



# MYYNTITYÖN JA MYYNNIN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

Case Jack & Jones

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä Heidi Virranta	
Työn nimi Myyntityön ja myynnin johtamisen kehittäminen, case Jack & Jones	
Päiväys 20.11.2014	Sivumäärä/Liitteet 67/9
Ohjaajat Jari Niemelä ja Antti Iire	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Kekäle Oy/Jack & Jones	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Myyntityö on entistä haastavampi ammatti. Pärjätäkseen kilpailussa yritys tarvitsee osaavan ja motivoituneen henkilöstön, joka haluaa aktiivisesti toimia myyntitavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstön tueksi yritys tarvitsee osaavia esimiehiä, jotka myynnin johtamisen avulla saavat työntekijät tekemään parhaansa ja enemmän.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin myyntityöhön vaikuttavia tekijöitä Kekäle Oy:n Jack &amp; Jones-myyvälöissä. Tutkimuksessa selvitettiin niin työntekijän kuin esimiesten näkökulmia ja mielipiteitä yrityksen myyntitavoitteista, myyntiprosessista, työilmapiiristä, motivaatiosta, koulutuksesta sekä myynnin johtamisesta ja esimiestyöstä. Työn tavoitteena oli luoda kehittämisideoita myyntityön ja myynnin johtamisen avuksi.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu myyntityön, siihen vaikuttavien tekijöiden sekä esimiestyön teoriasta. Lisäksi toimeksiannon mukaisesti suoritettiin tutkimus puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Haastattelut toteutettiin kaikissa Kekäle Oy:n Jack &amp; Jones-myyvälöissä. Haastatteluihin osallistui myymälöiden vakituinen henkilöstö. Työntekijöiden haastatteluiden lisäksi suoritettiin kaksi erillistä esimieshaastattelua.</p> <p>Tutkimus osoitti, että suurimmat kehittämisen kohteet olivat myynnin johtamisessa ja esimiestyössä. Myös työntekijöiden motivaatiossa oli vielä kehitettävää. Positiivisena tutkimuksessa nousi toimiva yhteistyö työntekijöiden ja joidenkin esimiesten välillä sekä tyytyväisyys koulutuksen sisältöön, Jack &amp; Jonesin arvoihin ja myyntiprosessiin.</p> <p>Johtopäätökset tehtiin tutkimuksen tulosten perusteella ja niistä luotiin konkreettisia kehittämis ehdotuksia. Kehittämis ehdotukset tehtiin vastaamaan yrityksen tarpeita ja ne ovat suoraan hyödynnettävissä henkilöstön myyntityön ja esimiesten myynnin johtamisen kehittämisessä.</p>	
Avainsanat myyntityö, myynnin johtaminen, vaateala	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author Heidi Virranta			
Title of Thesis Development of sales work and sales management, case Jack & Jones			
Date	20.11.2014	Pages/Appendices	67/9
Supervisors Jari Niemelä and Antti Iire			
Client Organisation /Partner Kekäle Oy/Jack & Jones			
<p>Abstract</p> <p>Sales work is a more and more challenging profession. Surviving in the competition, the company needs skilful and motivated personnel, who want to actively work to achieve their sales target. The company needs also skilful managers, who will support the personnel by sales management to do more and better.</p> <p>The purpose of this thesis was to research the factors affecting sales work in Kekäle ´s Jack &amp; Jones stores. The study examined the employees´ and managers' perspectives and their opinions on the company's sales targets, training, sales process, working environment, motivation, sales management and leadership. The target was to create proposals for the development of sales work.</p> <p>The theoretical part consists of sales work, its determinants and leadership theory. The thesis was conducted as a qualitative survey with the implementation of a half structured theme interview. The interviews were conducted in all Kekäle ´s Jack &amp; Jones stores. All of the permanent staff participated in the interviews. In addition, there were conducted two separate interviews among managers to get also managerial perspectives.</p> <p>The survey results showed that sales management and leadership require developing the most. The employees´ motivation also requires improvement. The survey showed positively that co-operation was excellent between employees as well as between employees and some of the managers. The survey showed also that employees were satisfied with training, Jack &amp; Jones´ values and the sales process.</p> <p>Conclusions were drawn on the basis of the results of the survey. Concrete development proposals were created based on these conclusions. Development proposals were made to match the needs of the company and are directly usable improving sales work and sales management.</p>			
Keywords sales work, sales management, fashion industry			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	TUTKIMUS.....	8
2.1	Tutkimuksen suorittaminen ja tarkoitus .....	8
2.2	Tutkimustapa .....	8
2.3	Tutkimuksen luotettavuus ja toistettavuus .....	9
3	JACK & JONES.....	10
4	HENKILÖKOHTAINEN MYYNTITYÖ.....	11
4.1	Myyntityö Jack & Jonesilla .....	12
4.1.1	Jack & Jonesin arvot .....	12
4.1.2	Tutkimustulokset: arvot.....	14
4.1.3	Jack & Jonesin myyntitavoitteet .....	15
4.1.4	Tutkimustulokset: myyntitavoitteet.....	15
5	PALVELUKONSEPTI.....	17
5.1	Hyvä palvelu.....	17
5.2	Jack & Jonesin palvelukonsepti .....	18
5.3	Tutkimustulokset: palvelukonsepti .....	19
6	MYYNTIPROSESSI .....	21
6.1	Myyntiprosessi Jack & Jonesilla .....	22
6.2	Tutkimustulokset: myyntiprosessi .....	25
7	SISÄINEN MARKKINOINTI.....	26
7.1	Sisäisen markkinoinnin osa-alueet.....	26
7.2	Sisäisen markkinoinnin keinot .....	27
7.2.1	Koulutus, järjestelmät ja materiaali .....	28
7.3	Muita sisäisen markkinoinnin keinoja .....	28
7.4	Sisäinen markkinointi Jack & Jonesilla .....	29
7.5	Tutkimustulokset: sisäinen markkinointi .....	30
8	TYÖHYVINVOINTI .....	32
8.1	Luottamus .....	33
8.2	Tutkimustulokset: Työhyvinvointi .....	35
9	MOTIVAATIO .....	37
9.1	Tutkimustulokset: motivaatio.....	38

10 JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ .....	40
10.1 Esimiestyö .....	40
10.2 Palkitseminen .....	41
10.3 Arvostus ja hyvä palaute .....	42
10.4 Palkitseminen Jack & Jonesilla .....	42
10.5 Esimiehen rooli myynnin tukena.....	43
10.6 Tutkimustulokset: johtaminen ja esimiestyö.....	44
11 ALAISTAIDOT .....	46
11.1 Alaistaidot käsitteenä .....	46
11.2 Esimies alaistaitojen kehittymisen tukena .....	48
12 YHTEENVETO.....	49
12.1 Päätelemät ja toimenpidesuositukset .....	49
12.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	54
12.3 Pohdinta.....	54
LÄHTEET .....	57
LIITE 1: SÄHKÖPOSTISAATE .....	59
LIITE 2: HAASTATTELURUNKO TYÖNTEKIJÄT.....	60
LIITE 3: HAASTATTELURUNKO ESIMIEHET.....	63
LIITE 4: OHJEET ESIMIEHELLE.....	66
LIITE 5: OHJEET TYÖNTEKIJÖILLE .....	67

## 1 JOHDANTO

Myyntityö on muuttumassa entistä haastavammaksi, eritoten siitä syystä, että asiakkaat ovat aikaisempaa vaativampia. Asiakkaiden odotukset palvelulta ja tuotteelta ovat korkeammalla kuin koskaan ennen. Myös kova kilpailu tuo haasteensa myyntityöhön.

Yritykset palkkaavat myyntitiimeihinsä toinen toistaan parempaa tulosta tekeviä esimiehiä ja myyjiä, päästääkseen kilpailun huipulle. Myynninjohtamisen näkökulma on noussut keskeiseksi osa-alueeksi tavoitteiden saavuttamisessa. Tulosjohtamisen rinnalle on noussut ihmistenjohtamisen näkökulma. Kuinka saadaan työntekijät tekemään parhaansa ja enemmän?

Myynnin johtaminen on esimiehen tehtävä. Jokainen on kuitenkin itse vastuussa omasta toiminnastaan, on hän esimies tai alainen. Puhutaan hyvistä alaistaistoista ja itsensä johtamisesta. Hyväksi myyjäksi ei synnytä, vaan myyntitaito on opittua ja sitä voi kehittää. Näin ollen jokaisesta voi tulla hyvä myyjä, jos halua johtaa ja kehittää itseään on riittävästi.

Jack & Jones on yksi maailman tunnetuimmista miesten vaatebrändeistä, ja sillä on myymälöitä ympäri maailmaa. Jack & Jonesin päätavoitteena on olla alansa paras. Näin ollen henkilöstö on Jack & Jonesin periaatteiden mukaan yrityksen tärkein resurssi, ja siitä halutaan kehittää sekä kouluttaa paras mahdollinen. Kekäle Oy omistaa seitsemän Jack & Jones-myymälää ja on täten yksi Suomen suurimmista Jack & Jones-myymälöiden omistajista. Kekäle Oy toimii opinnäytetyön toimeksiantajana.

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui myynnin johtaminen ja kehittäminen, sillä aihe on minulle niin opinnoista kuin työelämästä läheinen. Työskentelen opintojeni ohella jo kolmatta vuotta Jack & Jonesilla, joten aihe on erittäin kiinnostava myös itseni kehittämisen kannalta. Näin ollen motivaatio tutkimuksen toteuttamiseen on suuri. Erityisesti minua kiinnostaa yrityksen myynnin johtamisen tilanne ja tahdon saada kokonaiskuvan koko yrityksen laajuudelta. Opinnäytetyön tutkimuksen avulla yritys saa tietoonsa myyntityön kehittämisen kohteet niin työntekijän kuin esimiehen näkökulmasta. Täten minulla ja koko henkilöstöllä on mahdollisuus kehittää itseämme ja yrityksellä on mahdollisuus kehittää myynnin johtamista.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Kekäle Oy:n Jack & Jones-myymälöiden myyntityön kehittämisen kohteet niin työntekijän kuin esimiehen näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksessa tuodaan esille myyntityön positiivisia puolia, asioita, joissa on onnistuttu. Tarkoituksena on löytää vastauksia kysymyksiin: mitkä asiat vaikuttavat myyntityöhön, mitä osa-alueita voidaan kehittää ja millä tavoin sekä millä osa-alueilla on onnistuttu. Tavoitteena on tutkimuksen pohjalta luoda kehittämisideoita, joita yritys voi hyödyntää myynnin johtamisessa ja henkilöstö itsensä kehittämisessä.

Opinnäytetyö koostuu myyntityön ja siihen vaikuttavien tekijöiden, yrityksen toimi-alan ja toiminta-periaatteiden esittelystä sekä tutkimusosuudesta. Nämä kolme osa-aluetta vuorottelevat työn edetessä. Yhden teoriaosuuden jälkeen seuraa yrityksen toimintatavat, jonka jälkeen esitellään tulokset

teoriaan liittyen. Näin lukijan on helpompi seurata, kun yksi asiakokonaisuus käsitellään kerralla loppuun. Teoriaosuuden lähteenä käytetään ammatillista kirjallisuutta, ajankohtaisia artikkeleita sekä muuta kirjallisuutta. Työn lopussa esitetään lisäksi johtopäätökset, kehittämissuositukset ja pohdinta. Liitteenä on sähköpostisaate, työntekijä ja esimies haastattelurungot sekä ohjeet esimiehille ja työntekijöille.

Tutkimus suoritetaan puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Teemahaastattelun kysymykset liittyvät Jack & Jonesin arvoihin ja myyntiprosessiin, työntekijöiden motivaatioon, työilmapiiriin ja yhteistyöhön sekä johtamiseen ja esimiestyöhön. Tutkimus toteutetaan kaikissa Kekäle Oy:n Jack & Jones-myyvälöissä, joita on yhteensä seitsemän. Haastatteluihin osallistuvat kaikki kyseisten liikkeiden vakituinen henkilöstö. Haastattelu toteutetaan ryhmähaastatteluina niissä paikoissa, joissa työskentelee enemmän kuin yksi vakituinen työntekijä. Tutkimusmenetelmä esitellään kattavammin Tutkimus - luvussa.

## 2 TUTKIMUS

Tutkimuksen taustat, tarkoitus ja onnistuminen esitellään kattavammin tässä luvussa. Tutkimus esitellään työn alussa, jotta tulosten esittäminen niihin liittyvien teoria-osuuksien jälkeen on mahdollista.

### 2.1 Tutkimuksen suorittaminen ja tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää vastauksia seuraaviin kysymyksiin: mitä mieltä työntekijät ja esimiehet ovat myyntityöstä, siihen vaikuttavista tekijöistä ja myynnin johtamisesta, mitä osa-alueita tulisi kehittää ja millä tavoin sekä missä asioissa tai osa-alueissa on onnistuttu. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluina 20.1–20.2.2014 välisenä aikana. Tutkimukseen osallistuivat kaikki Kekäle Oy:n Jack & Jones-myyvälöiden vakituinen henkilöstö. Myymälöitä on yhteensä seitsemän, joissa työskentelee yhteensä 11 henkilöä. Haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina niissä myymälöissä, joissa työskenteli enemmän kuin yksi vakituinen työntekijä. Vertailun mahdollistamiseksi työntekijöiden lisäksi haastateltiin kahta esimiestä. Esimies haastattelut toteutettiin erillisinä. Näin ollen haastatteluja tehtiin yhteensä yhdeksän ja haastatteluiden kesto vaihteli 30–60 minuutin välillä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jotta tuloksista saataisiin mahdollisimman todenmukaisia. Litteroinnin jälkeen haastatteluista etsittiin pääkohtia: yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Tulosten havainnollistamiseksi haastattelun kommentteista on nähtävillä suoria lainauksia. Kaikki Jack & Jonesin työntekijät osallistuivat haastatteluihin ja kaikki haastattelut ovat mukana tuloksissa.

### 2.2 Tutkimustapa

Tutkimuksessa käytetty toimintatapa on kvalitatiivinen eli laadullinen ja otos on täydet 100 %. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusyksiköiden suuri joukko ja tilastollinen argumentaatiotapa ei ole tarpeen tai mahdollinen. (Alasuutari 2000, 38–39) Näin ollen kaikki asiaankuuluva henkilöstö osallistui tutkimukseen, jolloin kokonaiskuvan saaminen onnistui. Laadullisen tutkimuksen vuoksi pystyttiin haastattelun avulla löytämään paremmin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Määrällinen tutkimus ei tässä tapauksessa olisi ollut mahdollinen, sillä tutkimukseen osallistujia oli verrattain vähän, eikä esimerkiksi lomakekyselyn avulla olisi saatu yhtä kattavia vastauksia.

Haastattelun pohjana käytettiin ennalta mietittyä runkoa, joka sisälsi apu- ja lisäkysymyksiä teemoitain. Haastattelun pääteemoja olivat: yrityksen myyntitavoitteet ja arvot, myyntiprosessi ja palvelulupaus, koulutus ja materiaalit, yhteistyö ja ilmapiiri, asenne ja motivaatio sekä johtaminen ja esimiestyö. Pääteemat valikoituivat tutkimuksen suorittajan ja toimeksiantajan yhteisestä päätöksestä. Ne pyrittiin valitsemaan niin, että niiden avulla voitaisiin kartoittaa mahdollisimman hyvin myyntityöhön vaikuttavia tekijöitä. Keskustelu pidettiin teemahaastattelun mukaisesti kuitenkin melko vapaana, ettei jokin teema tai asia jäisi tutkimuksen ulkopuolelle.



### 2.3 Tutkimuksen luotettavuus ja toistettavuus

Tutkimuksen luotettavuus riippuu vastanneiden avoimuudesta ja rehellisyydestä. Jos kaikki osallistuneet ovat olleet vastauksissaan rehellisiä, riippumatta haastattelijan tai haastatteluun osallistuneiden läsnäolosta, on tutkimus ollut luotettava. Lisäksi luotettavuuteen vaikuttavat esimies haastatteluiden onnistuminen. Esimiesten näkökulmaa edustamaan valittiin kaksi esimiestä. Heidän näkökulmansa edustavat näin ollen kaikkia esimiehiä, riippumatta siitä, ovatko heidän näkemyksensä todenmukaiset tai yhteneväiset muiden esimiesten kanssa.

Tutkimus on toistettavissa ja laajennettavissa. Jatkotutkimus mahdollisuutena tutkimusta voitaisiin laajentaa koskemaan myös Vero Modan ja Onlyn henkilöstöä.

