimaan tavoitteet henkilöstölleen, täytyy tavoitteita pilkkoa pienemmiksi yrityksen eri toiminnoista aina yrityksessä työskentelevien yksilöiden tasolle. Tavoitteiden toteutumisen seurannassa käytetään mittaristoja, joiden avulla nähdään konkreettisesti kertynyt tulos. (Nieminen & Tomperi 2008, 46–47.) Hyvä mittaristo on sidoksissa yrityksen strategiaan ja sen kautta saatavat tunnusluvut ovat olennaisia päätöksenteon kannalta. Toisaalta mittariston mittareiden pitää toimia koko organisaatiossa ja olla ymmärrettävissä organisaation jokaisella tasolla. Mittariston tarkoituksena on kehittää toimintaa ja innostaa työntekijöitä haastamalla heitä parempiin suorituksiin. Selkeillä mittareilla ja näkökulmien ollessa tasapainossa, mittaristolla voidaan mitata niin lyhyen kuin pitkän aikavälin tavoitteiden toteutumista. (Nieminen & Tomperi 2008, 58.) Pilkkomalla myynnin tavoitteet osatavoitteisiin, jotka ovat mitattavissa lyhyellä aikavälillä, saadaan tavoitteista selkeämpiä ja toteutettavampia. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 49.) Kansasen (2004, 45) mukaan on kuitenkin syytä huomioida, että tavoitteiden pilkkominen ei saa olla uhkana kokonaistavoitteen hämärtymiselle. Liiketoiminnassa koko yksikön vastuu tavoitteiden toteutumisesta on ratkaiseva.

Robert Kaplanin ja David Nortonin luoma tasapainotettu tuloskortti eli *Balanced Scorecard* on esimerkki tällaisesta tasapainotetusta mittaristosta. Tuloskorttimallissa (kuva 2) määritellään neljä strategiassa tavoiteltavaa näkökulmaa. (Piili 2006, 23). Menetelmän avulla strategiset tavoitteet saadaan pilkottua osatavoitteiksi ja suunniteltua käytännön toimenpiteitä strategian toteuttamiseksi (Rubanovitsch & Aalto 2007, 49).



**KUVA 2. Tasapainotetun tulokortin näkökulmat sisältöineen (mukailien Kaplan & Norton 2002, 26)**

Tasapainotetussa tulokortissa jokainen näkökulma vaikuttaa yrityksen tulokseen ja on riippuvainen toisistaan, tarkastellaan asiaa sitten nykyhetken kuin menneisyyden perusteella. Tulevaisuutta pystytään suunnittelemaan paremmin kun voidaan ottaa huomioon tasapainoisesti jokaisen näkökulman asetetut tavoitteet. (Kauppinen 1999, 154.) Rubanovitschin ja Aallon (2007, 49) mukaan lyhyen aikavälin tavoitteet ovat selkeitä toteuttaa ja niitä on myös helpompi päivittää strategian päivittämisen yhteydessä. Kun strategiaa päivitetään, täytyy myös tavoitteita päivittää.

Matilainen (2010, 6–8) muistuttaa, että tulokortin kautta asetettuja tavoitteita on syytä tarkastella myös kriittisesti. Tulokorttiin määriteltävät tavoitteet päätetään ensin johtoryhmätasolla, josta ne johdetaan organisaatiossa eri toimintoihin. Mittauskohteiden tulisi olla tarpeellisia ja vastata organisaation tarpeita. Mittauskohteita ei pitäisi valita vaan sen vuoksi, että ne ovat helppoja mitattavia. Mikäli asetetut tavoitteet ja mittarit eivät tue realistisesti onnistumista ja kehittä osaamista, voi tuloksien tulkinnassa olla vaikeuksia.

### 2.1.2 Toteutuman seuranta

Erilaiset mittarit eli raportit viestivät henkilöstölle mitä yrityksen toiminnassa pidetään tärkeänä, mihin pitää kiinnittää huomiota (Nieminen & Tomperi 2008, 51). Myynnin seuraamisen tarkoituksena on ohjata tulevia myyntitoimenpiteitä vertaamalla toteutu-

neita lukuja tavoiteltuihin. Jotta tulevaa myyntiä on helpompi suunnitella ja tehostaa, on mitattava toteutunutta myyntiä eri näkökohdista. Mikäli on tarpeen tehdä korjaustoimenpiteitä, esimerkiksi myyntikatteeseen, antavat raportit tietoa, mihin pitää kiinnittää huomiota. (Rope 2003, 121–122.)

Esimiesten tehtäviin kuuluu seurata toimintaa, jotta asetettuihin tavoitteisiin on mahdollista päästä. Seurantatapoja ovat havainnointi sekä erilaiset raportit. Raporttien avulla analysoidaan toimintaa tavoitelukujen kautta, kun taas havainnoimalla esimies muodostaa yleiskuvan toimintaympäristön tilanteesta. (Hyppänen 2013, 99.) Tavoiteluvut määritellään budjetoinnissa, jossa toiminta suunnitellaan tulojen ja menojen kannalta kannattavaksi. (Hyppänen 2013, 59.) Tavoitelukujen takana on siis myös tasapainotetun tulokortin ajatus. Tavoitteena on, että mittarit ja tavoiteltavat luvut on helposti mitattavissa ja yrityksen toiminnan kannalta järkeviä. (Vuorinen 2014, 56.)

Mittaristot kannattaa Vuorisen (2014, 52) mukaan jakaa seuranta- sekä ajurimittareihin. Mittareiden erottava tekijä on niiden käytettävyydessä. Seurantamittareilla tarkoitetaan esimerkiksi tulokorttiin merkittyjä isompia mitattavia kokonaisuuksia, kuten asiakastyytyväisyyttä ja työtyytyväisyyttä. Näiden seuranta on pääasiassa johdon ja esimiesten tehtävä. Ajurimittareihin voivat työntekijät vaikuttaa toiminnallaan ja sitä kautta vaikuttaa kokonaistuloksen syntyyn. Ajurimittarit ovat siis helpommin seurattavia. (Vuorinen 2014, 53.)

Tasapainotetun mittariston vahvuutena on sen sovellettavuus eri toimintoihin. Sen avulla voidaan pilkkoa eri näkökulmien tavoitteet pienemmiksi ja näin tukea tavoitteiden toteutumista ja suunnittelutyötä. Esimiesten tuleekin miettiä yksikkönsä toimintaa ja valita sopivimmat mittarit toiminnan mittaamiseen. Lisäksi kannattaa miettiä mittaristojen seuranta-aikoja. Toisia mittareita on järkevä seurata päivittäin ja viikoittain kun taas toisia kuukausittain tai neljännesvuosittain. (Vuorinen 2014, 56.)

## **2.2 Asiakaslähtöisyys myynnissä**

Ilman asiakkaita ei ole myyntiä eikä ilman myyntiä ole yrityksiä. Myynnin johtamisessa toimintaa pitää tarkastella asiakkaan näkökulmasta, jotta voidaan rakentaa toimiva myyntiprosessi. Asiakasuskollisuus parantaa yrityksen kannattavuutta ja näkyvyys myös tuloksessa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 32, 59.) Asiakassuhteen rakentaminen

lähtee valmistautumisesta asiakkaiden kohtaamiseen. Asiakaskohtaamisessa myyjän toiminta ja asenne on ratkaisevassa asemassa. Myynnin johtajalta odotetaan, että hän on selvittänyt alaisilleen mikä on asiakaskohtaamisen merkitys ja tavoitteet. (Niemi-  
nen & Tomperi 2008, 100–101; Surakka & Laine 2011, 124–125.)

Palvelu yrityksessä myynti ja markkinointi kulkevat käsi kädessä. Mainonnan, hinnoittelun, asiakaskohtaamisen laadun ja yrityksen sisäisen markkinoinnin laadun on oltava tasapainossa, jotta palvelujen laatu voidaan taata. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 23.) Kuten Vaaraniemi (2012) puheenvuorossaan toteaa: ”myynti on yrityksen sydän ja ilman sydäntä ei voi elää”. Organisaatiolle on tärkeää avoin informaatio, jotta yhteiset tavoitteet ovat selvillä ja niiden saavuttaminen on mahdollista. Tällöin myynnin johtaminen voi tapahtua joukkueena, ei yksilönä. Jokainen on motivoituneempi ottamaan vastuun yhteiseen tavoitteeseen pääsemisestä. Myös palkkiot ovat yhteisiä. (Vaaraniemi 2012.)

Asiakaslähtöisessä toiminnassa esimies suunnittelee toimintaa pitkän ajan tähtäimellä. Tällöin keskitytään ymmärtämään, miten asiakastyytyväisyys on sidoksissa tulokseen. Esimies miettii palvelun toteutumisen asiakkaan kannalta, jotta tunnistaa asiakkaiden mielestä tärkeimmät hyvän palvelun ominaisuudet. Näin resursseja voidaan kohdentaa sekä kehitettäviin kohteisiin että panostaa vahvuuksiin. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 73–74.)

Tulevaisuudessa asiakaslähtöinen toiminta on käsitteenä entistä laajempi. Asiakkaat voivat etsiä nykyisin yrityksestä tietoa internetin välityksellä. Yrityksestä muodostetaan kuva ilman, että siellä tarvitsee lähteä käymään. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 16–17.) Digitaalisuus ja monikanavaisuus ovat tulevaisuuden asiakaslähtöisyyden kulmakiviä. Kuten Taavi Heikkilä (2014) sanoo: ”digitaalisuus on paljon muutakin kuin kuluttajille näkyvät verkkokaupat”. Asiakkaiden tarpeet määrittelevät tulevaisuuden painotukset ja toimenpiteet digitaalisuuden kehittämisessä palvelun kantavaksi voimaksi. (Pinola 2014, 9.) Myös Anthony Gyursanszky (2014) toteaa digitaalisuuden mahdollistavan uudenlaisen tavan huolehtia asiakaslähtöisyydestä (Pinola 2014, 11).

Sosiaalisen median hyödyntäminen koetaan kasvavaksi kilpailukeinoksi asiakaslähtöisyydessä. Sosiaalisen median kautta asiakkailla on jatkuvasti mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toimintaan. Yritysten tulisi miettiä, miten hyödyntää parhaiten sosiaalisen

median eri kanavia niin, että siitä olisi hyötyä sekä yritykselle että asiakkaalle. (Baird 2011, 10.) Myös Dumeresque (2013, 34) kertoo, että sosiaalisen median verkosto luo paljon mahdollisuuksia. Mikäli se osataan valjastaa oikein käyttöön, sen avulla voidaan saada uskollisia asiakkaita, myynti voi kasvaa ja kannattavuus lisääntyä.

### **2.3 Motivointi tuloksellisuuden taustalla**

Tuloksellinen työ vaatii motivoituneen tekijän (Motivointi ja palkitseminen 2014). Motivaatio vaikuttaa työn laatuun ja on yksi sitoutuneisuuden mittari. Motivaatio muodostuu motiiveista eli tarpeista ja halusta toimia jollain tavalla. (Nieminen & Tomperi 2008, 32.) Työntekijän motivoiminen ja sitouttaminen tulokselliseen työhön on osa myynnin johtamista. Palkkaus, työnkierto, koulutus ja työn arvostus yhdessä motivoivan työskentelyilmapiirin kanssa ovat keinoja motivoimiseen. Esimiehen roolissa on ensiarvoisen tärkeä huomioida työntekijöiden erilaiset motivoinnin tarpeet. (Rope 2003, 120.)

Laadukkaan esimiestyön yksi peruselementti on uskallus vaatia hyviä suorituksia. Uskalluksen puute aiheuttaa henkilöstölle turvattomuuden tunnetta ja sekavan käyttäytymismallin. Kukaan ei tiedä, kuka tekee päätökset ja ottaa vastuun. Tämä vaikuttaa alaisen motivaatioon tehdä työnsä tavoitteellisesti. Mennään siitä mistä aita on matalin eli toisin sanoen laiskuus iskee, kukaan ei jaksakaan enää välittää työn tuloksellisuudesta. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 123.)

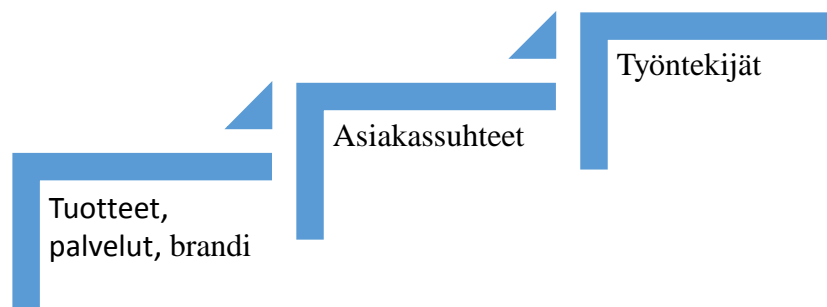
Sydänmaanlakan (2012, 36) mukaan esimiehen on huolehdittava omasta motivaatiostaan, koska omalla esimerkillään hän kannustaa muita parempiin suorituksiin. Osallistamalla itse käytännön toimintaan mukaan, esimies on läsnä tekemisen kautta ja saa näin oman innostuksen tarttumaan. (Sydänmaanlakka 2012, 36; Rämö Satu 2012b, 22.)

Esimiehen oma motivaatio vaikuttaa olennaisesti myös esimiehen omaan työssä jakamiseen. Osaamisen ja haasteiden on oltava tasapainossa, jotta voi syntyä niin sanottua työn imua. Silloin työ tuottaa onnistumisen iloa ja työllä on merkitys. (Sydänmaanlakka 2006, 231.) Ajoittain esimiehen työ voi olla hyvin yksinäistä (Järvinen 2005, 62). Tällöin itsensä johtamisen taito korostuu. Motivaation muodostamisessa

auttaa, kun asettaa oikeat tavoitteet, haluaa kehittyä jatkuvasti ja vastaanottaa palautetta. Myös asenteella työhön on suuri merkitys. (Sydänmaanlakka 2006, 233–234.)

### 2.3.1 Arvojen vaikutus motivaatioon

Motivaatiosta puhuttaessa pitää huomioida myös arvot ja miten henkilöstön arvot kohtaavat yrityksen arvojen kanssa. Työntekijän ja työnantajan arvojen kohdatessa toisensa, työn tulos on laadukasta ja menestyksekkästä. (Nieminen & Tomperi 2008, 24–26). Arvot määrittelevät minkälaisia toimintatapoja yritys arvostaa. Ne ovat hyvin yksinkertaisia, yleisellä tasolla laadittuja määritelmiä. Näin niitä voidaan hyödyntää erilaisissa tilanteissa. (Hyppänen 2013, 50.) Piili (2006, 21) toteaa, että yrityksen arvot ohjaavat yrityksen toimintaa ja niiden avulla voidaan sitoa eri ryhmät toisiinsa. Ratkaisevaa on, että jokainen henkilöstöön kuuluva on sisäistänyt ne. Kuvassa 3 on havainnollistettu yrityksen arvoportaikon avulla, mitä eri ryhmiä yrityksen on arvoissa huomioitava (Rubonovitsch & Aalto 2007, 58).



**KUVA 3. Yrityksen arvoportaati (mukaillen Rubanovitsch & Aalto 2007, 58)**

Ensimmäisellä tasolla arvoja tarkastellaan yrityksen brändin, tuotteen ja palvelun kautta. Toinen taso keskittyy asiakassuhteeseen, miten asiakas kokee yrityksen toiminnan ja miten uskollisia asiakkaat ovat yritykselle. Kolmannella tasolla keskitytään työntekijään ja siihen miten hänet sitoutetaan yritykseen ja mikä on hänen arvonsa yritykselle. Lisäksi otetaan huomioon työntekijän vaikutus asiakkaan kokemaan arvoon. Jotta arvoportaikko olisi toimiva, on arvojen toteutumisesta huolehdittava yhtä läisesti jokaisella portaikon tasolla. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 57–58.)

