

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Liiketoimintatiedon hallinta ja tietojohdaminen

2012

Lauri Liewendahl

MYYNTITYÖ JA MOTIVAATIO URHEILUKAUPAN ALALLA

- case Sportia World



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous | Liiketoimintatiedon hallinta ja tietojohdaminen

Marraskuu 2012 | 51

Kai Reikko

Lauri Liewendahl

MYYNTITYÖ JA MOTIVAATIO URHEILUKAUPAN ALALLA – CASE SPORTIA WORLD

Kaupan alalla myyntityö on monitahoista myynti- ja asiakaspalvelutilanteiden hallintaa. Erikoistavarakaupoissa ja erityisesti urheilukaupoissa myyjien tehtävänä on henkilökohtaisen myyntityön avulla esitellä ja myydä mahdollisimman paljon yrityksen tuotteita. Hyvän henkilökohtaisen myyntityön toteutumiseksi myyjä kuitenkin tarvitsee erilaisia motivoitumisvirikkeitä.

Tämä opinnäytetyö käsittelee motivaatiota myyjien näkökulmasta urheilukauppa Sportia World:ssä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mikä on Sportia Worldin osa-aikaisten myyjien motivaation nykytila. Lisäksi pyrittiin kartoittamaan mielipiteitä yrityksen palkkausjärjestelmästä, palkitsemisesta, koulutuksesta ja työhyvinvoinnista sekä selvittämään tulisiko näitä tekijöitä kehittää. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Sportia World.

Työn teoriaosassa käsiteltiin erikoistavarakauppaa, myyntityön erityispiirteitä urheilukaupan alalla ja motivaatiota. Motivaatiota koskevassa luvussa esiteltiin tarkemmin sisäistä ja ulkoista motivaatiota, työmotivaatiota, sitouttamista sekä sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä, jotka vaikuttavat henkilökohtaisen myyntityön onnistumiseen.

Tutkimus toteutettiin laadullisina teemahaastatteluina, joihin osallistuivat Sportia Worldin osa-aikaiset myyjät. Tutkimuksen tulosten perusteella myyjien työmotivaatiossa oli puutteita. Haastateltavat kokivat palkitsemisen vaikuttavan työmotivaatioon. Palkitsemistavoista merkittävimmiksi koettiin vastualueiden lisääminen ja palaute työstä. Etenkin kiitosta ja kannustusta kaivattiin nykyistä enemmän. Vastaajat olivat melko tyytymättömiä koulutuksen vähyyteen sekä kauppiaiden ja myyjien väliseen vuorovaikutukseen. Sportia World:ssä tapahtuva myyntityö koettiin kuitenkin pääasiassa mielekkääksi ja palkkausjärjestelmä toimivaksi.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan ehdottaa joitakin kehitysehdotuksia. Sportia Worldin tulisi panostaa enemmän myyjien aineettomaan palkitsemiseen, perehdyttämiseen ja koulutusmahdollisuuksien tarjoamiseen sekä parempaan tiedonkulkuun. Palkitsemista tulisi kehittää ottamalla käyttöön uusia palkitsemistapoja. Etenkin palautetta ja tunnustusta tulisi antaa enemmän. Lisäksi myyjät toivoivat kehityskeskustelujen ja viikkopalavereiden aloittamista Sportia World:ssä.

ASIASANAT:

(motivaatio, myyjä, henkilökohtainen myyntityö, Sportia World, palkitseminen)

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration | Business Information and Knowledge Management

November 2012 | 51

Kai Reikko

Lauri Liewendahl

SALES WORK AND MOTIVATION IN SPORTS RETAIL SECTOR – CASE SPORTIA WORLD

In trade sales, sales work is not only management of sales and customer service situations but also very complex. In specialty stores, especially in sport stores, the task of the salespeople is to present and sell as many goods as possible by using good personal sales work. In order to succeed in sales, a salesperson needs different motivation stimulus.

This thesis examines motivation in sport store Sportia World from the point of view of the salespeople. The purpose of the thesis was to examine what is the current state of motivation of the part-time salespeople in Sportia World. In addition, the objective was to find out their opinions on the company's pay systems, rewarding, training, and wellbeing. The aim was to identify the need for improvements in these areas. This study is conducted by order of Sportia World.

The theoretical part of the thesis discusses specialty stores, special features of sales work in sports retail sector, and motivation. In the motivation chapter, the concepts of internal and external motivation, work motivation, commitment and motivation factors are presented in more detail.

The study was conducted as qualitative interviews, and the interviewees were the part-time salespeople of Sportia World. The results of the present study show that there are deficiencies in the work motivation of the salespeople in Sportia World. Results also confirm that rewarding has influence on work motivation. According to the salespeople, adding responsibility and getting feedback were seen as the most important rewarding methods. The interviewees hoped for more encouragement and acknowledgement in the future. Overall, the interviewees were quite dissatisfied with the poor amount of training and the quality of the interaction between the retailers and the salespeople. However, generally the sales work and the pay systems were seen as satisfactory.

On the basis of the present study, some improvements can be suggested. Sportia World should invest more in immaterial rewarding, training and offering training possibilities, as well as improving communications. New rewarding methods should be introduced. More feedback and recognition should be given. The salespeople also encouraged Sportia World to start having performance appraisal discussions and weekly meetings.

KEYWORDS:

(motivation, salesperson, personal sales work, Sportia World, rewarding)

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 ERIKOISTAVARAKAUPPA	8
2.1 SGN Sportia Oy	9
2.2 Sportia World	10
3 MYYNTITYÖN ERITYISPIIRTEET URHEILUKAUPAN ALALLA	12
3.1 Toimipaikkamyynti	12
3.2 Henkilökohtainen myyntityö	14
3.3 Hyvän myyjän ominaisuudet	16
4 MOTIVAATIO	20
4.1 Motivaation määritelmä	20
4.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	22
4.3 Työmotivaatio	23
4.4 Sitoutuminen	26
4.5 Myyntityössä käytettäviä sisäisiä ja ulkoisia motivointikeinoja	27
5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	31
5.1 Tutkimusaineiston kerääminen ja tutkimusmenetelmä	32
5.2 Tutkimusaineiston analysointi	33
5.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	34
6 TUTKIMUSTULOKSET	35
6.1 Taustatiedot ja myyjän ominaisuudet	35
6.2 Työmotivaatio	36
6.3 Koulutus	38
6.4 Työhyvinvointi	39
6.5 Palkkausjärjestelmä ja palkitseminen	41
7 POHDINTA	43
7.1 Johtopäätökset	43
7.2 Kehitysehdotukset	45

LÄHTEET

47

LIITTEET

- Liite 1. Haastattelupyyntö
- Liite 2. Teemahaastattelun runko

KUVIOT

- Kuvio 1. Toimipaikkamyymälän sisältötekijät. Mukauttaen (Rope 2003, 34). 13
- Kuvio 2. Myyntiprosessin kulku. Mukauttaen (Rope 2003, 59). 15

TAULUKOT

- Taulukko 1. Motivaatioon vaikuttavat tekijät. (Viitala 2004, 151).24

1 JOHDANTO

Kaupan alalla myyntityö on monitahoista myynti- ja asiakaspalvelutilanteiden hallintaa. Erikoistavarakaupoissa ja erityisesti urheilukaupoissa myyjien tehtävänä on henkilökohtaisen myyntityön avulla esitellä ja myydä mahdollisimman paljon yrityksen tuotteita. Hyvän henkilökohtaisen myyntityön toteutumiseksi myyjä kuitenkin tarvitsee erilaisia motivoitumisvirikkeitä. Motivaation merkitys korostuu erityisesti kaupan alan myyntityössä. Henkilöstön motivaatioon keskittyminen pitäisi olla yksi yrityksen prioriteeteista, sillä siihen panostamalla voidaan kehittää henkilöstön ja asiakkaiden välistä vuorovaikutusta, mikä puolestaan edistää yrityksen tavoitteen eli myynnin toteutumista.

Työskenneltyäni jo yli viiden vuoden ajan Sportia World:ssä syntyi idea tämän opinnäytetyön aiheesta. Olen työurani aikana havainnut niin myyjien keskuudessa motivaation puutetta kuin kauppiaiden taholla tyytymättömyyttä myyjien tehokkuuteen. Tämän vuoksi koin tarpeelliseksi selvittää mitä erityispiirteitä urheilukaupan alan myyntityöhön liittyy ja miten motivaatio vaikuttaa henkilökohtaiseen myyntityöhön. Perimmäisenä tavoitteenani oli kehittää tilannetta parempaan suuntaan.

Opinnäytetyöni käsittelee motivaatiota myyjien näkökulmasta urheilukauppa Sportia World:ssä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mikä on Sportia Worldin myyjien motivaation nykytila. Lisäksi pyritään kartoittamaan mielipiteitä yrityksen palkkausjärjestelmästä, palkitsemisesta, koulutuksesta ja työhyvinvoinnista sekä selvittämään tulisiko näitä tekijöitä kehittää. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Sportia World, joka tulee hyödyntämään tutkimuksen tuloksia työntekijöidensä motivaation parantamisessa.

Työn teoriaosassa käsitellään erikoistavarakauppaa, myyntityön erityispiirteitä urheilukaupan alalla ja hyvän myyjän ominaisuuksia, sekä esitellään työn toimeksiantaja lyhyesti. Motivaatiota koskevassa luvussa perehdytään tarkemmin motivaation käsitteeseen, sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, työmotivaatioon,

sitouttamiseen sekä sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin, jotka vaikuttavat henkilökohtaisen myyntityön onnistumiseen.

Tutkimukseni kohderyhmä on Sportia Worldin osa-aikaiset myyjät ja tutkimus on toteutettu teemahaastatteluiden avulla. Johtopäätöksissä kerään yhteen tutkimuksen tulokset ja lopuksi ehdotan kehitysehdotuksia, joiden avulla työmotivaatiota voitaisiin kehittää Sportia Worldissa.

2 ERIKOISTAVARAKAUPPA

Kaupan asema on hyvin vahva ja kaupan ala toimii yhtenä suurimpana työllistäjänä. Kaupan alalla ihmiset työskentelevät monilla eri saroilla ja monille työpaikka löytyykin päivittäis- tai erikoiskaupan puolelta. Nämä kaksi ryhmää muodostavat yhdessä Suomen vähittäiskaupan. (Santasalo & Koskela 2008, 9.) Tässä opinnäytetyössä käsitellään tarkemmin vähittäiskaupan kokonaisuudesta ainoastaan erikoiskauppaa, sillä urheilukaupat, Sportia World mukaan lukien, kuuluvat erikoiskaupan ryhmään. Luvun lopussa esitellään työn toimeksiantaja Sportia Worldia ja SGN Sportia Oy -ketju, johon Sportia World kuuluu.

Erikoiskaupoille on tyypillistä, että ne ovat toimialansa mukaan erikoistuneet kapeimmille tuotemerkkinoille ja ne ovat kooltaan melko pieniä. Niiden taustalla toimivat maahantuojat, tukkukaupat ja valmistajat. Erikoiskauppojen ketjuuntuminen on voimistunut viime aikoina, mutta edelleen suuri osa erikoiskaupoista on yksityisiä yrityksiä. (Santasalo & Koskela 2008, 9.)

Erikoiskaupan toiminta eroaa suuresti päivittäiskaupan toiminnasta. Erikoiskaupan vahvuuksiin voidaan lukea monipuolinen ja erikoistunut valikoima sekä henkilöstön korkea asiantuntijuus. Tunnusomaista on myös se, että erikoiskaupat sijaitsevat yleensä keskeisillä paikoilla toisten omien alojen kauppojen läheisyydessä, etenkin kauppakeskuksissa ja muissa keskittymissä. Keskittymien ansiosta erikoiskaupat pystyvät tarjoamaan monipuolisia saavutettavuusetuja kuluttajille. Erikoiskaupassa tuote- ja palveluvalikoimien ollessa spesifejä, on markkina-alueen oltava laaja. Esimerkiksi suuret kaupungit tarjoavat laajan kuluttajakunnan ansiosta hyvät lähtökohdat erikoiskauppojen menestymiselle. Suurten kaupunkien tai muiden merkittävien keskittymien vaikutus ulottuu pienimpienkin keskusten markkina-alueille. (Santasalo & Koskela 2008, 67–68.)

Erikoiskaupan yksi alaryhmä on kulttuuri- ja vapaa-ajan erikoiskauppa, johon kuuluu muun muassa urheiluvälineiden, kirjojen, sanomien, musiikki- ja videotallenteiden sekä lelujen vähittäiskauppa. Kulttuuri- ja vapaa-ajan ryhmässä suurin toimiala on urheilukauppa. Urheilukaupassa yksi tärkeimmistä tekijöistä

on nykyajan muoti. Muodikkaalla ja urheilullisella pukeutumisella on kasvava kysyntä kuluttajien keskuudessa ja urheilukauppojen suurimmat markkinat painottuvatkin kyseisiin segmentteihin. Suomessa tunnettuja urheilukauppaketjuja ovat Intersport, Kesport, Topsport, Budget Sport, Stadium ja Sportia. Tavaratalojen ja markettien osuus urheilutarvikkeiden ja -vaatteiden myyjinä on myös hyvin suuri. (Santasalo & Koskela 2008, 100–101.)

2.1 SGN Sportia Oy

SGN Group on kotimarkkinoiden tukkukauppaan keskittynyt perheyrittäjä, joka on toiminut jo yli 75 vuoden ajan. SGN Group tunnetaan monista vahvoista ja menestyneistä tuotemerkeistä. Sen toimialat ovat urheilu- ja vapaa-ajan tuotteet, maatalous, ympäristöhoito ja teollisuuslaitteet. SGN Groupin organisaatioon kuuluu eri osakeyhtiöitä, joista yksi on SGN Sportia Oy. SGN Group on vahvasti tukemassa ja kehittämässä yhdessä jälleenmyyjien kanssa urheilukauppojen toimintoja. Myynti- ja markkinointitukien lisäksi SGN Group kouluttaa ja valmentaa yhteistyökumppaneitaan alan muuttuvien markkinoiden kohtaamiseen. SGN Groupin tavoitteena on tyytyväinen asiakas, joka voi luottaa ostamaansa tuotteeseen, sen laatuun sekä saamaansa palveluun. (SGN.)