### 3 JACK & JONES

Jack & Jones on yksi Euroopan johtavista miesten vaatebrändeistä, joka sai alkunsa vuonna 1990 Bestseller -nimisen vaate ja asuste yhtiön toimesta. Lisäksi Jack & Jones on yksi maailman suosituimmista farkkubrändeistä ja sillä on myymälöitä 38 maassa. Lisäksi merkkiä myyvät tuhannet yhteistyökumppanit ympäri maailmaa. (Jack & Jones.)

Farkut ovat edelleen Jack & Jones brändin perusta. Niiden suunnittelussa, valmistuksessa, viimeistelyssä sekä laadussa se on edelleen alansa asiantuntijoiden parhaimmistoa. Farkkujen rinnalle on kehitelty viisi erilaista tuotelinjastoa, jotka ovat Jack & Jones Vintage clothing, Premium by Jack & Jones, Originals by Jack & Jones, Core by Jack & Jones ja Jack & Jones Tech. Kutakin linjastoa johtaa oma suunnittelutiimi, jolla on omat ideat, konseptit ja mallit. Jokainen linjasto tarjoaa täydellisen farkku-, vaate-, jalkine- ja asustemalliston, joista löytyvät sopivat tuotteet jokaiselle miehelle kaikenlaisiin tilanteisiin. (Jack & Jones.)

#### 4 HENKILÖKOHTAINEN MYYNTITYÖ

Myyminen työelämässä on asiakkaan tarpeiden kartoittamista. Tarkoituksena on saada asiakas vakuuttuneeksi siitä, että myyjän tarjoama tuote on ratkaisu asiakkaan ongelmaan (Alanen, Mälkiä ja Sell 2005, 14). Myyjän on työllään rakennettava luottamus asiakkaan ja itsensä välille, ja näin luotava henkilökohtaisen vuorovaikutuksen perusta. Tällöin vuorovaikutus on aidompaa ja helpompaa. Myyjän tehtävä on helpottaa asiakkaan päätöstä tuomalla henkilökohtaisen palvelun avulla lisäarvoa kaupalle, ja tällä tavoin saada asiakas ostamaan tuotteita, jotka ovat myös myyjän kannalta kannattavimmat (Alanen ym. 2005, 15). Lisäarvoa myyjä tuo tuotteelleen esimerkiksi antamalla lisätietoa tuotteen ominaisuuksista, materiaalista, monikäyttöisyydestä, ekologisuudesta tai muista tuotteen hyödyistä ja eduista. Lisäarvo voi kuitenkin olla muutakin kun lisätietoa. Lisäarvoa asiakkaalle voi tuoda esimerkiksi tuotteen löytämisen helppous tai osaava myyjä, joka osaa kartoittaa asiakkaan tarpeet (Kauppa.fi). Lisäarvo voi olla mitä vain, aineellista tai aineetonta, mikä saa asiakkaan tuntemaan, että hän saa jotakin tuotteen lisäksi. Henkilökohtaisen palvelun avulla myyjä vahvistaa myönnteistä ilmapiiriä, jolloin asiakkaan ennakkoluulot vähenevät ja ostohalu kasvaa. Vuorovaikutuksen avulla myyjän on helpompi mukautua asiakkaan käyttäytymisen, eleiden ja tilanteen mukaan. Kaikkia asiakkaita ei voi palvella samalla tavalla vaan myyjän on osattava sopeuttaa oma toimintansa kyseiselle asiakkaalle sopivaan muotoon. (Alanen ym. 2005, 15.)

Myyntityö on myös tarpeiden luomista. Palvelutilanteessa myyjällä on oltava taitoa saada asiakkaan ostohalu heräämään ja pystyttävä luomaan asiakkaalle tarpeita, joita hän ei itse tiedosta olevan. Näin asiakas saadaan ostamaan enemmän, kun halutun tuotteen lisäksi myydään muutakin. Lopputuloksena asiakas on ostanut kokonaisuuden, ei vain yhtä tuotetta. Tärkeää onkin vuorovaikutuksen avulla vaikuttaa asiakkaan tiedollisen tason lisäksi myös tiedottomalla tasolla. Omaamalla hyvät ihmissuhdetaidot myyjä osaa vaikuttaa asiakkaan tunnetasolla. Tällöin saadaan usein parempia tuloksia aikaiseksi, sillä useimmat ostopäätökset tehdään tunneperusteisesti. (Alanen ym. 2005, 15.)

Konkreettisesti myyntityö on myyntiprosessin toteuttamista. Myyntityön ammattilaisen tehtävä on hallita kaikki prosessin vaiheet, joita ovat asiakassuhteen kehittäminen ja luottamuksen rakentaminen, asiakkaiden tarpeiden selvittäminen ja sopivien tuotteiden löytäminen, tarpeiden tyydyttäminen ja ratkaisun luominen sekä asiakassuhteen ylläpito. (Alanen ym. 2005, 67–68). Myyntityö on vaativa ammatti, sillä se vaatii monenlaista osaamista. Myynnin ammattilainen tarvitsee esimerkiksi koordinointikykyä, projektin johtajan taitoja, neuvottelutaitoja ja asiakassuhteiden organisointikykyä. Lisäksi myyjällä on oltava halu kehittää itseään, taitoa rakentaa verkostoja ja kykyä tehdä tuloksia. (Alanen 2005, 14.)

Myyntityön vaativuuden takia myös ongelmia on monenlaisia. Ongelmaksi myyntityössä usein nousevat epäonnistumisen pelko ja arvostelluksi tai torjutuksi tuleminen, joiden seurauksena myyjän itsevarmuus ja motivaatio laskevat. Lisäksi myyntityötä hidastavat esimerkiksi osaamisen puute, johtajuuden heikkous, liian rasittavat tai helpot työtehtävät sekä huono työilmapiiri. Myyntityön ongelmana voi myös olla vähäiset asiakasmäärät tai myyntiä tukevien järjestelmien huonous, epäkäytännöllisyys tai vanhanaikaisuus.

Usein ajatellaan, että suomalaiset eivät mielellään poistu mukavuusalueeltaan, eivätkä suomalaiset pidä myyjistä tai myymisestä. Niin myyntityö kuin asiakkaatkin ovat kuitenkin muuttuneet paljon viime vuosi kymmeninä. Uusi, nuori sukupolvi elää tuotteiden, teknologian ja palveluiden maailmassa, jossa myymistä ei enää voi paeta. Menestyäkseen yritysten on kohdattava nykymaailman tarpeiden kanssa. (Hernberg 2013, 18–19.)

Suomi on täynnä asiantuntijoita ja osaamista. Pelkkä osaaminen ei kuitenkaan enää riitä, vaan asiaosaamisen lisäksi tarvitaan kykyä huomioida tilanteet ja ihmiset. Tarvitaan taitoa soveltaa tätä kykyä omaan osaamiseensa. Yksin tekeminen on vaihtunut sosiaaliseen kanssakäymiseen, jossa oman tuotteen lisäksi täytyy omata taitoa käsitellä asiakkaita ja markkinoida itseään. Tänä päivänä kansainvälisyys, sosiaalinen media, verkostoituminen, yrittäjäyys, kiire ja jatkuva muutos ovat arkipäivää. Työelämässä pärjätäkseen ja tavoitteisiin päästäkseen, on jokaisen oltava valmis muuttamaan, sosiaaliseen työelämään. (Hernberg 2013, 18–21.)

#### 4.1 Myyntityö Jack & Jonesilla

Alla on esitelty Jack & Jonesin arvot ja myöhemmin myyntiprosessi myyntityön käytännön näkökulman saamiseksi. Niiden jälkeen on esitelty niihin liittyvät tutkimustulokset.

##### 4.1.1 Jack & Jonesin arvot

Jack & Jones listaa toiminnalleen kuusi pääarvoa, jotka ovat "men´ s comfort zone" (miesten mukavuusalueella pysyminen), "brands" (brändit/tuotelinjastot), "value for money" (vastinetta rahalle), "winning mentality" (voittamisen mentaliteetti), "top 10 trends" (ajankohtaisimmat trendit) ja "memorandum of understanding" (muistijälki). Myyntityö suunnitellaan ja ohjeistetaan näiden arvojen pohjalta. Arvot ovat tärkeimmät ohjenuorat, jotka toimivat työntekijöiden ja myynnin tukena. Palvelun laadukkuus, rento ilmapiiri ja laaja trendikäs tuotevalikoima onkin Jack & Jonesin tärkeimpiä keinoja erottautua kilpailijoista. (Myyjäkoulutus.)

Jack & Jonesin tärkein arvo on "Men´ s comfort zone". Se tarkoittaa, että palvelussa pysytellään miesten mukavuusalueella. Tarkoituksena on taata asiakkaille mukava olo olla myymälässä, eikä myyjä toiminnallaan saa tehdä asiakkaan oloa epämukavaksi. Varmistamalla miesten hyvän olon ja varmuuden heistä itsestään, on heitä helpompi lähestyä ja näin saada parempia myyntituloksia. Asiakasnäkökulma palvelukeinojen kannalta on tärkeää, joten myyjän on toimittava asiakkaan tarpeiden mukaisesti. (Myyjäkoulutus.)

Jack & Jonesin alabrändit eli viisi erilaista tuotelinjastoa tarjoavat jokaiselle asiakkaalle eri tilanteisiin sopivat tuotteet. Tarjoamalla kattavan tuotevalikoiman varmistetaan, että asiakas löytää tarpeisiinsa vastaavan tuotteen Jack & Jones-myymälestä. Kun asiakkaalla on tieto ja varmuus siitä, että hänen tarvitsemansa tuote löytyy ketjun myymälästä, ei hänen tarvitse etsiä tuotetta muualta. Jack & Jones brändinä tuo asiakkaalle ensimmäisenä mieleen farkut, sillä brändin tunnettavuus yhtenä maailman johtavista farkkumerkeistä on maailmanlaajuista. Tarkoituksena olisi nostaa myös muiden

tuoteryhmien tunnettavuutta. Jotta asiakkaalle saataisiin kokonaisvaltainen mielikuva brändistä, on asiakkaiden tuotetietoutta koskien eri tuotelinjastoja ja koko Jack & Jonesin tuotevalikoimaa kohtaan pyrittävä kasvattamaan. Markkinoinnilla on suuri vaikutus asiakkaan tuotetietouteen, mutta myös aikaisemmalla ostokäyttäytymisellä on merkitystä. Tämä tarkoittaa myyntityön kannalta sitä, että myyjien on jokaisen asiakkaan kohdalla pyrittävä myyntityön avulla lisäämään asiakkaan tuotetietoutta. Vaikkei asiakas olisi ostanut mitään, on hän tiedostamattaan saanut lisätietoa tuotevalikoimasta. (Myyjäkoulutus.)

Jack & Jonesin yhtenä pääarvona on tarjota asiakkaan rahoille vastinetta. Tällä tarkoitetaan niin hinta-laatusuhdetta, palvelun laadukkuutta kuin trendikkäitä tuotteita. Jack & Jonesin tuotteet ovat hinta-laatusuhteeltaan hyviä. Kilpailuasemaltaan Jack & Jones hakeekin "lowest of the highest"-asemaa. Ideana on siis tehdä laadukkaita ja trendikkäitä tuotteita, jotka ovat melko edullisia. Tarkoituksena ei ole laittaa luksusmerkin lisää hintoihin, sillä Jack & Jones haluaa laadusta tinkimättä tarjota tuotteita, jotka kuuluvat jokaisen miehen garderobiin. Kuitenkaan ei haluta listautua "halpakettijuna", sillä Jack & Jonesin tuotteet ovat laadukkaampia ja erityisesti palveluun halutaan panostaa. Kun asiakas on tyytyväinen tuotteen lisäksi palveluun ja tuntee ylpeyttä asioimisesta Jack & Jones-myyvälässä, hän kokee saaneensa rahoilleen vastinetta. Erottautumalla kilpailijoista hyvällä asiakaspalvelulla saadaan asiakas ostamaan mieluummin Jack & Jones-myyvälästä kuin kilpailijoiden myyvälästä. (Myyjäkoulutus.)

"Winning mentality" tarkoittaa, että myyntityöllä pyritään lopputulokseen, joka on sekä asiakkaan että myyjän kannalta paras mahdollinen. Tarkoituksena on saada asiakkaalle myytyä tuote, joka on juuri hänen tarpeisiinsa sopiva. Näin asiakkaalle jää tyytyväinen ja hyvä mieli siitä, että juuri Jack & Jones-myyvälästä löytyi asiakkaalle mieluisalla tavalla sopivin tuote. Asiakkaalle tulisi myyntityön avulla luoda voittajaolo. Näin asiakas palaa ostamaan vielä uudestaan, jolloin yritys hyötyy asiakkuudesta eniten. Jos asiakas ei ole oston jälkeen tyytyväinen tuotteeseen, ei hän todennäköisesti tule asioimaan enää uudestaan. Tämä onkin tärkeää ymmärtää, sillä keskittymällä myymään vain mahdollisimman kallista, välittämättä siitä, onko tuote asiakkaan tarpeisiin sopiva, tuntee asiakas lopulta itsensä huijatuksi. Tällöin molemmat sekä asiakas että yritys häviävät. Myyjän on toiminnallaan osallistuttava aktiivisesti myyntiprosessiin, joka tarkoittaa, että asiakas ja myyjä yhdessä löytävät sopivimmat tuotteet. Näin voittamisen mentaliteetti toteutuu molemmin puolin. (Myyjäkoulutus.)

Laadukkaan asiakaspalvelun lisäksi Jack & Jones haluaa erottautua trendikkäällä tuotevalikoimalla. Jokainen alabrändi seuraa omalle linjastolleen ominaisia trendejä. Tuotevalikoimasta on helppo löytää kauden kuumimpia trendejä, jotka toimivat linjaston suunnittelun pohjana. Jokainen Jack & Jonesin brändi on painotukseltaan erilainen, mutta yhdistävä tekijä linjastoilla on nykyaikaisuus ja trendikkyyys. Tärkeintä on pysyä ajan tasalla, jopa vähän edellä omaa aikaansa. Näin Jack & Jones mieltyy asiakkaille trendikkäänä, mutta myös käytännöllisenä, josta löytyy sopivat tuotteet jokaiselle. Myös myyjien on oltava tietoisia kauden vallitsevista trendeistä, jolloin tietoa on helppo hyödyntää myyntityössä. Asiakkaalle onkin uskallettava tarjota myös muunlaisia tuotteita, kuin vain niitä, mitä asiakas itse luulee haluavansa. Kun asiakkaan saa innostumaan jostain uudeltaisesta vaihtoehdosta, kasvaa asiakkaan voittajaolo entisestään. (Myyjäkoulutus.)

”Memorandum of understanding” viittaa asiakkaan saamaan muistijälkeen. Edelliset kokemukset vaikuttavat asiakkaan päätökseen myös ensi kerralla ostopaikkaa valitessa. Hyvä muistijälki syntyy kun myyntiprosessi on onnistunut ja asiakkaan odotukset on täytetty tai jopa ylitetty. Jack & Jones pyrkii toimimaan miesten mukavuusalueella, ja näin antamaan asiakkaalle mahdollisimman hyvän ostokokemuksen. Tärkeää on toimia asiakkaalle sopivalla tavalla. Tilanneäly ja ihmistuntemus auttavat havainnoimaan asiakkaan tarpeet. Lisäksi myyjän on oltava aidosti kiinnostunut jokaisesta asiakkaasta. Vain kartoittamalla jokaisen asiakkaan yksilölliset tarpeet tarkasti, pystyy myyjä tarjoamaan juuri kyseiselle asiakkaalle sopivat tuotteet. Asiakas palaa todennäköisesti, kun myyntiprosessi on sujunut asiakkaan odotusten ja tarpeiden mukaisesti. Tarkoituksena on synnyttää mahdollisimman pitkäaikaisia ja kestäviä asiakassuhteita. (Myyjäkoulutus.)

Jokainen myyjä pyritään kouluttamaan Jack & Jonesin arvojen mukaan. Näin pystytään takaamaan, että palvelu on aina tasalaatuista myös eri toimipisteiden välillä. Perehdytys myyjän toimintatapoihin ei kuitenkaan riitä, vaan jatkokoulutusta ja myyntiprosessin sekä arvojen kertausta pyritään antamaan koko myyjän työuran ajan. (Myyjäkoulutus.)

#### 4.1.2 Tutkimustulokset: arvot

##### *Työntekijät*

Ovatko Jack & Jonesin arvot tuttuja? Kuinka ne ilmenevät omassa myyntityössä?