Hyppänen (2013, 50) korostaa arvojen määrittelemistä päivittäiseksi käytännön teoiksi, jotta organisaation toiminta voi olla laadukasta huolimatta siitä, onko arvojen to-

teuttaja ylimpään johtoon kuuluva, esimies tai alainen. Myynnin johtaja mahdollistaa arvojen mukaisen toimintaympäristön omalla esimerkillään. Arvoja täytyy myös kerata ja käydä läpi yhdessä henkilöstön kanssa yhdessä, jotta jokainen tietää mikä on arvojen mukaista toimintaa. (Nieminen & Tomperi 2008, 24–26; Piili 2006, 22.) Käytännön tekemisen kautta saadaan myös heidät, joiden henkilökohtaisia arvoja yrityksen arvot eivät kokonaisuudessaan vastaa, hyväksymään arvot ja toimimaan yrityksen arvojen mukaisesti ja sitä kautta motivoituneesti. (Nieminen & Tomperi 2008, 24–26, 194.) Aaltonen ym. (2003, 33) toteaaakin, että yhteiset arvot ja niistä kiinni pitäminen auttavat jaksamaan.

Arvot ja asenne ovat yhteydessä siten, että arvojen perusteella suunnataan energiaa työhön ja muuhun elämään. Eli asenteet tulevat arvoista. Työntekijän arvoihin kannattaakin kiinnittää huomiota jo rekrytointitilanteessa. Yrityksen ja työntekijän arvojen kohdatessa henkilö on sitoutunut tekemiseensä oikealla tavalla jo luonnostaan. (Nieminen & Tomperi, 2008, 24.)

### **2.3.2 Palautteen ja palkitsemisen vaikutus motivaatioon**

Palautteen avulla myynnin johtaja ohjaa toimintaa tavoitteiden mukaiseen suuntaan. Toimintaa pitää valvoa, että palautteen avulla ohjaaminen voi onnistua. (Hiltunen 2011, 125.) Palaute voidaan jakaa kahteen lajiin, positiiviseen ja rakentavaan palautteeseen. Positiivisen palautteen avulla kiitetään ja keuhataan suoriutumista työtehtävistä. Rakentava palaute tarkoittaa vastaavasti palautetta työtehtävästä, johon ei olla tyytyväisiä. (Hyppänen 2013, 150–151; Hiltunen 2011, 126.) Hiltunen (2011, 126) toteaa lisäksi, että rakentavan palautteen tarkoitus on vaikuttaa vääränlaisen tekemisen loppumiseen ja muuttumiseen tavoitteiden mukaiseksi toiminnaksi.

Rubanovitschin ja Aallon (2007, 176) mukaan esimiehen on pyrittävä tilanteeseen, että antaa palautetta säännöllisesti. Myynnin johtajan on kuitenkin muistettava, että palautteen merkitys säilyy vain kun palautetta annetaan silloin kun siihen on syytä (Hiltunen 2011, 127). Onnistuneesta suorituksesta annettu kiitos kannustaa kehittämään työsuorituksia ja luo positiivista ilmapiiriä koko työyhteisöön (Rubanovitsch & Aalto 2007, 176). Järvinen (2012, 113) toteaa, että onnistumisesta annettu palaute auttaa työmotivaation syntymisessä. Työntekijä kokee työllään olevan merkitystä yritykselle.

Myynnin johtajan ei pidä huolehtia pelkästään palautteen antamisesta vaan myös siitä, että saa itse palautetta ja uskaltaa ottaa sitä vastaan. Palautteen antamiseen pitää rohkaista, ellei työyhteisö osaa sitä muuten antaa. (Hiltunen 2011, 132.) Saatu palaute toimii esimiehen oman osaamisen keskeisenä työkaluna. Saamansa palautteen avulla hän pystyy kehittämään omaa toimintaansa ja korjaamaan mahdollisia työntekijöidensä väärinkäsityksiä. Lisäksi esimies voi saada vinkkejä mitä häneltä odotetaan ja toivotaan. (Järvinen 2005, 97–98.) Hiltunen (2011, 132) muistuttaa myös, että esimiehen työ voi olla hyvin yksinäistä. Tällöin saatu palaute motivoi ja innostaa.

Edellä mainittu palaute on aineettoman palkitsemisen muoto. Kokonaispalkitseminen (kuva 4) on hyvin laaja-alainen kokonaisuus, johon kuuluu aineettoman palkitsemisen lisäksi myös aineellinen palkitseminen. Selkein aineellisen palkitsemisen muoto on palkka. Muun muassa erilaiset bonukset ja tulospalkkiot, asuntoedut, henkilöstöedut ja eläkejärjestelyt kuuluvat myös aineelliseen palkitsemiseen. (Sistonen 2008, 176.)



**KUVA 4. Palkitsemisjärjestelmän kokonaisuus (mukailten Sistonen 2008, 176)**

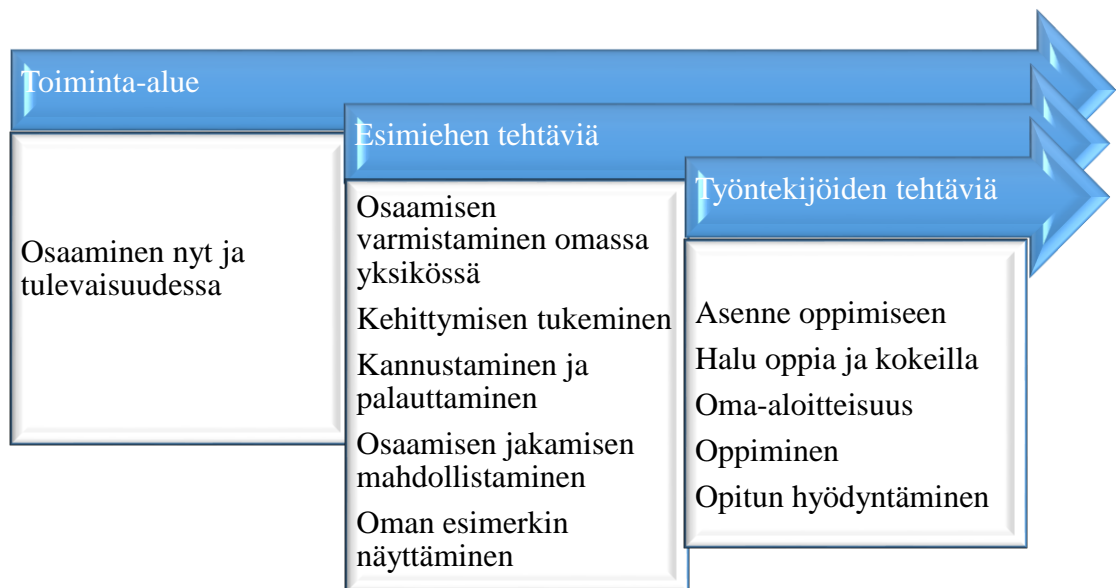
Myynnin johtajan tehtävänä on tunnistaa työntekijöidensä erilaiset motivaatiotekijät. Toisia innostaa raha, kun taas toiset motivoituvat vastuusta ja palautteesta. Palkitsemisjärjestelmiä rakentamalla organisaatiot haluavat tukea liiketoimintaansa. (Rantamäki ym. 2006, 21, 46.) Esimiehen on tunnettava palkitsemisjärjestelmien rakenne, jotta hän voi kertoa siitä henkilöstölle. Työntekijöille tulee olla selvää, mitä he tavoit-



televat, millä tavoin he saavuttavat palkkion. Selkeät ja pitkän ajan suunnitelmia tukevat palkitsemisjärjestelmät motivoivat parhaiten. (Rämö 2012a, 25; Rantamäki ym. 2006, 65.)

## 2.4 Osaamisen varmistamisen merkitys

Muuttuvassa liiketoimintaympäristössä on kiinnitettävä huomiota, miten varmistetaan osaaminen tulevaisuudessa. Esimiehen tärkeänä tehtävänä on varautua tulevaan selvittämällä henkilöstön kyvyt, jotta hän pystyy työssään myynnin johtajana kohdistamaan kehittämistoimintaa oikeaan kohteeseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 135; Viitala 2008, 295.) Myös Viitala (2008, 11) toteaa, että muutoksissa pärjääminen vaatii kykyä uudistaa osaamista. Kuvassa 5 on eroteltuna Hyppäsen (2013, 115) mukaan esimiehen ja jokaisen työntekijän tehtäviä ja vastuita osaamisen osa-alueella. Esimiehen tulee kannustaa työntekijöitään oppimiseen, mutta hänen on samalla huolehdittava niin omasta osaamisestaan kuin oppimisen mahdollistavasta työympäristöstä. (Hyppänen 2013, 114–115.)



**KUVA 5. Osaamisen tehtävien ja vastuiden merkitys (mukaillen Hyppänen 2013, 115)**

Osaamisen tason määrittelemisessä auttaa jaottelu eri ryhmiin. Perusosaamiseen kuuluu kaikki toimialaa koskeva välttämätön osaaminen, mutta sen avulla ei eroteta kilpailijoista. Tukiosaaminen auttaa toiminnan pyörittämisessä ja mahdollistaa eri järjestelmien ylläpidon. Näiden avulla vaikutetaan sisäisten asiakkaiden tyytyväisyyteen.

Kriittiset osaamiset ovat niitä, joiden kartoittamiseen esimiesten kannattaa panostaa. Tällä osaamisalueella erotutaan kilpailijoista ja joiden avulla saadaan asiakkaat kokemaan lisäarvoa. (Viitala 2008, 85.) Tulevaisuuden osaaminen voidaan huomioida ryhmittelyssä vielä erikseen, nimeämällä se tärkeäksi osaamiseksi. Tärkeintä osaamisen tason määrittelyssä kaikkien näkökulmien huomioiminen ja se, että panostetaan strategisesti kriittisiin alueisiin. (Viitala 2008, 82, 86.)

Tavoitteellisessa ja tuloshakuisessa työssä on haasteita. Onnistuminen näiden haasteiden saavuttamisessa innostaa ja innostus puolestaan motivoi. Haasteiden ja osaamisen pitää kuitenkin olla tasapainossa, jotta hyöty työntekijälle on oikea. Liiallinen haastavuus vähentää motivaatiota ja kykyä oppia. (Hyppänen 2013, 114.) Viitala (2008, 175) mainitsee, että myönteinen ja positiivinen ilmapiiri on oppimisen kannalta keskeisessä asemassa. Osaamisella on siis vaikutus työhyvinvointiin. Esimiehen on varmistettava työvuorosunnittelulla, että henkilön osaaminen on riittävä asetetun työtehtävän hoitamiseen. Samalla hänen on huomioitava tuloksellisten tavoitteiden saavuttaminen. (Isoaho 2007, 146.)

Esimiehen keinoja osaamisen varmistamiseen on monia. Paljon on kiinni myös työntekijän omasta halusta kehittyä. Kehityskeskusteluiden avulla esimies kartoittaa yksilöiden osaamista ja halua oppia uutta kahden kesken työntekijän kanssa. Osaamiskartoitusta voidaan tehdä myös ryhmissä, jolloin työntekijät pääsevät yhteisen pohdimisen kautta tekemään itsenäisesti havaintoja työyhteisön osaamisesta. Tämän avulla jaetaan myös tietoa, mikä muuten voisi jäädä hiljaiseksi tiedoksi vain työntekijöiden omaan käyttöön. (Viitala 2008, 170.) Kun mahdollisimman moni työntekijöistä omaksuu erilaiset tehtävät työympäristössä, voidaan puhua moniosaamisesta. Tällä edesautetaan kokonaisuuden hahmottamista ja mahdollistetaan itsenäinen osallistuminen työn suunnitteluun ja kehittämiseen. (Viitala 2008, 223.)

### **3 MYYNIN JOHTAMINEN KÄYTÄNNÖN TYÖSSÄ**

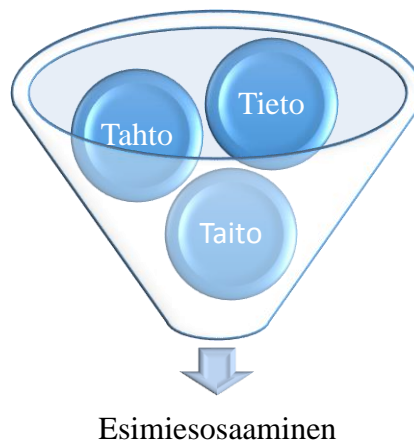
Myynnin johtamisessa on erittäin tärkeässä osassa se, miten myyntityölle annetaan mahdollisuus ja miten sitä edistetään. Esimiehen on huolehdittava alastaensa osaamisen varmistamisesta, mutta myös omasta osaamisestaan. Esimiesten tehtävänä on mahdollistaa hyvä työilmapiiri, jossa erityisesti on otettu huomioon ohjaamisen vaiku-

tus. Tässä luvussa käsittelen asioita, joita jokaisen myynnin johtajan roolissa työskentelevän esimiehen tulee ottaa huomioon henkilöstön johtamisessa.

### 3.1 Esimiehen tehtäväkentän osaamisvaatimukset

Esimiehen pääasiallinen tehtävä on esimiestyö. Tehtävänä on johtaa, mutta kukaan ei synny johtajaksi. Esimiehenä olemiseen vaaditaan taitoja, joita voidaan oppia. Oppimisen haluun vaikuttaa ennen kaikkea henkilön halu kasvaa esimieheksi. Esimiehellä tulee olla kiinnostus henkilöstön johtamiseen ja ymmärrys siitä, miten tärkeää on tukea henkilöstön kehittymistä ja onnistumista. Hänellä on myös itsellään halu oppia ja kehittyä. Esimies asettaa tavoitteita ja seuraa niiden toteutumista. Hän ymmärtää johtamistyön tärkeyden ja osaa arvostaa omaa työtään. (Järvinen 2012, 13–15.)

Kuvassa 6 havainnollistetaan esimiesosaamisen kokonaisuutta (Hyppänen 2013, 37). Tietoutta pitää olla oman organisaation tavoitteista ja strategiasta, sopimuksista, prosesseista ja vastuista sekä rooleista. Taitoon kuuluu kyky hyödyntää erilaisia johtamisen työkaluja, vuorovaikutusosaaminen ja ongelmien ratkaiseminen. Tahtotilassa korostuu esimiehen halu olla esimies, halu kehittyä esimiehenä ja itsetuntemus. On myös osattava kysyä neuvoa.



**KUVA 6. Esimiesosaamisen osa-alueet (mukailten Hyppänen 2013, 37).**

Esimieheen kohdistuu odotuksia sekä ylemmältä taholta että alaisilta. Yhteistä näille on se, että myös näissä tavoitteet ohjaavat toimintaa ja odotuksia. Esimiehen on hyvä löytää tasapaino ammatillisen roolinsa sekä oman persoonansa välillä. Hänen on pysyttävä johtamaan uskottavasti ja johdonmukaisesti, kuitenkin säilyttäen oma linjansa

ja tyyliensä toimia. Esimiehen on osattava ottaa vastuu ja myöskin osattava kantaa vastuuta, hänen on pystyttävä tekemään ratkaisut itsenäisesti. Ei pidä kuitenkaan unohtaa vastuun jakamista. Sen avulla esimies luo työyhteisössä avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä ja näiden kautta syntyy tuloksellinen ilmapiiri. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 20–27.)

Esimiestyössä on tiedostettava, että rooli on samalla sekä esimies että alainen. Alaisroolissa esimiehen tulee ponnistella koko yrityksen edun eteen ja se tarkoittaa sitä, että joutuu joustamaan esimerkiksi resursseista toisen saman yrityksen työyhteisön vuoksi. Esimiesroolissa taas täytyy huolehtia samalla siitä, että oman työyhteisön toimintakyky säilyy vaikka resursseja suuntaisi myös muualle. (Järvinen 2012, 35.)

### **3.2 Esimiehen rooli myynnin johtajana**

Yhteiskunnan muuttuessa ja kilpailun kiristyessä keskitytään liiketoiminnoissa nykyisin asiakaslähtöiseen ajattelutapaan. Yrityksissä on mietittävä, miten tarjota asiakkaille elämyksellinen palvelukokonaisuus toiminnan pysyessä samalla tuloksellisena, tehokkaana ja järjestelmällisenä. Esimiestyössä keskitytään varmistamaan myyjille riittävää osaamista ja sitouttamaan heitä työhönsä. Tämä vaatii siis esimiestyön toimenkuvan päivittämistä. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 24.) Kuten Wiskari (2009, 29) mainitsee, kaikki lähtee siitä, että esimies ymmärtää tehtävänsä palveluympäristössä. Sitoutuminen tehtävään näkyy asenteessa työtä kohtaan.