SGN Sportia Oy on puolestaan vapaaehtoinen kauppaketju, joka koostuu yksityisistä kauppiaiden harjoittamista Sportia-liikkeistä. Se on perustettu vuonna 2006 ja se käsittää noin 60 myymälää. Sportia-liikkeet muodostavat tällä hetkellä Suomen toiseksi suurimman urheilukauppaketjun. SGN Sportia Oy:n toiminta-alueena on tarjota tuotteita ja palveluita lähtökohtaisesti erikoistuneiden jälleenmyyjien kautta, joiden taustalla toimii laadukas ja tehokas logistiikkajärjestelmä. Jälleenmyyjät hoitavat itse myynnin ja markkinoinnin. (SGN.)

Vapaaehtoisessa kauppaketjussa itsenäinen yritys ja sen taustalla toimiva keskusyksikkö muodostavat yhteistyösopimuksen, jonka avulla tehdään yhteistyötä. Kyseisissä yrityksissä toiminnasta vastaavat kauppiaat. Kauppaketjussa on kaksi eri ketjumuotoa; tukkukauppasidonnaiset ketjut ja muut ketjut. Sportia-liikkeet lukeutuvat jälkimmäiseksi mainittuun ketjumuotoon, joissa liikkeillä on

yhteinen ketjunimi ja liiketunnukset, mutta esimerkiksi myymäläkonseptin ja verkoston luominen ja kehittäminen ovat täysin kauppiaiden harteilla. Tässä ketjumuodossa hankinta- ja markkinayhteistyöt keskusyksikön välillä ovat melko vähäisiä. Vapaaehtoisissa kauppaketjuissa yhtenäisen tietojärjestelmän puuttuminen on myös yleistä. Ketjutoiminnassa on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Vahvuudeksi voidaan lukea kauppiaiden itsenäisyys ja päätösvalta oman liikkeen toiminnasta. Vahvuutena voidaan pitää myös liiketoiminnan suurempaa joustavuutta kuin esimerkiksi monimyyväläyrytyksissä. Tarpeen tullen kauppias voi sopeuttaa liikkeen toimintaansa vallitsevan kilpailu- ja ympäristötilanteen mukaan ja reagoida nopeammin tilanteeseen. Heikkoudeksi voidaan laskea tietojärjestelmien ja yhteistoiminta etujen lähes täydellinen puuttuminen vähäisestä sidonnaisuudesta johtuen. Nämä edut ovat kuitenkin yhden tekeviä tällaisessa liiketoimintakonseptissa, jos toimipaikan henkilöstöjohtaminen ja muut liikkeenhoitoon liittyvät asiat eivät ole kunnossa. (Vähittäiskaupan kansainvälistyminen ja sen vaikutukset Suomessa 2003, 16.)

2.2 Sportia World

Raision kauppakeskus Myllyssä toimii neljä urheilukaupan erikoisliikettä, joista Sportia World on kooltaan yksi suurimmista yli 1000 m² liiketilallaan. Sportia World avattiin kauppakeskus Myllyyn vuonna 2001, jolloin se kuului Oy Wihuri Ab konserniin. Vuonna 2006 nykyiset kauppiaat ostivat Sportia Worldin itselleen ja aloittivat toiminnan itsenäisinä kauppiaina. Liikkeen omistuksesta ja toiminnasta vastaa kaksi kauppiasta. Tätä opinnäytetyötä toteuttaessa Sportia World:ssa oli kaksi täysipäiväisesti työskentelevää toimihenkilöä ja viisi osaaikaista myyjää kauppiaiden lisäksi. (Sportia World 2001, 1-10.)

Sportia Worldin ilmapiiri on urheilullinen, laadukas ja asiantunteva. Yritys pyrkii vastaamaan tämän päivän asiakkaiden ongelmiin ja haasteisiin, tarjoamalla laadukkaita tuotteita, hyvää palvelua ja asiantuntevaa tuotetietoutta. Yrityksen asiakkaat jakaantuvat moniin eri kohderyhmiin, jotka asettavat omat haasteensa urheiluvälinemyyntiin. Näitä ovat esimerkiksi satunnaiset kuntoilijat, aktiiviurhei-

lijat ja urheiluseurat. Sportia World haluaa liiketilansa ja henkilökuntansa kautta jakaa niin liikunnallista iloa kuin elämyksiä asiakkaiden arkeen. Tämä on otettu huomioon palvelutarjonnassa siten, että liiketila koostuu ns. lajimaailma-ajattelusta. Sportia Worldista löytyy esimerkiksi jääkiekko-, jalkapallo- ja juoksumailma sekä vapaa-ajan vaatemaailma. Maailmojen tarkoituksena on tuottaa elämyksiä asiakkaille ja saada tällä tavoin ostotilanteissa asiakkaat nauttimaan sekä palamaan myöhemmin uudelleen liikkeeseen. Sportian Worldin tavoitteena on saada aikaan tilanne, jolloin asiakas voi ostaa yhdellä kerralla samasta paikasta kaikki tarvitsemansa urheiluvälineet. Sportia World haluaa oman huolto- ja välinepalvelunsa ansiosta taata markkinarakonsa ja olla edelläkävijä urheiluvälineiden myynnissä kauppakeskus Myllyssä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 12–13; Sportia World 2001, 1-10.)

3 MYYNTITYÖN ERITYISPIIRTEET URHEILUKAUPAN ALALLA

Liike-elämässä tapahtuva myyntityö voidaan jakaa kolmeen erilaiseen myynnin kategoriaan, joita ovat toimipaikkamyyni, neuvottelumyynti ja edustajamyyni. Myynnillä on aina kaksi erilaista merkitystä: tavoitemerkitys ja työmerkitys. Tavoitemerkityksestä puhutaan silloin, kun jokin taho tavoittelee myyntiä. Työmerkityksellä viitataan yleensä henkilökohtaiseen myyntityöhön. Myynnin aikaansaamiseksi yrityksessä tarvitaan erilaisia myyntikeinoja, jotka luovat perustan myynnin toteutukselle. Näitä ovat muun muassa erilaiset myyntiviestintäkeinot kuten suoramainonta, puhelinmyynti tai henkilökohtainen myyntityö. Myyntityö ei kuitenkaan ole niin yksiselitteistä kuin usein ajatellaan, vaan monella taustatekijällä on vaikutusta myynnissä onnistumiseen. (Rope 2003, 13–16.)

Urheilukaupassa tapahtuvaa myyntityötä luonnehtii hyvin henkilökohtainen myyntityö. Lisäksi myynnin onnistumiseen vaikuttavia taustatekijöitä on paljon. Seuraavaksi käsittelemme tarkemmin toimipaikkamyntiä ja henkilökohtaista myyntityötä, jotka kuvaavat parhaiten Sportia World:ssä tapahtuvaa myyntityötä, sekä hyvän myyjän ominaisuuksia.

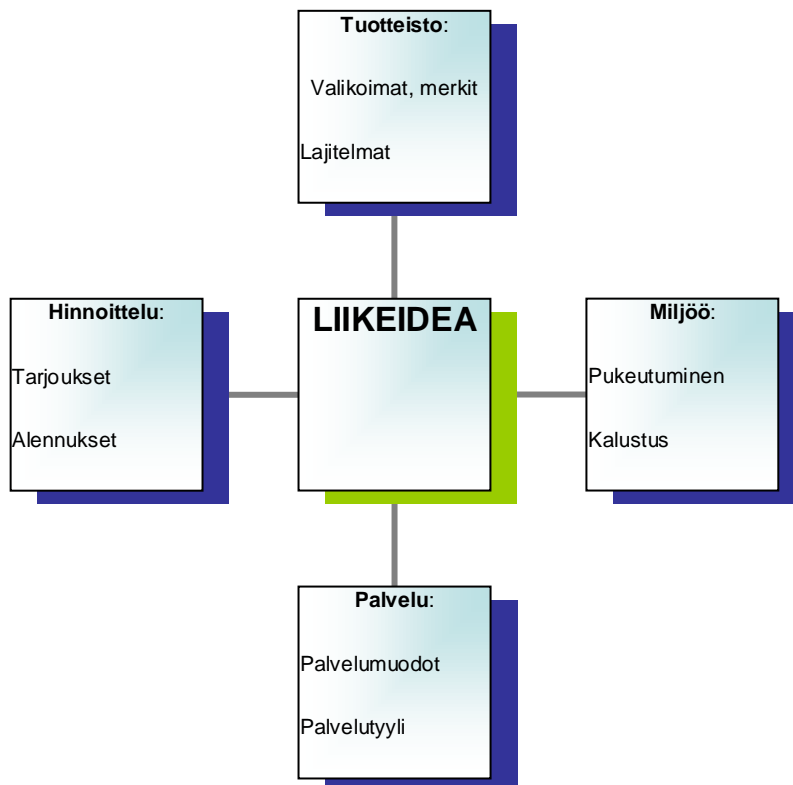
3.1 Toimipaikkamyyni

Ropen (2003, 15–16.) mukaan toimipaikkamyyni on muun muassa kaupoissa ja hotelleissa tapahtuvaa myyntiä, joissa myyjillä on toimipaikoissaan tuotteita, joita ostamaan tulevia asiakkaita palvelemaan niin, että myyntiä syntyy mahdollisimman paljon. Toimipaikkamyyniin kuuluu vahvasti myös palvelumyynnin käsite, jolla tarkoitetaan sitä, että toimipaikan henkilöstö myy palvelun avulla yrityksen tuotteita. Palvelumyyniin kuuluu olennaisesti myös lisämyynnin tavoittelu. Lisämyynnin avulla pyritään tehostamaan oheismyyntiä ja varmistamaan, että asiakkaalta ei jää ostamatta jotain sellaista, mitä hän voisi jo samalla ostokerral-

la hankkia. Onnistunut palvelu- ja lisämyynti parantaa yrityksen menestysmahdollisuuksia.

Toimipaikkamyymälöitä yhdistää usein neljä tekijää. Näistä tekijöistä syntyvät myymälän sisältötekijät, joita ovat miljö, tuotteisto, hinnoittelu ja palvelu. Näiden avulla myymälät pystyvät tarjoamaan kuluttajille erilaisia tuotesovelluksia ja rakentamaan toimivan konseptin liikeidean ympärille. Kun markkinoilla on vielä riittävästi kysyntää tämän tyyllisille toimipaikkamyymälöille, pystyvät ne vetoamaan erilaisiin asiakassegmentteihin ja kannustamaan ostotilanteissa olevia asiakkaita ostamaan monenlaisia tuotteita. (Rope 2003, 33–34.)

Kuviossa 1 havainnollistetaan tarkemmin toimipaikkamyymälän sisältötekijöitä.



Kuvio 1. Toimipaikkamyymälän sisältötekijät. Mukauttaen (Rope 2003, 34).

Toimipaikkamyymälän menestyminen ei ole kuitenkaan kiinni vain näistä asioista, vaan asiakas valitsee ostopaikkansa monista eri syistä. Ostopaikan valintaan vaikuttavat myymälän sijainti, kuinka nopeasti tuotetta tarvitaan, mihin tuo-

tetta käytetään ja missä tilanteissa sitä käytetään. Toisin sanoen asiakas valitsee tuotteen ostamisen suhteessa sen sijaintiin, alueella olevaan tarjontaan, ajankäytön ja kulkumahdollisuuksien mukaan itselleen sopivimman mukaiseksi. Tämä konkretisoi hyvin, miten erityyppiset myymälät sopivat erilaisille asiakkaille ja miten ne kiinnostavat erilaisissa tilanteissa yhtä ja samaa asiakasta. Asiakkaiden taustoista johtuen mieltymykset tuotteisiin ja myymälöihin ovat erilaiset. Tuloksena on ollut lisääntynyt kysyntä erilaisille myymälätyypeille ja markkinoille. Toinen asia on se, että kuinka paljon markkinapohjaa kukin myymälätyyppi vaatii ja minkälainen kilpailutilanne markkinoilla on. Nämä tekijät vaikuttavat muun muassa siihen voiko myymälä menestyä jossakin tietyssä ympäristössä. Tärkeintä on kuitenkin se, että toimipaikka nähdään hyvänä myyntipaikkana ja työnkuva on ensisijaisesti myyntiä palveleva. Asiakaspalvelussa työskentelevien tulisi nähdä itsensä ensisijaisesti myyjinä. Myyntitehtävissä kaikki tekemiset tulisi miettiä yrityksen myyntiä kehittäen. (Rope 2003, 36–37.)

3.2 Henkilökohtainen myyntityö

Henkilökohtainen myyntityö on myyjän ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta, jossa myyjä pyrkii auttamaan asiakasta valitsemaan ja ostamaan hänelle sopivan tuotteen tai palvelun. Myyntitilanteessa on tärkeää ottaa huomioon niin asiakkaan tarpeet, tilanne ja olosuhteet kuin myynnille asetetut tavoitteet. Myyjän työnkuva koostuu monista eri osa-alueista ja työn luonne on kokonaisuudessaan paljon laajempaa kuin pelkkää henkilökohtaista myyntityötä. Henkilökohtaisen myyntityön lisäksi myyjän tehtäviin kuuluu muun muassa kilpailutilanteen seuranta, kilpailijoiden tuotteiden ja palveluiden tunteminen, informaation hankinta, kokonaisvaltainen asiakaspalvelu, asiakkaiden ja maahantuojien välisenä yhdyshenkilönä toimiminen, asiakassuhteiden kestävä kehittäminen ja hoitaminen sekä uusasiakkaiden hankkimiseen liittyvät kokonaisuudet. Myyjän työnkuva riippuu siitä, onko hän töissä kuluttajamarkkinoilla vai yritysmarkkinoilla. Myös myytävät tuotteet vaikuttavat myyjän työnkuvaan. Riippumatta siitä, millä markkinoilla työskennellään, myyjän on äärimmäisen tärkeää huolehtia asiakkaista ja palvelun laadun jatkuvasta parantamisesta. Myyntituotteiden yksilölli-

nen räätälöiminen asiakkaiden tarpeiden mukaiseksi on merkittävä tekijä myyjän menestymiselle. (Isohookana 2007, 133–135.)