Tutkimuksen mukaan Jack & Jonesin arvot ovat vastanneille tuttuja ja osittain itsestään selviä. Arvoja pidetään tärkeinä, sillä ne ovat toiminnan pohjana, vaikkei niitä tulisikaan päivittäin ajateltua. Arvoja voisi kuitenkin tutkimuksen mukaan vielä enemmän painottaa, ja niihin voisi jokainen kiinnittää enemmän huomiota päivittäisessä toiminnassa. Asiakkaalle halutaan tehdä hyvä ja tyytyväinen olo, jota pidetään arvoista tärkeimpänä.

”Asiakkaat usein sanovat, että täältä saa hyvää palvelua. Sitten ne tulevat uudestaan.”

”Arvot tulevat konkreettisesti esille, kun haluaa, että asiakas lähtee ylpeänä.”

”Arvot ovat tosi konkreettisia, joihin myyjän on helppo tarttua.”

”Asiakkaat pitää opettaa siihen, millainen meidän myymälä on.”

##### *Esimiehet*

Mitä mieltä olette Jack & Jonesin arvoista?

Myös esimiehet pitävät arvoja tärkeinä ja selkeinä. Arvojen halutaan viestittyvän asiakkaille asti. Näin ollen tutkimuksen mukaan arvoja voisi edelleen korostaa, jotta ne olisivat myös asiakkaalle selkeämpiä. Myös esimiesten mukaan suurin osa työntekijöistä on arvot sisäistänyt ja toimivat niiden mukaisesti.

”Jack & Jonesilla arvot ovat selkeitä. Mitä Jack & Jones haluaa ja mitä halutaan asiakkaiden tuntevan.”

”Arvot viestittyvät asiakkaalle hyvällä fiiliksellä ja hyvällä asiakaspalvelulla. Lisäksi sillä, että asiakkaalle näyttäisiin, kuinka mukava Jack & Jonesilla on olla töissä”

”Kun asiakas näkee, että meillä on hauskaa, se tarttuu myös niihin. ”

”Viimeksi eilen oli joku sanonut, että tänne on kiva tulla, kun täällä on niin rentoa.”

#### 4.1.3 Jack & Jonesin myyntitavoitteet

Myyntitavoitteet luodaan motivoimaan ja ohjeistamaan myyjiä myyntityöhön. Myyntitavoitteiden avulla työntekijän on helpompi hahmottaa, kuinka paljon on myytävä tavoitteisiin päästäkseen, millaista myyntitulosta odotetaan ja millainen on kunkin osuus myynnistä. Esimiehet asettavat tavoitteet niin vuodelle, kuukaudelle, viikolle kuin päivällekin ja ne usein perustuvat edellisen vuoden myynteihin. Esimiehen päätettävissä on pääosin se, mitkä tavoitteet esitellään työntekijöille ja millä tavoin. Myyntitavoitteet ovat esillä työpaikalla, jossa niitä seurataan niin työntekijöiden kuin esimiestenkin puolesta. (Myyjäkoulutus.)

Viikko ja päiväkohtaisten myyntitulosten lisäksi esimiehet ja työntekijät seuraavat erilaisia lukuja. Yleisimmin käytettyjä ja seurattuja lukuja ovat asiakaskohtaisen tuotemäärän (Basket quantity) ja ostoskorin suuruuden (Basket size) esittävät luvut. Myymäläkohtaisesti eroaa se, esitetäänkö edellä mainittuja lukuja työpaikalla vai onko niiden seuraaminen työntekijän itsensä päätettävissä. Esimiehet seuraavat luonnollisesti kaikkia myymälään liittyviä lukuja. (Myyjäkoulutus.)

#### 4.1.4 Tutkimustulokset: myyntitavoitteet

##### *Työntekijät*

Mitä mieltä olette asetetuista myyntitavoitteista?

Tutkimuksen mukaan tavoitteet ovat enemmistön mielestä realistiset. Suurin osa vastanneista ei pidä tavoitteita ahdistavina, mutta niitä ei koeta kovin motivoiviksikaan. Tutkimukseen vastanneiden mielestä, he eivät aina voi vaikuttaa siihen, kuinka hyvin tavoitteet saavutetaan. Tällaisiin tekijöihin kuten asiakasmäärään, ei vastanneiden mukaan pystytä vaikuttamaan, mutta niillä on suora yhteys toteutuneeseen myyntitulokseen. Lisäksi tutkimuksessa selvisi, että suurimmassa osassa myymälöistä tavoitteista keskustellaan myymäläpäällikön kanssa, jolloin pystytään kertomaan myös, jos tavoitteet ovat hetkellisesti liian suureellisia. Myyntituloksia ja erilaisia myyntilukuja seurataan tulosten perusteella aktiivisesti ja ne koetaan käytännöllisiksi sekä havainnollistaviksi. Tärkeimpänä lukuna pidetään koko myymälän kokonaissummaa, jota verrataan pääosin edelliseen vuoteen. Henkilökohtaiset myyntiluvut ovat toissijaisia. Myyntituloksia verrataan aktiivisesti myös muihin myymälöihin, mikä koetaan mielenkiintoiseksi.

"Tavoitteet ovat selkeitä ja realistisia."

"Lukuja seurataan päivittäin."

"Hiljaisempaan aikaan tavoitteet tuntuvat saavuttamattomilta, koska se on niin paljon kiinni asiakasvirrasta."

"Kun on hyvä suhde myymäläpäällikköön, niin pystyy avoimesti keskustelemaan tavoitteista."

"Me ajatellaan tosi paljon näin: vaikei asiakas nyt löytänyt mitään, mutta me kerrottiin sille eri tuotteista. Näin ollen tietää minne hän ensi kerralla tulee."

### *Esimiehet*

Mitä mieltä olette asetetuista tavoitteista?

Esimiesten mielestä tavoitteita täytyisi tutkimuksen mukaan saada nostettua. Tavoitteita on jouduttu laskemaan, jotta ne olisivat motivoivampia. Tarkoituksena olisi kuitenkin löytää keinot tavoitteiden ja sitä kautta tulosten nostamiseen, jotta ei jäätäisi muiden suomalaisten ja eurooppalaisten jalkoihin.

"Tavoitteita pitäisi päästä nostamaan ja keksiä keino sen toteuttamiselle. Meidän pitäisi ylipäättänsä koko tiiminä pyrkiä parempaan kun mihin nyt päästään. "



## 5 PALVELUKONSEPTI

”Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvä, ajan tai materian säästönä jne.” (Rissanen 2005, 18).

Tämä tarkoittaa sitä, että palvelussa on tarkoituksena luoda asiakkaalle lisäarvoa eri keinoin ja tavoin. Pääasia on, että asiakas kokee saavansa tuotteen lisäksi jotakin muutakin, joka mahdollisesti on ratkaiseva tekijä myynnin onnistumisen kannalta. Palvelupaketti kokonaisuudessaan on lupaus siitä, mitä asiakkaalle tarjotaan ja mikä on lopputulos.

Palvelukonseptoinnissa on kysymys siitä, että yrityksellä on selvillä, mitä asiakkaille halutaan tarjota ja luvata sekä miten asiakkaalle saadaan tuotettua lisäarvoa, jotta yritys hyötyisi eniten. Palvelukonseptoinnissa on tärkeää osata katsoa asiaa asiakkaan näkökulmasta. Palvelun tulisi vastata asiakkaiden tarpeisiin, joka edellyttää, että sitä osataan differoida eri tilanteisiin ja asiakkaisiin. Asiakkaalla on hyvin usein eri näkemys palvelun onnistumisesta kuin myyjällä. Asiakas arvioi tilanteen palvelukokemuksen kannalta, johon liittyvät tunteet, odotukset ja käytännön havainnot. (Rissanen 2005, 17.)

TNS-Gallup teetti keväällä 2014 kyselyn, jossa selvitettiin, mitkä asiat vaikuttavat ostopaikan valintaan. Kyselyn tulosten mukaan suomalaisista kuluttajista yli puolet valitsee yrityksen, joka toimii vastuullisesti, jos vaihtoehtoja on useita. Esimerkiksi halpaa hintaa, muodikkautta ja palvelusta saatavaa lisäarvoa pidettiin vähemmän tärkeinä tekijöinä ostopaikkaa valitessa. Tutkimukseen vastanneet kertoivat karttaneensa erityisesti yrityksiä, jotka tuottavat tuotteensa kehityksessä, käyttävät lapsityövoimaa tai eivät huolehdi työntekijöistään. Jopa kolmas osa vastanneista kertoi etsineensä yrityksestä ja sen päämääristä etukäteen tietoa. (Tammilehto 2014.) Nämä tutkimustulokset osoittavat, kuinka vaativa tämänhetkinen asiakas on. Yhteiskuntavastuu ja eettisyys ovat nousseet tärkeiksi tekijöiksi asiakkaan ostopaikan valintaan.

### 5.1 Hyvä palvelu

Palvelukokemuksen jälkeen asiakkaalla on mielikuva siitä, oliko palvelu hyvää vai ei. Tämä johtuu siitä, että asiakas arvioi palvelun laatua jatkuvasti asioidessaan. Arviointia tapahtuu myös henkilön itse tiedostamattaan.

Palvelun laatu on asiakkaan palvelunvalintaan vaikuttavista tekijöistä yksi suurimmista. Asiakkaalla on tietynlainen mielikuva siitä, minkä tasoista palvelua hän mistäkin odottaa. Tähän mielikuvaan vaikuttavat erityisesti yrityksen imago ja myyjän toiminta (Balac 2009, 98–99). Myös edellisillä palvelukokemuksilla, asiakkaan odotuksilla ja muiden kertomuksilla voi olla ratkaiseva vaikutus ostopaikan valintaan (Balac 2009, 162–163). Näiden tekijöiden pohjalta asiakas vertailee tapahtuvaa palvelua ja lopulta käsitys palvelun laadukkuudesta syntyy. Tärkeää onkin tietää ja ymmärtää, mitkä asiakkaan

odotukset ovat ja mitä tekijöitä asiakas arvioi palvelutilanteessa. Kun yritys ymmärtää, millainen asiakkaan mielikuva yrityksen palvelun laadukkuudesta on, on sitä helpompi kehittää ja ohjata oikeaan suuntaan. Ymmärrys syntyy, kun yrityksessä on selvillä palvelukonseptin, asiakkaille tarjottavan palvelun ja asiakkaan saaman lisäarvon suhde. (Grönroos 2009, 99.) Yrityksen on myös muistettava, että asiakas haluaa maksaa hyvästä palvelusta. Tämä tarkoittaa sitä, että tuotteen hinta sisältää koko palvelupaketin hinnan, eli ydintuotteesta koostuvat kustannukset sekä palvelulisän. Kun palvelu on asiakkaan mielikuvia vastaavaa, on hän valmis maksamaan tuotteesta kyseisen hinnan. Huono palvelukokemus puolestaan saa asiakkaan herkästi vaihtamaan yritystä.

Hyvä palvelukonsepti on helppo kopioida, mutta ammattitaitoista ja osaavaa henkilöstöä ei ole. Kun halutaan erottautua kilpailijoista palvelun laadulla, on kiinnitettävä huomiota hyvän palvelukonseptin luomisen lisäksi henkilöstön osaamiseen. Perusosaaminen on eri yritysten välillä hyvinkin samanlaista. Kriittinen osaaminen on sellaista osaamista, joka antaa yritykselle kilpailuetua muihin verrattuna. Yrityksen, joka haluaa erottautua palvelun laadulla kilpailijoista, on tehtävä laadukkaasta palvelusta lisäarvo. Jos yritys tuottaa asiakkaalle lisäarvoa esimerkiksi palvelun laadulla on henkilöstön palvelu- ja myyntiosaaminen oltava yrityksen ydinosaaamista. Tärkeintä olisi, että yrityksessä tiedettäisiin, mitä ainutlaatuisia osaamista yrityksessä on, mitä kilpailijoilla ei ole. (Viitala 2013, 174–175.)

## 5.2 Jack & Jonesin palvelukonsepti

Jack & Jonesin arvot ovat toiminnan perusta, jonka pohjalta strategiaa ja tavoitteita luodaan. Jack & Jonesin strategia painottuu trendikkäisiin tuotteisiin, ammattitaitoiseen henkilöstöön ja asiakaskeksyyteen. Jack & Jones-myymäloistä kaikenikäiset, niin nuoret kuin vanhemmatkin löytävät mieluisat tuotteet asusteiden, kenkien ja vaatteiden laajasta tuotevalikoimasta. Tuotteita löytyy myös jokaiseen tilanteeseen, on kyse sitten urheilemisesta, uskottavasta katu tyylistä, arki-, koulu-, työ- tai juhlaaateuksesta. Lisäksi Jack & Jonesin henkilökunta on palvelun ammattilaisia, joille myyminen on osa luonnetta. Ammattimainen henkilökunta Jack & Jonesilla tarkoittaa palveluaittiita, ystävällisiä, rehellisiä, merkille uskollisia ja muotitietoisia myynninammattilaisia, jolle työskentely Jack & Jonesilla on etuoikeus. Jack & Jonesin henkilöstö pyrkii aktiivisesti ja sinnikkäästi huippu myyntituloksiin. Lisäksi Jack & Jonesin työntekijöille oma myyntitiimi on kaikki kaikessa ja sen eteen halutaan tehdä yhdessä töitä. Jack & Jonesilla mitään ei pidetä itsestään selvänä, sillä tavoitteena on yksinkertaisesti olla paras. Jack & Jones erottautuu muista kilpailijoista juurikin näiden ominaisuuksien avulla: huippu myyntitiimillä, asiakkaille räätälöidyllä palvelulla, rennolla ilmapiirillä ja trendikkäillä tuotteilla. (Myyjäkoulutus.)

Asiakas on Jack & Jonesille tärkein. Heidän odotukset pyritään ylittämään joka kerta ja näin rakentamaan pitkäaikaisia asiakkuussuhteita. Pää tavoitteena on saada tyytyväisiä asiakkaita, joille on pystytty tarjoamaan kokonaisvaltaista palvelua, oikeita elämyksiä. Myyjät ovat ammattitaitoisia ja osavat luoda myymälän rennon fiiliksen, jossa asiakkaiden on hyvä olla. Miesten on helppo tulla ostoksille, koska ilmapiiri on heidänlainen; rento, hauska ja vaivaton. (Myyjäkoulutus.)

### 5.3 Tutkimustulokset: palvelukonsepti

#### *Työntekijät*

Mitä asiakkaat odottavat Jack & Jonesilta? Kuinka voit itse toimia odotusten täyttämiseksi?

Tutkimustulosten mukaan työntekijöiden mielestä asiakkaat odottavat Jack & Jonesilta hyvää palvelua ja hinta-laatusuhdetta. Erityisesti hyvää palvelua pidetään tulosten mukaan Jack & Jonesin kilpailuetuna ja farkkuja myyntivalttina. Työntekijät toivovat asiakkaiden lähtevän tyytyväisenä ja ylpeinä siitä, että ovat asioineet juurikin Jack & Jonesilla. Onnistunut kohtaaminen asiakkaan kanssa on työntekijöiden mukaan yksi suurimmista motivoijista. Palvelulupaukseen liittyvistä asioista puhutaan tulosten perusteella jonkin verran, mutta enemmänkin voisi. Tutkimuksen mukaan myös asiakkaiden mielipiteistä ollaan kiinnostuneita.

”Asiakkaat odottavat hyvää palvelua. Muutama on sanonutkin, että Jack & Jonesilta saa hyvää palvelua.”

”Hyvä asiakaspalvelu on kilpailuetu, ja hinta-laatusuhde on kohdillaan.”

”Farkut on meidän lippulaiva.”

”Sitäkinhän voisi tehdä: kysyä asiakkaalta mielipidettä esimerkiksi mallistosta tai puuttuuko meiltä jotain.”

”Ois hyvä, että asiakkaat pitäisivät sitä niin, että jes kävin Jack & Jonesilla. Eikä silleen, että noo kävin Jäckärillä. Toki sitä yrittää aina tehdä silleen.”

”Kokonaisuuksien myynnillä voidaan ylittää asiakkaan odotuksia.”

#### *Esimiehet*

Mitä haluaisit asiakkaille viestittyvän? Miten palvelulupaus lunastetaan?