Myynnin johtajan tulee asemansa mukaan näyttää esimerkkiä alaisilleen. Myyntiprosessin hyvällä suunnittelulla ja oikeilla välineillä esimies mahdollistaa myynnin toteutumisen. Jotta hän voi vaatia työntekijöitään toimimaan tavoitteiden mukaisesti, hänen on itsekin toimittava sanojensa mukaisesti. Esimiehen on siis hallittava ja omaksuttava samat myyntitapahtumaan liittyvät tavoitteet kuin työntekijöidenkin. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 166.)

Esimiehen tehtävänä on hallita kokonaisuus ja antaa työntekijöiden hoitaa oma roolinsa. Jotta esimies voi saada nämä ominaisuudet alaisistaan esiin, on hänen myös uskallettava laittaa itsensä peliin (Tamminen 2014, 66). Ropen (2003, 119) mukaan onnistunut myynti edellyttää tehtävien huolellista organisointia. Tehtävät on määriteltävä ja eriteltävä sekä niiden suorittamiseksi on laadittava toimintaohjeet. Vastuualueiden

huolellinen määrittäminen ja tehtävän toimenkuvaus edesauttaa toiminnan sujuvuutta (Viitala 2008, 221).

Esimiehen vastuulla on analysoida ja miettiä miten tämä on mahdollista nyt, mutta myös tulevaisuudessa. Minkä verran henkilöstöä tarvitaan myyntityöhön ja miten vastualueet jaetaan. Esimies luo mahdollisuudet myyntityössä onnistumiselle. Hänen tehtävänä on myös käydä näitä suunnitelmia läpi yhdessä myyntityötä tekevien kanssa, jotta myyjät tietävät esimiehen olevan kiinnostunut myös konkreettisesta tekemistä ja myyjien suunnitelmista. (Nieminen & Tomperi 2008, 87–89.)

### **3.3 Myynnin johtajan valmentava johtamisote**

Valmentava johtaminen pohjautuu tulos- ja tavoitejohtamiseen suorituksen johtamisen kautta sekä hyviin vuorovaikutustaitoihin (Kansanen 2004, 23, 26). Myynnin johtajan tehtävänä on edelleen johtaa tavoitteiden mukaisesti tehden päätöksiä ja palautetta antaen. Valmentavassa johtajuudessa tähän kokonaisuuteen lisätään esimiehen osallistuminen päivittäisiin työtehtäviin. Lähtökohtana on arvostaa työntekijöiden omaa osaamista ja sitä kautta kannustaa heitä tuloksellisiin suorituksiin. (Vilanen 2013.) Tamminen (2014, 164) muistuttaa, että valmentavan esimies osaa antaa kunnian onnistumisesta työyhteisölle nostamatta itseään jalustalle.

Osallistumalla päivittäiseen käytännön työskentelyyn, myynnin johtaja pystyy seuraamaan työyhteisön toimintaa ja tekemään havaintoja. Samalla esimiehen ja koko työyhteisön molemminpuolinen vuorovaikutus lisääntyy ja yhteistyö kehittyy. Esimiehen on helpompi nähdä kokonaisuus ja kehittää toimintaa oikeaan suuntaan. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 128.) Laakkonen (2012, 25) kirjoittaa, että esimiehen on tultava toimeen eri-ikäisten työntekijöiden kanssa ja ohjata heitä tekemään töitä yhdessä. Tällä vahvistetaan työyhteisön yhteenkuuluvuutta.

Tunnistamalla työntekijöidensä vahvuudet, esimies voi alaisten onnistumisten kautta vahvistaa heidän osaamistaan ja strategian toteutumista mielekkäästi. Myös esimiehen omien vahvuuksien tunnistaminen ja niiden esimerkillinen käyttö innostavat työyhteisön tekemistä. (Nieminen & Tomperi 2008, 201–202.) Kuten Kurki (2014, 16) toteaa, läsnäolollaan esimies pystyy innostamaan, mutta tarvittaessa myös puuttumaan välittömästi muuttuviin tilanteisiin ja korjattaviin asioihin (Esimies innostaa esimerkillään

2014, 16). Tämä tarkoittaa Niemisen ja Tomperin (2008, 123) mukaan sitä, että työyhteisössä opitaan huolehtimaan kokonaisuudesta eikä takerruta turhan pieniin asioihin.

Valmentava johtajuus kehittää työntekijöitä itsenäiseen vastuunottoon tavoitteiden toteutumisessa ja toiminnassa (Kansanen 2004, 31; Nieminen & Tomperi 2008, 123.) Työyhteisö oppii lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden merkityksen ja miten suoriutuksen kautta päästään näihin tavoitteisiin. Tulevaisuuden näkökulma huomioiden se mahdollistaa moniosaamisen ja sitä kautta yritys pystyy vastaamaan paremmin nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Valmentavalla otteella voidaan vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen ja asiakastyytyväisyyteen. (Kansanen 2004, 31.)

Valmentavassa johtamisessa on myös haasteita kuten Pajunen (2014, 19) huomioi. Koska innostaminen ja onnistuminen tekemisessä eivät tapahdu itsestään vaan vaatii esimieheltä osallistumista suorittavaan työhön, on aika pois perustyöstä eli johtamistyöstä. Tässä on myös ylimmällä johdolla suuri merkitys, että johtamisen laatu säilyy samanlaisena organisaation eri rooleissa ja eri tasoilla olevilla. Kouluttautuminen niin esimiehen kuin alaisten kohdalla on tärkeää, jotta roolien suhteet ja samanmuotoisuus pystytään säilyttämään. (Miten olla valmentava esimies? 2014, 19.)

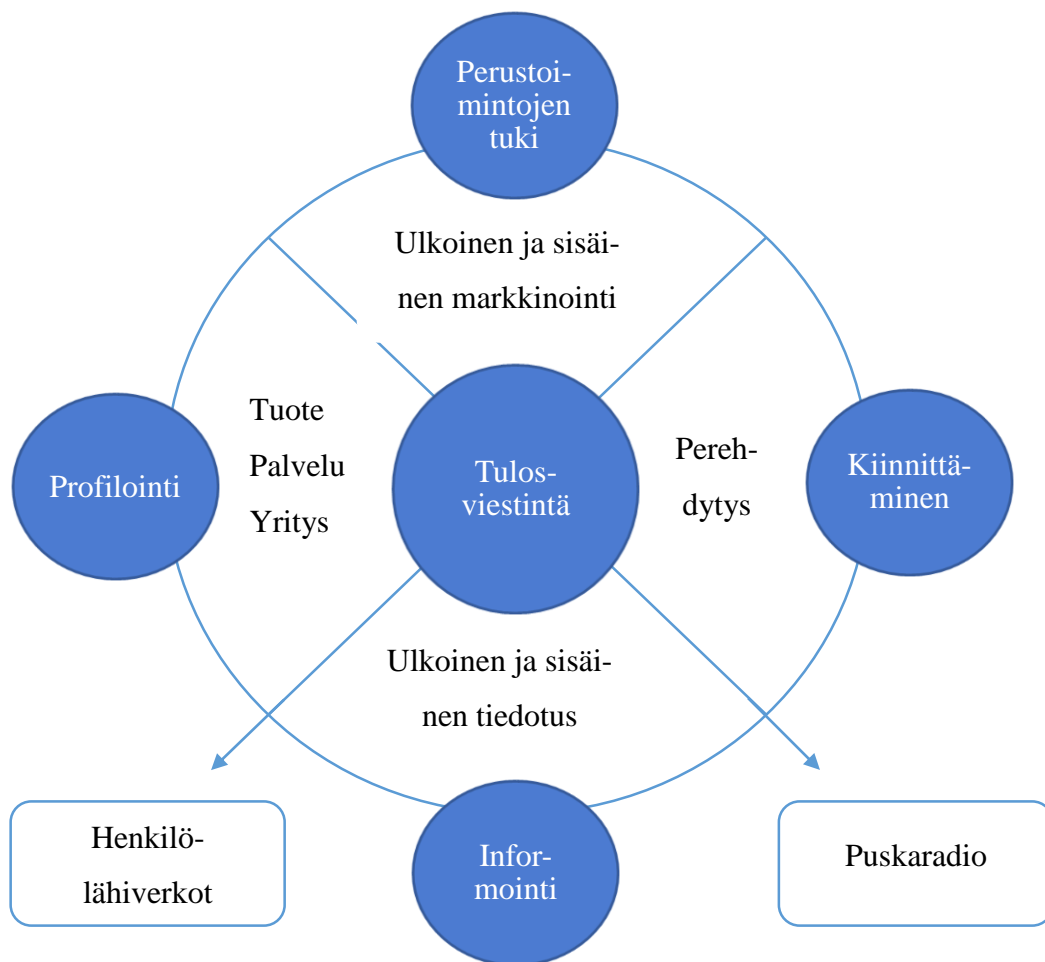
### **3.4 Viestinnän merkitys esimiestyössä**

Viestinnän tavoitteena on tuottaa merkityksiä sanomia siirtämällä lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Samalla sen kautta saadaan aikaan yhteistyötä ja yhteistä ymmärrystä. Viestiä voidaan ajatella prosessina, jossa vaihdetaan tai välitetään sanomaa tapahtumaan liittyvien osapuolien välillä. (Åberg 2000, 26–27.) Joutsenkunnaksen ja Heikuraisen (1999, 56) mukaan, organisaatiossa välitettävä tieto voi olla operatiivista tai yleistä tukitietoa. Operatiivisen tiedon avulla esimies kertoo tavoitteiden toteutumisesta. Myös Åberg (2000, 100) mainitsee operatiivisen viestinnän olevan tärkein työyhteisöviestinnässä. Sen lisäksi viestinnällä vaikutetaan työyhteisön maineeseen, informoidaan työyhteisöä koskevista asioista ja luodaan työyhteisössä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Sosiaalista vuorovaikutusta viestinnässä ei saa myöskään unohtaa.

Viestimistapoja on kirjoitettu, lausuttu ja kehon kieli sekä tekemisestä selviävä vuorovaikutus. Näiden osa-alueiden on oltava tasapainossa keskenään, jotta esimies voi toimia uskottavasti. Viestinnällä vaikutetaan yleisesti työilmapiiriin yhteishenkeen.

Avoim vuorovaikutus ja tiedonkulusta huolehtiminen antaa pohjan tuloksellisesti toimivalle työyhteisölle ja luottamukselle. (Piili 2006, 70–72.) Esimiehen yhtenä tehtävänä on huolehtia, että kaikilla on tieto, mitä avoin vuorovaikutus tarkoittaa työssä. Se voidaan Järvisen (2009, 94–100) mukaan jakaa neljään eri tunnusmerkkiin. Ensimmäisensä on huolehdittava, että työssä puhutaan työhön liittyviä asioita. Toisena muistettavana, että työasioista jutellaan niiden ihmisten kanssa, joihin viesti liittyy. Kolmantena täytyy hallita viestimisen tyyli. Rakentava ja asiallinen ote edesauttaa keskinäistä ymmärrystä ja on kaikkien kannalta sujuvaa. Jotta viestiminen on tehokasta, neljäntenä kriteerinä avoimessa viestinnässä on varmistaminen. Viestin kertojan ja vastaanottajan välinen yhteisymmärrys takaa viestinnän toimivuuden. (Järvinen 2009, 94–100.)

Viestinnällä on siis suuri merkitys tuloksellisessa toiminnassa. Leif Åberg (2000, 101–103) on laatinut tulosviestinnän mallin, ”Åbergin Pizzan” (kuva 7) kuvaamaan tätä laajaa viestinnän tehtäväkenttää. Ajatuksena on viestinnän kahden ulottuvuuden yhdistäminen. Sisäinen ja ulkoinen viestintä ei yksin riitä kattamaan kokonaisuutta vaan lisäksi tarvitaan sanoma, viestin sisältö. Mallissa on huomioitu myös sosiaalinen kanssakäyminen. Työyhteisön jäsenet jakavat tietoa muustakin kuin työstä. (Åberg 2000, 102.)



**KUVA 7. Tulosviestinnän malli "Åbergin pizza" (mukaillen Åberg 2000, 102)**

Viestintä jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäisen viestinnän välineitä ovat muun muassa raportit, ilmoitustaulut ja sähköposti, kokoukset sekä esimiehen ja alaisen väliset kahden keskiiset keskustelut. Ulkoisen viestinnän välineitä ovat muun muassa opasteet, tiedotteet ja toimipaikkamainonta ja asiakaspalvelutilanteet. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 141–142.) Esimiehellä onkin oltava kokonaisviestinnän taito (Piili 2006, 70). Esimiehellä on paljon suhteita eri tahoihin työroolinsa kautta. Tämän vuoksi hän saa paljon erilaisia viestejä ja tietoa niin organisaation sisäisistä asioista kuin ulkopuolisilta tahoilta. Esimiehen on osattava käsitellä kaikki tuleva tieto siten, että huolehtii työn kannalta merkityksellisimmät viestit työntekijöilleen. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 56; Piili 2006, 70; Viitala 2008, 284.)

Aktiivisella ja suunnitellulla tiedottamisella saadaan kerrottua organisaatiosta halutut tiedot asiakkaille. Esimiehen rooli tässä on esimerkillinen, koska vähäinen tiedottami-



nen voi johtaa siihen, että organisaation asioista kiinnostuneet asiakkaat alkavat itse selvittää yrityksen asioita. Nämä eivät välttämättä ole suotuisia. (Joutsenkunnas & Hekurainen 1999, 57.)

Palaverien pitämistä ja niiden tärkeyttä ei pidä unohtaa esimiestyössä. Palavereissa voidaan käydä avoimesti läpi tapahtuneita asioita, esittää kysymyksiä ja kommentoida asioita. Tarkoitus ei ole, että esimies käy läpi toimintaa yksinpuheluna vaan palaverien tarkoituksena on nimenomaan virittää keskustelua toiminnasta. Yhteinen tekeminen ja pohtiminen voi synnyttää uusia kehittämiskohteita. Näiden kehittämiskohteiden seurantaan pitää panostaa ja huolehtia siitä, että kehittämiskohteita todella tarkastellaan jatkossa, onko mitään muuttunut ja miten. Kehittämishankkeet luovat mielikuvaa uudistumisesta ja jos näitä ei seurata, aiheutetaan pettymystä henkilöstölle (Rubanovitsch & Aalto 2007, 124–125.)

## **4 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY**

Tässä kappaleessa esittelen toimeksiantajan ja kerron sen toimialoista. Käsittelen myös tutkimuskohteeseen kuuluvia keskeisiä myyntilukuja ja henkilöstölukuja. Kerron myös millaisia eri keinoja toimeksiantajayritys on tarjonnut esimiehille myynnin johtamisen tueksi.