Myyjän selvitettyä, mitä asiakas haluaa, tulee hänen seuraavaksi vakuuttaa, miksi asiakkaan tulisi valita juuri myyjän ehdottama tuote tai palvelu. Ostopäätöksen tekeminen lähtee aina asiakkaasta, mutta myyjän tehtävänä on helpottaa asiakkaan päätöksentekoa. Onnistunut henkilökohtainen myyntityö perustuu muun muassa hyviin vuorovaikutustaitoihin ja sen merkitys on korostunut entisestään. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 13–14.)

Henkilökohtainen myyntityö on olennainen osa Sportia World myyjien työnkuva. Sportia World:ssä myyjän tehtävänä on käydä asiakkaisiin ”kiinni” esittelemällä ja myymällä yrityksen tuotteita. Sportia World:ssä kaupankäynti perustuu hyvään henkilökohtaiseen myyntityöhön, jossa tuotteen ja palvelun myyminen on ensisijaisesti kuluttajan tarpeiden selvittämistä.

Kuviossa 2 on havainnollistettu, mitä seikkoja myyntiprosessiin kuuluu myyjän näkökulmasta.



Kuvio 2. Myyntiprosessin kulku. Mukauttaen (Rope 2003, 59).

Monet kilpailevat yritykset tarjoavat samankaltaisia palveluita ja tuotteita, ja nykyään ne ovatkin alkaneet muistuttaa yhä enemmän toisiaan. Tämä on johtanut siihen, että asiakkaat ovat yhä vaativampia niin tuotteita ja palveluita kuin palvelun laatua kohtaan. Usein asiakkaat haluavatkin vastausta siihen, miksi heidän tulisi valita nimenomaan yrityksen X:n palvelu tai tuote. Tuloksena on ollut henkilökohtaisen myyntityön ja asiakaspalvelun kasvanut kysyntä. Nykyään myyjät joutuvatkin kohtaamaan yhä suurempia haasteita työssään. (Leicher 2005, 6.)

3.3 Hyvän myyjän ominaisuudet

Myyjä ja asiakas kohtaavat toisensa myyntitilanteissa monilla eri tasoilla. Kanssakäymistä tapahtuu niin tiedollisella kuin tunne- ja mielikuvatasolla. Tunnetason merkitys on suuri. Tämän takia myyjän tulee kehittää vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoja. Jotta myyjä pystyy saamaan oman ratkaisunsa tai tuotteensa myydyksi, tulee hänen ensin voittaa asiakkaan luottamus. Kun asiakas on ostanut myyjältä tuotteen tai palvelun, on asiakas luottanut myyjään kuin myös tämän edustamaan yritykseen. Myyjän asiakasta kohtaan osoittaman kiinnostuksen tärkeyttä ei voi olla korostamatta liikaa. (Alanen ym. 2005, 15.)

Myyntityön onnistumisen kannalta tärkein asia on myyjän asenne. Jos myyjällä ei ole halua ja oikeanlaista asennetta, ei synny kauppaa. Myyntityössä olevien työntekijöiden tavoite on ensisijaisesti kauppojen tekeminen. Asenne on suhtautumistapa, jolla suhtaudumme esimerkiksi eteen tuleviin asioihin, kuten asiakkaan vastaväitteisiin, vastoinkäymisiin ja torjumisiin. Asenne on myös sitä, miten myyjä suhtautuu erilaisiin asiakkaisiin, kuten vanhoihin ja uusiin asiakkaisiin. Myyntityössä asenteen merkitys on suuri ja se vaikuttaakin myyjän toimintaan oleellisesti. On olemassa myyjiä, joiden tekniset myyntitaidot ja tuotetuntemus ovat heikompia, mutta tekevät silti enemmän kauppaa, kuin myyjät, joiden myyntitaidot ja tuotetuntemus ovat huippuluokkaa, mutta kaupan tekeminen uupuu asenteesta. Ero voi olla pieni, mutta sillä on vaikutuksia kauppojen määrään ja suuruuteen. (Vuorio 2011, 11–12.)

Hyvällä myyjällä on monia ominaisuuksia. Seuraavassa on listattu ominaisuuksia, jotka ovat tyypillisiä hyvälle myyjälle. Lista ei ole välttämättä se ainoa ja oikea, mutta kertoo kuitenkin hyvin, mitä asiakkaat arvostavat myyjissä. (Rope 2003, 101.)

Hyvä myyjä on Ropen (2003, 101–104) jaottelun mukaan:

- 1) asiantunteva. Myyjä pystyy vastaamaan kaikkiin asiakasta kiinnostaviin tuotteiden ja niiden käyttämiseen liittyviin kysymyksiin.
- 2) verbaalisesti sujuva. Myyjän sanallinen ilmaisutaito ja tuotteista puhuminen on luontevaa ja helppoa.
- 3) hyvä kuuntelija, jotta myyjä voi vastata paremmin asiakkaan toiveisiin ja soveltaa myytävää tuotetta juuri asiakkaan kokemuksiin tarpeisiin ja ongelmiin.
- 4) mukava henkilö, sillä myynti tapahtuu usein vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Miellyttävä kanssakäyminen on keskeinen elementti ostotapahtuman rakentumisen kannalta.
- 5) fiksu ja oivaltava, jolloin myyjällä on ns. tilannetajua lukea, koska on tarve hellittää ja milloin taas asiakas kaipaa myyjältä ostopäätökselleen tukea.
- 6) psykologisen silmän omaava. Myyjällä tulisi olla kyky aistia asiakkaiden ominaispiirteet ja pystyä toimimaan siten, että asiakkaan ominaispiirteet saataisiin myyntitilanteessa parhaiten esille.
- 7) täsmällinen ja aina paikalla niin töissä kuin asiakkaan kanssa sovittuna aikana.
- 8) luotettava. Myyjän sanaan voidaan aina luottaa ja se pitää aina tiukassakin paikassa.
- 9) rehellinen. Myyjä ei puhu kilpailijoistaan pahaa, eikä kersku omaa tuotettaan sellaiseksi, mitä se ei ole.
- 10) olemukseltaan siisti, mikä tarkoittaa niin yleistä kuvaa itsestään kuin myyjän pukeutumista.

11) tuotteensa mukainen. Myyjä antaa tuotteille itsensä näköisen kuvan. Esimerkiksi urheilumyyjälle urheilullisuus on hyvin oleellinen asia.

12) positiivisen elämänasenteen omaava, mikä näkyy käyttäytymisessä ja keskusteluissa sekä kanssakäymisessä asiakkaiden kanssa.

13) sosiaalisen luonteenlaadun omaava henkilö, joka aidosti pitää erilaisista ihmisistä ja näiden kanssa vuorovaikutuksessa olemisesta.

14) positiivisesti asiakasta johdatteleva. Myyjän ei tulisi olla tunkeileva tai painostava asiakasta kohtaan.

15) persoonallinen. Hyvä myyjä koetaan omalla tavalla persoonalliseksi, mutta hän ei ole kuitenkaan liian värikäs tai huomiota herättävä.

16) on itsetietoinen ja sinut itsensä kanssa.

17) yleissivistynyt. Myyjällä on kykyä keskustella mitä erilaisimmista asioista asiakkaiden kanssa.

18) looginen. Myyjä osaa käsitellä asioita siten, että kokonaisuuksien välille ei jää ristiriitaisuuksia.

19) ihmissuhteisiin panostava.

20) palvelusuuntautunut. Hyvän asiakaspalvelun kautta pystytään rakentamaan sekä asiakassuhdetta että henkilökohtaista suhdetta myyjän ja asiakkaan välille.

Myös muissa teoksissa on käsitelty huippumyyjän ominaisuuksia. Esimerkiksi Vuorion (2011, 142) mukaan huippumyyjä kouluttaa itseään systemaattisesti ja kehittää koko ajan myyntitaitojaan. Samalla huippumyyjä pystyy joustamaan ja venymään asiakkaan vuoksi sekä on kiinnostunut asiakassuhteiden kestävästä kehittämisestä. Lisäksi huippumyyjä pystyy saamaan asiakkaat omalle puolelleen ja suosittelemaan itseään muille. Huippumyyjä on kunnianhimoinen, mutta ei koe muiden auttamista ongelmaksi. Hän on kilpailuhenkinen, hyvä vuorovaikutustilanteissa ja nauttii jokapäiväisestä myyntityöstä.

Alanen ym. (2005, 18) luettelevat menestyvän myyjän tärkeiksi tunnuspiirteiksi päämäärätietoisuuden, keskittymisen, suunnitelmallisuuden, ihmisasiantuntijuuden, vuorovaikutustaidot, kilpailuhenkisyys ja oppimishaluisuuden. Myyjän tulisi olla myös ulospäin suuntautunut, hyvin pukeutunut, verkostoitunut ja kokenut.

Rummukaisen (2004, 8.) mukaan menestyvällä huippumyyjällä on eri ominaisuuksia yhteensä kahdeksan. Näitä ovat asenne, ajankäytön hallinta, myyntiesittelytaidot, tuotetietous, ulkoinen olemus, uusasiakashankinta, kyky tulla toimeen erilaisten persoonien kanssa ja kaupanpääöstaidot.

Toisaalta Rubanovitsch ja Aalto (2005, 22.) toteavat, että myyjän tarvitsee omaksua menestyäkseen myös ns. konsultoiva rooli. Yhä useammin asiakkaat odottavat myyjän kykyä hallita niin omat tuotteet kuin kilpailijoiden tuotteet. Myyjän tulee olla oma-aloitteinen, tehokas, vakuuttava ja hänen pitää pystyä hallitsemaan kokonaisvaltaisesti myyntiprosessiin liittyviä seikkoja. Tällä tavoin hän pystyy saavuttamaan parhaan mahdollisen lopputuloksen.

4 MOTIVAATIO

Motivaatiota on tutkittu pitkään ja aikojen saatossa onkin syntynyt lukuisia eri näkökulmia motivaation teorioista. Oleellinen kysymys on, mistä näkökulmasta motivaatiota tulisi tarkastella. Eri teorit kuitenkin tukevat yleisesti ottaen toisiinsa ja ne voidaan jakaa kahteen pääryhmään: tarveteorioihin ja prosessiteorioihin. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 10–12.)

Tarveteoriat eli sisältöteoriat keskittyvät ihmisen käyttäytymisen sisäisiin syihin. Tarveteorioissa perehdytään erityisesti siihen, miten ihmiset ylläpitävät käyttäytymistään ja miten eri asiat vaikuttavat esimerkiksi käyttäytymisen loppumiseen. Prosessiteorioiden tehtävänä on taas kuvata ihmisten yksilöllisiä eroja reagoinnissa. (Wikipedia 2012)

Tässä kappaleessa perehdyn motivaation käsitteeseen, ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon, työmotivaatioon, sitoutumiseen sekä siihen, miten sisäisillä ja ulkoisilla motivaatiotekijöillä, kuten palkkausjärjestelmällä, palkitsemisella, koulutuksella tai työhyvinvoinnilla voidaan parantaa myyjien motivaatiota.

4.1 Motivaation määritelmä

Sana motivaatio on latinaksi *movere* ja tarkoittaa liikkumista. Motivaation käsite on muuttunut huomattavasti aikojen saatossa ja nykyään se käsittääkin käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Yksilön motivaatio pohjautuu erilaisista tekijöistä ja asioista. Taustalla saattavat vaikuttaa erilaiset motiivit, kuten tarve, halu, vietti, palkkiot, rangaistukset tai sisäiset yllykkeet. Motiivit säätelevät ja ylläpitävät ihmisen käyttäytymistä tiettyyn suuntaan ja toimivat yksilön päämääräsuuntauksina, jotka ihminen tiedostaa tai ei tiedosta. Motivaatiolla on kolme ominaisuutta: vireys, suunta ja systeemiorientoituminen. Vireydellä tarkoitetaan sitä, miten energia auttaa ihmistä käyttäytymään jollakin tietyllä tavalla. Suunta liittyy siihen, miten ihmisen käyttäytyminen on kohdistettu tiettyyn suuntaan. Systeemiorientoituminen tarkoittaa sitä, millä tavoin ihminen

pystyy prosessoimaan ympäristöstään olevia energioita. Ihmisen työympäristössä olevia energioita ovat esimerkiksi palaute, jonka kautta ihmiset parantavat tarpeidensa intensiteettiä ja energian suuntaa tai vastakohtana luopuvat toimintansa päämäärästä ja suuntaa yrittämisensä toiseen suuntaan. (Ruohotie 1998, 36–37.)

Peltosen ja Ruohotien (1987, 22–24.) mukaan motivaatio on itse tilanteeseen liittyvä psyykkinen tila, mikä määrää kuinka suurella intensiteetillä, vireydellä ja mihin suuntautuneena ihminen toimii sen hetkisessä tilanteessa. Mielenkiinnon kohteen ja asenteen lisäksi tarpeiden merkitys on ollut tutkimuksissa huomattavaa ja ne ovatkin saaneet motivaatioteorioissa huomiota. Tarvetta määriteltessä voidaan puhua sisäisestä epätasapainotilasta, jossa työntekijä toimii tietyllä tavalla saavuttaakseen sisäisen tasapainon.

Yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista on Maslow'n motivaatioteoria, joka keskittyy eri tarpeiden välisiin suhteisiin. Sen perusajatuksena on hierarkia, jossa ylempi tarveluokka aktivoituu vasta, kun alemman tason tarpeet on tyydytetty. Tämä hierarkia muodostuu Viitalan (2004, 155) mukaan viidestä perustarveluokasta, jotka ovat:

- 5) itsensä toteuttamisen tarpeet
- 4) arvostuksen tarpeet
- 3) sosiaaliset tarpeet
- 2) turvallisuuden tarpeet
- 1) fysiologiset tarpeet

Työntekijän työmotivaatio ei kuitenkaan synny pelkästään hänen sisäisistä ominaisuuksista tai tarpeista, sillä ulkopuolisten tekijöiden osuus on hyvin keskeisessä roolissa työmotivaation kannalta, kuten esimerkiksi työn ominaisuudet. Tässä muutamia kysymyksiä, joita työntekijä voi kysyä itseltään: Onko työni mielekästä? Mitä työ itsessään tarjoaa minulle työntekijänä? Tarjoaako työni sisäisiä virikkeitä? Sisällöllisten tekijöiden osuus työntekijän haluamiseen ja

suoriutumiseen omassa työtehtävässään onkin äärimmäisen tärkeässä asemassa. (Peltonen & Ruohotie 1987, 24.)