Tutkimuksen mukaan esimiesten mielestä Jack & Jones lupaa laadukkaat tuotteet ja hyvän asiakaspalvelun. Erityisesti tuloksissa korostui asiakkaan positiivinen kokemus yleisesti, joka puolestaan lähtee hyvästä työilmapiiristä ja myyntiprosessin pohjalta heittäytymisestä. Tulosten mukaan palvelulupaus on lunastettu, kun asiakas tulee takaisin. Vastauksissa ilmenee, että hyvää palautetta on useasti kuulunut asiakkailta. Erityisesti esimiehet kaipaavat työntekijöiltä rohkeutta heittäytyä ja lähteä mukaan erilaisiin juttuihin, jotta työn hauskuus pysyisi.

”Palvelulupaus on hyvät ja laadukkaat tuotteet sekä asiakaspalvelu. Positiivinen kokemus yleisesti.”

”Työntekijöiden pitäisi uskaltaa räväyttää ja lähteä mukaan juttuihin. Itsekin on huomannut sen, että jos antaa vaan mennä niin onkin paljon hauskenpää.”

”Toivoisin sitä, että myyjät tekisivät omasta työstään hauskaa, koska se ei oikeasti ole niin vakavaa.”

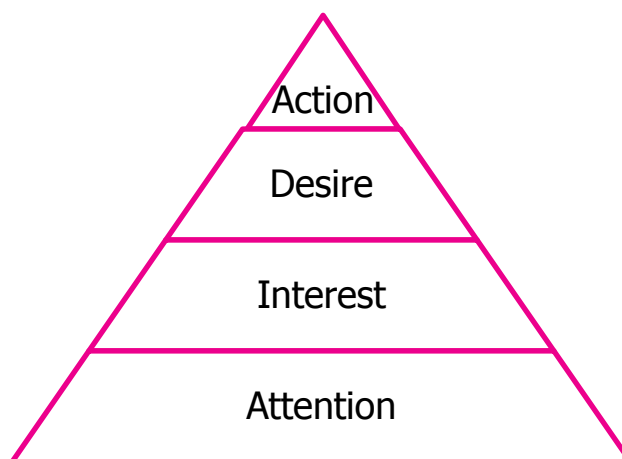
”Paljon on saatu asiakaspalautetta, että Jack & Jonesille on aina kiva tulla, aina on hyvä palvelu ja aina on hauskaa.”

”Totta kai pyritään myyntiin, mutta se ei asiakkaalle näy niin selkeästi. Se on enempi sellaista hauskanpitoa ja samalla asiakas ostaa.”

## 6 MYYNTIPROSESSI

Tuloksellinen myynti perustuu toimivan myyntiprosessin noudattamiseen. Tärkeää on, että myyjä käy läpi myyntiprosessin vaiheet oikeassa järjestyksessä. Jos myyjä ohittaa jonkin myyntiprosessin vaiheista, on lopputulos usein huonompi. Toimivaksi testattu ja kehitetty myyntiprosessi tuo yritykselle paremman tuloksen ja auttaa myyjää myyntityössä. Myyjän tehtävä on noudattaa myyntiprosessia ja hallita sitä koko prosessin ajan. Myyjä ei kuitenkaan voi olettaa, että samanlainen toimintamalli toimisi kaikkiin asiakkaisiin. Myyntiprosessia noudattamalla asiakas saadaan useimmiten toimimaan tavoitteen mukaisesti, mutta se ei aina tarkoita sitä, että asiakas ostaisi tuotteen. Myyjän on osattava ajatella nopeasti ja reagoida asiakkaan tarpeiden ja käytöksen mukaan. (Vuorio 2008, 40.)

Myyntiprosessia kuvaamaan on kehitelty monia toimintamalleja. Yksi niistä on AIDA-malli, jossa kuusi eri myynnin porrasta on jaettu neljään päävaiheeseen. Nämä neljä päävaihetta tulevat englannin kielen sanoista attention, interest, desire ja action.



KUVIO 1. Aida-malli (Vuorio 2008, 40.)

Attention eli huomion herättäminen sisältää myyntiprosessin kaksi ensimmäistä vaihetta, aloitus- ja siltavaiheet. Myyntiprosessin kontaktivaiheessa asiakkaan huomion aikaansaaminen on tärkeintä. Huomio tulisi saada positiivisessa mielessä, jotta pohja myynnille olisi suotuista. (Vuorio 2008, 43–45.)

Tärkeää on muistaa ensivaikutelman merkitys asiakkaan mielikuviin. Jotta huomio ja kiinnostus saataisiin positiivisessa mielessä, myyjän tulisi kiinnittää huomiota esimerkiksi omaan elekieleensä ja puheääneensä. Myyntitilanteessa äänellä hurmaamiseen on kiinnitetty viime aikoina erityistä huomiota. Äänen merkitys korostuu etenkin puhelinmyynnissä, mutta sillä on merkitystä myös kasvokkain tapahtuvassa myynnissä. Lisa Sounio (2010) kertoo kirjassaan ”Brändikäs”, kuinka suuri merkitys äänellä on myyntitilanteessa. Ääni on jokaisen yksilöllinen tunnusmerkki ja se viestittää muille piirteitä puhujasta. Esimerkiksi tunnetilat näkyvät helposti äänessä ja näin viestittävät esimerkiksi turhautuneisuutta, välinpitämättömyyttä tai kiinnostuneisuutta. (Sounio 2010, 201–202.) Esimerkiksi matala puheääni herättää luottamusta ja rauhallinen puhetapa vähentää kiireen tuntua. Myyntitilanteessa kannattaa kiinnittää huomiota puheääneen jo alusta asti, jottei kuulostaisi liian ”myyjältä”.

(Vuorio 2008, 60–62.) Lisäksi myyjän kannattaa kiinnittää huomiota oman äänensä vaihteluihin. Äänellä on usein suoranaista vaikutusta asiakkaan käytökseen, ja näin ollen myyntitulokseen.

Kun esittely ja asiakkaan huomio on saatu, seuraa prosessin toinen vaihe, jota Aida-mallissa kutsutaan siltavaiheeksi. Siltavaihe on osa interest eli asiakkaan innostuksen aikaansaamisen vaihetta. Siltavaiheessa pyritään lisäämään asiakkaan kiinnostusta aiheen lisäksi myyjään itseensä. Siltavaihe ei ole kaikissa tilanteissa välttämätön, mutta se auttaa myyjää siirtymään seuraavaan vaiheeseen. (Vuorio 2008, 43–45.)

Myyntiprosessin tärkein vaihe on asiakkaan tarpeiden kartoitus. Kartoitusvaiheessa myyjä esittää kysymyksiä, joiden avulla selviää, millaisia tuotteita tai palveluita asiakas tarvitsisi ja minkälainen asiakastyypin on kyseessä. Avoimet kysymykset ovat parempia kuin kysymykset, joihin voi vastata yhdellä sanalla. Avoimiin kysymyksiin asiakkaan vastaukset ovat kertovampia, jolloin myyjän on helpompaa tulkita ja lukea asiakasta. Tärkeää on myös esittää asiakkaan vastauksien pohjalta jatkokysymyksiä. Kartoitusvaiheen aikana asiakkaan tulisi tuntea olonsa huomioiduksi ja palvelun on oltava henkilökohtaista. Tunne syntyy, kun myyjä on oikeasti kiinnostunut asiakkaasta. Hyvin onnistunut kartoitusvaihe antaa myyjälle selkeän kuvan asiakkaan tarpeista ja herättää asiakkaassa myönteisiä tunteita ja luottamusta myyjää kohtaan. (Vuorio 2008, 45–46.)

Kun asiakkaan tarpeet ovat selvillä, on myyjän helppo siirtyä myyntiprosessin seuraavaan vaiheeseen eli tuote-esittelyyn. Myyjä esittelee asiakkaalle hänen tarpeisiinsa vastaavia tuotteita. Tuote-esittely vaiheessa on kyse AIDA-mallin kolmannesta Desire vaiheesta, jossa asiakkaan ostohalu herätetään. Myyjän tulee antaa asiakkaalle vaihtoehtoja ja tarjota kokonaisuuksia yhden tuotteen tarjoamisen sijaan. Näin pystytään luomaan asiakkaalle tarpeita, joita hän ei itse tiedosta olevan. (Vuorio 2008, 46–47.)

Viimeinen myyntiprosessin vaihe on Action eli toiminnan aikaansaaminen. Tavoitteena on saada myynnille positiivinen lopputulos eli saada asiakas ostamaan mahdollisimman paljon. Tärkeintä ei kuitenkaan ole mahdollisimman hyvä myyntitulokseksi vaan mahdollisimman tyytyväinen asiakas. Vain tällä tavoin pystytään rakentamaan kestäviä asiakkuussuhteita. Tarjous vaiheessa tehdään asiakkaalle tuotteista lopullinen tarjous ja pyydetään asiakasta tekemään ostopäätös. Tarjousta tehtäessä on hyvä huomioida, ettei asiaa esitetä liian hintapainotteisesti, vaan kauppa esitellään kokonaisuutena. (Vuorio 2008, 47–48.) Myyntiprosessin viimeisessä vaiheessa kerrataan asiakkaalle kaupan tiedot ja ehdot. Näin varmistetaan, että kauppa on todella syntynyt. (Vuorio 2008, 49.)

## 6.1 Myyntiprosessi Jack & Jonesilla

Jack & Jones on luonut maailmanlaajuisen myyntiprosessi mallin, jota toteutetaan samalla tavoin kaikkialla. Tällöin pystytään samanlaistamaan asiakaspalvelumallia maailmanlaajuisesti, ottaen kuitenkin huomioon maan omat tavat ja kulttuurin. Näin ollen asiakkaan on helpompi tunnistaa Jack & Jonesin arvot ja palvelumallin. Asiakkaan on helppo luottaa palvelun laatuun kaikissa Jack & Joneseissa, sillä arvot ja toimintatavat on tehty näkyviksi ja tutuiksi. Myyntiprosessi on jaettu viiteen

eri vaiheeseen, joiden mukaisesti pyritään toimimaan. Myyntiprosessimalli toimii pohjana kaikissa Jack & Joneseissa, kaikissa asiakaspalvelu tilanteissa. Etenkin uusien myyjien kohdalla selkeä myyntiprosessimalli tuo turvaa ja ohjaa toimintatapaa sekä käytöstä oikeaan suuntaan. Myyntiprosessimalli rohkaisee myyjää poistumaan omalta mukavuusalueeltaan, jonka seurauksena asiakkaan tarpeita voidaan kartoittaa paremmin. Tällöin lopputulos on molempien kannalta parempi. Jack & Jones korostaa palvelussaan kuitenkin asiakastyypin ja hänen tarpeiden tunnistamista, jolloin myyntitapa räätälöityy asiakaskohtaisesti. (Myyjäkoulutus.)

Myyntiprosessin ensimmäinen vaihe on asiakkaan tervehtiminen. Jack & Jones-myyvälöissä asiakasta pyritään tervehtimään ensimmäisen 15 sekunnin aikana. Tällöin asiakas on huomioitu heti myymälään tullessaan. Tervehdyksen on aina oltava iloinen ja asiakkaalle on hymyiltävä, sillä ensivaikutelma on usein hyvinkin ratkaiseva, sillä ensivaikutelma luodaan vain kerran ja sen synnyttämää mielikuvaa on todella vaikea muuttaa. Myyjän kehon kielen ei tulisi myöskään olla hyökkäävä, vaan asiakkaasta pois päin. Näin asiakas ei ahdistu vaan tuntee saavansa tilaa tarkastella ja katsella ympärilleen. Myyjä voi hetken aikaa tehdä omia tehtäviään ja näyttää aikaansaavalta. Tällöin asiakkaalle viestittyy käsitys siitä, että myymälässä tapahtuu koko ajan jotakin. Jos myyjä vain seisoskelee, tunnelma on ahdistava ja pysähtynyt, jolloin asiakkaankin into laskee. (Myyjäkoulutus.)

Myyntiprosessin toisessa vaiheessa myyjän tulisi keskustella "small talk" tyylillä asiakkaan kanssa muutaman minuutin ajan. Myyjä voi kysellä asiakkaalta tämän kuulumisia tai aiheena voi olla mikä tahansa. Kysymällä muuta kuin, "Voisinko olla avuksi?" tai "Mitä olet etsimässä?", asiakas rentoutuu, koska myyjä ei olekaan hyökkäävä. Asiakas ei vastaa yhtä helposti kieltävästi tai "katselen vain", jos myyjä kysyy kysymyksiä, mihin ei voi vastata kyllä tai ei. Suomenkielessä tällaiset kysymykset ovat mi – alkuisia. (Myyjäkoulutus.)

Keskustelun aikana myyjä saa enemmän selville siitä, millainen asiakas on kyseessä ja mahdollisesti taustaa sille, millaista ja mihin tarkoitukseen asiakas on tuotetta etsimässä. Tällöin tarpeita on pystytty kartoittamaan laajemmin ja myyjä osaa tarjota asiakkaalle sopivimmat tuotteet. Miesten mukavuusalueella pysyminen on tärkeää huomioida etenkin myyntiprosessin tässä vaiheessa. Myyjän tulee osata lukea asiakasta niin, että osaa toimia asiakkaan toivomalla tavalla. Myyntiprosessin toinen vaihe on etenkin suomalaisille haastava, sillä ylimääräinen "jutustelu" tuntuu hankalalta. Myyjän on uskallettava poistua omalta mukavuusalueelta, jotta parempia tuloksia syntyisi. Tavoitteena olisi, että asiakkailla sekä myyjillä olisi hauskaa ja sopivat tuotteet löytyisivät jutustelun lomassa. Ostamisen pakkoa ei ole, vaan asiakkaalle tulisi viestittyä, että Jack & Jonesille voi myös mennä vaikka vain jutustelemaan mukavia ja viettämään aikaa. (Myyjäkoulutus.)

Tarpeiden kartoitus on myyntiprosessin kolmas vaihe. Kun jutustelutuokion avulla on saatu tietoa asiakkaan taustoista ja siitä, millainen henkilö on kyseessä, on asiakkaan tarpeita helpompi lähteä kartoittamaan. Myyjä johdattelee keskustelun tuotteisiin ja selvittää kysymysten avulla, mitä asiakas on etsimässä. Tuotteita esiteltäessä on keskusteluun helppo lisätä tietoa Jack & Jonesin viidestä eri brändistä. Näin asiakkaan tuotetietous lisääntyy, brändit tulevat tutummiksi ja ostaminen on ensi kerralla entistä helpompaa. (Myyjäkoulutus.)

Myyjä tarjoaa asiakkaalle aina kokonaisuuksia sekä vaihtoehtoja ja ohjaa asiakkaan sovittamaan. Kun asiakas on saatu sovituskoppiin, on myyntiprosessin vaikein vaihe onnistunut ja asiakkaan luottamus on ainakin hetkellisesti ansaittu. Myyjä käy sovituksen aikana kysymässä asiakkaan mielipiteitä tuotteista ja kertoo myös oman rehellisen mielipiteen. Lisäksi myyjä tuo sovituskojeille asiakkaan tarpeisiin vastaavia tuotteita ja vaihtoehtoisia kokonaisuuksia niin pitkään kun asiakas haluaa. Sovituskojeilla myyjä kertoo tuotteen ominaisuuksia ja etuja asiakkaalle, ja saa näin asiakkaan tuntemaan itsensä ylpeäksi valitsemistaan tuotteista. Tärkeintä on, että myyjä on rehellinen asiakkaalle, sillä Jack & Jones haluaa, että asiakas on tyytyväinen tuotteisiin myös myöhemmin. (Myyjäkoulutus.)

Lisämyynnin merkitys on kasvanut merkittäväksi myös vaatealalla. Jack & Jonesin myyntiprosessi painottaa myös lisämyyntiä, jota tehdään tarjoamalla asiakkaalle enemmän kuin hän on tullut hakemaan, esimerkiksi tarjoamalla asukokonaisuuksia, vaihtoehtoja ja stailausta. Myyjä esittelee asiakkaalle esimerkiksi farkkujen lisäksi siihen sopivaa yläosaa, kenkiä ja vyötä. Tärkeintä on, että tuotteet vastaavat aina asiakkaan tarpeita ja ovat asiakkaan näkökulmasta hänen elämäänsä liittyviä. Jos myyjä yrittää saada lisämyyntiä tuotteilla, jotka eivät liity kyseiseen asiakkaaseen mitenkään, asiakas jättää ne ostamatta. Pahimmassa tapauksessa asiakas ahdistuu myyjän tuputtamiseen ja varmuus jo valituista tuotteista voi hävitä. (Myyjäkoulutus.)