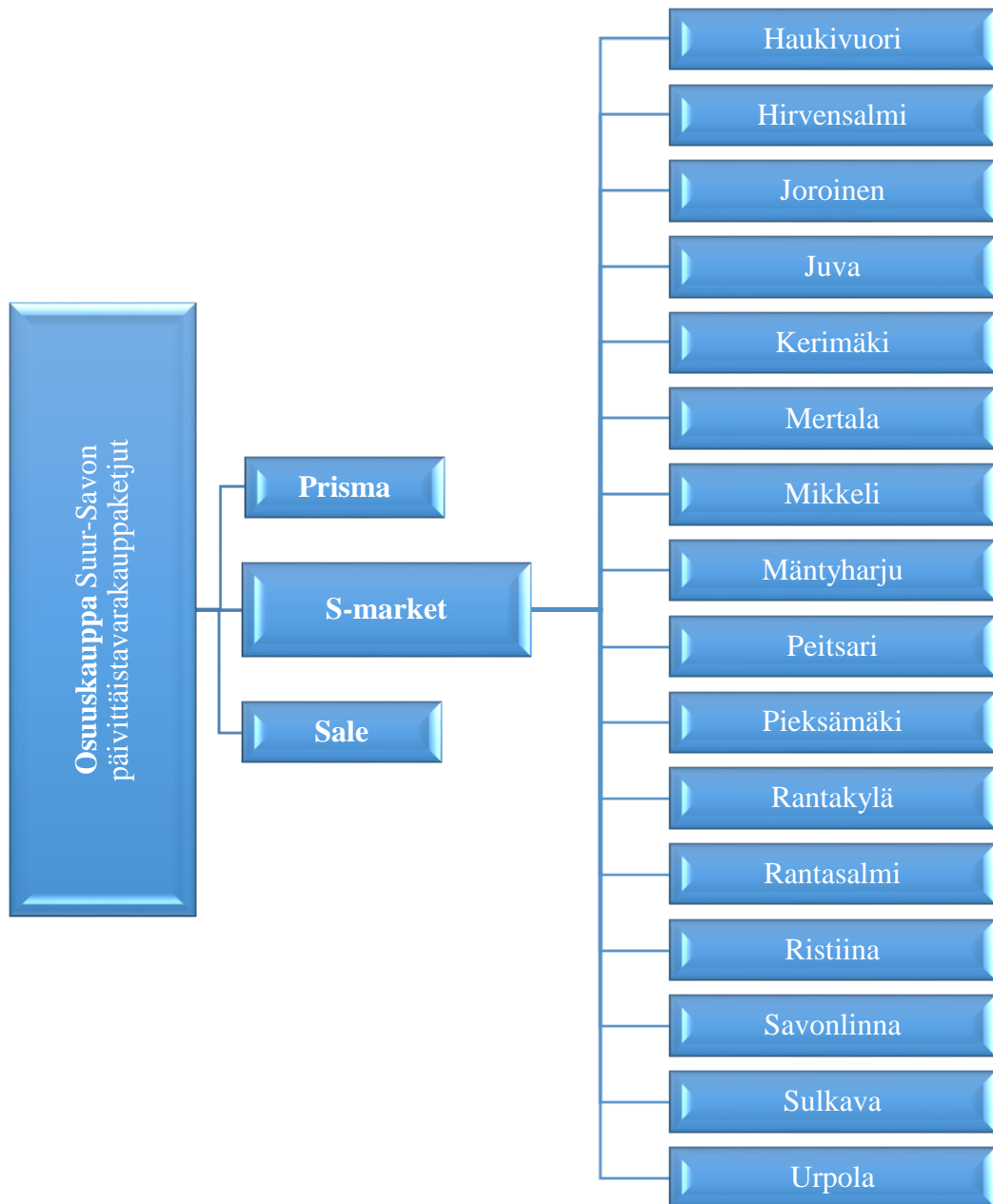
### **4.1 Osuuskauppa Suur-Savo pähkinänkuoressa**

Osuuskauppa Suur-Savo on yksi S-ryhmän 20 alueosuuskaupasta ja sen toiminta-alue on Etelä-Savo käsittäen Mikkelin, Pieksämäen ja Savonlinnan alueet. Osuuskauppa Suur-Savon päätoimialoja (kuva 8) ovat päivittäis- ja erikoistavarakauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa, autokauppa- ja jälkimarkkinointi sekä leipomotoiminta. Osuuskaupalla on myös parturikampaamotoimintaa sekä uutena palveluna heinäkuussa 2014 aloitettu katsastuspalvelu. Lisäksi S-pankkipalvelut ovat olennainen osa toimintaa. Osuuskauppa Suur-Savon liikevaihto vuonna 2013 oli 347,2 miljoonaa euroa ja henkilöstön määrä 1272 henkilöä. (Historiasta tähän päivään 2014.)



**KUVA 8. Osuuskauppa Suur-Savon päätoimialat**

Osuuskauppa Suur-Savon päivittäistavara-kauppaketjut ovat Prismat, S-marketit ja Salet. Prismoja Osuuskauppa Suur-Savon alueella on kaksi, Mikkelissä ja Savonlinnassa. Prismat ovat hypermarketteja ja sijaitsevat isoimpien kaupunkien pääväylien varrella. Salet ovat pienmyymälöitä, joilla on laajat aukioloajat. Osuuskauppa Suur-Savolla Sale-myymälöitä on yhteensä 14. Osa niistä toimii liikennemyymälöiden ohessa. S-marketit sijoittuvat pienille ja keskisuurille taajama-alueille. Kuvassa 9 on havainnollistettu miten S-marketit sijoittuvat paikkakunnittain Etelä-Savon alueelle. Osuuskauppa Suur-Savon alueella S-marketteja on yhteensä 16. (Osuuskauppa Suur-Savo 2011.)



**KUVA 9. Osuuskauppa Suur-Savon päivittäistavaraketjut**

S-market kuuluu S-ryhmän päivittäistavarakaupparakettiin ja siinä tarkemmin supermarketisarjaan. Ketjun myymälöiden tavoitteena on olla sarjan edullisin ja laadukkaita ostospaikka. Valikoima vastaa alueen kysyntää ja S-markettien vahvuus on tuoteteiden runsaudessa ja paikallisen kysynnän huomioimisessa. Pitkät aukioloajat mahdollistavat helpon ja nopean palvelun. (S-market 2014.) Osuuskauppa Suur-Savon S-marketeissa oli lokakuun lopussa yhteensä 257 työntekijää. Liikevaihto S-market ketjussa oli vuonna 2013 yli 102 miljoonaa euroa. Ennuste vuodelle 2014 on ylittää 105 miljoonaa euroa. (Nieminen 2014.)

### *Toiminta-ajatus, visio ja strategia*

Toiminnan tarkoitus perustuu osuustoiminnalliseen yritysmuotoon, jossa asiakasomistajuus on palvelutarpeiden lähtökohtana ja toiminnan ydin. Osuuskauppa tuottaa tai järjestää asiakasomistajien käyttämät ja haluamat palvelut. (Osuuskauppa Suur-Savo 2009.) Osuuskauppa Suur-Savon visio on toimia Etelä-Savon maakunnan parhaaksi, luoden halutuimmat palvelut. Toiminnan tarkoituksena on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajilleen. (Perehdytysopas 2012.)

Strategia on olemassa siksi, että yrityksen menestyksekkäälle toiminnalle markkinoilla on päämäärä, niin nyt ja tulevaisuudessa. Asiakkaat ja kilpailijat ovat strategian luomisessa pääosassa ja niiden avulla rajataan alue, jolla toiminta tapahtuu. Strategia pitää olla myös toteutettavissa, jotta se on toimiva. (Osuuskauppa Suur-Savo 2009.)

Osuuskaupan toimintaa ohjaa ajatus tuottaa palveluja ja etuja asiakkailleen, sekä samalla olla mukana kehittämässä ja ylläpitämässä alueensa toimintaa ja hyvinvointia. Osuuskaupan tulos käytetään asiakkaille maksettaviin bonuksiin, maksutapaetuihin ja investoimalla toimialueen hyväksi toimipaikkaverkostoon. Vuoden 2012 lopussa asiakasomistajia oli 59 122 henkilöä. Heille maksettujen ylijäämänpalautusten, maksutapaedun ja osuusmaksun koron määrä vuonna 2012 oli yhteensä 15,2 miljoonaa euroa. (Osuuskaupan tiedote 2013.)

### *Arvot eli AVUT*

Tavoitteiden asettamisessa on huomioitava yrityksen arvot. Niiden avulla kerrotaan, miten yritys haluaa toimia ja mitkä ovat yrityksen tärkeinä pitämiä asioita. Kun nämä arvot toteutuvat yrityksen toiminnassa, tavoitteellinen toiminta on mahdollista. (Osuuskauppa Suur-Savo 2009.) Yrityksen arvot ovat yrityksen sekä henkilöstön toimintaa ohjaavia periaatteita. Arvot näkyvät toiminnan jokaisella osa-alueella. Osuuskauppa Suur-Savon arvot muodostavat sanan AVUT kuvan 10 mukaan. (Perehdyttämisopas 2012, 3.) Arvot ovat yhteneväiset S-ryhmän arvojen kanssa. Arvoista voi huomata, että strategia ja visio on niiden takana. (Arvot 2014.)

A	• Asiakas
V	• Vastuullisuus
U	• Uudistuminen
T	• Tuloksellisuus

### KUVA 10. Osuuskauppa Suur-Savon arvot

Osuuskauppa Suur-Savon toiminta perustuu asiakkaisiin eli se on olemassa asiakkaita varten (Perehdytysopas 2012, 5). Vastuullinen toiminta tarkoittaa sitä, että osuuskauppa kantaa vastuuta henkilöstöstä, heidän hyvinvoinnistaan ja jaksamisestaan. Se näkyy myös arjen työssä ympäristöasioiden erityisestä huolehtimisesta jokaisella organisaatiotasolla. (Vastuullisuus – luonteva osa Suur-Savon toimintaa 2014.) Osuuskauppa mm. tukee myös Etelä-Savon alueen kulttuuria ja urheilua. (Kumppanuustoiminta 2014).

#### 4.2 Keinoja myynnin johtamisen tueksi

Osuuskauppa Suur-Savon strategia laaditaan viideksi vuodeksi kerrallaan. Nykyinen strategia keskittyy toiminnoissa entistä enemmän asiakkaan näkökulmaan. Näkökulman muuttuminen asiakaslähtöisemmäksi korostaa luonnollisesti muun muassa arvoja, toiminnan ohjausvälineiden mittareita, mutta myös myynnin johtamisen tapaa. Tämän huomioiden Osuuskauppa Suur-Savo on järjestänyt valmennuksia liittyen johtamiseen ja käytännön työskentelyyn. (Osuuskauppa Suur-Savo 2009.) Myynnin johtamisessa on tukena myös Osuuskauppa Suur-Savon oma kannustepalkkiojärjestelmä. Osaamisen varmistamisesta huolehditaan S-ryhmän käytössä olevan mallin mukaisesti.

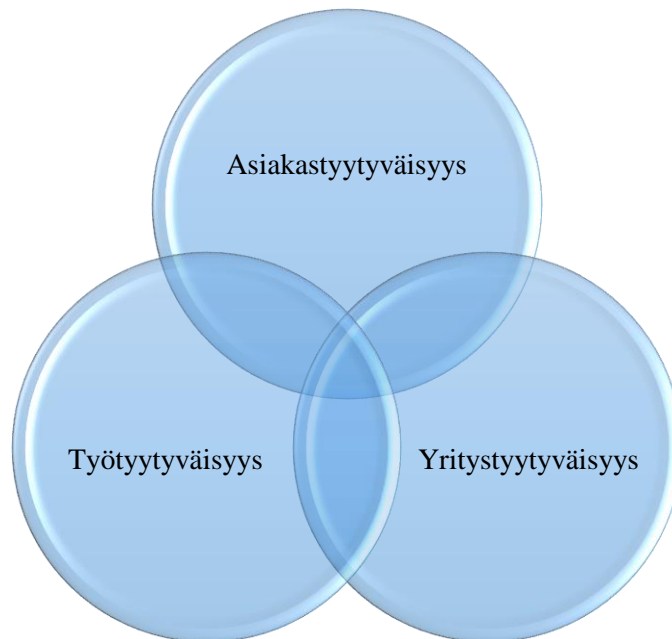
#### *VISU – vihreä suora valmennus*

VISU-valmennus eli Vihreä Suora – valmennus on toteutettu neljässä jaksossa vuosina 2011–2012 ja sen tavoitteena on antaa esimiehille vinkkejä ja käytännön toimenpiteitä uudistetun strategian toteuttamiseen. Myynnin johtamisessa keskitytään niin myynnin lisäämiseen määrällisesti, mutta myös laadullisesti. Valmennuksen pohjana on tuloskortin neljä osa-aluetta eli asiakas, prosessi, oppiminen ja tulos. Näissä osa-alueissa saadaan aikaan tuloksia kun esimies tiedostaa asemansa johtajana, johtaa mo-

tivoivalla otteella sekä muistaa vuorovaikutuksen ja palautteen antamisen tärkeyden. Jotta esimies jaksaa työskennellä tuloksellisesti ja laadukkaasti, kuuluu VISU-valmennukseen myös esimiesten työkyvyhallinnan johtamista. Tarkoitus on, että esimiehet seuraavat omaa työhyvinvointiaan sekä jakavat vahvuuksiaan kollegojensa kanssa. (Esimiesten VISU-valmennus 2012.)

### *Liekeissä myyntiin – valmennus*

Liekeissä myyntiin -valmennus on koko Osuuskauppa Suur-Savon henkilöstölle tarkoitettu valmennus. Se alkoi vuonna 2012 ja nyt vuoden 2014 loppuun mennessä sen on käynyt suurin osa Osuuskauppa Suur-Savon henkilöstöstä. Valmennuksen tavoitteena on ollut konkretisoida mitä tehokas, laadukas ja tuloksellinen myyntityö on yksilön kohdalla. Kuvassa 11 on havainnollistettu miten eri osa-alueiden tasapaino vaikuttaa kokonaistyytyväisyyteen.



**KUVA 11. Palvelukokonaisuus (mukailten S Group 2012)**

Eräs keskeisistä teemoista valmennuksessa on lisämyynti. Sillä tarkoitetaan myynnin osaamisen tasoa, jolla asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa normaalissa asiakaskontaktissa. Valmennuksessa mietitään, miten asenteessa näkyvät yhteisten arvojen toteutuminen ja miten asenne vaikuttaa työhön. Pohdittavana aiheena on myös ristiinmarkkinoinnin merkitys sekä työyhteisötaidot. Lisämyynti, kuten muutkin Liekeissä myyntiin -valmennuksen aiheet linkittyvät tulokortin tavoitteisiin. Näin jokaisella Osuuskauppa

Suur-Savon työntekijällä on samat lähtökohdat ymmärtää ja sisäistää oman tekemisen vaikutus tavoitteiden toteutumiseen. (S Group 2012.)

#### *TATU – tavoitteilla tuloksiin*

TATU on lyhennelmä sanoista tavoitteilla tuloksiin. Se on Osuuskauppa Suur-Savon oma henkilöstön kannustepalkkiojärjestelmä. Siinä tavoitteet ja mittarit ovat toimipaikkakohtaisia ja myös niiden seuranta tapahtuu toimipaikoilla kuukausitasolla. Kriteerit, painotukset ja palkkioiden määrät päätetään Osuuskauppa Suur-Savon johtoryhmässä vuosittain. Henkilöstö voi saada tulospalkkiota, kun toimipaikka saavuttaa sille määritellyt tavoitteet. (Perehdyttämisopas 2012, 10.) Toimipaikan kriteerit, porrastukset ja mittarit päätetään ja hyväksytään kunkin toimialan johdossa. Mittarit ovat kytketty strategisiin tavoitteisiin ja ne pohjautuvat koko toimialan tulokortteihin. Esimiesten tehtävänä on huolehtia, että henkilöstö tietää tulospalkkiokriteerit. Myös käytännön tekemiset tavoitteiden saavuttamiseksi ja toimintapaikkakohtaiset mittarit sovitaan kussakin toimipaikassa esimiehen johdolla. (Tatu – tavoitteilla tuloksiin 2013.)

#### *OSSI – Osaamisen varmistaminen*

S-ryhmän strategiassa on määritelty, että osaaminen on yksi kriittisiä menestystekijöitä ja sen vuoksi henkilöstöllä tulisi olla paras toimialansa osaaminen. Osaamisella tarkoitetaan työsuorituksissa tarvittavia tietoja ja taitoja. Tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista riittävällä osaamisella ja tällöin osaaminen näkyy käytännön toiminnassa ja tuloksessa. Osaamisen johtaminen kuuluu esimiestyöhön yhtenä johtamisen osa-alueena. Esimiesten tehtävänä on arvioida ja tunnistaa osaamisen tarve ennakkoivasti sekä tukea ja kehittää jo olemassa olevaa osaamista. Osaaminen on myös motiivointitekijä. Kun työntekijä onnistuu, hän kokee samalla olevansa arvokas työntekijä. Osaamisen johtaminen esimiestyössä on osaamiskeskustelujen käymistä niin ryhmä kuin yksilötasolla. Keskusteluja on kerran vuodessa ja näiden perusteella työyhteisöissä tehdään osaamisen kehittämissuunnitelmat. Ryhmässä käytävien keskustelujen tarkoituksena on selvittää jokaiselle tasapuolisesti tavoitteet ja tehdä niistä yhteisiä. Yhdessä sovitaan myös toimintatavat ja aikataulut, miten päästään tavoitteisiin. (Hämäläinen 2013.)