4.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ulkoisesta motivaatiosta puhutaan silloin, kun toiminta on jonkin ulkopuolisen tahon puolelta ohjattua. Tällöin toiminta, johon osallistutaan, on palkkioiden, pakotteiden tai rangaistusten sanelemaa, joita esimerkiksi organisaatiot ja työpaikat säätelevät. Esimerkiksi palkkioiden ja kannustimien merkitys on hyvin ratkaisevassa asemassa siihen, miten työnteolle asetettuihin tavoitteisiin päästään. Hyvin yleinen tilanne on myös se, että yrityksen johto pyrkii kontrolloimaan työntekijöiden käyttäytymistä ulkoapäin annettujen tavoitteiden suuntaisesti. Valitettavasti tämä saattaa aiheuttaa usein tilanteen, että työntekijöitä ei huomioida yksilöinä ja näiden näistä edellä mainituista rangaistuksista ja palkkioista muodostuu työntekijöiden käyttäytymisen motiivit. Ulkoiset motiivit voivat toimia yrityksessä tehokkaasti lyhyellä aikavälillä, mutta pidemmällä ajanjaksolla mitattuna ne eivät ole yhtä kestäviä kuin sisäisen motivaation muodot. ”Isoveljen” valvonnassa työntekijät usein yrittävät parhaansa, mutta esimerkiksi esimiehen poistuttua paikalta työmotivaatio ja käyttäytyminen saattaa vähentyä. Työteho ja tuottavuus saattavat siten laskea. Tämä selittää omalta osaltaan sen, miksi ulkoisen motivaation keinot eivät ole välttämättä riittävän tehokkaita pitkässä juoksussa. Yrityksen johdon ja esimiesten tehtävänä tulee olla työyhteisön sisäisten motivaatiotehtävien edistäminen ja työilmapiirin jatkuva parantaminen. (Liukkonen ym. 2006, 84–85; Ruohotie 1998, 37.)

Sisäiseen motivaatioon viitataan silloin, kun toimintaan osallistutaan itsensä vuoksi. Motiiveina toimivat esimerkiksi myönteiset emotionaaliset kokemukset ja ilo, joita toiminta tai sosiaalinen yhteenkuuluvuus synnyttävät. Työntekijän ollessa sisäisesti motivoitunut hän ei tunne kenenkään pakottavan tai ohjaavan omaa toimintaansa. Sisäinen motivaatio muodostuu kolmesta tarpeesta: tiedollisiin, suorituksiin ja taiteellisiin elämyksiin liittyvistä tarpeista. Työpaikoilla on

yleistä, että työntekijät ovat eri tavoin motivoituneita omista taustoista tai intresseistä johtuen. Toiset saattavat olla erittäin motivoituneita ja ovat tunnistettavissa siihen, mitä yrityksen johto odottaakin työntekijöiltään. Toisilla tärkein motiivi on raha tai he ovat jostakin tiedostamattomasta syystä töissä nykyisellä työnantajallaan. On tutkittu, että toimintaan sitoutuminen on verrattavissa siihen, kuinka paljon työtehtävään tai toimintaan liittyy sisäisen motivaation tekijöitä. Vaikka työpaikalla olisi eri tavoin motivoituneita työntekijöitä, niin se ei silti tarkoita sitä, että työpaikan motivaatioilmapiiri ei olisi tärkeä. (Liukkonen ym. 2006, 87–89.)

Motivaatioilmapiiriä parantamalla voidaan vaikuttaa kaikkiin motivaatiotyyppisiin. Ilmapiirin kehittäjän (esimiehen/johdon) haasteena onkin auttaa kaikkia henkilöstön jäseniä tilanteesta riippumatta. Tässä onnistuttaessa myös työnantajan itsetunto parantuu ja kärsivällisyys lisääntyy. Työntekijöiden itsenäistä hallintaa korostava ilmapiiri kehittää ja vahvistaa samalla työntekijöiden työmotivaatiota. Esimiesten tuleekin käyttää aikaa menetelmien kehittämiseen ja henkilöstönsä eroavaisuuksien tutkimiseen. Toisaalta sisäistä ja ulkoista motivaatiota ei niiden erilaisista luonteista huolimatta tulisi kuitenkaan erottaa täysin erilleen. Ne pikemminkin tukevat toisiaan, sillä ne ilmenevät samanaikaisesti. Tosin toisen ryhmän motiivit ovat dominoivampia kuin toisen ryhmän. (Liukkonen ym. 2006, 87–89; Ruohotie 1998, 38.)

4.3 Työmotivaatio

Työmotivaatio on ollut ajankohtainen tutkimusteema jo pitkään ja aiheesta onkin tehty lukuisia tutkimuksia. Porterin ja Milesin mukaan työmotivaatio syntyy kolmen tekijäryhmän yhteisvaikutuksesta, joita ovat työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. (Viitala 2004, 150–151.) Seuraavassa taulukossa on kerrottu tarkemmin, mitä nämä kolme tekijää sisältävät.

Taulukko 1. Motivaatioon vaikuttavat tekijät. (Viitala 2004, 151).

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
1. Mielenkiinnon kohteet, harrastukset 2. Asenteet <ul style="list-style-type: none"> • työtä kohtaan • itseä kohtaan 3. Tarpeet <ul style="list-style-type: none"> • liittymisen tarve • arvostuksen tarve • itsensä toteuttamisen tarve 	1. Työn sisältö, työn mielekkyys ja vaihtelevuus <ul style="list-style-type: none"> • vastuu, itsenäisyys • palaute, tunnustus 2. Saavutukset, eteneminen ja kehittyminen	1. Taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät <ul style="list-style-type: none"> • palkkaus, sosiaaliset edut • työolosuhteet, työn järjestely (esim. työturvallisuus) 2. Sosiaaliset tekijät <ul style="list-style-type: none"> • johtamistapa • ryhmäkiinteys, -normit • sosiaaliset palkkiot • organisaation ilmapiiri

Tutkimuksissa on noussut selvästi esille, että yksilölliset eroavaisuudet, kuten työntekijän persoonallisuus, voivat selittää miksi toinen työntekijä tekee enemmän töitä ja kuin toinen. Steers ja Porter ovat kiinnittäneet huomiota kolmeen persoonallisuustekijäryhmään, jotka ovat mielenkiinto, asenteet ja tarpeet. (Peltonen & Ruohotie 1987, 23.)

Mielenkiinnon kohteella tarkoitetaan työntekijän tarkkaavaisuuden kohdetta ja suuntaa. Mielenkiinto voi riippua siitä, miten esimerkiksi palkka vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen. Steers ja Porter kuvailevat tätä tekijäryhmää seuraavalla tavalla:

”Kahdesta samaa työtä tekevästä työntekijästä A voi olla kiinnostunut työstään, mutta B ei ole. Jos työntekijälle A tarjottaisiin suurempaa palkkaa vähemmän mielenkiintoisesta työstä, hänen olisi tehtävä valinta kiinnostavan työn ja paremman ansion tuottavan työn välillä. On mahdollista, että sisäiset palkkiot toimivat riittävinä motiiveina olla hyväksymättä siirtoa. Sen sijaan työntekijä B, joka ei ole kiinnostunut nykyisestä työstään, ei kohtaa valintatilanteessa mitään ristiriitaa: hänellä ei ole mielenkiintoa pysytellä nykyisessä työssään, ja niinpä suurempi ansio uudessa työssä on voimakas vaikutin siirrolle.” (Peltonen & Ruohotie 1987, 23.)

Monista tutkimuksista on ilmennyt, että työntekijän motivaatioon vaikuttaa lisäksi ammatillinen mielenkiinto ja työnlaatu sekä ominaisuuksien yhteensovittaminen. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22–23.)

Työntekijän suoritusmotivaation kannalta olennainen tekijä on asenne. Työntekijät, jotka eivät ole tyytyväisiä omaan työhönsä ja esimiehiinsä, voivat olla myös haluttomia edes yrittämään työssään. Työntekijän oma minäkuva vaikuttaa työsuorittamiseen ja motivaatioon. Minäkuvalla tarkoitetaan sitä, miten työntekijät pyrkivät käyttäytymään jollakin tietyllä tavalla, joka on linjassa heidän minäkuvansa kanssa. Tilanteessa, jossa työntekijä tuntee tulleen epäonnistuneeksi, heikentyy yleensä myös hänen yrittämisen ja suorittamisen taso ja tästä johtuen negatiivinen minäkuva vahvistuu. Tämän kaltaiset tapaukset asettavatkin esimiehille haasteita, joissa yritetään muuttaa työntekijän minäkuvaa. Työmotivaation kannalta kolmas tärkeä tekijä on työympäristön ominaisuudet, joka voidaan jakaa edelleen kahteen kategoriaan, välittömään työympäristöön ja koko organisaation käsittävään ympäristöön. Koko organisaation kattava ympäristö käsittää esimerkiksi työryhmän ja esimiehen vaikutuksen yksittäisen työntekijän työpanokseen. Välittömässä työympäristössä esimiehillä on ratkaiseva rooli työntekijöiden kannustamisessa, koska esimiehet määräävät työpaikan palkkioista. (Peltonen & Ruohotie 1987, 23–24.)

Edellä mainittujen motivaatioon vaikuttavien tekijöiden pelkkä luetteleminen ei kuitenkaan riitä selittämään, miksi jokin tekijä saattaa vaikuttaa toiseen tekijään tai miksi tekijät saattavat kontrolloida työntekijän käyttäytymistä tiettyyn suuntaan. Saattaa olla tapauksia, joissa työntekijällä on aito halua menestyä ja suoriutua työstään kiittävästi, mutta jostain syystä hänellä ei ole selkeää päämäärää omasta asemastaan työyhteisössä. Tästä johtuen työntekijä saattaa haastata turhaan voimavarojaan ja kohdistaa työntekonsa väärin seikkoihin, yrittäessään saada palkkiota työstään. Työmotivoinnissa tärkeää on työntekijän autonomia. Jollei työntekijä koe saavansa riittävästi vastuuta yrityksen työntekoon liittyvissä päätöksissä, saattaa tuloksena olla henkinen nousu yrityksen auktoriteetteja vastaan. Tällöin työntekijät ajattelevat usein työn palvelevan vain yrityksen johtoa, eikä niinkään kaikkia työyhteisössä olevia henkilöitä, jossa jokainen

työntekijä tuo oman panoksensa yhteiseen käyttöön. Jotta näitä ongelmia pysyttäisiin ehkäisemään työpaikoilla, tulee esimiehen perehtyä monipuolisesti tekijäryhmien välisiin suhteisiin ja rakenteisiin. (Liukkonen ym. 2006, 28; Peltonen & Ruohotie 1987, 24–25.)

4.4 Sitoutuminen

Motivaation käsitteeseen liittyy läheisesti myös sitoutuminen. Sitoutumista voi olla eri muodoissa. Esimerkiksi työympäristössä se tarkoittaa sitä, miten työntekijä kokee työyhteisön tai yrityksen omassa arjessaan tai miten hän kokee itsensä osana yritystä. Sitoutuminen voi heijastua työntekijän käyttäytymisessä kolmena erilaisena piirteenä. Se näkyy esimerkiksi siinä, miten paljon työntekijä on valmis uhraamaan itseänsä yrityksen hyväksi sellaisissa asioissa, jotka ylittävät työntekijän normaalin työnkuvan. Sitoutuminen tarkoittaa myös yrityksen arvojen ja tavoitteiden hyväksymistä sekä noudattamista. Näiden lisäksi sitoutuminen näkyy siinä, kuinka hyvin työntekijä haluaa olla yrityksensä jäsen. (Viitala 2004, 162.)

Työntekijät sitoutuvat työhönsä ja organisaatioihin yksilöllisesti. Toiset saattavat olla huomattavasti sitoutuneempia kuin toiset. Tämä johtuu siitä, että työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat erilaiset asennetekijät. Allen ja Meyer (1990) ovat jakaneet sitoutumista määrittävät asennetekijät seuraavanlaisesti:

Asenne	Sitoutuminen
1. Affektiiviset eli tunneperäiset tekijät	Tunnetason sitoutuminen - tunne kuulumisesta yhteisöön
2. Käyttäytymistekijät	Pysyminen - käsitys yhteisöstä lähtemiseen liittyvistä riskeistä ja taloudellisista menetyksistä
3. Kognitiiviset tekijät eli tiedolliset tekijät	Normatiivinen sitoutuminen - vastuun ja velvollisuuden tunne

Tunneperäiset tekijät, käyttäytymistekijät ja tiedolliset tekijät ovat merkittäviä sitoutumisen kannalta. Tunnetaso on näistä vaikuttavin ja se koostuu monen tekijän summasta. Ihannetilanteessa työntekijä kokee kuuluvansa työpaikan yhteisöön, jolloin yritys saa vastapalveluksena sitoutuneen työntekijän. On todettu, että mielekäs itsenäinen työ edesauttaa sitoutumista paremmin kuin esimerkiksi palkitsemisjärjestelmät tai työolot. Työntekijän työpanokseen vaikuttavista tekijöistä tunnetasolla on havaittu olevan suuri vaikutus myös tekemisen laatuun. Lisäksi työsuhteen pysyvyys, suunnitteluun osallistuminen ja päätöksien laatiminen edesauttavat työntekijän sitoutumista. Yhtenä riskitekijänä työntekijän sitoutumiselle ovat nykypäivänä lyhytkestoiset työsuhteet. Tämä voi muodostua haitaksi muun muassa kaupan alan yrityksille, jos esimerkiksi asiakaspalvelutehtävissä olevia työntekijöitä ei saada riittävästi sitoutumaan yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin. Sitoutumisen puute näkyy ennen pitkään myös asiakkaiden silmissä. (Viitala 2004, 162–163.)

4.5 Myyntityössä käytettäviä sisäisiä ja ulkoisia motivointikeinoja

Hyvän henkilökohtaisen myyntityön toteutumiseksi myyjä tarvitsee erilaisia motivoitumisvirikkeitä. Hyvä palkkausjärjestelmä, monipuoliset palkitsemistavat, koulutus ja työhyvinvointiin panostaminen ovat kaikki myyntityöhön sopivia motivointikeinoja. Käsittelen näitä asioita siksi, koska ne tarvitsevat mielestäni erityistä huomiota työmotivaation parantamiseksi Sportia World:ssä.