Asiakkaalle annetaan kokonaisvaltaista palvelua, joka ylittää hänen odotuksensa. Näin asiakas saadaan tuntemaan itsensä entistä ylpeämmäksi sekä tyytyväisemmäksi. Lisämyynti tapahtuu aina ennen kassalle menoa, jolloin asiakkaan suhtautuminen on myönteisempää. Kun myyjä siirtyy kassan taakse, muuttuu hän asiakkaan silmissä rahastajiksi, jolloin myyminen ei enää ole asiakkaalle mielekästä, eikä usein hyödyllistäkään. (Myyjäkoulutus.)

Kun tuotteet on valittu, asiakas johdattaa myyjän kassalle. Myyjän ei tule koskaan olettaa, milloin asiakas on valmis tai haluaako hän vielä jotain muuta. Kassalla tarjotaan vielä kanta-asiakkuutta, josta on voitu keskustella jo prosessin aikaisemmissa vaiheissa. Lopulta maksaminen tapahtuu aikai-lematta, mutta ystävällisesti. Ostaa asiakas tai ei, prosessi viedään aina loppuun asti, jossa asiakasta kiitetään ja toivotetaan tervetulleeksi myös ensi kerralle. (Myyjäkoulutus.)

Jack & Jones haluaa näyttäytyä rentona ostopaikkana, jossa on aina hyvä fiilis, kuin miesten olohuoneessa. Rento fiilis pidetään yllä koko prosessin ajan, jolloin asiakkaalle jää kuva, että ostaminen Jack & Jonesilla on hauskaa. Myös myyjälle jää hyvä mieli, kun asiakas on tyytyväinen. Myyjä-asiakas suhteen tulisi olla kuin kaverisuhde, jossa on luottamusta, jutustelu on mukavaa ja fiilis on rento ja hauska. Myyminen on helpompaa, kun suhde ei ole väkinäinen ja kaukainen. (Myyjäkoulutus.)

Prosessia voidaan pitää onnistuneena myös silloin, vaikkei asiakas ostaisi mitään, mutta lähtee silti entistä tyytyväisempänä. Tällöin asiakas palaa Jack & Jonesille ja saattaa olla jatkossa entistä tuot-



toisampi asiakas. Onnistunut myyntiprosessi on palkitsevaa ja yksi motivaatioon eniten vaikuttavista tekijöistä. (Myyjäkoulutus.)

## 6.2 Tutkimustulokset: myyntiprosessi

### *Työntekijät*

Mitä mieltä olette Jack & Jonesin myyntiprosessista?

Tutkimuksen vastanneiden mukaan Jack & Jonesin myyntiprosessi on selkeä ja luo pohjan myyntityölle. Tutkimuksen vastanneiden mukaan myyntitapaa ja prosessia joutuu kuitenkin soveltamaan asiakaskohtaisesti. Omaa tapaa toimia seurataan aktiivisesti ja asioista keskustellaan myös työkaverien kanssa. Vastanneiden mukaan omia toimintatapoja voisi kuitenkin kyseenalaistaa vieläkin enemmän. Myyntiprosessi rohkaisee myyjää poistumaan omalta mukavuusalueelta, vastanneiden mukaan tämä on kuitenkin hyvä asia.

”Myyntiprosessi pitää tehdä omannäköiseksi.”

”Menee hetken aikaa ennen kuin löytää sen tavan.”

”Hiljaisina hetkinä tulee mietittyä, mitä voisi tehdä omalle tavalle toimia. Sitten uskaltaa taas lähteä omalta mukavuusalueelta.”

”Myyntiprosessi vaikuttaa siihen, ostaako asiakas. Kun sitä rupesi käyttämään, niin asiakas ostikin paljon avoimemmin.”

”Kanta-asiakkaita on paljon, jotka on käynyt koko liikkeen olemassa olon ajan. Aluksi ne käyvät äitinsä kanssa ja kohta ne tulevat tyttöystävänsä kanssa.”

”Kun asiakas tietää, että myyntitapahtuma on onnistunut, ovat molemmat iloisia. Sellainen antaa pontta seuraavaan asiakastapaamiseen.”

### *Esimiehet*

Mitä mieltä olette Jack & Jonesin myyntiprosessista?

Tutkimuksen mukaan esimiehet kokevat roolinsa rohkaisijana, joka auttaa ja neuvoo myyjää toimimaan myyntiprosessin mukaan. Myös esimiesten mielestä prosessi on tuonut toimintaan selkeyttä ja sen pohjalta on hyvä erityisesti uusia myyjiä lähteä kouluttamaan. Tärkeintä on esimiestenkin mielestä asiakaskohtainen soveltaminen, kunhan oma toiminta ei rohkeudesta jää kiinni.

”Asiakkaita pidetään enemmän kavereina, jolloin tunnelma säilyy.”

”Myyntiprosessia pitää niin pitkään painottaa ennen kuin se tulee luonnostaan.”

”Aina kun myyntiprosessin unohtaa sortuu kysymään, miten voin auttaa.”

”Haluaisin, että meidän myymälä tunnettaisiin siitä, että sinne voi mennä vaikka juttelemaan vaan, eikä siellä heti olla, että osta, osta, osta.”

## 7 SISÄINEN MARKKINOINTI

”Sisäinen markkinointi on johtamisfilosofia, joka tarkoittaa työntekijöiden kohtelemista asiakkaina” (Grönroos 2009, 448). Se tarkoittaa tuotteiden ja palveluiden markkinointia sekä myyntiä yrityksen sisällä, johdolta muille työntekijöille. Tarkoituksena on saada työntekijät vakuuttuneeksi tuotteista ennen kuin markkinointia ja myyntiä kohdistetaan ulkopuolelle, yrityksen asiakkaille. Tuotteiden markkinointia ulkoisille asiakkaille ei voida olettaa onnistuvan, jos sisäinen markkinointi ei ole onnistunut. Kun työntekijät uskovat omaan tuotteeseensa, on myyminen helpompaa ja uskottavampaa. Työntekijät toimivat sisäisinä markkinoina, joihin tulisi kiinnittää huomiota ensimmäiseksi. (Grönroos 2009, 443–444.)

Tärkeää on, että yrityksen viestimä palvelulupaus ja muu markkinointiviestintä vastaa työntekijöiden käsityksiä. Palvelun tulisi vastata asiakkaan odotuksiin ja palvelulupaus tulisi lunastaa luvutulla tavalla. Tämä onnistuu vain silloin kun sisäinen markkinointi on onnistunut eli työntekijät ovat halukkaita sekä kyvykkäitä toimimaan yrityksen suorituskyvyn mukaisesti. Jotta sisäinen markkinointi tuottaisi mahdollisimman hyviä tuloksia, on se suunniteltava ja toteutettava yhtä määrätietoisesti sekä suunnitellusti kuin ulkoinenkin markkinointi. Sisäisiä asiakkaita eli työntekijöitä on kohdeltava yhtä asiakaslähtöisesti ja aktiivisesti kuin ulkoisiakin asiakkaita. Tapa, millä työntekijöitä kohdellaan, vaikuttaa suuresti myös heidän tapaan kohdella ja palvella yrityksen todellisia asiakkaita. Työntekijöiden ja muiden sidosryhmien sekä johdon välille on pyrittävä rakentamaan molemminpuolinen vuorovaikutussuhde, silloin kumppanuus on molempia osapuolia hyödyttävä. Tällöin työntekijät ja muut sidosryhmät kokevat tekevänsä merkityksellistä työtä yrityksen hyväksi, josta yritys maksaa palkkaa ja antaa lisäksi muita etuja sekä mahdollisuuksia. Tärkeintä on ymmärtää, että yritys, sen johto ja työntekijät sekä muut sidosryhmät yhdessä muodostavat verkoston, jossa yhdessä luodaan asiakkaalle arvoa. (Grönroos 2009, 444–445.)

### 7.1 Sisäisen markkinoinnin osa-alueet

Sisäinen markkinointi sisältää kaksi erilaista osa-aluetta: asennejohtaminen ja viestintäjohtaminen. Asennejohtamisessa pyritään vaikuttamaan työntekijöiden asenteisiin motivoimalla heitä toimimaan asiakaslähtöisesti ja palveluhenkisesti. Yrityksille, jotka pyrkivät erottautumaan kilpailijoista palvelunlaadulla, on asennejohtaminen keino onnistuneeseen sisäiseen markkinointiin. (Grönroos 2009, 449.) Aktiivisen asennejohtamisen avulla työntekijät saadaan toimimaan yrityksen haluamien toimintatapojen mukaan, jolloin haluttu palvelun laatu sekä palvelukulttuuri saadaan tavoitettua, sitä pystytään ylläpitämään ja kehittämään.

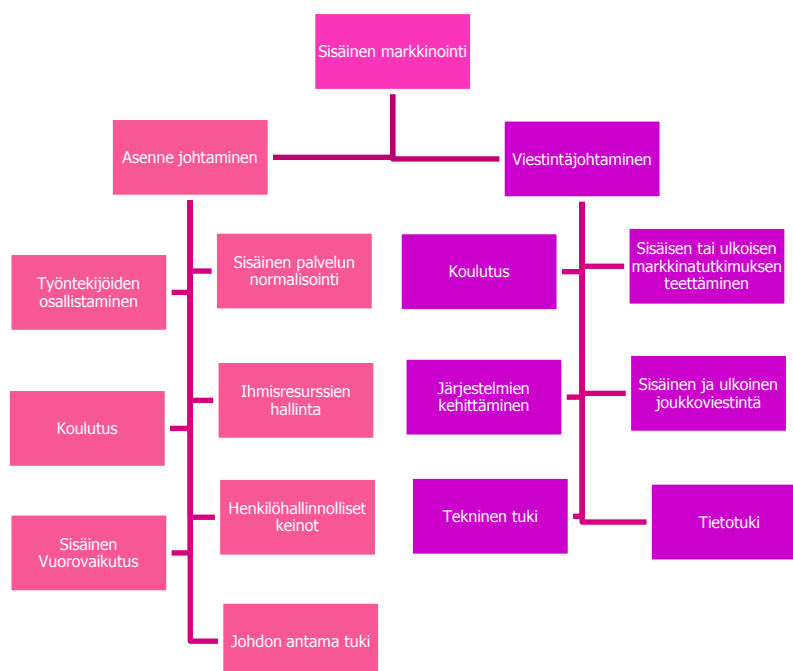
Asennejohtamisen lisäksi tarvitaan myös viestintäjohtamista, joka tarkoittaa tiedonkulkua johdon ja työntekijöiden välillä. Jotta työntekijät voivat vastata asiakkaiden odotuksiin ja suoriutua työtehtävistään, he tarvitsevat tietoa kampanjoista, muusta markkinointiviestinnästä, toimintataivoista, järjestelmistä, tuotteista ja palvelulupauksista. Tärkeintä on kuitenkin muistaa, että viestintä on molemminpuolista kommunikointia. Työntekijöillä täytyy olla mahdollisuus kertoa omista tarpeistaan, kokemuksistaan ja vaatimuksistaan. Viestintä ei toimi, jos se tapahtuu vain johdon puolelta. Johdon tu-

lisi olla aidosti kiinnostuneita työntekijöidensä asioista. He tarvitsevat kaksisuuntaista viestintää eniten, kuten palautetta työstään, motivointia ja rohkaisua. Työntekijöiden tulisi pystyä luottamaan toisiinsa ja johtoon sekä siihen, että esimiehet ovat kykeneväisiä antamaan kaiken sen tuen, mitä työntekijä tarvitsee. Kommunikointia voidaan kutsua viestinnäksi vain silloin, kun se on avointa ja se toimii helposti molempiin suuntiin. (Grönroos 2009, 449–450.)

Sisäinen markkinointi tuottaa parempia tuloksia kun molempia sekä asennejohtamista että viestintäjohtamista toteutetaan aktiivisesti. Sisäinen markkinointi tulisi ymmärtää juurikin jatkuvana prosessina, joka ei lakkaa tai ala uudestaan tietyn väliajoin. Johdon ja esimiesten ensisijaiseen työhön kuuluukin nämä sisäisen markkinoinnin osa-alueet. Oikeanlaisella esimiestyöllä saadaan työntekijät luottattua toimimaan yrityksen eteen mahdollisimman voitokkaalla tavalla, tällöin tuloksetkin ovat parempia. (Grönroos 2009, 449–450.)

## 7.2 Sisäisen markkinoinnin keinot

Sisäisen markkinoinnin toteuttamiseen on suuri määrä erilaisia keinoja, jotka ovat tarpeellisia kukin eri tilanteisiin. Parhaiten sisäinen markkinointi onnistuu kun työkaluista kootaan yritykseen sopiva kokonaisuus, jota toteutetaan aktiivisesti ja suunnitellusti. Viestintäjohtamisen kannalta tärkeimpiä työkaluja ovat koulutus, sisäinen joukkoviestintä, tietotuki ja ulkoinen joukkoviestintä. Lisäksi työkaluina voi käyttää esimerkiksi järjestelmien kehittämistä, teknistä tukea sekä sisäisen tai ulkoisen markkinatutkimuksen teettämistä (Grönroos 2009, 456–461). Asennejohtamisen avuksi parhaita työkaluja ovat esimerkiksi koulutus, johdon antama tuki, sisäiset vuorovaikutukset ja henkilöstöhallinnolliset keinot sekä ihmisresurssien hallinta, sisäisen palvelun normalisointi ja työntekijöiden osallistaminen (Grönroos 2009, 457–460).



KUVIO 2. Sisäisen markkinoinnin keinot (Grönroos 2009, 456–461.)

### 7.2.1 Koulutus, järjestelmät ja materiaali

Koulutus on viestintäjohtamisen tärkein työkalu. Sen avulla työntekijöille kerrotaan yrityksen strategioista, arvoista ja toimintatavoista. Erityisesti palvelustrategiasta viestiminen on tärkeää. Lisäksi työntekijöille tulisi opettaa kokonaisvaltaista näkemystä itsestään suhteessa muihin työntekijöihin, yritykseen ja sen asiakkaisiin. Tällaisen koulutuksen avulla kehitetään palvelukulttuuria ja työntekijöiden asiakaskeskeisyyttä sekä myynti- ja palvelutaitoja. Koulutuksen kautta pystytään myös vaikuttamaan työntekijöiden asenteisiin ja motivaatioon. Koulutuksen voi näin ollen liittää myös asennejohtamisen työkalupakkiin. Koulutusta suunniteltaessa on tarkoin mietittävä, mitä halutaan opettaa. Jos ongelmana on asenneongelma, ei yrityksen palvelustrategiasta kouluttaminen välttämättä auta. Avainasemassa tässäkin tapauksessa on vahva luottamus ja avoin kommunikaatio johdon ja työntekijöiden välillä. Näin ollen koulutukset on helppo suunnitella työntekijöiden tarpeiden mukaiseksi. (Grönroos 2009, 456.)

Tiedon välitystä voidaan tehostaa koulutuksen ohella myös aktiivisella ja toimivalla joukkoviestinnällä sekä tarjoamalla työntekijälle tietotukea. Koulutuksen ohelle on hyvä tehdä tukiaineistoa, jotta oppimista tapahtuisi jatkuvasti. Uusista toimintatavoista, strategioista ja tuotteista kannattaa viestittää erilaisten kanavien kautta, joita työntekijän on helppo hyödyntää työskentelynsä tueksi. Koulutuksen lisäksi tällaisia ovat esimerkiksi tietoliikennejärjestelmät kuten sähköposti, sisäiset verkostot, intranetit sekä muu kirjallinen ja audiovisuaalinen materiaali. (Grönroos 2009, 458.) Jotta viestintä on mahdollista, on tällaisten järjestelmien kehittäminen välttämätöntä. Luomalla toimivat järjestelmät työntekijän on helpompi etsiä ja saada tietoa. Yhteydenpito eri osastojen välillä helpottuu kun järjestelmä on tehokas. Huonosti tehdyt järjestelmät puolestaan turhauttavat työntekijöitä ja vaikeuttavat kaikkien osapuolien työskentelyä. (Grönroos 2009, 460.)

Ulkoista viestintää kannattaa myös hyödyntää sisäisen viestinnän tavoin. Mainittujen kanavien kautta työntekijöille voidaan viestiä myös ulkopuolelle tehtävästä viestinnästä. Kun työntekijä on tietoinen esimerkiksi yrityksen mainoskampanjoista jo etukäteen, on hän sitoutuneempi annettujen lupusten täyttämiseksi. Työntekijöiden osallistamista ulkoisen viestinnän kehittämiseksi kannattaa myös harkita. (Grönroos 2009, 459.)