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO

Tutkimusmenetelmän valinnalla on iso merkitys tutkittavan asian ymmärtämisessä ja tutkimuksen onnistumisessa. Tässä luvussa esittelen käyttämäni tutkimusmenetelmät sekä kerron kuinka keräsin tutkimusaineiston. Kuvailen, kuinka tutkimus suoritettiin ja mitä piti huomioida eri vaiheissa.

### 5.1 Lähestymistapa

Case eli tapaustutkimuksella tutkitaan tapausta. Tapaustutkimuksessa olennaista on tutkimuskohteen määrittely. Kohde on yksittäinen tapaus, esimerkiksi ilmiö, tapahtuma tai yrityksen osasto. Tutkittava kohde on siis tarkoin harkittu pieni joukko, jonka toimintaa pyritään ymmärtämään syvällisesti. Tuloksilla ei siis haeta yleistettävyyttä tutkittavaan ongelmaan. (Kananen 2012, 34–35.) Tapaustutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään tapauksen tilanne sen hetkisessä ympäristössä (Laine ym. 2007, 11–12).

Tapaustutkimuksen sisällä voidaan käyttää erilaisia tutkimusmenetelmiä. Tällöin puhutaan triangulaatiosta. (Kananen (2013, 34.) Tämän huomioiden tapaustutkimuksessa voidaan käyttää sekä laadullista että määrällistä menetelmää. Yhdistävänä tekijänä on tapaus, mutta erottavana tekijänä tapauksen määrä. (Laine ym. 2007, 11–12 .) Kananen (2013, 34) mukaan, triangulaatiolla lisätään tutkimuksen luotettavuutta, koska tällöin tutkimuksessa huomioidaan eri näkökulmien vaikutusta.

Valitsin opinnäytetyöni toteuttamistavaksi tapaustutkimuksen, koska kohde määrittyi toimeksiantajayritykseen ja sen yhteen henkilöstöryhmään. Tarkoituksena oli saada syvällistä tietoa kohderyhmän toiminnasta. Tulokset ovat yleistettävissä toimeksiantajan päivittäistavarakaupan esimiesten toimintaan, mutta ei esimerkiksi koskemaan koko Etelä-Savon alueen kaikkia päivittäistavarakauppojen esimiehiä.

### 5.2 Tutkimusmenetelmät

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata yksityiskohtaisesti ilmiöitä ja ymmärtää siihen vaikuttavia eri näkökulmia. Tutkimusmenetelmän kuvailaan olevan ihmisläheinen ja tutkimusote usein hermeneuttinen eli tulkitseva. (Hirsjär-



vi & Hurme 2001, 22.) Laadullisella tutkimusmenetelmällä pyritään selittämään tutkimuskohteen toimintaa ja kuvailemaan sitä. Sen kautta etsitään syitä havaittuun toimintaan. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä kerättyjen aineistojen avulla ei haluta todistaa ennalta epäiltyjä asioita. Kyseessä on siis hypoteesiton tutkimusmenetelmä. Tutkimusmenetelmän tarkoituksena ei ole tulosten yleistettävyys, vaan niiden sitäkin tarkempi analysointi. Siksi tutkimukseen valitaan yleensä verrattain pieni kohderyhmä. Tutkimusongelmaa voidaan tarkentaa aineiston keräämisen jälkeen, jotta kysymys vastaa tuloksia. (Eskola & Suonranta 2008, 15–20.)

Laadullisen tutkimuksen aineistot ovat yleensä tekstimuotoisia ja niiden keruumenetelmiä ovat haastattelut, havainnoinnit ja valmiit aineistot, kuten yleisönosastokirjoitukset (Eskola & Suonranta 2008, 15). Avoimilla kysymyksillä haastateltaessa haastattelu etenee vapaamuotoisesti, enemmän keskustellen. Haastattelu voi olla myös puolistrukturoitu, jolloin haastattelija kysyy kaikilta haastateltavilta samat kysymykset, mutta kysymysten järjestys voi vaihtua. Myös kysymysten esitysmuoto on sama kaikille. Strukturoitu haastattelu eroaa puolistrukturoidusta sillä, että kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat kaikille samoja. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltava vastaa omin sanoin. Haastattelu voidaan suorittaa lomakehaastatteluna esimerkiksi sähköpostitse. (Eskola & Suonranta 2008, 86.)

Kyselyn tai lomakehaastattelun mukaan liitetään saatekirje. Sen avulla kerrotaan tutkimuksen perustiedot vastaajille ja motivoidaan vastaamaan kyselyyn. Perustietojen tarkoituksena on perustella miksi tutkimus tehdään, ketkä on valittu vastaajiksi, kuka tekee tutkimuksen ja miten tutkimuksen tuloksia tullaan käyttämään. Kyselylomakkeen selkeyteen ja kysymysten asetteluun on kiinnitettävä huomiota. Kysymyksiä sekä lomaketta kannattaa testata etukäteen, jotta pahimmat virheet ja puutteet saadaan korjattua. (Vehkalahti 2014, 48.)

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä avulla pyritään yleistämään käyttäytymistä. Tutkimuksen kohderyhmänä on suuri joukko, jotta tutkittavasta asiasta saadaan koko tutkittavaa kohdetta kuvaava yleistys. Määrällinen tutkimus perustuu tutkittavasta kohteesta ennalta tunnettuun teoreettiseen tietoon eli sen avulla pyritään perustelemaan jo olemassa olevaa käyttäytymistä. Määrällisen tutkimusmenetelmän avulla tuotetaan tutkittavasta kohteesta numeerista tietoa kuten lukuja. Kysymykset ovat strukturoituja eli niissä on annettu valmiit vastausvaihtoehdot. Avoimien kysy-

mysten avulla voidaan määrällisessä tutkimuksessa täsmentää kysymyksiä. (Kananen 2012, 31–33; Valli 2007, 112.)

Käytin opinnäytetyössäni tutkimusmenetelmänä pääosin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tavoitteena oli saada vastaus tutkimusongelmiin esimiesten kertoman mukaan, eikä perustaa vastausta ennalta oletettaviin asioihin. Tämän vuoksi valitsin myös puolistrukturoidut kysymykset aineiston keräämiseen. Kysymykset ovat kaikille samoja, mutta jokainen vastaaja on vastannut omin sanoin. Myynnin johtamisesta on vuonna 2012 tehty tutkimus toimeksiantajayrityksessä. Kyseisen tutkimuksen kohteena on ollut erikoistavarakaupan henkilöstö. Tässä tutkimuksessa kohderyhmänä ovat päivittäistavarakaupan esimiehet. Lisäksi toimeksiantaja on valmentanut henkilöstöään myynnin johtamiseen liittyen aiemman tutkimuksen jälkeen. Voitaneen sanoa, että tutkimusten ajankohdilla sekä kohderyhmillä on sen verran eroa, että ennako-oletusta ei ole tämän hetkisestä tilanteesta. Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käytin kohderyhmän taustatietojen selvittämisessä. Sen avulla on osoitettu esimiesten työkokemuksen määrää. Määrällisellä menetelmällä on siis pyritty täydentämään kvalitatiivista tutkimusta.

#### *Haastattelun ja kyselyn ero*

Tuomi & Sarajärvi (2002, 74–76) kertovat, että haastattelu ja kysely eroavat toisistaan vastaamisen tavassa. Haastattelussa vastataan suullisesti ja kyselyssä kirjallisesti. Toinen selvä ero on siinä, että haastattelun avulla kerätty aineisto vie rahaa sekä aikaa. Vaikka kysely on tämä huomioiden halvempi ja nopeampi toteuttaa, se tuo haasteita tutkimuksen aineiston keräämisessä. Kyselyn taustalla on oletus, että vastaaja pystyy lukemaan ja vastaamaan kirjallisesti. Kysely ei ole joustava tiedonkeruumuoto, koska kysymysten tarkoituksia ei voi täsmentää. Taustalla on oletus, että vastaajalla on aiheesta tarpeeksi tietoa vastatakseen kyselyyn. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 74–76.)

Vehkalahden (2014, 48) mukaan kysely voidaan laatia sekä paperisena kuin sähköisenä versioina. Niitä voidaan käyttää myös rinnakkain. Toteutettaessa sähköistä WWW-kyselyä on huomioitava, että vastaajilla on käytössään vastaamiseen tarvittavat tietotekniset välineet. Sähköisen kyselyn hyötynä on, että analysoimisvaiheessa vastaukset saadaan tallennettua valmiina tiedostoina, jolloin vastausten käsittely helpottuu (Valli 2007, 111).

### 5.3 Kyselyn toteutus

Tutkimuskohteeksi valikoituivat S-marketpäälliköt Osuuskauppa Suur-Savon alueelta. Alun perin kohderyhmään kuului 16 S-marketpäällikköä, mutta kohderyhmä pieneni yhdellä henkilöllä erään S-marketpäällikön siirryttyä toisen Osuuskaupan palvelukseen. Toimeksiantajan kanssa sovimme, että tutkimus toteutetaan sillä hetkellä Osuuskauppa Suur-Savossa S-marketpäällikön töitä tekeville.

Aineisto kerättiin sähköisen linkin kautta toteutetulla kyselyllä. Kyselyyn aineiston keruumenetelmänä päädyttiin toimeksiantajan kanssa keskustellessa. Haastattelujen tekeminen ei ollut mahdollista aikataulujen puitteissa ja taloudellisesti sähköisen kyselyn tekeminen oli järkevintä. Osuuskauppa Suur-Savolla on käytössä kyselyjen tekemiseen Aitiopaikka-ohjelma, joten sen käyttäminen oli luontevaa. Aitiopaikka-ohjelma on vastaava ohjelma kuin Webropol.

Osuuskauppa Suur-Savo on määritellyt tarkasti kenellä on käyttöoikeudet Aitiopaikka-ohjelmaan. Ensimmäiseksi selvitin henkilöt, joilla on käyttöoikeus kyseiseen ohjelmaan. Sovin yhteistyöstä Osuuskauppa Suur-Savon toimitusjohtajan sihteerin kanssa. Sovimme tapaamisen ja hän esitteli minulle Aitiopaikka-ohjelman toimintoja ja näin pääsin suunnittelemaan sen pohjalta kysymysten asettelua.

Laadin kyselylle saatteen (liite 1), jossa kerroin kyselyn tarkoituksesta sekä ohjeistin kyselyyn vastaamisessa. Kerroin myös, että kyselyn vastaukset käsitellään nimettömänä eikä kenenkään henkilöllisyys tai yksittäiset vastaukset paljastu missään vaiheessa tutkimusta. Lisäksi mainitsin, että opinnäytetyön toimeksiantajan yhteyshenkilö on S-marketryhmäpäällikkö, mutta hän ei osallistu tutkimuksen toteutukseen millään tavoin. S-marketryhmäpäällikkö kertoi kyselystä päälliköiden budjetointipalaverissa sekä Savonlinnassa että Mikkelissä. Mikkelissä budjetointipalaveri oli kaksi päivää ennen kyselyn lähettämistä ja Savonlinnassa kolme päivää kyselyn lähettämisen jälkeen. S-marketryhmäpäällikön viestillä oli tarkoitus herätellä päälliköitä vastaamaan ja sitä kautta vaikuttamaan oman työnsä kehittämiseen.

Kysymysten (liite 2) laatimisessa huomioin viitekehyksen sekä myynnin johtamiseen liittyvien Osuuskauppa Suur-Savon henkilöstölleen järjestämien valmennuksien sisällöt. Tein kysymyksistä useita versioita, joista valitsin mielestäni sopivimmat. Lähetin

valitsemani kysymykset kolmelle testivastaajalle, joista kaksi vastasi kysymyksiin. Testivastaajat valitsin Sale-päälliköistä, koska heillä on samankaltaiset työtehtävät päivittäistavarakaupan tehtäväkentässä kuin S-marketpäälliköillä. Lisäksi lähetin kysymykset S-marketryhmäpäällikölle luettavaksi. Näiden testivastausten ja palautteiden perusteella muokkasin vielä kysymyksiä ja yhdistelin niitä kokonaisuuksiksi.

Lähetin kysymykset sekä saateen Aitiopaikka-ohjelman käyttäjälle, joka syötti kysymykset ennalta sovitun pohjan mukaisesti Aitiopaikka-ohjelmaan. Testasin vastauslinkin toimivuuden yhdessä S-marketryhmäpäällikön kanssa. Samalla kun testasin vastauslinkin toimivuuden, tarkistin vielä kerran kysymysten asettelua ja toimivuutta. Tämän perusteella yhtä kysymystä muokattiin ymmärrettävämpään muotoon. Vastauslinkin toimivuuden varmistuttua, varmistin ajankohdan kyselylinkin lähettämiseksi. Koska kysely lähetettiin toimeksiantajan järjestelmien kautta, kaikkien kohderyhmään kuuluvien työsähköpostiosoitteet olivat valmiina tiedossa. Kyselyn vastaamisajankohdaksi määrittelin 24.10.–31.10.2014 välisen ajan. Muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta lähti 29.10.2014. Kyselyn lyhyellä vastausajalla oli tarkoitus saada mahdollisimman pian tarvittava määrä vastauksia sekä vähentää kyselyn mahdollista unohtumista muiden sähköpostien sekaan. Kyselyyn tuli vastauksia ennen muistutusviestin lähettämistä yhteensä seitsemän kappaletta. Vastauksia kyselyyn tuli määräaikaan mennessä yhteensä yhdeksän kappaletta. Kaksi vastaajaa oli keskeyttänyt vastaamisensa, mutta heidän vastauksiaan ei ole laskettu mihinkään vastauksien määriin tai avoimiin vastauksiin mukaan.

Kyselyn sulkeuduttua sain sähköpostiini tiedostot lopullisista vastauksista. Avointen kysymysten vastauksia minun ei tarvinnut varsinaisesti litteroida, koska vastaukset olivat tulostettavissa sanasta sanaan, juuri niin kuin vastaajat ne olivat kirjoittaneet. Siirsin vastaukset sellaisenaan tyhjälle Word-tekstipohjalle ja luin ne läpi useaan otteeseen, tehden samalla muistiinpanoja ranskalaisin viivoin. Merkitsin ylös vastauksia yhdistävät asiat ja esiin nousevia teemoja. Käytin eri värejä havainnollistaakseni asiayhteyksiä. Hyödynsin analysoinnissa myös MaxQDA-ohjelmaa. Mind mapin avulla koostin teemojen alle tulosten purkamiseen olennaisimmat asiat.

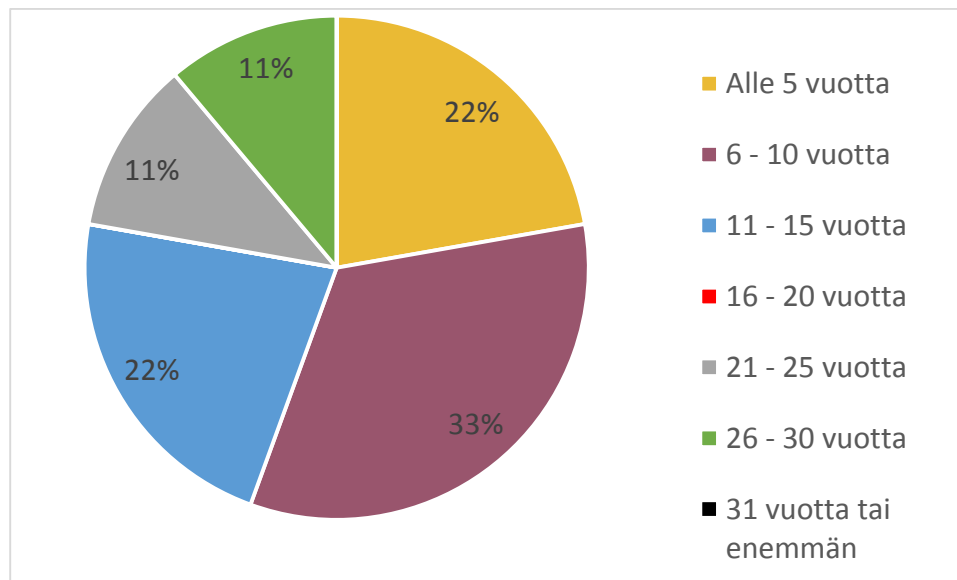
Taustatiedot käsittelin Excel-taulukko-ohjelman avulla. Koostin niistä kaksi havainnollistavaa kuvaa. Taustatietojen tarkoituksena oli osoittaa esimiesten työkokemuksen luonnetta, ja siten havainnollistaa millaiseen työkokemukseen vastaukset perustuvat.