Palkkausjärjestelmä ja palkitseminen

Luoman ym. (2004, 39.) mukaan palkkausjärjestelmä sisältyy yrityksen aineellisen palkitsemisen ryhmään. Aineellinen palkitseminen muodostuu rahallisen palkitsemisen eri muodoista ja rahasta mitattavista eduista. Peruspalkka, palkkalisät, tulospalkkaus, erilaiset myyntikilpailusta saatavat palkkiot ja työpaikan etuusjärjestelmät kuten terveydenhuoltoon liittyvät edut ovat esimerkiksi aineellista palkitsemista. Kauhasen (1997, 91.) mukaan aineellisen palkitsemisen avulla voidaan sitouttaa työntekijöitä, parantaa kilpailuetua ja lisätä yrityksen tuottavuutta.

Palkkausjärjestelmiä on monia ja jokaisen yrityksen tulisivikin itse valita paras mahdollinen järjestelmä. Usein järjestelmät koostuvat erilaisista palkkaus- ja kannustintavoista. Myyntityössä käytetään kolmea järjestelmää, jotka ovat kiinteä alkupalkka, suoritepalkka eli provisiopalkka ja yhdistelmäpalkkaus. Kiinteässä alkupalkassa käytetään yleisesti kuukausi- tai tuntipalkkajärjestelmää, jossa työntekijälle maksetaan työehtosopimuksen mukaisesti palkkaa suoritetusta työssäoloajasta ja siinä työn tulokset eivät vaikuta palkkaukseen. Positiivista järjestelmässä on sen turvallisuus, mutta se ei välttämättä ole kovin palkitseva keino. Suoritepalkassa työntekijälle maksetaan myynnistä provisiota, joka muodostuu kokonaismyynnin prosenttiosuudesta tai euro/kappalemäärä myynnistä. Tämä palkkausjärjestelmä pohjautuu työn tuloksiin ja toimii näin ollen hyvänä keinona motivoida myyjää. Provisiopalkan heikkous on sen epätasapaino, koska monilla aloilla on suhdanne/kausivaihteluja ja siksi tulot saattavat vaihdella kuukausien välillä. Yhdistelmäpalkkaus on kahden edellä mainitun järjestelmän yhdistelmä tai muunnelma, kuten kiinteä aikapalkka ja proviisio, kiinteä aikapalkka ja myyntikiintiöön sidottu proviisio, sekä provisiopalkka ja vähimmäistakuupalkka. (Rope 2003, 120–121.)

Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan ei-materiaalista palkitsemista. Näitä ovat esimerkiksi palaute, luottamuksen osoitukset työnteossa, työssä kehittymiseen liittyvät kurssit, etenemismahdollisuudet, uraodotusten luonti sekä mahdollisuus kehittymiseen, oppimiseen ja turvalliseen työsuhteeseen. Aineeton palkitseminen liittyy läheisesti sisäiseen motivaatioon. Aineettomat palkitsemistavat ovat tekijöitä, jotka synnyttävät työntekijässä hyvän olon tunnetta, ja joiden tavoitteena on saada työntekijä tuntemaan itsensä tärkeäksi, motivoituneeksi ja arvostetuksi työpaikalla. (Luoma ym. 2004, 39–43; Viitala 2004, 286.)

Palkitseminen on yrityksen ja työntekijän vuorovaikutuksenomainen palkkioita sisältävä prosessi. Kyseisessä toiminnassa palkittava antaa osaamisensa, motivoituneen toimintansa ja työpanoksensa yrityksen käyttöön, joista yritys palkitsee työntekijän erilaisilla (aineellisilla ja aineettomilla) palkkioilla. Palkitseminen on yrityksen tapa kertoa siitä, miten hän on työssään onnistunut. Yrityksen tavoitteena on sen sijaan pyrkiä palkitsemisen kautta vaikuttamaan työntekijöihin

tavalla, joka saa heissä aikaan yrityksen toivomia vaikutuksia. Yrityksen palkitseminen on henkilöstön johtamisen keskeinen osa, jossa yrityksellä on paljon liikkumavaraa, vaikkakin lainsäädäntö, toimiala ja henkilöstörakenteet vaikuttavat siihen, miten palkitsemismenetelmiä voidaan käyttää. Henkilöstön motivaation kannalta palkitseminen on erinomainen keino saada aikaan hyviä työtuloksia. Toimivan palkitsemisen lähtökohtana on niin työntekijän motivaation ymmärtäminen ja tukeminen kuin yrityksen tavoitteiden toteuttaminen palkitsemisen avulla. (Kauhanen 1997, 87; Luoma ym. 2004, 34–35.)

Koulutus

Hyvä koulutus on yksi tärkeimmistä sisäisen markkinoinnin työkaluista. Se on yksi avaintekijöistä, kun halutaan kehittää yrityksen henkilöstöä. Koulutusta voi olla ulkoista tai sisäistä ja se koostuu seuraavanlaisista kokonaisuuksista: 1) Kokonaisvaltainen opettaminen, joka käsittelee yrityksen palvelustrategiaa ja työntekijän asemaa suhteessa muihin yksilöihin, toimintoihin ja asiakkaisiin; 2) asenteiden kehittäminen palvelustrategian ja osa-aikaisen markkinoinnin suuntaiseksi; ja 3) yrityksen henkilöstön viestintä-, myynti- ja palvelutaitojen parantaminen. Näitä kokonaisuuksia voidaan johtaa eri tavoin, kuten järjestämällä koulutusta ulkopuoliselta organisaatiolta, käyttämällä työpaikan omaa koulutusyksikköä tai järjestämällä kiinteää koulutusta työpaikalla. Ilman oikeanlaista koulutusta on hankalaa esimerkiksi kehittää asiakaspalvelua tai saada osa-aikaisia työntekijöitä kiinnostumaan myyntitehtäviin liittyvistä kokonaisuuksista. Työntekijä, jolla ei ole selkeää kokonaiskuvaa työstään, ei välttämättä ymmärrä, miksi hänen tulisi muuttaa käyttäytymistään työkavereita tai asiakkaita kohtaan. Toisaalta työntekijä ei välttämättä ymmärrä, miksi hänen pitäisi hankkia uusia taitoja, jos kerran työtehtävät eivät koske sitä, mitä hänen tavallisiin tehtäviinsä kuuluu. Jotta työntekijät kokisivat kuuluvansa työyhteisöönsä, tulisi esimiesten harjoittaa ja laadituttaa ohjelma, jossa keskityttäisiin työntekijöiden tasapuoliseen kouluttamiseen iästä tai sukupuolesta riippumatta. (Grönroos 2001, 445–446; Viitala 2004, 203–205.)

Työhyvinvoinnin tärkeys myyntityössä

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä, että työ on mielekästä ja kehittävää sekä samalla turvallista että terveyttä edistävää. Lisäksi työhyvinvointi tukee työntekijän työuraa ja yhteenkuulumisen tunnetta työpaikan yhteisöön. Tämä tosiasia korostuu erityisesti myyntityössä, koska tuloksellista myyntityötä ei voi tehdä puolilla tehoilla pitkään. Näiden asioiden onnistuessa työ voi parantaa työntekijän niin psyykkistä kuin fyysistä terveyttä. Työhyvinvointi on elinehto työssäjaksamiselle ja usein työhyvinvointi näkyekin henkilöstön työn laadussa. Työhyvinvointi on parhaimmillaan työntekijöiden ja työyhteisön sujuvaa toimintaa ja kommunikointia, osaamisen kehittymistä ja positiivista suhtautumista erilaisiin asioihin. Erityisen tärkeää on kiinnittää huomiota työpaikan hyvinvointiin ja puuttua nopeasti, mikäli ongelmia havaitaan yksilö- tai ryhmätasolla tai molemmissa. Työntekijöiden keskuudessa ongelmat ilmentyvät usein jaksamisessa ja mielenilmaisujen muodossa. Yrityksen johdon tulee kuitenkin tiedostaa se fakta, että pelkkä informaatio ei riitä parantamaan työhyvinvointia. Informaation lisäksi tulee olla myös asennetta, sillä ilman asennetta myös pätevyys menettää asemansa. Yhteenvetona voidaan sanoa, että työntekijän työhyvinvointi koostuu seuraavista tekijöistä: terveydestä, jaksamisesta, työpaikan turvallisuudesta, onnistuneesta työn hallitsemisesta, työilmapiiristä ja oikeanlaisesta johtamisesta. (Vuorio 2011, 115–116.)

5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tässä luvussa esittelen tarkemmin tutkimuksen kohderyhmän, tutkimusmenetelmän ja aineiston keruun. Lisäksi kerron tutkimuksen analyysistä sekä tutkimuksen validiteetista ja reliabiliteetista.

Tutkimuskohde

Tutkimuksen kohderyhmä on kaikki Sportia Worldin myyjät, joiden työnkuva on myyntityötä ja joilla on vähintään vuoden työkokemus. Näin ollen tutkimukseen osallistuu yhteensä viisi myyjää, jotka ovat kaikki osa-aikaisia työntekijöitä. Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan Sportia Worldin kauppiaat, yksi osa-aikainen myyjä, jolla ei ole vielä vuoden työkokemusta, sekä liikkeen kaksi muuta työntekijää, joiden työnkuvaan myyntityö ei olennaisesti kuulu. Sportia World:ssä naismyyjien työkuvaan kuuluu pääasiassa asiakaspalvelu, tavaroiden esillepajo ja hinnoittelu sekä tekstiilituotteiden myynti. Miesmyyjät hoitavat edellä mainittujen tehtävien lisäksi myös urheiluseurojen välistä kaupantekoa ja kovien tuotteiden myyntiä. Näitä ovat muun muassa jääkiekko-, jalkapallo-, jalkine- ja erikoisurheilutuotteet. Lisäksi tiettyjen lajituotteiden myyntiin kuuluu välinehuoltoa. Osa-aikaiset myyjät työskentelevät pääsääntöisesti iltaisin ja viikonloppuisin.

Tutkimustehtävä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää teemahaastattelujen avulla, mikä on Sportia Worldin myyjien motivaation nykytila ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen. Erityisen tarkkaan kartoitetaan myyjien mielipiteitä Sportia Worldin palkkausjärjestelmästä ja palkitsemisesta, koulutuksesta sekä työhyvinvoinnista. Tarkoituksena on selvittää tulisiko näitä osa-alueita kehittää. Vastaavanlaista tutkimusta ei ole aiemmin tehty Sportia Worldille, joten verrattavaa tutkimusaineistoa ei ole olemassa.

5.1 Tutkimusaineiston kerääminen ja tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä aineiston kokoaminen tapahtuu teemahaastattelujen avulla, koska haluan selvittää tarkkaan, mitä mieltä osa-aikaiset myyjät ovat Sportia Worldin työmotivaatiosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Luonteeltaan vapaamuotoinen teemahaastattelu on paras vaihtoehto tämäntyyppiselle tutkimukselle, jossa halutaan selvittää mielipiteitä ja tunteita. Myös otoksen pieni koko vaikutti tutkimusmenetelmän valintaan. Teemahaastatteluissa käsitellään tiettyjä etukäteen päätettyjä työmotivaation vaikuttavia tekijöitä kuitenkin siten, että teemojen käsittelyjärjestys saattaa vaihdella. Kaikki haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina Sportia Worldin tiloissa. Haastateltavien vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti, siten ettei tuloksista pysty tunnistamaan yksittäistä vastaajaa. Haastattelut nauhoitetaan, ja nauhoitteet ja litteroidut haastattelut poistetaan työn valmistuttua.

Haastattelut ovat luonteeltaan hyvin selkeitä. Tutkijan halutessa tietää jotain työntekijästä tai esimerkiksi hänen motiiveistaan, on järkevää kysyä asiaa suoraan häneltä. Haastatteluissa tilanne on se, että tutkija esittää kysymyksiä haastateltaville ja tämän jälkeen haastateltavat vastaavat kysymyksiin omin sanoin. On otettava huomioon, että haastattelut ovat nykyään yhä enemmän keskustelunomaisempia. Haastattelut ovat vuorovaikutustilanteita ja ne kehittyvät suuntaan tai toiseen molempien osapuolten vaikutuksesta. Haastattelulle ominaista on sen suunnitelmallisuus ja että se on haastattelijan toimesta laadittu ja ohjattu. Haastattelijan toimenkuvaan kuuluu haastateltavan motivoiminen ja haastattelun ylläpitäminen sekä saada aikaan tunne, että haastateltavan sanomisia käsitellään tutkimuksessa luottamuksellisesti. (Eskola & Suoranta 2003, 85.)

Teemahaastattelussa aihepiirit ja teema-alueet ovat ennalta sovittuja. Haastattelu on lähempänä strukturoimatonta haastattelua, koska se eroaa strukturoidusta haastattelusta siten, että siinä kysymyksillä ei ole tiettyä tarkkaa muotoa tai järjestystä. Ennen haastattelua haastattelijan ja haastateltavan on käytävä läpi kaikki ennalta sovitut teemat. Haastattelutilanteessa järjestys voi silti vaihdella. Tyypillistä teemahaastatteluille on, että haastattelija etenee haastatte-

lut läpi tukilistan avulla. Haastattelujen vahvuus on sen vapaassa muodossa, sillä vapaamuotoisessa haastattelussa vastauksien todenmukaisuus on luotettava. Toisaalta haasteena on aineistojen litteroiminen. (Eskola & Suoranta 2003, 86–87.)

Yleinen suoritusmenetelmä on yksilöhaastattelu, koska se on aloittelevalla tutkijalle turvallisempi tapa toteuttaa haastattelu. Ryhmähaastattelun toteuttaminen ja sopiminen yhtäaikaisesti kaikille osapuolille saattaa olla hankala prosessi. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 61.)