### 7.3 Muita sisäisen markkinoinnin keinoja

Myös sisäistä ja ulkoista markkinointitutkimusta voidaan käyttää viestintäjohtamisen apuna. Sen avulla saadaan tietää työntekijöiden käsityksiä palveluhenkisyydestä sekä asiakkaiden asenteista palvelun laatua kohtaan. Tutkimusten avulla voidaan löytää kehittämiskohteita myös työntekijöiden työnsisällön suhteen. Tuloksien avulla työntekijöitä voidaan muokata työntekijöille sopivimmaksi tai työntekijöitä voidaan siirtää eri tehtäviin. Tärkeää olisi, että työntekijä tekisi itselleen mielekästä työtä, jolloin työhön sitoutuminen ja motivaatio ovat korkeampia. (Grönroos 2009, 461.)

Myös henkilöstöhallinnollisia keinoja voi käyttää asennejohtamisen apuna. Johtajien on tärkeää hallita ihmisresursseja esimerkiksi rekrytoinnin, palkkauksen ja uran kehittymismahdollisuuksien avulla.

Johdon on ensisijaisesti ymmärrettävä, että työntekijät ovat ne henkilöt, jotka tekevät yrityksen tuloksen, eivätkä he ole vain kustannuksia tuottavia henkilöitä. Vain tämän ymmärryksen kautta sisäistä markkinointia osataan hyödyntää oikein. (Grönroos 2009, 458–459.)

On yrityksen etu, kun työntekijä pysyy yrityksessä mahdollisimman pitkään. Jo rekrytoinnissa on pyrittävä etsimään sellaisia henkilöitä, jotka olisivat yritykseen mahdollisimman sopivia ja näin myös sitoutuvia omaan työhönsä sekä työpaikkaansa. Työnkuvausten suunnittelulla saadaan oikeanlaisille henkilöille heille sopivimmat työtehtävät. Näin työn mielekkyys kasvaa ja työntekijät haluavat tehdä työnsä hyvin ja pysyä työpaikassaan. Tämä tarkoittaa myös sitä, että henkilöt, jotka ovat hyviä jossain asiassa, eivät välttämättä viihdy toisessa työtehtävässä tai osaa sitä yhtä hyvin. Tällainen virhe toistuu useissa yrityksissä yllättävän usein. Esimerkiksi tilanteessa, jossa myyjä, joka on loistava asiakaspalvelija, ja joka saa hyviä myyntituloksia aikaan siirretään johtoportaaseen tai esimies tehtäviin, jossa heidän parasta osaamistaan ei lainkaan hyödynnetä. (Grönroos 2009, 458–459.)

Sisäisen markkinoinnin avulla työntekijää pystytään myös motivoimaan esimerkiksi erilaisten kannustus- ja palkkausmenetelmien keinoin. Kun työntekijä saa työstään oikeudenmukaista korvausta, ja häntä motivoidaan palkan lisäksi muilla kannustusmenetelmillä, tuntee työntekijä tekevänsä työtä, jota arvostetaan. Suurin virhe tapahtuu kun työntekijöitä palkitaan vääristä saavutuksista tai väärällä tavalla. Esimerkiksi palveluyrityksessä täytyisi palkita palveluhenkisytydestä, asiakaskeskeisestä toiminnasta, eikä pelkästään myyntituloksista. Kannustamalla työntekijää saamaan mahdollisimman hyviä myyntituloksia, palvelun laatu voi kärsiä. (Grönroos 2009, 458–459.) Tällöin ei myöskään huomioida esimerkiksi tilannetta, jossa asiakas on ollut tyytyväinen palvelun laatuun, mutta ei sillä kerralla ole ostanut mitään. Tuollaisessa tilanteessa myyjä on toiminut täysin oikein, mutta ei siitä useinkaan saa kiitosta.

#### 7.4 Sisäinen markkinointi Jack & Jonesilla

Sisäisen markkinoinnin keinoista tärkeimpiä ja etenkin työntekijän näkökulmasta läheisimpiä ovat koulutus, materiaalit ja järjestelmät. Muut sisäisen markkinoinnin keinot toimivat lisäksi pohjana jatkuvaiselle toiminnalle ja ovat apuvälineenä esimiehille. (Myyjäkoulutus.)

Koulutusta pyritään antamaan Jack & Jonesin henkilöstölle riittävin väliajoin. Esimerkiksi neljä kertaa vuodessa järjestettävät laajemmat koulutukset pitävät motivaation korkealla ja tuloksia saadaan myös pidemmällä aikavälillä. Liian harvoin pidettävät koulutukset nostattavat myyntipiikin vain hetkellisesti, eikä pidemmän aikavälin hyötyjä saada. Koulutuksissa käydään läpi teemoittain esimerkiksi trendeihin, mallistoon, tuotteisiin, myyntityöhön, toimintapahoin tai esillepanoihin liittyvää materiaalia. Laajempiin koulutuksiin pyritään saamaan koko Kekäle Oy:n tasolta henkilöstöä. Vuosittain on koulutuksia myös koko Suomen laajuudelta, jolloin Kekäle Oy edustaa yleensä muutama esimies tai työntekijä, jotka jakavat tiedon eteenpäin koko henkilöstölle. (Myyjäkoulutus.)

Koulutuksia ja pienempiä tiimipalavereita pidetään myös myymäläkohtaisesti. Tällaisia palavereita pidetään kuukausittain ja niissä käsitellään ajankohtaisia asioita sekä työntekijöiden toiveiden mu-

kaan eri teemoja. Esimerkiksi myyntityön koulutusta pidetään usein, jossa työntekijät voivat jakaa kokemuksia toinen toisilleen, ja joissa tehdään harjoituksia eri myyntitilanteisiin liittyen. (Myyjäkoulutus.)

Koulutuksia tukemaan työntekijät saavat paljon erilaista materiaalia useimmiten sähköpostin välityksellä. Kekäle Oy:n sisäänostaja ja Suomen sekä Jack & Jonesin ylempi henkilöstö lähettävät materiaalia esimerkiksi tuotteista, esillepanoista, tulevista tapahtumista, raportteja edellisistä myynneistä sekä muuta koulutus informaatiota. Myymälöiden välillä ollaan myös jatkuvasti yhteydessä, jotta työntekijät pysyisivät ajan tasalla, olisivat motivoituneita ja käytettävä aika olisi tehokasta. (Myyjäkoulutus.)

## 7.5 Tutkimustulokset: sisäinen markkinointi

Sisäisen markkinoinnin osa-alueista tutkimuksessa keskityttiin pääosin mielipiteisiin koulutuksesta ja materiaaleista.

### *Työntekijät*

Mitä mieltä olette yrityksen tarjoamasta koulutuksesta? Mitä mieltä olette teille tarjottavasta materiaalista?

Tutkimuksen mukaan kaikki vastanneet ovat tyytyväisiä koulutuksiin. Tulosten mukaan koulutuksia voisi kuitenkin järjestää enemmän, jolloin motivaatio säilyisi yllä koko ajan. Erityisen tärkeinä vastanneet pitävät asiakaspalvelu koulutuksia, joissa pääsee muiden kanssa jakamaan kokemuksia ja vinkkejä. Paras lopputulos saataisiin vastanneiden mukaan, jos kaikki myyjät pääsisivät koulutuksiin ja niitä järjestettäisiin yhdessä muiden myymälöiden kanssa. Muuhun saatavaan materiaaliin ja informaatioon vastanneet olivat todella tyytyväisiä.

”Koulutuksen jälkeen myyntiin tulee aina piikki. Sitten se vähän unohtuu.”

”Materiaalista saa lisätärppejä, jotka tukevat myyntiä.”

”Varsinkin hankalina aikoina haluaisi jonkinlaisen myyntibuustauksen.”

”Koulutukset, joissa ei tarvitse istua, kun pääsee itse konkreettisesti tekemään, ovat hyviä.”

”Kaikista liikkeistä voisi olla myyjä mukana koulutuksessa, sellaisista saa enemmän irti.”

”Koulutuksia voisi olla niin paljon kun vain keksitään. Esimerkiksi myymälänvaihto olisi mielenkiintoista.”

”Materiaalit on hyviä ja niitä tulee sopivasti. Vaikka se on yksipuolista, on hyvä, että joku on yhteyksissä. Meille tulee varmuus, että joku on tavoitettavissa.”

### *Esimiehet*

Mitä mieltä olette koulutuksesta? Mitä mieltä olette materiaaleista?

Tutkimuksen mukaan esimiehet ovat myös tyytyväisiä koulutusten sisältöön. Ongelmallisimpana esimiehet pitävät kuitenkin resurssien riittävyyttä. Keinoja järjestää koulutuksia, joihin kaikki pääsisivät useammin, ovat hukassa. Koulutuksen tärkeimpänä tarkoituksena esimiehet tutkimuksen mukaan pitivät koulutuksen tuomaa lisämotivaatiota ja koulutuksesta saatavia vinkkejä.

”Koulutusta pitäisi kehittää, mutta keinot ovat hukassa.”

”Vaikka jutut ovat usein samat, niin aina niistä löytää jotain uutta.”

”Yhteistyö on läheisempää, jolloin henkilökunta sitoutuu merkille enemmän.”

## 8 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi jakautuu kahteen eri osa-alueeseen. Työhyvinvoinnista voidaan puhua yksilö- ja yhteisötasolla. Yksilötason työhyvinvointiin vaikuttaa ihmisen koko hyvinvointi. Hyvinvointi syntyy ihmisen persoonallisuustekijöiden, henkilökohtaisten arvojen, tarpeiden ja niiden tyydyttämisen sekä päivittäisen toiminnan ja valintojen seurauksena (Rauramo 2012, 10). Työhyvinvointiin vaikuttaa lisäksi työ- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Näin ollen ihmisen koko hyvinvointia on hankala erottaa työhyvinvoinnista, sillä yksityiselämän ihmissuhteet, elämäntavat ja taloudellinen tilanne vaikuttavat väistämättä myös työelämään. (Rauramo 2012, 10.) Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat turvallisuuden tunne, arvostus ja itsensä toteuttaminen. Ongelmia työhyvinvoinnin kannalta synnyttävät esimerkiksi liiallinen työnkuormitus, työnsisältö, työsuhteeseen liittyvä turvattomuus, työtapaturmat sekä häirintä ja syrjintä. Myös puutteet palautekäytännöissä, palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyvät haasteet tai osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen liittyvät haasteet voivat aiheuttaa ongelmia yksilön työhyvinvointiin. (Rauramo 2012, 15–16.)

Yhteisötasolla henkilön työhyvinvointiin vaikuttavat työyhteisön ilmapiiri ja ihmissuhteet töissä. Hyvä työyhteisö on avoin ja siihen liittyy yhteenkuuluvuuden tunne. Henkilön yksilötason työhyvinvointi moninkertaistuu, jos hyvinvointi yhteisötasolla on hyvä. Yhteisö on yksilölle voiman lähde, sillä tunne siitä, että kuuluu jonnekin on ihmiselle tärkeää. Ihmissuhteiden merkitys työmotivaatioon, työn tuoksellisuuteen ja tehokkuuteen sekä työilmapiiriin on merkittävä. Hyvä työilmapiiri syntyy, kun työyhteisö on yhteistyökyvykäs ja työntekijöiden välit toisiinsa sekä esimieheen ovat avoimet ja luottamukselliset. (Rauramo 2012, 104–105.) Työhyvinvoinnin ongelmaksi yhteisötasolla usein nousevat työyhteisön ilmapiiri- ja johtamisongelmat. Esimerkiksi huono tiedonkulku, ihmissuhdeongelmat, huono erilaisuuden hyväksyminen, puutteet työolosuhteissa ja huono me-henki voivat aiheuttaa sä-röjä työilmapiiriin. (Rauramo 2012, 16.)

Suomalaisen Työn Liiton ja SAK:n Taloustutkimuksen teettämän tutkimuksen mukaan yli 70 % suomalaisista pitää työilmapiiriä tärkeimpänä työmotivaation tekijänä. Esimerkiksi palkka ja itsensä toteuttamisen tarve eivät olleet vastanneiden mukaan niin tärkeitä kuin työilmapiiri. Tutkimustulos kertoo käynnissä olevasta murroksesta, jonka seurauksena nuoremmat työntekijät pitävät tärkeinä eri asioita kuin vanhemmat. Vapaa-aikaa pidetään yhä useammin tärkeämpänä kuin esimerkiksi työssä etenemistä tai hyvä palkkaista työtä. Työelämässä halutaan pysytellä aikaisempaa pidempään, jolloin työolojen ja työilmapiirin merkitys korostuvat. (Kauppalehti.)

Suomen laissa on säädetty, joitakin työhyvinvointiin liittyviä lakeja. Esimerkiksi työturvallisuuslaissa on säädöksiä, joilla varmistetaan työntekijöiden työhyvinvointia. Yritysten on tehtävä työsuojelun toimintaohjelma, jossa selvitetään työntekijöiden terveyden, työkyvyn ja turvallisuuden edistämisen toimenpiteet. Ohjelman tulee sisältää yrityksen työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden kartoituksen. (Laki työturvallisuudesta 2002, § 9.)

Myös työhyvinvoinnin varmistaminen kuuluu esimiesten tehtäviin. Yksi johtamisen tärkeimmistä tehtävistä on huolehtia työntekijöidensä hyvinvoinnista. Osaava esimies omaa taidot ymmärtää ihmisten



käyttäytymistä sekä hyvän itsetuntemuksen. Esimiehen toiminnalla on vaikutusta esimerkiksi työntekijöiden työuupumukseen. Vaikutus voi olla negatiivinen tai positiivinen, riippuen siitä, kuinka aktiivisesti esimies toimii työhyvinvoinnin eteen. Esimies, joka palkitsee ja motivoi sekä pitää huolen työntekijöiden vaikuttamis- ja kehittymismahdollisuuksista suojaa työntekijöitä työuupumukselta. Passiivinen esimies puolestaan ajaa työntekijänsä erityisesti pitkällä aikavälillä kohti työuupumusta tai työpaikan vaihtoa. Tärkeää on ymmärtää, että työhyvinvoinnin eteen pitää tehdä töitä jokapäiväisessä työarjessa. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on osa muuta henkilöstöjohtamisen kenttää. (Suonsivu 2011, 164.)

Myös tutkimusten mukaan esimiesten vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin on merkittävä. Sillä on huomattu olevan vaikutusta myös siihen, kuinka sitoutuneita työntekijät ovat yritykseen. Valintaan, jääkö työntekijä yritykseen vai lähteekö, on esimiehellä suuri vaikutus. Esimies tekee monia päätöksiä, jotka vaikuttavat suoranaisesti henkilön työelämän lisäksi hänen vapaa-aikaansa. Näin ollen esimiesten vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin ei voi väheksyä. Lisäksi esimiehen tehtäviin kuuluvat palkitseminen, työntekijöiden tukeminen ja tavoitteiden asettaminen vaikuttavat työntekijän työhyvinvointiin. Esimies on työpaikalla usein ainut, joka voi valinnoillaan vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin ja on näin ollen tärkeässä roolissa. Esimies voi ennalta ehkäistä ja tarpeen tullen toimia niin, että henkilöstön työhyvinvointi olisi paras mahdollinen. (Robertson ja Cooper 2011, 90–91.)

## 8.1 Luottamus

Luottamus johdon ja esimiesten sekä esimiesten ja henkilöstön välillä on yrityksen menestymisen kulmakiviä. Hyvä luottamus eri hierarkiatasojen välillä vähentää kustannuksia ja lisää kunnioitusta sekä työhyvinvointia. Luotettava ilmapiiri on myös pohja oppivalle ympäristölle, jossa työntekijät ovat innovatiivisia sekä uskaltavat ottaa riskejä. (Kalliomaa, Kettunen 2010, 11–12.)

Henkilöstöjohtaminen on toimimista ihmisten kanssa, joilla on omat tunteet, odotukset ja arvot. Hyvä luottamus on pohja kaikelle tällaiselle toiminnalle. Vapaa-ajan sosiaalisissa suhteissa, jokainen ymmärtää luottamuksen tärkeyden, sama pätee myös työpaikan sosiaalisiin suhteisiin. Ilman kunnollista luottamusta, työilmapiiri on epäilevä ja sulkeutunut, jossa jokainen toimii yksilönä usein itsekäästi. Luottamus huokuu yrityksestä ulospäin hyvänä ilmapiirinä ja hyvinä tuloksina. Tällöin yritys näyttää ulospäin myös houkuttelevana työpaikkana. Kun luottamus esimiesten ja henkilöstön välillä on kunnossa, ovat työntekijät motivoituneempia ja sitoutuneempia. (Kalliomaa ja Kettunen 2010, 11–12.)