## 6 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET

Tulokset on jaettu teemoihin avointen kysymysten vastausten osalta, jotta asiakokonaistuuksien jäsentäminen on selkeää ja mielekästä. Teemat nousivat kyselyn vastausten läpi lukemisten ja niiden auki kirjoittamisen tuloksena. Taustatiedoista selviää vastaajien lukumäärä sekä esimiesten työkokemusten määrä.

### 6.1 Vastaajien taustatiedot

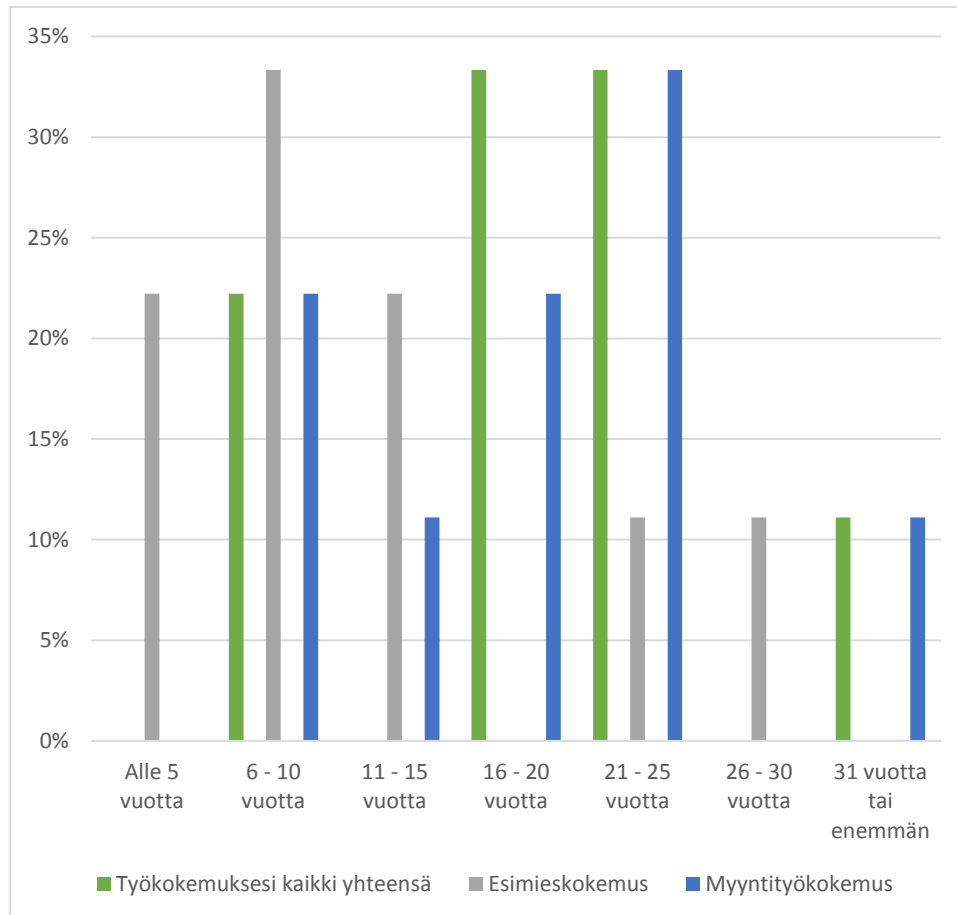
Kysely lähetettiin yhteensä 15 S-marketpäällikölle. Kaikkiaan S-marketteja on Osuuskauppa Suur-Savon toiminta-alueella yhteensä 16, mutta tutkimuksen toteutushetkellä oli käynnissä rekrytointiprosessi yhden S-marketpäällikön tehtävän osalta. Näin ollen tätä kyselyä ei lähetetty kyseiseen S-markettiin ollenkaan. Vastauksia kyselyyn tuli yhteensä yhdeksän eli vastausprosentti on 60 %. Kyselyyn vastanneissa päälliköissä on sekä miehiä että naisia, miehiä kolme ja naisia kuusi. Tutkimukseen vastanneiden esimiestyökokemus on kuvan 12 mukainen. Esimiestyökokemus jakautuu melko tasaisesti vastaajien kesken, vain pidempään esimiestyötä tehneitä on vähemmän.



**KUVA 12. Myynnin johtajien esimiestyökokemus**

Vastanneiden ikäjakauman mukaan suurin osa esimiestehtävissä työskentelevistä on 31–50 vuotiaita. Alle 31-vuotiaita vastaajissa oli yksi, samoin kuin yli 51-vuotiaita. Työkokemusta heistä kahdelle on kertynyt 6–10 vuotta, kolmelle 16–20 sekä 21–25 vuotta ja yhdelle yli 31 vuotta. Myyntityökokemuksen määrä suhteessa esimiestyöko-

kemukseen on suurempi. Myyntityökokemusta on kaikilla vastanneilla 6 vuotta tai enemmän. Kuvassa 13 on pylväskaaviolla havainnollistettu eri työkokemusten suhdetta keskenään.



**KUVA 13. Esimiesten erilaiset työkokemukset**

Kaikilla vastanneilla on työkokemusta yhteensä kuusi vuotta tai enemmän. Esimieskokemuksen määrissä on eroavaisuuksia verrattaessa myyntityökokemukseen. Taulukon perusteella voi päätellä, että vastaajilla on kattava työkokemus myyntityöstä esimiestyön pohjana.

## 6.2 Asiakslähtöisyys

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että asiakslähtöisyys on tuloksellisen toiminnan alku ja juuri. Kaikki toimintaan liittyvät päätökset tehdään asiakkaan näkökulmasta katsoen. Esimiehet kertoivat, että tavoitteet asetetaan ylemmän johdon toimesta. Toiminta suunnitellaan niiden tavoitteiden puitteissa huomioiden asiakastytyväisyyden turvaamisen. Työvuorosuunnittelussa kiinnitetään huomiota ennen kaikkea asiakasvir-

ran mukaiseen henkilöstön käyttöön. Suurimmasta osasta vastauksia selvisi, että henkilöstön oikealla mitoituksella ja osaamisen oikealla suuntaamisella turvataan tavoitteisiin pääsy.

Suurin osa vastaajista mainitsi myymälän esillepanoihin panostamisen, hyllypäätyjen ja esillepanojen herätteellisyuden sekä ajankohtaiset tuotteet ja tuotteiden riittävyyden asiakaslähtöisyyden varmistaviksi tekijöiksi. Esimiehet kertoivat olevansa asiakkaiden tavoitettavissa. He huomioivat asiakkaiden toiveet valikoimien ja muun toiminnan suhteen sekä vastaavat palautteisiin välittömästi. Kampanjoiden avulla vastanneet tekevät aktiivista myyntityötä ja vaikuttavat lisämyynnin syntymiseen. Esillepanoissa halutaan myös huomioida käyttöyhteystuotteiden vaikutus lisämyyntiin. Lähes puolet kertoi, että asiakkaiden tarpeet huomioidaan yksilöllisesti kuuntelemalla ja tarjotaan siihen ratkaisuja ja ehdotetaan korvaavia tuotteita. Esimiehet muistuttavat henkilöstöään asiakkaiden tärkeydestä, jotta varmistetaan hyvän asiakaspolun toteutuminen. Asiakaspalvelun toteutumista seurataan työn ohessa ja tarvittaessa epäkohtiin puututaan välittömästi.

Lähes kaikki mainitsivat, että asiakastyytyväisyys varmistetaan perusasioista huolehtimalla. Tuotteiden oikeanlaiseen tilaamiseen ja tuoreuteen kiinnitetään erityistä huomiota. Näillä keinoin esimiehet kertovat varmistavansa myynti-, saatavuus- ja hävikkitavoitteiden tuloksellisen kohtaamisen. Tavoitteiden toteutumista seurataan havainnoimalla sekä erilaisten raporttien avulla päivittäin, viikoittain ja kuukausittain. Seuranta ei koske pelkästään tavoitteiden toteutumista vaan myös toiminnasta aiheutuvia kuluja. Kolmannes esimiehistä kertoi, että reklamoinnit ja hyvitykset käsitellään välittömästi.

Tavoitteiden asettamisessa esimiehet suosivat yksinkertaisuutta ja selkeyttä, jotta tavoitteiden seuraaminen on helppoa ja niiden toteuttaminen on mahdollista. Tavoitteellisuuden kerrottiin koskevan myös toimintatapoja ja pelisääntöjä, jotka on asetettu kaikille työyhteisön jäsenille yhtenäisiksi. Esimiehet viestivät tavoitteiden toteutumisesta henkilöstölleen ja pohtivat yhdessä keinoja tavoitteisiin pääsemiseen.

### 6.3 Palaute ja osaaminen

Suuresta osasta vastauksia selvisi, että henkilön oma asenne ja halua oppia sekä tehdä töitä, koetaan ratkaisevaksi motivaation syntymisessä. Palaute miellettiin tärkeäksi johtamisen keinoksi. Kaikkien vastanneiden mielestä palautteen avulla tuetaan motivaatiota ja motivoitunut henkilö on sitoutunut työhönsä. Sitoutunut henkilö vastaavasti tekee tuloksellista työtä. Avoimella vuorovaikutuksella työn ohessa kyselyyn vastanneet kertoivat ruokkivansa hyvää työilmapiiriä, avoimuutta ja ahkeruutta. Palautteen antamisella osoitetaan, ettei työntekijän työpanosta pidetä yhdentekevänä vaan tärkeänä.

Esimiehet kokivat, että heidän on tunnettava työryhmänsä, jotta he tietävät millä tavalla ketäkin motivoi parhaiten. Toisia motivoi raha, kun taas toisia tekeminen ja tulokset. Motivoinnin avulla he sitouttavat henkilöstöä ja kehittävät osaamista. Näiden taas koettiin auttavan tavoitteiden saavuttamisessa. Muutamissa vastauksissa mainittiin myös, ettei hyvää palautetta haluta ja kannata antaa liikaa, koska tällöin sen teho motivoinnin lähteenä häviää. Palautteen antamisessa on huomioitava ajankohta. Varsinkin korjaava palaute on annettava välittömästi, jotta kehittymistä voi tapahtua. Palaverit mielletään hyviksi palautteiden välittämiskanaviksi. Neljännes vastaajista muistutti, että esimiehet haluavat kannustaa palautteen antamiseen myös työkavereiden välillä, ei pelkästään esimieheltä alaiselle. Esimiehet kaipasivat myös itse palautetta niin työntekijöiltään kuin ylemmältä taholta. Toimintatapoihin halutaan saada enemmän näkökulmaa, jotta tiedetään missä mennään ja toimintaa voidaan näin kehittää.

Osaamisen varmistamisella esimiehet kuvailivat varautuvansa tulevaisuuden haasteisiin. Yli puolet huolehtii omasta osaamisestaan aktiivisella ja oma-aloitteisella otteella oppimiseen. Työnantaja järjestämiä koulutuksia hyödynnetään ja niistä saadaan tukea omalle osaamiselle. Esimiehet kertoivat myös seuraavan paljon ammattiin liittyvää kirjallisuutta sekä olemalla kiinnostuneita ympäristöstään. Oma tilannettaan esimiehet pohtivat yhdessä oman esimiehensä kanssa kehityskeskustelussa. Työyhteisön osaamista varmistetaan myös työnantajan järjestämällä koulutuksilla sekä omilla palaverilla. Koulutuksia käydään niin internetin välityksellä eJollaksen verkkosivujen kautta sekä lähiopetuspäivillä.



Vastauksissa mainittiin myös jatkuvan perehdytyksen tärkeydestä. Siihen panostetaan ja samalla tehdään havainnoiteja mitä osaamista tarvitaan lisää. Työnkierto on havaittu hyväksi toimintatavaksi työyhteisön sisällä, jotta saadaan moniosaamista työpaikan eri tehtäviin. Kehityskeskusteluissa selvitetään työntekijöiden omia toiveita ja työyhteisön yhteisessä osaamiskeskustelussa (OSSI) kartoitetaan yhdessä osaamisen tilanne sekä sovitaan tarvittavat toimenpiteet. Osa vastaajista mainitsi myös, ettei vastauksia ongelmiin tule kertoa suoraan, vaan täytyy muistaa tukea työntekijöitä ratkaisun löytymiseen. Onnistuminen lisää oppimisen motivaatiota.

#### **6.4 Esimiehen rooli**

Suurin osa esimiehistä kuvaili, että tärkeintä on olla innostunut omasta työstään, jotta voi toimia esimerkillisesti. Oman kokemuksen kautta saa paljon varmuutta toimeensa. Työ vaatii pitkäjänteisyyttä, asioista täytyy jaksaa jankuttaa ja niitä pitää kerrata. Samalla pitää myös osata kuunnella ja vastaanottaa ideoita ja keskustella niistä. Ideoita toteutetaan mahdollisuuksien mukaan, mikäli ne sopivat liikeideaan. Kehittäminen mainitaankin yhtenä esimiehelle kuuluvista tehtävistä.

Kyselyyn vastanneet mainitsivat yksimielisesti, että heidän tehtävänsä on huolehtia kokonaisuudesta ja heiltä odotetaan tulosta. Budjetointi tehdään ylemmän johdon tavoitteiden mukaisesti ja strategian toteutumisesta huolehditaan päivittäisessä työssä. Toimintaa suunnitellaan resurssien mukaan ja päivittäin valvotaan tavoitteiden ja työn toteutumista. Kaksi vastaajista mainitsi, että toiminnan suunnittelu tarkoittaa myös osallistumista markkinointiin yhdessä ryhmäpäällikön kanssa. Lähes kaikki esimiehet kertoivat osallistuvansa myyntityöskentelyyn, jotta ovat sekä asiakkaiden että henkilöstön tavoitettavissa sekä edesauttavat tehokkuustavoitteisiin pääsemisessä.

Suurimmassa osassa vastauksista kerrottiin, että iso osa päivästä menee osallistuessa käytännön myymälätyöhön. Osallistuminen tekemiseen koettiin mahdollistavan opastavan ja ohjaavan otteen johtamisessa sekä havaintojen tekemisen paikan päällä. Jatkuvalla läsnäolollaan ja osallistumalla myymälätyöskentelyyn, esimiehet varmistavat työtyytyväisyyden sekä asiakastyytyväisyyden toteutumista. Epäkohtiin on helpompi puuttua välittömästi ja avoin vuorovaikutus on helpompaa. Vastauksista selvisi, että esimiehet haluavat olla antamatta valmiita ratkaisuja ja ohjeita. Mieluummin he tukevat tekemistä ja antavat työntekijöiden omille oivalluksille tilaa.

Melkein kaikki esimiehet kertoivat myös, että heidän työssään pitää olla luotettava ja on hoidettava oma tehtävänsä tilanteesta riippumatta. Työntekijöitä täytyy kohdella oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Samalla täytyy huolehtia, että toiminta on tehokasta ja toimintatavat sovitun mukaisia. Esimiehet mahdollistavat työtyytyväisyyden sekä asiakastyytyväisyyden mukaisen toiminnan.

## **6.5 Haasteet ja mahdollisuudet**

Suurin osa vastaajista kuvaili tasapainoilevansa tehtävässään. Esimiestehtävä koetaan kokonaisuudessaan haasteelliseksi, koska ylemmän johdon asettamat vaatimukset ovat tiukentuneet, mutta toiminta pitäisi mahdollistaa olemassa olevilla resursseilla. Lisäksi osallistuminen myymälätyöskentelyyn vie aikaa pois perusjohtamistyöltä, eikä toimintaa ehdi analysoida ja raportteja tulkitsemaan tarpeeksi. Monen vastauksista paistoi huoli, että johtaminen ilman riittävää taustatietojen analysointia ei voi olla laadukasta. He kokivat, että ajan mittaan tämä vaikuttaa sekä työtyytyväisyyteen, asiakastyytyväisyyteen että työssä jaksamiseen.