Tutkimukseen haastatteluihin valitut myyjät eivät tulleet valikoituneeksi sattumanvaraisesti vaan siten, että kriteerinä toimi yli vuoden työskentely Sportia World:ssä osa-aikaisena myyjänä. Tällä kriteerillä pyrittiin siihen, että vastauksista saataisiin myyntityössä olevien myyjien kokemuksiin perustuva näkemys esille. Tutkimuksen haastatteluihin ei valittu yrityksen kauppiaita eikä vakituisessa työsuhteessa olevia varasto- ja toimistovastaavia, koska heidän työkuva ja työaika eroaa olennaisesti osa-aikaisten myyjien työnkuvasta.

Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina, jotta haastattelutilanteesta saatiin mahdollisimman vapautunut. Haastattelut toteutettiin 2012 syyskuun aikana Sportia Worldin taukotiloissa. Jokainen haastattelu käytiin kasvokkain ja haastattelut nauhoitettiin, jotta haastateltavien vastauksista ei jäänyt mitään huomiomatta. Kaikilta viideltä myyjältä kysyttiin etukäteen suostumusta (liite 1.) osallistua haastatteluun ja kaikki myös suostuivat. Haastattelut tehtiin jokaisen myyjän kohdalla samaa haastattelurunkoa (liite 2.) hyödyntäen. Näin mahdollistettiin tutkimustulosten laadukas analysoiminen. Haastattelujen kestot vaihtelivat noin 30 minuutin molemmin puolin. Pisin haastattelu kesti 34 minuuttia ja lyhin 27 minuuttia.

5.2 Tutkimusaineiston analysointi

Kvalitatiivista aineistoa analysoidessa tutkijan on perehdyttävä huolella aineiston purkamiseen. Tutkijan tallennettua aineistot, tutkijalla on valittavissa kaksi menetelmää aineiston purkamiseksi. Aineistot voidaan purkaa joko kirjoittamalla

vastaukset puhtaaksi eli litteroimalla tai olla kirjoittamatta vastauksia puhtaaksi. Tällöin tutkija tekee itse päätelmiä tai koodaamisia suoraan tallennetuista materiaaleista. Aineistojen kirjoittaminen puhtaaksi sanasta sanaan on aikaa vievä prosessi. Esimerkiksi yhden tunnin haastatteluihin on laskettu kuluvan 4-6 tuntia litterointiaikaa. Monet tutkijat ovat sitä mieltä, että haastattelujen litterointi on hankalin ja vaativin vaihe tutkimuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 138.)

Analysoidessani teemahaastatteluita käytin menetelmänä litterointia, joka on paras keino saada kaikki haastattelun tiedot talteen. Vastaukset litteroitiin heti haastatteluiden jälkeen. Vastausten avulla pystyin tekemään riittävät johtopäätökset ja ehdottamaan joitakin kehitysideoita myyjien motivaation parantamiseksi. Vastaukset käsiteltiin nimettöminä ja luottamuksellisesti.

5.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa sitä, miten hyvin tutkimuksesta saaduissa vastauksissa esiintyy vastausten toistettavuus. Toisin sanoen samaa henkilöä tutkittaessa kahteen otteeseen saadaan sama tulos myös eri kerroilla. Tällä pyritään siihen, että tutkimuksesta saadut tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Validiteetillä tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Sen tarkoituksena on mitata sitä, kuinka hyvin vastaajat ovat käsittäneet tutkimuksen kysymykset. Lisäksi sillä mitataan, ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymykset kysyjän haluamalla tavalla. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 186.)

Arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä on kiinnitettävä huomiota molempiin käsitteisiin. Haastateltavien lukumäärän ollessa pieni, on tärkeää, että valitsemani kysymykset eivät johdattele vastaajia tai vastauksia. Tärkeää on myös, että haastatteluissa saadaan esille haastateltavien mielipiteet ja teemoihin liittyvät merkitykset.

Laadullisessa tutkimuksessa saattaa olla kuitenkin heikkouksia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa perehdytään johonkin teemaan vain tiettyjen henkilöiden sen hetkisestä tilanteesta. Tällöin tutkimuksen tuloksia ei voida välttämättä pitää yhtenevinä olemassa olevien määrällisten tutkimustulosten kanssa.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Taustatiedot ja myyjän ominaisuudet

Haastattelun ensimmäiset kysymykset käsittelivät myyjien taustatietoja: sukupuolta, ikää, koulutusta ja työssäoloaika Sportia World:ssä. Lisäksi samalla pyrittiin selvittämään, mitä ominaisuuksia henkilökohtainen myyntityö vaatii myyjältä.

Tutkimukseen osallistuneiden myyjien taustat erosivat toisistaan. Haastateltavien koulutukset vaihtelivat korkeakoulun ja opistoasteen koulutuksen väliltä. Vastaajien keski-ikäksi muodostui 26,8 vuotta. Haastateltavista kaksi oli naismyyjiä ja loput kolme olivat miesmyyjiä. Myyjien keskimääräinen työssäoloaika Sportia World:ssä oli tutkimuksen toteutushetkellä 3,8 vuotta. Tutkimukseen osallistuneista myyjistä pisin oli työskennellyt 5 vuotta ja lyhin 1,5 vuotta.

Sportia Worldin osa-aikaisten myyjien keskimääräinen 3,8 vuoden työssäoloaika osoittaa sen, että tiedot kaupan alan työntekijöiden vaihtuvuudesta eivät täsmää Sportia Worldin kohdalla. Näin on todennut Palvelualojen ammattiliiton 2. varapuheenjohtaja Kaarlo Julkunen 2.2.2012 PAM:N tiedotteessa, joka oli julkaistu Talouselämän Internet-sivuilla. Alla on suora lainaus Julkusen tiedotteesta.

"Kaupan alalla jatkuva työntekijöiden vaihtuvuus johtuu pääosin siitä, että työntekijöille tarjotaan vain osa-aikatyötä, johon henkilö saa yleensä huonon perehdytyksen." (Talouselämä. Uutiset 2012.)

Toisaalta tähän toteamukseen saattaa vaikuttaa se, että Sportia World:ssä myyjät tekevät mielenkiintoista ja vaihtelevaa henkilökohtaista myyntityötä, kun taas päivittäistavarakaupoissa myyjien työkuva on usein pelkkää asiakkaiden rahastamista kassalla.

Kaikki tähän tutkimukseen osallistuneet myyjät toimivat osa-aikaisessa työsuhhteessa. Heidän tuntimäärät vaihtelivat viikossa 15 ja 25 tunnin välillä. Haastateltavien työtuntimäärät riippuivat siitä, minkälaiset työsopimukset heille oli tehty

työsuhteen alussa. Vastausten perusteella myyjät olivat melko tyytyväisiä työtuntimääriin. Myyjät totesivat myös tarvittaessa saavansa enemmän tai vähemmän työtunteja riippumatta siitä, mitä työsopimuksessa oli sovittu.

Kysyttäessä mitä ominaisuuksia henkilökohtainen myyntityö vaatii myyjältä, kaikki haastateltavat totesivat, että hyviä vuorovaikutustaitoja. Hyvien vuorovaikutustaitojen lisäksi eräs myyjistä korosti, että myyjän pitää ymmärtää asiakkaiden tarpeita sekä kykyä asettua asiakkaan näkökulmaan.

”No siis mun mielestä se vaatii sellaista hyvää vuorovaikutustaitojen osaamista ja hallintaa ja tietty sun pitää päästä sen asiakkaan tasolle ja sä tiedät, mitä se asiakas haluaa ja sä osaat tarjota just sitä, mitä se asiakas haluaa.”

Toisaalta eräs myyjistä painotti, että myyjällä pitää olla kunnianhimoa ja oikeanlaista päättäväisyyttä palvella asiakkaita myös vaikeina päivinä. Erään myyjän vastauksissa korostui edellä mainittujen asioiden lisäksi myös hyvä tuotetietous ja taito tulla toimeen kaikenlaisten ihmisten kanssa.

”No niitä on tosi monia mun mielestä. Ensinnäkin myyjällä pitää olla hyvät asiakaspalvelutaidot ja halu palvella asiakkaita, vaikka välillä olisi myös hankalia asiakkaita. Sitten tietysti hyvät vuorovaikutustaidot ja se, että osaa tulla toimeen kaikenlaisten ihmisten kanssa ja tietotaito tuotteista on kanssa mun mielestä tosi tärkeää.”

6.2 Työmotivaatio

Haastatteluissa perehdyttiin myös myyjien työmotivaatioon. Kaikki myyjät totesivat olevansa melko motivoituneita työssään. Motivaation tasossa oli kuitenkin heidän mukaansa ajoittain vaihtelua. Myyjiltä kysyttiin muun muassa työssä onnistumisen ja työmotivaation välistä yhteyttä. Haastateltavien vastaukset olivat vähäsanaisia, mutta yksimielisiä. Myyjät kokivat työssä onnistumisen ja työmotivaation välillä yhteyden silloin, kun myyjät saivat tehtyä asiakkaan tyytyväiseksi hyvän palvelun tai onnistuneen myyntityön ansiosta. Lisäksi asiakkaiden ja kauppiaiden antama myönteinen palaute lisäsi työmotivaatiota ja tuotti onnistumisen tunteita myyjille.

”Joo totta kai koen! Mulla se ilmenee siten, että kun mä näen jonkun asiakkaan tulevan tyytyväiseksi siitä, kun mä olen palvellut sitä tai myynyt sille sellaisen hyvän tuotteen, mitä se on lähtenyt hakemaan.”

Toisaalta eräs vastaaja korosti myös negatiivisen asenteen vaikutusta työssä onnistumiseen.

”No kyllä mä koen, että jos on huono asenne, niin silloin ei välttämättä jaksakaan ihan jokaista asiakasta palvella täysillä. Kyllä se myönteinen työmotivaatio rakentuisi sitä kautta, että olisi joku pieni porkkana annettu siihen myyntityöhön esim. myyntikilpailut. Myös liikuntasetelien saaminen hyvistä myynneistä, olisi mun mielestä hyvä tapa edistää työmotivaatiota.”

Kysyttäessä miten myyjät lisäävät työmotivaatiota myyntityössä, vastauksissa ilmeni eroavaisuuksia. Kolme viidestä myyjästä totesi lisäävänsä työmotivaatiota seuraamalla henkilökohtaisia ja Sportia Worldin myyntilukuja. Seuraamalla myyntilukuja myyjät halusivat motivoida itseään ja muita parempiin myyntituloksiin. Yksi myyjistä painotti, että työmotivaatiota ei lisää mikään muu asia, kuin palkka ja tieto siitä, mitä kaikkea sillä voi ostaa. Eräs myyjistä totesi, että työmotivaatiota on vaikeaa lisätä Sportia World:ssä, koska kauppiailta ei saa riittävästi palautetta.

”Sitä on kyllä vähän vaikeaa täällä töissä ainakin kehittää, ku ei tuu minkäänlaista palautetta työstä. Sen takia mä olenkin tehnyt, niin että mä oon mennyt suoraan kauppiaiden luo ja oon kysynyt palautetta ihan suoraan niiltä.”

Tutkittaessa myyjien vireyttä kaksi myyjistä oli sitä mieltä, että liikkumalla monipuolisesti ja usein, on paras tapa säädellä vireyttä ja jaksamista. Kahden myyjän vastauksissa korostui lisäksi riittävän unen tarve ja säännöllisen työajan merkitys. Eräs myyjä oli sitä mieltä, että lukeminen toimii parhaimpana vireyden sääteliskeinona.

Työmotivaation yhteydessä selvitettiin myös myyjien mielipiteitä siitä, mitkä asiat vaikuttavat positiivisesti tai negatiivisesti heidän työmotivaatioonsa. Lisäksi kysyttiin, miten myyjien tyytyväisyyttä voitaisiin parantaa Sportia World:ssä. Sekä ”kovien tuotteiden” myyjät että tekstiilipuolen myyjät korostivat vastauksissaan vastualueiden lisäämisen työmotivaatiota parantavaksi elementiksi. Eräs myyjistä oli sitä mieltä, että vuorovaikutus kauppiaiden ja myyjien välillä lisäisi työmotivaatiota.

”Asioista ei keskustella mielestäni tarpeeksi täällä. Ne pitäisi selvästi ottaa esille ja hoitaa pois alta. Esimerkiksi, kun kauppiaat huomaavat, että jossain asioissa on ongelmia, niin käytäisiin niihin kiinni eikä vaan annettaisi asioiden olla ja räjähtää käsiin.”

Yksi myyjistä totesi, että parempi virkistystoiminta parantaisi työmotivaatiota. Näitä olisivat esimerkiksi pikkujoulujen tai kesäjuhlien järjestäminen.

Kysyttäessä mikä parantaisi myyjien tyytyväisyyttä, vastaukset vaihtelivat hie-
man. Hierarkiassa kohoaminen ja koulutuksen lisääminen olivat tekijöitä, jotka
parantaisivat myyjien mielestä tyytyväisyyttä. Kolme viidestä myyjästä oli sitä
mieltä, että tuotteita on helpompi myydä asiakkaille silloin, kun niistä tietää riit-
tävästi.

”Mulla tulee mieleen se, että jos tietää asioista esim. noista tuotteista paljon ja
hyvin, niin kyllä niitä on paljon kivempi myydä silloin. Kun taas joskus siellä saat-
taa olla jotkut tuoteryhmät on vähän sellaisia mörköjä, niin ei sinne silloin halua
mennä kyllä myymään esim. sykemittarit. Jos koulutus olisi hyvää, niin kyllä niitä
olisi silloin kiva mennä myymäänkin.”

Toisaalta kaksi myyjää korosti tasapuolisuuden merkitystä tyytyväisyyden pa-
rantamiseksi Sportia World:ssä.

”Ihmisten tasapuolisuus tulisi ottaa paremmin huomioon, että vaikka on erilaisia
ihmisiä ja eri-ikäisiä, perhettä ja kaikkea, niin tasapuolinen kohtelu ennen kaik-
kea.”

6.3 Koulutus

Haastatteluissa selvitettiin myös Sportia Worldin tarjoamaa perehdytystä ja kou-
lutusta ja sitä, minkälaista koulutusta myyjät haluaisivat tulevaisuudessa saada.
Lisäksi selvitettiin, miten myyjät itse kehittävät myyntitaitojaan.