Kalliomaa ja Kettunen (2010) listaavat kirjassaan ”Luottamus esimiestyössä” luottamukseen perustuvan johtamisen tuomia vaikutuksia ja hyötyjä. Tärkeimmäksi hyödyksi nousee yrityksen kustannusten lasku muun muassa sairauspoissaolojen vähentyessä. Työntekijät tekevät työnsä myös paremmin ja kustannustehokkaammin, kun luottamus on hyvä. Lisäksi epävarmuus laskee ja suoritus-taso nousee, kun on tunne siitä, että esimies luottaa. (Kalliomaa ja Kettunen 2010,13.)

Luottamus on hyvä pohja sosiaalisissa suhteissa, joita tulee vaalia vapaa-ajan lisäksi myös työelämässä. Hyvän luottamuksen pohjalta syntyy myös kestäviä sosiaalisia suhteita, joissa kommunikointi on avointa ja palautetta pystytään antamaan molemmin puolin. Yksilötasolla luottamus luo lisäksi pohjan oppimiselle, sillä luottamuksen ilmapiirissä on helppo oppia uutta ja kehittää itseään. (Kalliomaa ja Kettunen 2010, 13.)

Esimiesten ja henkilöstön välillä luottamus on entistä tärkeämpi tekijä. Kun esimies luottaa työntekijänsä on vastuuta helpompi jakaa ja ongelmatilanteiden selvittely on nopeampaa. Kunnioitus kasvaa, kun osataan arvostaa toinen toistensa työpanosta. Kunnioittava esimies parantaa työntekijän motivaatiota ja sitoutumista. Lisäksi hyvä luottamus esimieheltä henkilöstölle antaa työntekijälle vapauden ottaa riskejä, kun pelkoa epäonnistumisen nöyryyttämisestä tai rangaistuksesta ei ole. Tällöin työntekijä uskaltaa useammin kokeilla uusia toimintatapoja ja antaa kehitysideoita. Pettymyksiä kohdatessa luottamus puolestaan toimii puskurina. Esimiehen kanssa vastoinkäymisistä on helppo puhua kun luottamus suhteessa on hyvä. Luottamuksen voimalla pettymyksistä pääsee eteenpäin ja niistä kehittyä. (Kalliomaa ja Kettunen 2010, 13.)

Yhteisön kannalta luottamusta hehkuva työilmapiiri kasvattaa me-henkeä ja lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työntekijät toimivat vähemmän itsekkäästi, kun tavoitteiden eteen tehdään töitä yhdessä eikä yksin. (Kalliomaa ja Kettunen 2010, 13.)

Luottamuksen tärkeyttä työyhteisössä ei näin ollen voi lainkaan väheksyä. Luottamuksella on suorainen vaikutus niin henkilöstön hyvinvointiin, yrityksen tulokseen kuin asiakkaidenkin tyytyväisyyteen (Kalliomaa, Kettunen 2010, 15). Luottamus rakentuu kaikissa niissä tilanteissa, joissa on mukana niin asia- kuin ihmistenjohtamisen piirteitä (Kalliomaa, Kettunen 2010, 38). Tärkeää on muistaa, että sitä voi ja pitää kehittää.

Luottamusta rakentava johtaminen korostaa yhteistyötä, ratkaisukeskeisyyttä, toiminnan arviointia, palautteen antamista, voimaannuttamista ja suhteen luottamuksellisuutta (Kalliomaa, Kettunen 2010, 15). Luottamuksen pohjana on vuorovaikutus, joka tarkoittaa tasa-arvoisuutta ja yhdessä kehittymistä. Luottamus suhteessa on kumppanuutta. Kumppanuus työelämässä on molemmin puolinen lupaus, jossa työnantaja sitoutuu antamaan työntekijälle mahdollisuuden kehittyä ja oppia uutta. Lisäksi työnantaja antaa työtehtävät, jotka sopivat työntekijälle sekä sopivat työvälineet, jotta toimiminen menestyksen eteen on mahdollista. Työntekijä puolestaan lupaa antaa parhaan mahdollisen työpanoksensa yritykselle. Kumppanuussuhteessa huolehditaan toinen toisistaan. Ongelma tilanteissakin on helpompi toimia kun luottamus toiseen on kunnossa. Luottamuksen on suhteessa oltava kuitenkin jo ennalta kunnossa, sillä hankalissa tilanteessa sitä ei voi enää rakentaa. (Kalliomaa, Kettunen 2010, 33.)

## 8.2 Tutkimustulokset: Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin osa-alueista tutkimuksen tulokset keskittyivät yhteistyöhön, työilmapiiriin ja menkeen sekä kommunikointiin.

### *Työntekijät*

Mitä mieltä olette liikkeen ja yrityksen ilmapiiristä? Kuinka yhteistyö mielestänne toimii? Millaista on kommunikointi?

Tutkimuksen tulosten mukaan yhteistyö myymälän sisällä toimii hyvin. Jack & Jonesin myyjillä on tutkimuksen mukaan läheiset välit ja ilmapiiri on hyvä. Joissain liikkeissä tulosten mukaan ongelmia aiheuttivat kuitenkin osa-aikaisena työskentelevät työntekijät, joiden motivaatio sekä sitoutuminen ovat heikompia. Kuitenkin pääosin osa-aikaiset saivat tulosten mukaan kiitosta. Myös kommunikaatio oman lähimmän esimiehen kanssa koettiin joidenkin vastanneiden kesken ongelmalliseksi. Suurimmaksi osaksi tutkimuksen mukaan kommunikointi koko myymälän sisällä koettiin kuitenkin hyväksi. Yhteistyö ja kommunikointi sisäänostajan kanssa saivat vastanneiden keskuudessa erityistä kiitosta. Yhteistyötä ja kommunikaatiota tutkimuksen mukaan kaivattiin lisää myös myymälöiden välille niin työntekijöiden kuin esimiestenkin keskuudessa. Suurimmaksi ongelmaksi tutkimuksen mukaan nousi lähimmän esimiehen riittämätön aika. Tulosten mukaan eniten kaivattiin esimiehen tukea, läsnä oloa ja kiinnostusta työntekijöitä kohtaan sekä yhteisöllisyyttä koko myymälän työntekijöiden kesken.

”Esimies-myyjä välillä yhteistyö on toimivaa ja kommunikointi avointa.”

”Yhteistyö liikkeen sisällä on saumatonta. Ilman sanoja toinen tietää, mitä pitää tehdä.”

”Aina ei pysty luottamaan, jos jompikumpi vakituisista työntekijöistä ei ole töissä, että perusasiat toimisivat.”

”Osa-aikaiset työntekijät ovat tosi aktiivisia ja delegointi työtehtävistä toimii hyvin.”

”Esimies tiedostaa, että voisi olla enemmänkin läsnä, mutta hän on sanonut, että poikapuolella on luotettavat työntekijät.”

”Joskus on mukavampi, ettei aina tarvitse puhua töistä, on sitten esimies tai ei.”

”Yhteiset tekemiset tekevät loppujen lopuksi ihmeitä tiimihengelle.”

”Yhteistyötä voisi kehittää niin, että esimies olisi enemmän läsnä.”

### *Esimiehet*

Mitä mieltä olette liikkeen ja yrityksen ilmapiiristä? Kuinka yhteistyö mielestänne toimii? Millaista kommunikointi on?

Tutkimuksen mukaan suurimmaksi ongelmaksi nousi myös esimiesten keskuudessa riittämätön aika. Luottamus työntekijöihin on kuitenkin hyvä. Tulosten mukaan positiivista huomiota kuitenkin sai myymälän sisäinen hyvä ilmapiiri. Myös esimiehet toivoivat tutkimuksen mukaan lisää kommunikaatiota ja yhteistyötä myymälöiden välille.

"Työntekijöiden kanssa ollaan hyvissä väleissä, niin he voivat aina sanoa, jos on jotain."

"Pyrin luomaan me-henkeä."

"Toivoisi, että myymälät voisi hiljaisempina aikoina soitella toiseen kaupunkiin, että miten siellä menee. Se olisi sellaista oman myymälän asettamista muiden kanssa riviin, ettei aina olisi se yksi myymälä, että kun täällä on niin hiljaista."

## 9 MOTIVAATIO

Pelkän taitojen ja kykyjen pohjalta ei synny parasta mahdollista tulosta. Motivaation avulla työntekijä tekee työtehtävänsä paremmin ja nopeammin. Myös uuden oppiminen ja kehittyminen ovat mielekkäämpiä ja tavoiteltavampia kuin niitä ohjaa motivaatio. Motivoitunut henkilöstö on menestyksellään yrityksen tärkeimpiä tekijöitä. (Viitala 2013, 16.) Motivaatio on halutila tai voima, joka syntyy monisyisen prosessin tuloksena. Se ei ole ominaisuus, sillä se vaihtelee helposti eri tilanteiden ja ärsykkeiden johdosta. Motivaation syntyprosessiin vaikuttavat neljä tekijää ovat ärsykkeiden voimakkuus, usko omiin vaikutusmahdollisuuksiin, aikaperspektiivi ja tunneäly. Näiden neljän asian summana syntyy motivaatio, jonka voimakkuus ja kesto voi vaihdella hetkittäin. (Niermeyer ja Seyffert 2004,16.)

Motivaatiosta puhuttaessa voidaan sen määritelmä jakaa kahteen eri tekijään: sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio on tila, jossa tyytyväisyyden tunne tulee sisältäpäin, omista hyvistä saavutuksista tai tyytyväisyydestä itseensä. Sisäiseen motivaation ei niin herkästi vaikuta ulkoiset tekijät. Sisäistä motivaatiota kasvattaa itsensä kehittämisen tarve ja uuden oppimisen halu. (Viitala 2013, 17.)

Ulkoinen motivaatio rakentuu ulkopuolelta tulevista tekijöistä, kuten erilaisista palkkioista ja arvostuksen tai turvallisuuden tunteesta. Ulkoisen motivaation taso riippuu tavoiteltavien palkkioiden houkuttelevuudesta. Työntekijä on valmis tekemään entistä ahkerammin entistä vaativampaa työtä, jos palkkio tuntuu niiden veroiselta. Työmotivaation vaikuttaa myös työn sisältö, työilmapiiri ja työkaverit. Lisäksi työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat työajan ulkopuoliset asiat, kuten sosiaaliset suhteet ja oma fyysinen hyvinvointi. Myös nämä tekijät nostavat tai laskevat työmotivaatiota. (Viitala 2013, 17.)

Oma minä on motivaatiotekijöistä kaikista tärkein ja ratkaisevin. Sisäisen motivaation tekijät tulevat näin ollen ennen ulkoisia, vaikka ulkoiset motivaatio tekijät pääosin ylläpitävät ja kasvattavat työmotivaatiota. Erytystä huomiota ongelmatilanteissa kannattaa kiinnittää myös siihen, onko kyseessä yleismotivaation vai puolestaan tilannemotivaation laskusta. Vaikka työntekijän motivaatio romahtaisi välillä, ei se välttämättä tarkoita, että kiinnostus työhön olisi kadonnut. (Kupila 2011.)

Jokaisella henkilöllä on erilainen käsitys niin motivoivasta työstä kuin motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Näin ollen motivaatiojohtaminen on entistä haastavampaa, sillä jokainen työntekijä on yksilö. Tärkeimpänä työmotivaation rakentajana pidetään työnsisältöä. Kun työnsisältö on tarpeeksi haastavaa ja vaihtelevaa, pysyy työ mielekkäänä ja motivaatio korkealla. (Viitala 2013, 18.) Esimiesten haasteena onkin saada jokaiselle työntekijälle sopivaa ja mielekästä työtä, myös pitkällä aikavälillä. Työntekijän vaatimuksiin ja tarpeisiin on pystyttävä vastaamaan jo työn aloitusvaiheessa mutta myös monen vuoden kuluttua. Vaikka työn mielekkyys olisikin kohdillaan, ovat motivaatiovaihtelut yleisiä. Esimies joutuu päivittäin kamppailemaan erilaisia tilanteita ja motivaatio-oikkuja vastaan. Päämääränä olisi kuitenkin pitkällä aikavälillä pystyä pitämään motivaatio koko henkilöstöllä korkeal-

la. Kun ulkonen sekä sisäinen motivaatiotaso onnistutaan pitämään korkealla, on yrityksellä käsissään arvokkain resurssi, mikä yrityksellä voi olla: motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö.

Joillakin esimiehillä on luontainen kyky havaita työntekijöidensä motivaatitekijät. Heidän on helpompaa toimia positiivisen ilmapiirin luojina ja reagoida tarvittaessa nopeasti. Toisten esimiesten on puolestaan vaikeaa havaita työntekijöidensä piilottamia tunteita, ja jopa muistutettava itselleen hyvän palautteen antamisesta. (Forsyth 2006, 61.) Esimiesten tulisi tehdä hyvän palautteen antamisesta luontainen tapa, jolloin palautetta ja kehuja tulee sanottua usein huomaamattaan. Erilaiset tavat leviävät yrityksessä helposti ja nopeasti. Kun esimerkiksi palautteen antamisesta tulee itsestään selvää, luontaista toimintaa, ei se unohdu, eikä siihen tarvitse erityisemmin keskittyä. Luomalla positiivisia tapoja, parannetaan työilmapiiriä ja kasvatetaan positiivista yrityskulttuuria. (Forsyth 2006, 129.)

## 9.1 Tutkimustulokset: motivaatio

### *Työntekijät*

Millainen on tämän hetkinen motivaationne? Millainen on asenteenne työtä kohtaan?

Tutkimuksen mukaan vastanneiden asenne on hyvä. Motivaatio vaihtelee enemmän, mutta pääosin myös se on vastanneiden mukaan hyvä. Eniten motivaatioon negatiivisesti vaikuttavat hiljaiset ajat tai liiallinen kiire, palautteen vähyyys ja asiat, joihin ei itse voi vaikuttaa. Lisäksi motivaatiota tutkimuksen mukaan laskevat esimiehen kiinnostuksen puute ja oman elämän asiat. Positiivisesti omaan motivaatioon tutkimuksen mukaan eniten vaikuttavat asiakkaat, onnistuneet myyntitapahtumat, työkaverit ja ilmapiiri, hyvä palaute sekä maine ja kunnia. Lisäksi motivaatiota nostavat, jotkut myyntikilpailut, omat tavoitteet ja se, kun asioista voi keskustella ja sopia.

”Välillä on sellainen olo, että kaikki se vähäinenkin viedään.”

”Hyvät päivät ja hyvä fiilis, nostavat motivaatiota.”

”Omassa motivaatiossa on vaihteluita. Kaikki sellainen mikä ei ole omassa käsissä teettää stressiä.”

”Hiljaisempiinkin aikoihin osaa suhtautua, ei niistä enää masennu tai lamaannu.”

”Hyvää palautetta tarvitsee kaikki. Me kehuaan toisiamme ihan tarkoituksella.”

”Silloin, kun harvoin saa kehuja, niin kyllä ne motivoivat. Joskus tuntuu, että kun menee hyvin, niin unohdetaan. Sitten, kun menee huonosti, niin otetaan yhteyttä.”

”Motivaatiota nostaa, kun voidaan keskenään sopiaan juttuja esimerkiksi työvuoroja ja vapaita.”

”Oma ärsytys saattaa tarttua myös toiseen, mutta ne päivät ovat poikkeustapauksia.”

”Omat tavoitteet motivoivat, koska haluaa menestyä.”

*Esimiehet*

Mitä mieltä olette työntekijöiden asenteesta ja motivaatiosta?

Tutkimuksen mukaan esimiehet ovat pääosin tyytyväisiä työntekijöiden asenteisiin. Nähtävissä kuitenkin tutkimuksen mukaan on työntekijöiden keskuudessa suuret motivaation vaihtelut. Tutkimuksen mukaan esimiehet toivoivat taisteluasennetta työntekijöille myös vaikeihin aikoihin ja vastuuta omasta motivaatiosta. Tutkimuksen mukaan esimiehet kokivat kuitenkin omaavansa tärkeän roolin motivaation luojana. Tärkeintä olisi esimiesten mukaan löytää yhteinen tekemisen meininki. Esimiehet toivoivat myös työntekijöiltä enemmän palautetta siitä, mikä heitä motivoi.

"Kauppa on muutenkin vähentynyt, niin turvaudutaan liikaa sen taakse, että ei täällä kukaan käy."

"Asenne on kohdillaan, mutta sellainen hiimailu on päällä."