Haasteena koettiin myös osaamisen tason ylläpitäminen. Muutama mainitsi, että työntekijöitä on tulevaisuudessa jäämässä eläkkeelle. Heidän tietonsa ja taitonsa olisi siirrettävä eteenpäin. Väestön väheneminen ja yleinen taloustilanne, sekä niistä koitua myynnin lasku mietityttää myös. Hintakilpailu kilpailevien yritysten kanssa ja kannattavan toiminnan yhdistäminen, koetaan haasteelliseksi.

Mahdollisuuksia osa vastaajista näki tulevaisuuteen liittyvissä toimissa. Tulevaisuutta pitäisi varmistaa panostamalla henkilökunnan kuin omaankin osaamiseen sekä työn mielekkyyteen. Nuorista osaajista on pidettävä kiinni ja mahdollistettava monipuolinen työ. Samalla kuitenkin on huolehdittava jo olemassa olevasta henkilöstöstä. Rekrytoinnissa on oltava maltillinen. Asiakaspalvelun erinomaisuuteen on panostettava varmistamalla hyvä palvelu, saatavuus ja valikoimien oikeellisuus. Haasteet on käännettävä mahdollisuuksiksi ja positiivisiksi haasteiksi. Muutamassa vastauksessa mainittiin myös sosiaalisen median voima sekä ristiinmarkkinoinnin tuomat mahdollisuudet. Omaa kauppaa haluttaisiin mainostaa esimerkiksi sosiaalisen median voimin ja tällä luoda positiivista mielikuvaa ja lähestyä asiakkaita markkinoimalla yksikköään.

Ristiinmarkkinoinnissa nähdään mahdollisuuksia, mutta sen ei koeta tällä hetkellä tuovan hyötyä ruokakaupoille.

## **7 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO**

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana oli, miten myynnin johtaminen toteutuu S-marketpäälliköiden päivittäisessä käytännön työssä. Alaongelmana oli, onko toimeksiantajan valmennuksilla näkyvää vaikutusta esimiesten työssä. Tutkimuksella haetaan ratkaisua myös kysymykseen, miten esimiehet voivat kehittää ja seurata toimintaansa.

Tutkimuksella saatiin vastaus pääasialliseen tutkimusongelmaan sekä alaongelmaan. Esimiestyön toiminnan kehittämiseen ja seurantaan tutkimus ei tuonut suoraa vastausta, mutta tuloksien perusteella voi päätellä mihin esimiestyössä on kiinnitettävä huomiota jatkossa. Tutkimuksessa nousi yllättäen esiin kehittämiskohde toimeksiantajalle esiteltäväksi, koska sillä on vaikutusta esimiesten toiminnassa myynnin johtajana.

### **7.1 Johtopäätökset**

Tulosten yhteenvetona voidaan todeta, että esimiesten työ perustuu vahvaan myyntityökokemukseen. Se antaa tarvittavan pohjan esimiestyössä toimimiseen ja kokonaisuuden hahmottamiseen. Työtä tehdään strategisten tavoitteiden mukaisesti. Arvojen vaikutus työn taustalla on havaittavissa asiakaslähtöisyydessä sekä tavoitteiden asettamisessa ja seuraamisessa. Vastuullisella toiminnalla varmistetaan toiminnan jatkuvuus. Myynnin johtajan keinona on mahdollistaa olemassa olevilla resursseilla kannattava ja tuloksellinen toiminta. Työvuorosunnittelun huolellisella toteuttamisella sekä raporttien analysoimisella luodaan puitteet laadukkaalle myyntityölle.

Esimiehen työssä myynnin johtajana näkyy työn kokonaisvaltaisuus. Ei riitä, että huolehditaan raporttien lukemisesta ja analysoimisesta, vaan huomiota pitää keskittää myös havainnoimiseen. Havainnoimalla työympäristön puitteita ja esillepanoja sekä tuotteistusta, saadaan valtavasti pohjatietoa toiminnan kehittämiseen. Myös osaamisen tasoa voi seurata tekemällä havaintoja työympäristössä. Tarvittaessa havaittuihin epäkohtiin on helppo puuttua heti, jotta tilannetta voidaan korjata ja suuntaa muutettua. Myynnin johtamisessa palautteen antaminen ja motivaatio mielletään erittäin tärkeäksi

tekijäksi osaamisen kehittämisen rinnalla. Esimiehet ovat kiinnostuneita kehittämään työtään, sekä sitä kautta vaikuttamaan koko työyhteisön toimintaan.

Asiakaslähtöisyys ja tuloksellisuus toteutuvat aktiivisen myyntityön kannalta tarkastellen. Aktiivinen myyntityö koetaan suositteluksi sekä erilaisiksi kampanjoiksi, joiden avulla lasketaan hintamielikuvaa. Myynnin johtajana heillä on tehtävä varmistaa yhdessä henkilöstönsä kanssa, että esillepanot ovat riittävät ja tuotteistus on kunnossa. Tarvittaessa hän ohjaa ratkaisujen löytymisessä ja oikeiden tuotemäärien tilaamisessa. Myös käyttöyhteystuotteiden sijoittaminen esillepanoihin on havaittu suureksi kilpailukeinoksi.

Aktiivisen myyntityön merkitys tiedostetaan siis lisämyynnin syntymisessä. Asiakaspalvelun laatuun panostetaan ja esillepanojen ja tuotteiden saatavuuden kautta varmistetaan toiminnan jatkuvuus ja tuloksellisuus. Markkinoinnin vaikutus asiakaslähtöisyydessä tiedostetaan suureksi, mutta S-marketpäälliköiden esimiestyössä ei koeta olevan tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa oman myymälän markkinointiin. Ristiinmarkkinoinnista ei koeta olevan suurta hyötyä päivittäistavarakaupalle.

Haasteellisen työympäristöstä tekee yleinen markkinatilanne ja kiristynyt kilpailu. Tämä pienentää olemassa olevia resursseja. Toiminta pitää suunnitella kannattavaksi ja laadukkaaksi olemassa olevilla resursseilla. Myynnin johtamisessa vaikutus näkyy vähentyneenä ajan käyttönä raporttien analysointiin ja toiminnan suunnitteluun. Työn painopiste on siirtynyt enemmän suorittavaan työhön, jotta tehotavoitteisiin on mahdollisuus päästä. Tämä aika on pois myös johtamistyöltä ja ohjaavalta työltä sekä palautteen antamiselta että motivoinnilta. Vaikka nähdään puututtavat epäkohdat, koetaan, ettei ole aikaa tarttua niihin riittävällä otteella. Osaltaan tämä esimiesten rooliin kuuluvien tehtävien painotusten epäselvyys vaikuttaa myös markkinoinnin ja aktiivisen myyntityön toteuttamisen varmistamiseen.

## **7.2 Toimenpidesuosituks**

Suorittavan työn ja johtamisen suhde esimiesten työssä myynnin johtajana on kovin häilyvä. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että aikaa menee yhä enemmän itse suorittavan työhön osallistumiseen. Kuitenkin johtamiseen tulisi käyttää aikaa ja toimintaa pitäisi suunnitella sekä taustoja analysoida, jotta voidaan tehdä oikeita perus-

teltuja päätöksiä. Pidemmällä aikavälillä myös tehtävien lisääntymisen vaikutus työhyvinvointiin on havaittavissa. Esimiehet kaipasivat myös enemmän palautetta ylemmältä johdolta ja aktiivisempaa seuranta missä toiminnassa mennään.

Pääasiallisena kehitysehdotuksena tämän tutkimuksen pohjalta tulen esittämään toimeksiantajalle, että esimiesten toimenkuvaa on selkeytettävä päivittämällä esimiesten tehtäväkuvausta. Tehtäväkuvauksen ajatuksena olisi selventää suorittavaan työhön ja johtamistyöhön käytettävää painotusta. Tämän avulla esimiehille saadaan yhtenäinen tieto, miten paljon heiltä odotetaan myynnin johtamiseen käytettävän aikaa. Uskon myös, että hyvin suunniteltuna tehtäväkuvausta voitaisiin jatkojalostaa. Siitä saataisiin luotua apuväline esimiesten oman työsuorituksen arviointiin, seurantaan ja kehittämiseen. Lisäksi sitä voitaisiin hyödyntää esimiesten kehityskeskustelussa osaamisen tason kartoittamisessa.

Opinnäytetyössä esiteltyjen eri valmennuksien vaikutus näkyy esimiesten otteessa työhön. Vastauksista nousi esiin esimiesten innokkuus kehittää toimintaa. Aktiivinen myyntityö asiakaspalvelun laadukkuuden ja toiminnan kannattavuuden takaamiseksi on ilmeinen. Esimiesten haluavat panostaa hyvään asiakaspalveluun pääosin saatavuuden turvaamisella, esillepanojen toteutuksella ja käyttöyhteystuotteiden määrittelyllä yhdessä henkilöstön kanssa.

Toiminnan kehittämistä voidaan tarkastella myös markkinointikanavien ylläpitoa ajatellen. Vaikka ketju ohjaakin tekemisiä, voisi olla syytä miettiä sen sallimissa rajoissa keinoja yksilöidä toimipaikkoja ja tehdä niistä alueen asukkaille entistä houkuttelevimpia. Huomioon ottaen myös väestön määrän vähentymisen vaikutus myynnin laskuun, on toimintaa uudistettava myös harvaan asutuilla paikkakunnilla. Ristiinmarkkinoinnille olisi etsittävä keinoja, jotta sitä voisi hyödyntää paremmin ja näin saada myös ruokakaupalle hyötyä.

Kolmantena tarkastelukohtana innovatiivisuuden ja kehittämisen kannalta voidaan miettiä markkinoinnin vaikutusta. Nykyisin yhä lisääntyvä sähköinen markkinointi ja sosiaalinen media tarjoavat monia puitteita toiminnan markkinointiin. Näkyvyydellä kasvatetaan myös mielikuvaa koko yrityksestä ja sen asiakaslähtöisyydestä, ei vaan sen joistain yksiköistä. Esimiehet huolehtivat, että työstä ja toimipaikasta annettava

kuva säilyy mielekkäänä. Tällä turvataan muun muassa tulevaisuuden työntekijöiden saavutettavuus.

Näiden tutkimuksessa esiin tulleiden seikkojen perusteella ehdotan toimeksiantajalle, että esimiesten toimintaa myynnin johtajana tulisi tukea jatkossa enemmän. Organisaatiossa tulisi miettiä konkreettisia keinoja ideoiden jakamiseen eri yksiköiden välillä ja lisätä mahdollisuuksia ideoiden innovatiiviseen toteuttamiseen. Monikanavaisuuden kautta toiminta tulee tavoitettavammaksi ja lisämyynnille saadaan uusi kanava. Lisäksi osaamisen ja sitoutumisen kannalta ajatellen, oman myymälän Facebook-sivusto ei olisi ollenkaan huonompi vaihtoehto. Sosiaalisen median voima on kasvava ja varsinkin nuorien, tulevaisuuden osaajien tavoitettavuutta ajatellen, tässä on oivallinen kanava. Yhteistyö taustatukien kuten mainonnan sekä IT-osaston kanssa, tuo varmasti ratkaisuja tulevaisuuden näkyvyydelle ja sitä kautta asiakkaiden kokemalla arvolla.

### **7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Tutkimuksen luotettavuus koostuu reliabiliteetista ja validiteetista. Kananen (2012, 173) toteaa, että ”validiteetti tarkoittaa yksinkertaisuudessaan oikeiden asioiden tutkimista”. Validiteetti jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäinen validiteetti kertoo, onko tutkimus tehty järjestelmällisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Ulkoisen validiteetin avulla voidaan arvioida onko tutkimuksesta saatavissa samat tulokset, vaikka joku toinen tekisi tutkimuksen. (Koskinen ym. 2005, 254.) Varsinkin laadullista tutkimusta tehdessä täytyy luottamuksellisuuden yhteydessä huomioida tutkimuksen eettisyys. Tutkimusta tehdessä on huomioitava, että tutkimus on avoimesti laadittu eikä tutkijan oma näkemys ole vaikuttanut vastauksien tulkintaan. Kuitenkin tulosten käsittelyssä tulee huomioida luottamuksellisuus. (Koskinen ym. 2005, 278–279.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä myynnin johtaminen tarkoittaa esimiesten päivittäisessä työssä ja miten se toteutuu? Tässä opinnäytetyössä teoreettinen viitekehys on koottu ajatellen tutkimusongelmaa. Teoria-aineistossa on huomioitu myös toimeksiantajan aiheeseen liittyvä materiaali. Kyselytutkimuksen kysymykset on muodostettu perustuen näihin kirjallisiin materiaaleihin. Koen, että kysymykset ja viitekehys muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden. Vastusten analysoinnissa on käytetty apuna sekä tietoteknistä ohjelmaa sekä perinteistä kynä

ja paperi –menetelmää. Eri menetelmien avulla saadut tulokset ovat tukeneet toisiaan ja tutkimuksen johtopäätökset on muodostettu näiden menetelmien pohjalta. Kyselytutkimuksen vastauksien perusteella tutkimusongelmiin on saatu vastaukset.

Tässä tutkimuksessa kyselyyn vastanneiden henkilöllisyyden paljastuminen ei ole vaarantunut missään vaiheessa. Kyselyt lähetettiin jokaisen vastaajan henkilökohtaiseen sähköpostiin, mutta saadut vastaukset tallentuivat nimettöminä Aitiopaikkaohjelman järjestelmiin. Vastauksien perusteella ei siis voida identifioida ketään. Kyselylinkin mukana menneessä saatteessa on kerrottu vastaajille tutkimuksen luotettavuudesta, sekä mainittu kyselyn tarkoitus ja kuka kyselyn suorittaa.

Olen myös mielestäni onnistunut pysymään puolueettomana ja käsittelemään asiaa objektiivisesti, vaikka tunnen toimeksiantajan oman työni kautta. Olen pitänyt omat havaintoni esimiesten työstä ajatusteni ulkopuolella, jotta tutkimuksen tulokset perustuvat vain vastaajien vastauksiin. En ole myöskään keskustellut opinnäytetyöhöni liittyvistä asioista kyselyyn osallistuneiden kanssa, joten en ole saanut vaikutteita kysymysten tekemiseen tai tulosten muodostumiseen ulkopuolisilta tahoilta.

Reliabiliteetin avulla osoitetaan, että tutkimuksen tulokset ovat luotettavia. Tutkimustulosten tulee olla toistettavissa, mikäli tutkimus suoritettaisiin useampaan kertaan samana ajankohtana eri tutkijoiden toimesta. (Eskola & Suonranta 2008, 213.) Kyselytutkimuksen suorittamista internetin kautta avoimilla kysymyksillä voidaan pitää osittain luotettavana. En ole pystynyt vaikuttamaan vastaajien vastauksiin, koska en ole ollut paikalla. Toisaalta tämä jättää auki sen tosiasian, että kysymykset on ymmärretty oikealla tavalla. Luotettavuuden arvioinnissa on huomioitava, että internetin kautta tehtävää kyselyä ei voi valvoa. Tutkijan on luotettava siihen, että vastaajat ovat itsenäisesti vastanneet kysymyksiin, eikä ulkopuolisia apuvoimia ole käytetty.

Tähän tutkimukseen liittyvät kysymykset on lähetetty vastaajien henkilökohtaisiin työsähköposteihin ja uskon, että tältä osin vastaajina ovat olleet juuri kohderyhmään määritellyt henkilöt. Kokonaisuuden huomioiden uskon, että jos tutkimus suoritettaisiin uudelleen samalla kohderyhmällä, tutkimustulokset olisivat toistettavissa. Kuitenkin on huomioitava, että tutkimuksen ajankohdankin on oltava sama. Ajankohdan muuttuessa, myös tutkimusympäristö ja kohde muuttuvat. Näillä on oleellinen merkitys tulosten muodostumisessa.