Kysyttäessä, järjestääkö Sportia World tarpeeksi koulutusta, vastauksissa esiin-
tyi selkeitä toivomuksia lisäkoulutukselle. Myyjistä suurin osa oli sitä mieltä, että
koulutusta pitäisi olla enemmän. Eräs myyjistä toivoi enemmän kauppiaiden
taholta järjestettyä yleistä koulutusta, kuten myyntityöhön liittyvää koulutusta.
Myös uusien myyjien parempaa perehdyttämistä toivottiin enemmän kauppiai-
den suunnalta.

”No ei se mun mielestä kyllä tarpeeksi järjestä, että ensimmäisenä tulee mieleen
nuo uudet työntekijät, niin viimeisenä nuo itse kauppiat ovat kouluttamassa nii-
tä. Sitten ne laittavat jonkun toisen työntekijän kertomaan asioista niille. Kyllä mä
olisin toivonut silloin ainakin omalla kohdallani aikoinaan, että se koulutus olisi
paremmin järjestetty ja, että mua olisi paremmin perehdytetty tähän itse myynti-
työhön.”

Toisaalta eräs myyjistä oli sitä mieltä, että tekstiilipuolella koulutus on hyvällä tasolla ja tarvittaessa myyjät pystyvät kouluttamaan ja jakamaan tietoa toisilleen helposti.

Myyjien mielipiteet siitä, minkälaista koulutusta he haluaisivat saada, vaihtelivat hieman sen mukaan, millä puolella he työskentelevät. Tekstiilipuolella myyjät halusivat saada enemmän koulutusta tekstiilien spesifisemmistä ominaisuuksista, kuten ulkoilutakkien vesipitoisuusmääristä tai uusien vaatemerkkien tuotteista. Ratkaisuna toivottiin tekstiilituotteiden kansiota, josta tarpeen tullen voisi hakea vastauksia. Kaikki ”kovalla puolella” toimivat myyjät olivat sitä mieltä, että koulutusta tulisi olla enemmän maahantuojien taholta.

”Kyllä mä olen sitä mieltä, että jos on jotain haasteellisimpia urheiluvälineitä, kuten esimerkiksi laskettelusukset tai jääkiekkovarusteet, mistä ei ole omakohtaista kokemusta, niin niistä olisi kiva saada konkreettista tietoa maahantuojilta. Tällöin pystyttäisiin mun mielestä ehkäisemään se, ettei mene ihan sormi suuhun, jos asiakas kysyy jotain tarkempia tietoja niistä.”

Haastatteluissa käsiteltiin myös miten myyjät kehittävät omia myyntitaitoja. Enemmistö koki, että paras keino kehittyä hyväksi urheilumyyjäksi on hankkimalla omatoimisesti tietoa tuotteista. Toisaalta eräs myyjistä totesi, että hän kehittää myyntitaitoja seuraamalla muita myyjiä ja pyrkii sillä tavoin omaksumaan erilaisia myynti- ja lähestymistapoja myyntityöhönsä. Yhtenäistä vastauksissa kuitenkin oli, että kaikki myyjät kokivat koulutuksen erittäin tärkeäksi myyjän myyntitaitoja kehitettäessä.

”Ensimmäisenä tulee mieleen, että koulutuksen kautta kehitän ainakin mun omaa myyntitaitoani. Sitten mä seuraan kanssa paljon, miten muut myyjät myy ja otan niistä mallia. Olen mä tehnyt kanssa niin, että olen mennyt itse asiakkaana toiseen urheilukauppaan ja kuunnellut, miten se myyjä toimii siinä vastaavassa tilanteessa.”

6.4 Työhyvinvointi

Haastatteluissa kysyttiin myös työhyvinvoinnista. Aluksi kartoitettiin myyjien mielipiteitä työn mielekkyydestä ja kehittävydestä. Kaikki vastaajat totesivat myyntityön mielekkääksi, koska työssä yhdistyvät heille tärkeät asiat, kuten asiakkaiden parissa työskenteleminen, hyvät työkaverit, mielenkiintoinen työympä-

ristö ja henkilökohtainen myyntityö. Yksi haastateltavista totesi Sportia World:ssä tapahtuvan työn mielenkiintoiseksi, koska urheilutuotteita myydessä myyjä pystyy kokemuksellaan ja palvelullaan vaikuttamaan asiakkaiden ostopäätöksiin.

Tarkasteltaessa myyjien mielipiteitä työn kehittävydestä, vastaukset olivat hyvin yhteneväisiä. Myyjät olivat yhtä mieltä siitä, että työ ei ole kovin kehittävää Sportia World:ssä. Vastauksissa ilmeni tyytymättömyyttä työpaikan etenemismahdollisuuksiin.

”Kehittäväksi tätä työtä ei voi sanoa. Sen jälkeen, kun olet ollut puoli vuottakin jo töissä täällä, niin sen jälkeen ei voi mun mielestä enää kyllä kehittyä, koska ei ole mitään, mitä tavoittelisi esim. parempaa roolia töissä.”

Lisäksi selvitettiin Sportia Worldin tiedonkulkua sekä kauppiaiden ja myyjien välistä vuorovaikutusta. Kysyttäessä Sportia Worldin tiedonkulusta, myyjien vastaukset poikkesivat toisistaan. Tekstiili- ja kassapuolella myyjät kokivat tiedonkulun ja kommunikoinnin hyväksi, mutta kovalla puolella myyjät toivoivat parempaa tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Yhteistä vastauksissa oli se, että kaikki myyjät mainitsivat tiedonkulun kauppiaiden ja myyjien välillä olevan heikkoa. Myyjien mielestä kehityskeskusteluilla tai viikkopalavereilla pystyttäisiin kehittämään kauppiaiden ja myyjien välistä tiedonkulkua sekä parantamaan vuorovaikutusta.

”Mä oon sitä mieltä, että vuorovaikutusta ja tiedonkulkua voisi mun mielestä kehittää esimerkiksi kehityskeskusteluilla, viikkopalavereilla tai kuukausikeskusteluilla, jossa olisi kaikki työntekijät ja kauppiaat kasassa ja niissä jokainen kertoisi asiansa. Nyt se menee niin, että kaikki informaatio kulkee jonkun toisen kautta. Mitään ei kuule suoraan kauppiaiden taholta, että jos jokin on mennyt esim. huonosti, niin sitten siitä ilmoitetaan lapun kautta kahvihuoneen seinälle.”

Lisäksi kysyttiin miten myyjät pystyvät vaikuttamaan vapaapäivien ja lomien ajankohtiin. Yleisesti myyjät olivat tyytyväisiä siihen, miten he pystyvät vaikuttamaan vapaapäivien ja lomien saamiseen. Neljä viidestä vastaajasta oli täysin tyytyväisiä. Toisaalta yksi vastaaja totesi olevan tyytymätön, koska usein toivomukset eivät olleet toteutuneet. Lisäksi eräs vastaaja korosti, että työvuorolistat pitäisi näkyä pidemmälle ja niiden tulisi olla aikaisemmin myyjien tiedossa.

”Työvuorolistoissa on ongelma se, että ne ei tuu, niin ajoissa kun pitäisi. Niiden pitäisi ehdottomasti olla merkitty pidemmälle ja silloin, mitä kauemmas ne on merkitty, niin niitä pystyy sen paremmin silloin sopimaan jos sille on tarvetta. Mun mielestä meitä on, kuitenkin aika monta täällä töissä, niin ei voida olettaa, että kaikille sopii kaikki vuorot, jotka meille on piirretty.”

6.5 Palkkausjärjestelmä ja palkitseminen

Haastatteluissa käsiteltiin myös Sportia Worldin palkkausjärjestelmää ja palkitsemista. Aluksi kysyttiin myyjien mielipidettä Sportia Worldin palkkausjärjestelmästä. Sportia Worldin palkkausjärjestelmä noudattaa kaupan alan työehtosopimukseen perustuvaa palkkausta ja se pohjautuu tuntipalkkausjärjestelmään.

Haastateltavat myyjät totesivat olevansa melko tyytyväisiä Sportia Worldin palkkausjärjestelmään. Myyjien vastauksissa korostui tieto, että he olivat itse hakenneet ja valinneet työpaikkansa aikoinaan ja olivat tietoisia siitä, että myyjille maksetaan Sportia World:ssä vain tehdyistä työtunneista kaupan alan työehtosopimuksen mukaisesti.

”Kaupan alalla kuitenkin pääsääntöisesti käytetään TES:ä ja siihen niin ku se pohjautuu. Tietenkin sitten taas, jos ihminen tekee työnsä hyvin ja halutaan, että sellainen tuottaa firmalle hyvin, niin silloinhan sitä kannattaisi lisäpalkkioin myös kannustaa. Mutta se on vaan niin kuin yleispätevä sääntö, että mennään sen TES:n mukaan ainakin kaupan alan liikkeissä.”

Toisaalta kahden myyjän vastauksissa korostui myös provision merkitys. Ensimmäinen myyjä totesi, että jos sellainen olisi käytössä, niin tuloksena olisi motivoituneempia myyjiä. Toinen myyjistä näki, että nykyinen palkkausjärjestelmä on oman elämän tilanteen johdosta hyvä ratkaisu tällä hetkellä, mutta se ei välttämättä motivoi myyjää tulevaisuudessa.

”Mä näkisin, että tämä nykyinen palkkausjärjestelmä on oman kulutuksen kannalta paras mahdollinen, että tietää etukäteen aina tuloksen, mutta jos ajattelee sitä motivoivana tekijänä, niin eihän tällainen tunnista aina maksettava palkka ole paras mahdollinen vaihtoehto. Omasta mielestä se olisi parempi jos olisi jonkin näköinen motivoiva tekijä, kuten provisiopohjainen palkkausjärjestelmä.”

Teeman kaksi muuta kysymystä käsitteli Sportia Worldin palkitsemista. Tutkimuksen perusteella myyjien mielipiteet Sportia Worldin palkitsemisesta olivat samankaltaisia. Yleisesti myyjien vastaukset olivat negatiivisia ja tyytymättömyys Sportia Worldin aineettomaan palkitsemiseen oli huomattavaa. Erityisesti

palautteen ja kiitoksen puuttuminen olivat asioita, joita myyjät jäivät kaipaamaan.

”En mä oikein voi olla tyytyväinen, koska sellaista ei tule. Ei mulla tule mitään mieleen, että miten ne olisi palkinnut sanallisesti. Esimerkiksi mä en ole ikinä saanut kauppiailta mitään suoraa palautetta, oli se sitten negatiivista tai positiivista. Sellaisia tilanteita on ollut, että kauppias on sanonut toiselle työntekijälle jotain ja sitten se on sanonut sen mulle, mutta sellaista suoraa rakentavaa palautetta en ole kyllä ikinä saanut. Sanallista palkitsemista saisi olla paljon enemmän. Arvostus, palaute ja kiitos ovat, kuitenkin ihan perusjuttuja työntekijän motivoimiseksi.”

Kysyttäessä palkitsemisen vaikutusta motivaatioon, kaikki totesivat palkitsemisen vaikuttavan positiivisesti työmotivaatioon, ja että sitä tulisi olla enemmän Sportia World:ssä. Myyjät kokivat, että lisäämällä palkitsemista voitaisiin vaikuttaa myyjien ja koko Sportia Worldin operatiiviseen toimintaan paremmin. Samalla pystyttäisiin parantamaan työpaikan ilmapiiriä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Lisäksi monet olivat sitä mieltä, että hyvällä palkitsemisella voitaisiin sitouttaa osa-aikaisia myyjiä paremmin.

Yksi haastateltavista totesi, että vastualueen lisääminen ja haasteellisimpien tehtävien toteuttaminen olisi hyvä palkitsemisen keino. Sillä pystyttäisiin kehittämään myyjiä sekä luomaan uusia myynti- ja työskentelytapoja.

”No kyllähän se vaikuttaa, että tänne ihan rahan takia tullaan, että sehän on ihan selvä juttu. Mutta totta kai jos palkitseminen olisi esimerkiksi se, että voisi edetä uralla tai päästä vaikka jonkun osastonvastaavaksi tai saada joku nimike, niin sekin olisi jo erittäin hyvää palkitsemista. Mun mielestä siinä saisi ihan uudenlaista vastuuta ja sitä kautta pystyisi ehkä keksimään jotain uusia kikkoja siihen omaan myyntityöhönkin. Vaikka palkka olisi sama, mutta just se, että saisi vastata jostain osastosta esim. jääkiekkopuolesta, niin kyllä se motivoisi.”

7 POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mikä on Sportia Worldin myyjien motivaation nykytila. Lisäksi pyrittiin kartoittamaan mielipiteitä yrityksen palkkausjärjestelmästä, palkitsemisesta, koulutuksesta ja työhyvinvoinnista sekä selvittämään tulisiko näitä tekijöitä kehittää. Kehittämishankkeeni osoitti niin teorian kuin empiirisen tutkimukseni perusteella, että yrityksen sisäisissä prosesseissa kuten työntekijöiden motivoimisessa on puutteita. Näin ollen tuloksia voidaan pitää luotettavina.

Tutkimukseni onnistui hyvin. Kaikki kohderyhmän viisi osa-aikaista myyjää haastateltiin. Vastaushalukkuuteen vaikutti myyjien aito kiinnostus tuoda mielipiteitään esille. Kaikkiin kysytyihin kysymyksiin saatiin vastaukset. Haastateltavat vastasivat kysymyksiin avoimesti ja johdattelematta. Palkkausjärjestelmää, palkitsemista, koulutusta, työhyvinvointia ja työmotivaatiota ei ollut aiemmin tutkittu Sportia World:ssä, joten tutkimukseni avulla saatiin selville uutta tietoa Sportia Worldin myyjistä. Tutkimukseni luotettavuutta kuitenkin heikentää haastateltavien melko pieni määrä ja teemojen suppea kokonaisuus.

7.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tulosten perusteella myyjät olivat melko motivoituneita työssään. Lisäksi myyjien vastauksissa ilmeni, että Sportia Worldin myyjien työmotivaatioon ja siihen vaikuttaviin tekijöihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota tulevaisuudessa. Myyjien vastausten perusteella niillä on vaikutusta työssä onnistumiseen. Erityisesti kannustamalla sanallisesti ja kohtelemalla tasapuolisesti kaikkia yritys pystyisi parantamaan myyjien tyytyväisyyttä ja työmotivaatiota. Sisäisistä motivaatiotekijöistä työn sisällöllinen kiinnostavuus ja uuden oppiminen korostuivat tärkeimmiksi tekijöiksi. Ulkoisista motivaatiotekijöistä tärkeimpiä olivat myyntikilpailujen järjestäminen ja virkistystoimintaan panostaminen.