## 8 POHDINTA

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää, mitä myynnin johtaminen tarkoittaa päivittäistavarakaupan esimiesten työssä? Tutkimusongelma tiivistyi kysymykseen, miten esimiehet johtavat myyntiä? Ratkaisua haettiin myös esimiesten toiminnan kehittämiseen ja seurantaan. Pääsääntöisesti sain vastaukset kysymyksiin. Myös esimiesten toiminnan kehittämiseen ja seurantaan liittyvä ratkaisu on johdateltavissa tuloksista. Koen, että onnistuin hyvin tutkimuksessani. Jotta kaikkiin kysymyksiin olisi saatu suorat vastaukset tuloksien perusteella, kyselyn kysymyksiin olisi voinut lisätä vielä suoran kysymyksen liittyen kehittämisajatuksiin. Tutkimuksen olisi voinut myös suorittaa haastatteleamalla, jolloin olisin voinut saada kokonaisvaltaisempia vastauksia.

Tutkimusmenetelmäksi valitsin laadullisen tutkimuksen, koska tarkoituksena oli selvittää esimiesten omia näkemyksiä työstään. Myös kohderyhmän pienuus sekä tapauksen selvyys tukivat ajatustani laadullisesta menetelmästä. Tulokset eivät ole yleistettävissä toimeksiantajan ulkopuolisille vastaaville toimijoille, koska esimiesten toimintaan liittyy vahvasti toimeksiantajan koulutusten piirteet. Uskon, että tuloksista on hyötyä toimeksiantajalle sen suunnitelmassa tulevaisuutta. Opinnäytetyö antaa ehdotuksia, mihin kannattaa tulevaisuudessa kiinnittää huomiota myynnin johtamisessa.

Haastavinta opinnäytetyön tekemisessä on ollut kysymysten muodostaminen. Kyselytutkimus on taloudellinen ja helppo toteuttaa, mutta kysymysten muotoilussa täytyy olla tarkkana. Kysymysten pohjana olikin teoria-aineisto sekä valmennusten aineistoja. Kysymyksiä tehdessä koostin samalla myös viitekehystä, jotta käsitelisin siellä samoja asioita kuin kysymyksissä. Vastausten analysoiminen oli myös työlästä ja haastavaa. Kyselyn tulosten käsittelyssä MaxQDA-ohjelma auttoi, mutta perinteisen kynä ja paperi menetelmän avulla tehdyt muistiinpanot ja eri värien käyttö, auttoivat myös jäsentämään tuloksia.

Haastavaa oli myös etsiä viitekehukseen kirjallisuutta. Johtamista koskevaa kirjallisuutta on todella runsaasti, mutta myynnin johtamiseen suoranaisesti liittyvää yllättävän vähän. Tämä tuki ajatustani siitä, että myynnin johtaminen on iso kokonaisuus. Se sisältää monta eri johtamisen osa-aluetta. Teorian keräämisessä auttoikin paljon myynnin johtamisen kokonaisuuden jäsentely paperille. Tunnen, että olen tällä keino-



la saanut koottua hyvin tiivistetyn paketin päivittäistavarakaupan esimiesten myynnin johtamisesta.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi on ollut melko tiivis. Kohdallani työ alkoi toukokuussa 2014, kun laadimme opinnäytetyösopimuksen toimeksiantajan kanssa. Kesän aikana tein eniten ajatustyötä ja keräsin vain hieman teoria-aineistoa. Syksyn koittaessa tahti tiivistyi ja lähdemateriaalia kertyi paljon. Aikataulullisesti kolmen kuukauden sisään opinnäytetyön tekeminen tuntui mahdottomalta, mutta suunnitelman kirjaaminen paperille antoi uskoa. Opinnäytetyön valmistumiseen aikataulussa, auttoi myös opintovapaalle jäämiseni loka-marraskuun väliseksi ajaksi. Näin sain keskittyä täyspainoisesti opinnäytetyön tekemiseen ilman palkkatyön tuomaa aikataulua ja vastuuta.

Olen oppinut opinnäytetyötä tehdessäni paljon asioita, joita voin hyödyntää tulevaisuudessa. Ohjaaminen ja esimiestyö ovat aina kiinnostaneet minua, joten uskon saavani tästä paljon eväitä työelämääni. Olen huomannut, että opiskelemistani kursseista on ollut paljon hyötyä opinnäytetyön tekemisessä. Havaitsin myös tekeväni uusia oivalluksia työhöni liittyen, kun avasin toimeksiantajaa ja samalla työnantajaani koskevia taustoja. Opinnäytetyö on myös opettanut minulle, jo ennestään kärsivälliselle luonteelle, lisää kärsivällisyyttä ja pitkäjänteisyyttä. Välillä on tuntunut, ettei työ etene millään ja aikataulu ei tule pitämään. Silti jostain on aina löytynyt se ajatusta eteenpäin vievä punainen lanka.

Lisäksi haluan muistuttaa hyvinvoinnista huolehtimisen tärkeydestä. Välillä on tervettä jättää työ kesken ja laittaa aivot niin sanotusti narikkaan. Ulkoilu tai mikä tahansa muu liikuntamuoto tai harrastus rentouttaa ja saa ajatuksen taas luistamaan. Nyt loppumetreillä, kun maali häämöttää edessä, voi olla vain tyytyväinen. Opinnäytetyö valmistuu sittenkin.

## LÄHTEET

Aaltonen, Tapio, Heiskanen, Erika & Innanen, Pekka 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY.

Arvot 2014. SOK. <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/arvot>. Ei päivitystietoa. Luettu 6.10.2014.

Baird, Carolyn 2011. Customer Intimacy redux in the Digital Ecosystem. Customer relationship management. CRM-media. Artikkel. <http://www.destinationcrm.com/Articles/Columns-Departments/The-Tipping-Point/Customer-Intimacy-Redux--in-the-Digital-Ecosystem-78739.aspx>. Ei päivitystietoa. Luettu 19.11.2014.

Dumeresque, David 2013. The corporate digital footprint: exactly who owns and controls it? The emergence of the digital director. Strategic direction. 29:7, 34–36. PDF-dokumentti. <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/SD-04-2013-0011>. Ei päivitystietoa. Luettu 19.11.2014.

Esimies innostaa esimerkillään. 2014. Palveluesimies 1, 16.

Esimiesten VISU-valmennus 2012. Osuuskauppa Suur-Savo. PDF-dokumentti.

Eskola, Jari & Suonranta, Juha 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.

Hiltunen, Arto 2011. Johtamisen taito: elämänmittainen matka. Helsinki: WSOYPro Oy.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Historiasta tähän päivään. 2014. SOK. <https://www.s-kanava.fi/web/s/suur-savo/historia>. Ei päivitystietoa. Luettu 6.11.2014.

Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Edita.

Hämäläinen, Marja 2013. Osaamisen johtaminen ja osaamiskeskustelut. Esimiehen materiaalipaketti. Jollas Instituutti. PDF-dokumentti. Päivitetty 27.11.2013. Luettu 10.11.2014.

Isoaho, Minna 2007. Rohkea johtaja. Hyödynnä kritiikki ja villit ideat. Porvoo: WSOYpro.

Joutsenkunnas, Tapio & Heikurainen, Pekka 1999. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: WSOY.

Järvinen, Pekka 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro.

Järvinen, Pekka 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.

- Järvinen, Pekka 2012. Onnistu esimiehenä. Helsinki: SanomaPro.
- Kamensky, Mika 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kansanen, Olli 2004. Esimies valmentajana: yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: WSOY.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Jyväskylä: Kauppakaari.
- Kauppinen, Tero J. 1999. Navigoiva johtaminen. Onnistumisen organisointi ja navigointi jatkuvassa muutoksessa. Keuruu: Otava.
- Koskinen, Ippo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kumppanuustoiminta. 2014. SOK. <https://www.s-kanava.fi/web/s/suursavo/sponsorointi>. Ei päivitystietoa. Luettu 6.10.2014.
- Laakkonen, Sanna 2012. Sukupolvien voimaa työelämään. Ekonomi 4, 25. Verkkolehdi. <http://www.digipaper.fi/ekonomi/90251/>. Päivitetty 16.5.2012. Luettu 10.11.2014.
- Laine, Markus, Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki:Gaudeamus.
- Matilainen, Risto 2010. Dynaaminen tuloskortin käyttö ©. WWW-dokumentti. <http://www.dynaaminenjohtaminen.fi/pdf/opas-dyn-tulosk-kaytt.pdf>. Päivitetty 9.3.2010. Luettu 16.10.2014.
- Miten olla valmentava johtaja?. 2014. Palveluesimies 3, 19.
- Motivointi ja palkitseminen. 2014 Linjassa Oy. <http://esimies.info/Motivointi-ja-palkitseminen.php>. Ei päivitystietoa. Luettu 3.11.2014.
- Nieminen, Satu 2014. Sähköpostiviesti 7.11.2014. S-marketryhmäpäällikkö. Osuuskauppa Suur-Savo.
- Nieminen, Timo & Tomperi, Sari 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WSOYpro.
- Osuuskaupan tiedote. 2013. SOK. [https://www.s-kanava.fi/uutinen/asiakasomistajille-palautui-yli-15-miljoonaa-euroa-myynti-ylitti-400-miljoonaa-ja-tyontekijamaarakasvoi/444820\\_10882](https://www.s-kanava.fi/uutinen/asiakasomistajille-palautui-yli-15-miljoonaa-euroa-myynti-ylitti-400-miljoonaa-ja-tyontekijamaarakasvoi/444820_10882). Päivitetty 12.2.2013. Luettu 6.11.2014.
- Osuuskauppa Suur-Savo 2009. Osuuskauppa Suur-Savon strategia v. 2009–2015. Esimiesten esitysaineisto. PowerPoint-tiedosto. Päivitetty 8.3.2009. Luettu 10.6.2014..

Osuuskauppa Suur-Savo 2011. Esittely. PowerPoint-tiedosto. Päivitetty 18.12.2012. Luettu 10.10.2014.

Perehdytysopas 2012. Tervetuloa suursavolaiseksi! Osuuskauppa Suur-Savo.

Piili, Marjut 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Tietosanoma Oy.

Pinola, Minna 2014. SOK ja Microsoft haluavat olla kuluttajan iholla verkossa ja kivi-jalassa. Microsoft Circle. 2, 9, 11.

Rantamäki, Tomi, Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WsoyPro.

Rope, Timo 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY.

Rubanovitsch, Mika D. & Aalto, Elina 2005. Myynnin lyhytterapia – sanoista tekoihin. Helsinki: Oy Imperial Sales Ab.

Rubanovitsch, Mika D. & Aalto, Elina 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Oy Imperial Sales Ab.

Rämö, Satu 2012a. Motivaatiokakkua kiitos!. Ekonomi 6, 25. Verkkolehti. <http://www.digipaper.fi/ekonomi/97603/>. Päivitetty 7.9.2012. Luettu 10.11.2014.

Rämö, Satu 2012b. Järki & tunteet. Ekonomi 3, 22. Verkkolehti. <http://www.digipaper.fi/ekonomi/87412/>. Päivitetty 12.4.2012. Luettu 10.11.2014.

S Group 2013. Jollas Liekki. PowerPoint-tiedosto. Päivitetty 4.12.2012. Luettu 11.10.2014.

Sistonen, Samuli 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.

S-market. 2014. <https://www.s-kanava.fi/ketju/s-market/101>. Ei päivitystietoa. Luettu 31.10.2014.

S-ryhmän henkilöstöstrategia 2009–2015. 2009. S-ryhmä. PowerPoint-tiedosto. Ei päivitystietoa. Luettu 11.10.2014.

Surakka, Tarja & Laine, Nina 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus media.

Sydänmaanlakka, Pentti 2006. Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?. Helsinki: Talentum.

Tamminen, Juhani 2014. Yhteispeli. Suomi nousuun. Helsinki: Auditorium.

Tatu – tavoitteilla tuloksiin. 2013. Osuuskauppa Suur-Savo. PDF-dokumentti.

Tietoa Osuuskaupasta. 2013. Osuuskauppa Suur-Savo. WWW-dokumentti.  
<https://www.s-kanava.fi/web/s/suur-savo>. Ei päivitystietoa. Luettu 20.9.2014.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.

Vaaraniemi, Juha 2012. Ratkaisuja myynnin johtamiseen. Puheenvuoro 14.9.2012 @Solita Meeting Point. Videoklippii.  
<https://www.youtube.com/watch?v=3ziE2runxEQ>. Päivitetty 24.9.2012. Luettu 24.9.2014.

Valli, Raine 2007. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Juva: PS-kustannus.

Vastuullisuus – luonteva osa Suur-Savon toimintaa. 2014. SOK. <https://www.s-kanava.fi/web/s/suur-savo/vastuullisuus>. Ei päivitystietoa. Luettu 6.10.2014.

Vehkalahti, Kimmo 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

Viitala, Riitta 2008. Johda osaamista!. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Keuruu: Infor.

Vilanen, Pia 2013. Valmentava johtaminen motivoi. Luotain Consulting Oy. Blogi.  
<http://www.luotain.net/valmentava-johtaminen-motivoi/>. Päivitetty 10.9.2013. Luettu 1.11.2014.

Wiskari, Juha 2009. Totuuden hetki. Esimiestyö palveluympäristössä. Hämeenlinna: Talentum.

Vuorinen, Tero 2014. Strategiakirja. 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Åberg, Leif 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.

*Hyvä S-marketpäällikkö,*

*Opiskelen Mikkelin ammattikorkeakoulussa tradenomiksi (AMK) ja olen tekemässä opinnäytetyötä aiheesta "Myynnin johtaminen esimiestyössä". Tavoitteena on selvittää, miten myynnin johtamiseen liitetyt näkemykset ja yrityksen strategia linkittyvät käytännön tekemiseen esimiestyön näkökulmasta. Toteutan tutkimukseni sähköisellä haastattelulla, johon toivoisin Sinun osallistuvan. Näin tuet onnistumistani tutkimuksen toteuttamisessa sekä vaikutat myynnin johtajan työn kehittämiseen. Haastattelukysymykset avautuvat alla olevasta linkistä ja vastausaika on hyvä varata n. 20 minuuttia. Vastaathan kysymyksiin mahdollisimman nopeasti, kuitenkin pe 31.10.2014 mennessä. Satu Nieminen toimii tutkimuksen virallisena suojelijana, mutta ei osallistu vastauksien käsittelyyn millään tavalla. Vastaukset käsitellän luottamuksellisesti, eikä yksittäisiä vastauksia pystytä yhdistämään vastaajiin.*

*Kiitän Sinua jo etukäteen yhteistyöstä!*

*Tiina Tolvanen*

**Sukupuoli**

- Nainen
- Mies

**Ikä**

- 18–30 vuotta
- 31–40 vuotta
- 41–50 vuotta
- 51 vuotta – enemmän

**Työkokemuksesi kaikki yhteensä**

- Alle 5 vuotta
- 6–10 vuotta
- 11–15 vuotta
- 16–20 vuotta
- 21–25 vuotta
- 26–30 vuotta
- 31 vuotta – enemmän

**Esimieskokemus**

- Alle 5 vuotta
- 6–10 vuotta
- 11–15 vuotta
- 16–20 vuotta
- 21–25 vuotta
- 26–30 vuotta
- 31 vuotta – enemmän

**Myyntityökokemus**

- Alle 5 vuotta
- 6–10 vuotta
- 11–15 vuotta
- 16–20 vuotta
- 21–25 vuotta
- 26–30 vuotta
- 31 vuotta – enemmän

**Kyselyn kysymykset**

1. Miten mahdollistat tuloksellisen toiminnan myynnin johtajana? Kuvaile mitä pitää ottaa huomioon tulokseen pääsemiseen? Entä mikä vaikutus on aktiivisella myyntityöllä ja ristiin markkinoinnilla?
2. Miten varmistat myynnin johtajana tavoitteisiin pääsemisen ja miten niiden seuranta on toteutettu?
3. Mikä merkitys motivoinnilla ja palautteen antamisella on myynnin johtajan näkökulmasta?
4. Mitä sinulta odotetaan myynnin johtajana? Miten kuvailisit rooliasi ja vastuutasi työyhteisösi kannalta? Miten huolehdit työtyytyväisyydestä?
5. Miten varmistat asiakastytyväisyyden myynnin johtajana?
6. Minkälaisia haasteita ja mahdollisuuksia koet työssäsi myynnin johtajana tällä hetkellä? Entä tulevaisuudessa? Miten varaudut muutoksiin?
7. Miten varmistat oman osaamisesi myynnin johtajana? Entä miten varmistat työyhteisösi osaamisen? Mitä hyötyä on osaamisen varmistamisesta?