Palkitsemisella koettiin olevan vaikutusta myyjien motivaatioon. Myyjät olivat kuitenkin tyytymättömiä nykyiseen palkitsemiseen, ja siihen tulisikin panostaa enemmän. Vastaajien mielestä merkittävimmiksi palkitsemistavoiksi nousivat palaute työstä (kiitos ja tunnustus) ja arvostus. Palautteen avulla myyjät saivat paremmin tietoa siitä, miten he ovat suoriutuneet työstään ja miten he voisivat kehittää työskentelytaitojaan tulevaisuudessa. Haastateltavien mielestä palautteen saaminen johtaisi parempaan työmotivaatioon. Kiitos, tunnustus ja arvostus ovat tärkeitä palkitsemistapoja, eikä niistä aiheudu ylitsepääsemättömiä kustannuksia yritykselle. Myyjät jäivät kaipaamaan etenkin kauppiaiden antamaa palautetta. Myyjät odottavat kauppiaiden antavan palautetta huomattavasti enemmän ja säännöllisemmin, jotta he voisivat kehittyä paremmiksi työssään. Lisäksi vastuualueiden lisääminen koettiin merkittäväksi palkitsemismuodoksi, millä voitaisiin parantaa myyjien motivaatiota ja sitoutumista. Palkkausjärjestelmään myyjät olivat melko tyytyväisiä. He kokivat, että järjestelmä on hyvä, koska siinä maksetaan vain tehdyistä työtunneista, mutta pidemmälle katsottuna se ei ole yhtä motivoiva kuin provisioon pohjautuva palkkausjärjestelmä.

Sportia Worldin koulutuksen nykytilaa selvitettäessä keskeisimmäksi asiaksi nousi haastateltavien tyytymättömyys koulutuksen vähyyteen. Toivomisen varaa oli etenkin myyntityöhön liittyvässä koulutuksessa ja perehdyttämisessä sekä maahantuojien järjestämien lisäkoulutuksien saamisessa. Tutkimukseni perusteella myyjien olisi helpompi motivoitua ja myydä tehokkaammin, jos tuotteista olisi järjestetty enemmän koulutusta. Eryityisesti myyjät kokivat tarvetta koulutukselle tuotteista, joista heillä ei ollut omakohtaista käyttökokemusta. Haastateluista saatujen vastausten perusteella koulutuksen merkitys myyjän myyntitaitoja kehittäessä on suuri.

Sportia World:ssä tapahtuva myyntityö koettiin vastaajien keskuudessa mielenkiintoiseksi, sillä työssä yhdistyivät myyjille tärkeät asiat, kuten mielenkiintoinen työympäristö, hyvät työkaverit, asiakkaiden parissa työskenteleminen ja henkilökohtainen myyntityö. Toisaalta myyntityötä ei koettu kovinkaan kehittäväksi etenemismahdollisuuksien puuttuessa. Työstä saatujen tietojen perusteella tiedonkulku myyjien välillä on melko hyvää, mutta vuorovaikutus kauppiaiden ja

myyjien välillä koettiin huonoksi ja sen negatiivinen vaikutus oli huomattava. Tähän yrityksen tulisi kiinnittää huomiota tulevaisuudessa ja ratkaisuna toivottiin esimerkiksi kehityskeskustelujen tai viikkopalavereiden aloittamista Sportia World:ssä.

Tutkimuksessa ilmeni, että lähes kaikki myyjät olivat tyytyväisiä omien vapaa-päivien ja lomien ajankohtiin. Kehitettävää yrityksen johdolla on työvuorolistojen suunnittelussa.

7.2 Kehitysehdotukset

Myyjien haastatteluista saatujen vastausten perusteella jo pienillä panostuksilla Sportia Worldin kauppiat pystyisivät parantamaan myyjien motivaatiota. Olen koonnut seuraavaksi erilaisia ehdotuksia siitä, miten myyjien motivaatiota voisi Sportia World:ssä parantaa. Kehitysehdotukseni pohjautuvat opinnäytetyössä esiteltyyn teoriaan, haastatteluista saatuihin vastauksiin ja omiin näkemyksiini.

Antamalla myyjille mahdollisuus vaikuttaa työnkuvaansa ja palkitsemalla heitä monipuolisesti Sportia Worldin myyjien motivaatio parantuisi. Tällöin myyjät kokisivat kuuluvansa työyhteisöönsä vielä paremmin. Aineettomaan palkitsemiseen kuuluvia asioita kuten työstä saatua palautetta (kiitos, tunnustus) ja arvostusta Sportia World voisi helposti parantaa, koska olennaisimmat palkitsemiskokemuksensa ihmiset saavat arjen vuorovaikutuksesta. Lisäksi aineettomat palkitsemistavat eivät aiheuta yritykselle kustannuksia, ainoastaan vaivannäköä.

Tuotekoulutuspäivät olisivat oiva ratkaisu koulutuksen vähyyteen. Lisäksi hyviä koulutusaiheita voisivat olla vuorovaikutustaitojen kehittämiskoulutus sekä erilaisten myynti- ja asiakastilanteiden hallitsemiskoulutus. Tärkeää on, että kauppiat voisivat resursoida enemmän aikaa myös myyjien kanssa käytävään keskusteluun. Tarvetta olisi säännöllisille kehityskeskusteluille ja viikkopalavereille. Lisäksi voisi olla tarpeellista käydä myyjien kanssa säännöllisiä palautekeskusteluja.

Kehityskeskustelu on merkittävä työkalu, jolla voidaan kehittää esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikuttamista. Kehityskeskusteluissa esimiehen ja alaisen välinen keskustelu on ennalta sovittua ja suunniteltua, sillä sen tarkoituksena on pyrkiä päämäärään, jossa yhdistyvät systematiikka ja toteutuksen säännöllisyys. Näissä keskusteluissa esimiehellä ja alaisella on mahdollisuus keskustella avoimesti ja luottamuksellisesti työhön liittyvistä asioista. Kehityskeskustelut avaavat mahdollisuuksia esimiehille ja alaisille tutustua toistensa odotuksiin, toiveisiin ja kehittymistavoitteisiin. Kehityskeskusteluita tulisi olla useammin kuin kerran tai kaksi vuodessa, jotta voidaan taata riittävät mahdollisuudet kehittymiselle. (Isohookana 2007, 239.)

Jotta työpaikka voi hyvin, on tärkeää kiinnittää huomiota myös myyjien viihtyvyyteen ja hyvinvointiin. Viihtyvyyden parantuessa, yrityksen ilmapiiri kehittyy, myyjien työpanos kasvaa, työurat pidentyvät ja sairaspöissaot vähentyvät. Fyysisestä kunnosta huolehtiminen taas parantaa hyvinvointia. Sportia World:ssä virkistystoimintaa voitaisiin kehittää esimerkiksi liikuntasetelein. Ne olisivat työnantajan tarjoama liikuntaan kohdistettu henkilöstöetu työkyvyn tukemiseksi.

Hyvä kauppa on ennen kaikkea sellainen, jonka päämääränä on laatuun panostaminen sekä yrityksen sisäisissä että ulkoisissa prosesseissa. Tämä tarkoittaa panostamista myös yrityksen työntekijöihin. Tulosta syntyy, kun henkilökunta voi fyysisesti ja psyykkisesti hyvin. Mielestäni tämä yhtälö ei ole kohtuuton ja nämä ehdotukset voisivat toimia ensimmäisinä askeleina motivaation parantamisessa.

Erinomainen jatkotutkimusaihe olisi vastaavanlaisen tutkimuksen toteuttaminen laajemmassa muodossa sekä palkitsemisen mielipiteiden selvittäminen kauppiaiden näkökulmasta. Lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää, mitä asioita kauppiaat kokisivat tärkeiksi myyntityön kehittämisessä urheilukaupan alalla.

LÄHTEET

- Alanen, V., Mälkiä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WSOY. Porvoo.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä. Tallinna.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. WS Bookwell Oy. Juva.
- Kauhanen, J. 1997. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY. Helsinki.
- Leicher, R. 2005. Myyntityö. Rastor Oy. Helsinki.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Edita Prima Oy. Helsinki.
- LTT-Tutkimus Oy. 2003. Vähittäiskaupan kansainvälistyminen ja sen vaikutukset Suomessa. Viitattu 17.4.2012. [http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/4F308FBBE12B4978C2256D7F002DDAED/\\$file/v%C3%A4hitt%C3%A4iskaupan_kansainv%C3%A4listyminen03.pdf](http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/4F308FBBE12B4978C2256D7F002DDAED/$file/v%C3%A4hitt%C3%A4iskaupan_kansainv%C3%A4listyminen03.pdf).
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Tammi. Helsinki.
- Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2002, Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. 2. muuttamaton painos. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1986. Motivaatio. Otava Oy. Helsinki.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2005. Myynnin lyhytterapia – sanoista tekoihin. Oy Imperial Sales AB. Helsinki.
- Rummukainen, T. 2004. Huippumyyjien ominaisuudet & tositarinoita. Yrityskirjat Oy. Helsinki.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Edita Oy. Helsinki.
- Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. WS Bookwell Oy. Juva.
- Santasalo, T. & Koskela, K. 2008. Vähittäiskauppa Suomessa. Erweko Painotuote Oy. Helsinki.
- SGN Group. Tietoa SGN Groupista. Viitattu 17.4.2012. <http://www.sgn.fi/yleista>.
- SGN Group. Yritys-esite. Viitattu 18.4.2012. http://www.sgn.fi/files/sgn/magnet-esitteet/sgn_yritysesite_FI.htm.
- Sportia World. 2001. Toimintaperiaatteet. Raisio.

Talouselämä. Uutiset. Viitattu 3.10.2012.
<http://www.talouselama.fi/uutiset/pam+kaupan+tyontekijat+vaihtuvat+tiheaan++ja+kuluttaja+ma+ksaa+laskun/a2081694>

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Vuorio, P. 2011. Menesty myyjänä. Yrityskirjat Oy. Helsinki.

Wikipedia 2011. Motivaatioteoriat. Viitattu 17.8.2012. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Motivaatioteoriat>

Haastattelupyyntö

Hei!

Olen liiketalouden opiskelija Turun ammattikorkeakoulusta, Loimaalta. Lähestyn Sinua Sportia Worldin työntekijää opinnäytetyöni tiimoilta ja haluaisin kutsua sinut teettämäni teemahaastatteluun. Opinnäytetyöni aihe on myyntityö ja motivaatio urheilukaupan alalla – case Sportia World. Tarkoitukseni on tutkia motivaation nykytilaa ja siihen vaikuttavia Sportia World:ssä. Teemahaastatteluissa tutkin, mitä mieltä olet Sportia Worldin nykyisestä palkkausjärjestelmästä, palkitsemisesta, koulutuksesta, työhyvinvoinnista ja motivaatiosta.

Tutkimus on osa opinnäytetyötäni ja kaikki vastaukset tullaan käsittelemään nimettöminä ja luottamuksellisesti, eikä tuloksista pysty tunnistamaan yksittäistä vastaajaa. Valmis opinnäytetyö luovutetaan Sportia Worldin toimitusjohtajalle Jari Fingerroosille. Haastattelut tullaan toteuttamaan liikkeen taukotilassa syyskuun 2012 aikana. Jokainen valituksi tullut henkilö tullaan haastattelemaan erikseen ja jokaiseen haastatteluun on varattu aikaa 45 minuuttia. Haastattelut tullaan nauhoittamaan ja nauhoitteet poistetaan työni valmistuttua.

Jos sinulla on jotain kysymyksiä haastatteluihin liittyen, vastaan mielelläni kysymyksiin. Kiitos ajastanne!

Terveisin,

Lauri Liewendahl
tradenomiopiskelija
Turun ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma
040 5537757

lauriliewendahl@suomi24.fi
lauri.liewendahl@turkuamk.fi

Teemahaastattelun runko

Tämä teemahaastattelu tutkii Sportia Worldin osa-aikaisten työntekijöiden motivaatiota ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Teemat, joita käsittelen tässä tutkimuksessa, ovat Sportia Worldin palkkausjärjestelmä ja palkitseminen, koulutus, työhyvinvointi sekä työmotivaatio.

Taustatiedot ja myyjän ominaisuudet:

- Sukupuoli
- Ikä
- Koulutus
- Kauanko olet toiminut osa-aikaisena myyjänä Sportia World:ssä?
- Kuinka monta tuntia olet keskimäärin töissä Sportia World:ssä viikon aikana?
- Mitä ominaisuuksia mielestäsi henkilökohtainen myyntityö vaatii myyjältä?

Palkitseminen ja palkkausjärjestelmä Sportia World:ssä:

- Oletko tyytyväinen Sportia Worldin nykyiseen palkkausjärjestelmään? Jos olet, niin miksi? Jos et ole, niin miksi?
- Oletko tyytyväinen, miten Sportia World palkitsee sinua? Jos olet, niin miksi? Jos et ole, niin miksi?
- Vaikuttaako palkitseminen työmotivaatioosi?

Koulutus:

- Järjestääkö Sportia World mielestäsi tarpeeksi koulutusta?
- Minkälaista koulutusta haluaisit saada?
- Miten kehität myyntitaitojasi?

Työhyvinvointi:

- Koetko työsi mielekkääksi ja kehittäväksi?
- Onko työyhteisössä mielestäsi riittävän hyvä tiedonkulku ja vuorovaikutus?
- Saatko vaikuttaa tarpeeksi omien vapaapäivien ja lomien ajankohtaan?

Työmotivaatio

- Koetko olevasi motivoitunut työssäsi?
- Koetko yhteyttä työssä onnistumisen ja työmotivaation välillä?
- Miten lisäät omaa työmotivaatiota myyntityössä?
- Miten säätelit vireyttäsi?
- Mitä muuta haluat sanoa, mitkä vaikuttavat työmotivaatioosi positiivisesti tai negatiivisesti? Kerro esimerkki.
- Mikä voisi parantaa tyytyväisyyttäsi?