"Pitäisi saada sellainen taisteluhenki päälle, että perhana minä pidän tästä työpaikasta kiinni ja teen kaikkeni."

"Sitä haluaisi, että myyjät uskaltaisi olla rennommin töissä, että ei tämä niin vakavaa ole."

"Maine ja kunnia voivat olla motivoivampia kuin raha."

"Esimiehenä on tärkeää muistaa hyvän palautteen antaminen ja tsemppaaminen."

"Itse saa olla tosi tyytyväinen, että on sellainen henkilökunta, joka tulee joka päivä hyvällä mielellä töihin. Tilanne voisi olla toisenlainen. Heille tämä on enemmän kuin työpaikka."

"Oma rooli motivoijana on ilmapiirin keskittymistä. Konkreettisesti se on työntekijöiden kanssa keskustelua, että mitä heille kuuluu niin työn kuin muunkin elämän kannalta. Läsnäolo on tärkein."

## 10 JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ

### 10.1 Esimiestyö

Esimiestyö on tehtävä, jossa johtajuuden taidot joutuvat koetukselle. Esimiehen rooli on kaksisuuntainen, sillä hän on sekä johtaja, että johdettava. Esimies toimii viestinviejänä ja tiedottajana johdosta alaspäin sekä pitää huolen oman tiiminsä niin henkilöstöasioista kuin tuloksellisuudestakin. Tehtävä on vaikea, sillä usein esimies tuntee toimivansa yksin kahden osapuolen välillä. Esimies kohtaa työssään monenlaisia ongelmia ja haasteita, jotka ovat myös esimiehelle kuluttavia. Esimiestyö on myös erittäin palkitsevaa, sillä esimies on ansainnut myös onnistumisen tuomat ilot.

Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on olla työntekijöidensä saatavilla. Tämä tarkoittaa niin tavoitettavuutta kun riittävää läsnäoloakin. Tehtävän ongelmalliseksi tekee se, että jokaisella työntekijällä on oma käsitys siitä, kuinka paljon esimiehen tulisi olla paikalla. Jokainen muodostaa myös itse henkilökohtaisen mielipiteen siitä, kuinka kiinnostunut esimies on ja tulisi olla työntekijöiden asioista sekä käsityksen siitä, kuunteleeko esimies vai ei. Työntekijälle on tärkeää tuntea, että esimies kuuntelee. Kommunikoinnissa on huomioitava, että kuunteleminen on tärkeämpää kuin itse puhuminen. Esimies pystyy kuuntelemaan vain silloin kun hän on sekä fyysisesti, että henkisesti läsnä. (Mossboda, Peterson ja Rönholm 2008, 41–42.)

Vaikka työntekijät kaipaavat itsenäisyyttä työhönsä ja luottamusta, ei se tarkoita, ettei tukea ja palautetta tarvittaisi. Esimiehen tehtävä onkin tasapainoilla niiden välillä. Osaava esimies ohjaa ja neuvoa työntekijöitä kohti itsenäisempää työskentelyä, mutta muistaa myös mainita, että suunta on oikea. (Järvinen 2001, 112.) Huonosti tavoitettavissa oleva esimies, joka ei ole kiinnostunut työntekijöistään, saa työntekijät tuntemaan itsensä riittämättömäksi. Riittämättömyyden tunne kasvaa työntekijöiden joukossa, jonka seurauksena työilmapiiri, tehokkuus ja tuloksellisuus kärsivät. Riittämätön läsnäolo ja kommunikoinnin vähyyks näkyvät viileinä ja etäisinä esimies-työntekijäsuhteena sekä tehokkuuden ja motivoivan työilmapiirin laskuna.

Tavoitettavuudesta ja sopivasta läsnäolosta voi kuitenkin keskustella sekä sopia. Hyvä esimies tunnistaa työntekijöidensä tarpeet ja pystyy keskustelemaan niistä hänen kanssaan. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että lupaa vain sellaista, mitä pystyy toteuttamaan. (Mossboda ym. 2008, 41.) Kohtuuttomien odotusten mukaan ei kuitenkaan kukaan pysty pitkäaikaisesti toimimaan. Esimiehen on hyvä tunnistaa myös omat voimavarat ja olla rehellinen niin itselleen kuin muillekin. Avoimuus auttaa, kun työyhteisössä pystytään puhumaan siitä, mikä on todenmukaista ja mikä ei. (Mossboda ym. 2008, 42.)

Esimiehen rooliin kuuluu myös edustajan rooli. Esimies toimii johdon edustajana työntekijöilleen ja puolestaan työntekijöiden edustajana johtoon päin. Toimintatavan perustana on hyvä pitää nyrkkisääntöä: ”edusta aina sitä osapuolta, mikä ei ole läsnä” (Mossboda ym. 2008, 42). Esimies toimii siis johtoryhmän kokouksissa ja tapaamisissa työntekijöiden edustajana ja puolestapuhujana. Oman työ-



tiiminsä palavereissa esimies puolestaan toimii johdon edustajana. Tällöin osapuoli, joka ei ole läsnä on aina edustettuna.

## 10.2 Palkitseminen

Palkitseminen on kaikkea sitä, mitä työntekijä saa vastineeksi työstään. Rahapalkka on vain osa palkitsemista, sillä siihen kuuluvat rahan lisäksi myös muut edut sekä aineettoman palkitsemisen keinot kuten arvostus, hyvä työilmapiiri, työn mielekkyys ja pysyvyys, positiivinen palaute sekä mahdollisuudet kehittyä ja vaikuttaa. Palkitseminen on osa henkilöstöjohtamista ja yhä tärkeämpi esimiestaito. Palkitsemisen kohteena on koko yrityksen henkilöstö, esimiehet ja johto. Esimiesten roolina on saada vastinetta työstään mutta myös palkita muita. (Hakonen, Hakonen, Hulkko ja Ylikorkala 2005, 13.)

Palkitsemisen merkitys on kasvanut viime vuosi kymmeninä. Sen vaikutusta myyntitulokseen ei lainkaan voi väheksyä, sillä sen avulla henkilöstölle pystytään viestittämään yrityksen arvoja ja tavoitteita. Henkilöstö tekee mielellään palkittavia tehtäviä ja tekoja. Tästä johtuen on erityisen tärkeää kyseenalaistaa ja miettiä, miten palkitsemisen järjestelmiä ja tapoja käytetään. (Hakonen ym. 2005, 13.)

Palkitsemisessa käytetään usein erilaisia palkkaus- ja etujärjestelmiä. Raha on välttämättömyys arjen ylläpidon ja toimeentulon takia, ja on täten tärkeä osa työstä saatavaa palkkiota. (Hakonen ym. 2005, 13.) Raha ei kuitenkaan välttämättä motivoi, kannusta tai sitouta henkilöstöä tekemään työtään mahdollisimman hyvin ja tuloksellisesti. Joissakin tilanteissa voi käydä jopa niin, että palkan korottamisella tai rahallisilla palkkioilla on vastakkainen vaikutus henkilöstön motivaation ja sitoutumiseen.

Etenkin julkisella sektorilla ja monilla pk-yrityksillä on pienet rahalliset resurssit. Silloin on muistettava, yrityskohtaisesti, että aineettoman palkitsemisen vaikutus voi olla jopa suurempi kuin aineellisen. (Sitra.) Yhdysvaltalaisen RSA-tutkimuskeskuksen teettämän tutkimuksen mukaan rahallinen palkkio ei motivoi työtehtävissä, joissa ihminen käyttää vaativampia kognitiivisia taitoja. Mitä hankalammaksi ja vaikeammaksi työtehtävä muuttuu, sitä vähemmän rahallinen palkkio motivoi. Tutkimuksessa todetaan, että rahallisen palkkion sijasta aineettoman palkitsemisen keinot motivoivat enemmän. Lisäksi aineettoman palkitsemisen hyödyt ovat huomattavasti kustannustehokkaampia, jolloin niiden lisääminen palkitsemisstrategiaan ei juuri kysy rahallisia resursseja vaan osaavia esimiehiä ja johtajia. (RSA.)

Aivan ensimmäisenä on kuitenkin muistettava, että palkitsemiskeinoja ei voi lähteä kehittämään ennen kuin perusasiat kuten palkka, johtaminen ja työn organisointi on kunnossa. (Sitra). Kun perusasiat on kunnossa, on yritykseen saatava ammattitaitoiset esimiehet, joilla palkitsemiskeinot ovat hallussa. Jokainen henkilö kokee palkitsemisen eri tavalla. Näin ollen on tärkeää tietää, mitä oma henkilöstö kaipaa ja mikä heidän kohdallaan toimii parhaiten. Yksi keino sen selvittämiseen on avoin keskustelu esimiesten ja henkilöstön välillä, jossa palkitsemiskeinot tehdään näkyviksi. Kun koko yri-

tyksen johto ja henkilöstö ovat tietoisia yrityksen palkitsemisjärjestelmistä ja tavoista, on niitä helppompaa käyttää oikeudenmukaisesti ja strategiaa tukevalla tavalla.

### 10.3 Arvostus ja hyvä palaute

Arvostus ja palaute ovat palkitsemisen ydinosaamista. Kun tähdätään onnistuneeseen palkitsemiseen, on nämä kaksi asiaa oltava arkipäiväisiä. Palautteen ja arvostuksen antaminen on yritykselle ilmaista, mutta niiden puute voi yllättäen tuoda kustannuksia. (Hakonen ym. 2005, 237.) Kun onnistuneesta suorituksesta tai hyvin tehdystä työstä saa positiivista palautetta ja kunnioitusta, työntekijä tuntee tehneensä oikein ja motivaatio kasvaa. Tällöin työntekijä oppii tekemään asioita, joista palkitaan, entistä paremmin ja tehokkaammin.

Yrityksen johto ja esimiehet ovat vastuussa myös tästä palkitsemisen osa-alueesta. Esimies pystyy oikein toteutetulla palkitsemisella ohjaamaan työn tekemistä tietynlaiseen suuntaan. Esimiehen tehtävä on myös ymmärtää, millaisia reaktioita palaute tai sen puuttuminen voi aiheuttaa. Esimerkiksi silloin, kun käy niin, että onnistunutta suoritusta tai hyvin tehtyä työtä ei huomioida, työntekijä tuntee olonsa helposti riittämättömäksi ja unohdetuksi. Pelkän negatiivisen palautteen antaminen ruokkii ajatusta, siitä ettei työntekijä tunne tekevänsä mitään oikein. Avoin ilmapiiri sallii toki myös kritiikin molemmiin puolin. Kyse on kuitenkin asioiden esittämistavasta ja tilanteesta sekä siitä saako positiivista palautetta myös negatiivisen lisäksi. Rakentava palaute on oppimisen ja kehittymisen paikka, kunhan se tehdään oikealla tavalla. (Hakonen ym. 2005, 243–244.)

Suomalaisiin tapoihin on juurtunut tapa antaa pääosin vain negatiivista palautetta, jolloin hyvän palautteen antaminen helposti unohtuu. Hyvää palautetta ei kuitenkaan voi koskaan antaa liikaa. Esimiesten lisäksi työntekijät voivat kehittää itseään palautteen antajana. Työntekijöiden tulisi antaa hyvää palautetta myös toinen toisilleen. Hyvä on kuitenkin muistaa, että esimiehiltä tullutta palautetta ja arvostusta toivotaan sekä tarvitaan aina eniten. (Hakonen ym. 2005, 243–244.)

Arvostus ja kunnioitus toisia työntekijöitä kohtaan lähtevät pienistä asioista. Ystävällinen käyttäytyminen ja toisten huomioon ottaminen ovat arvostuksen viestijöitä. Sanonta ”kohdellaan ihmisiä, kuin he olisivat ihmisiä - myös työpaikalla”, kiteyttää arvostuksen tarkoituksen (Hakonen ym. 2005, 238). Arvostus on asia, jota on vaikea kuvailla tai sanoa suoraan. Se välittyy rivien välistä tavasta kohdella toinen toisiaan. Esimerkiksi siitä, miten kiinnostuneita työntekijät ovat toisistaan ja kuinka osoitetaan se, miten pidetään arvossa toisten työpanosta sekä osaamista. Työilmapiiristä tulisi huokua jokaisen työntekijän tarpeellisuus. (Hakonen ym. 2005, 239.) Arvostava ilmapiiri lähtee johdosta ja esimiehistä, joista henkilöstö ottaa mallia. Koko yritys huokuu ulospäin samalla tavalla kuin johto huokuu alaspäin.

### 10.4 Palkitseminen Jack & Jonesilla

Jack & Jonesin palkitsemiskeinoihin ei kuulu rahallinen palkitseminen, sillä rahallisen palkitsemisen hyötyjä ei koeta tarpeeksi hyödyllisiksi. Parempia ja pitkäaikaisempia tuloksia saadaan aineettomalla

palkitsemisella esimerkiksi antamalla mainetta ja kunniaa sekä positiivista palautetta. Lisäksi vuodessa pidetään muutamia virkistyspäiviä, jotka palkitsevat tehdystä työstä ja kasvattavat yhteishenkeä. (Myyjäkoulutus.)

Palkitseminen on pääsääntöisesti esimiesten tehtävä ja he toteuttavat sitä päivittäisessä toiminnassaan. Kuukausittain mainitaan hyvin myynnillisesti onnistuneita myymälöitä sekä työntekijöitä. Lisäksi nostetaan esille esimerkiksi esillepanoissa tai erilaisissa kilpailuissa hyvin onnistuneita sekä mainitaan tapahtumien yhteydessä hyvin toteutuneita ja järjestettyjä tapahtumia. Esimerkiksi sähköpostin välityksellä lähetetään kuukausittaisia raportteja, joista näkee koko Suomen sisällä myynnillisesti onnistuneet myymälät. Näin kunnia tuntuu työntekijöistä paremmalta, koska onnistuminen huomataan koko Suomen tasolla. Positiivista palautetta annetaan myös myymälä- ja henkilökohtaisesti oman esimiehen toimesta. Palkitsemista tapahtuu näin ollen myymäläkohtaisesti, koko Kekäle Oy:n ja Suomen laajuudelta. Ylempien esimiesten välityksellä palautetta ja pieniä palkintoja tulee välillä myös Tanskasta Bestsellerin tasolta asti. Jack & Jonesille henkilöstö on hyvin tärkeä ja heistä pyritään pitämään parasta mahdollista huolta. (Myyjäkoulutus.)

## 10.5 Esimiehen rooli myynnin tukena

Esimiehen rooli myynnin tukijana on merkittävä. Myynnin tuki koostuu eri asioista, joista esimiehen rooli on yksi tärkeimmistä. Esimies on vastuussa, että työntekijöillä on tarvittavat välineet ja osaaaminen myyntitulosten saavuttamiseksi. Lisäksi esimies tukee myyntiä esimerkiksi motivoimalla työntekijöitä parempaan työtulokseen, palkitsee onnistumisista ja antaa palautetta, ohjaa sekä neuvoa ja mahdollistaa myyntitaitojen kehittymisen. (Kemp, Aberdeen ja Ricks 2013.)

Tutkimukset osoittavat, että esimiehellä on suora vaikutus työntekijöiden myyntituloksiin. Esimiehen tuella on vaikutusta työntekijöiden henkilökohtaiseen hyvinvointiin, joka puolestaan vaikuttaa työntekijän tehokkuuteen. Lisäksi esimiehellä on rooli motivoivan ja positiivisen ilmapiirin luojana. Esimiehen tuen puuttuminen johtaa työntekijän emotionaaliseen uupumukseen ja motivaation laskuun. Puolestaan riittävä esimieheltä saatava myynnin tuki vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin ja nostattaa tulevaisuuden odotuksia. Esimiesten on tunnistettava työntekijöidensä tarpeet ja kannustettava sekä motivoitava työntekijät tekemään heidän parhaansa. Esimiehen tuki vähentää lisäksi stressiä, jolle erityisesti myyjät ovat alttiita. Kannustamalla ja arvostamalla työntekijöitä esimies saa työntekijät tuntemaan itsensä rohkeimmiksi ja itsevarmemmiksi. Myös ajankäytön hallitseminen vähentää riittämättömyyden tunnetta. Tunne siitä, että ajankäyttö on hallittua, lisää tehokkuutta ja parantaa työntekijöiden hyvinvointia. (Kemp ym. 2013.)

Esimiehen tulisi tunnistaa työntekijöidensä joukosta erilaiset persoonat ja pääteltävä niistä, millaista tukea kukin tarvitsee. Haastavampia ovat henkilöt, jotka lamaantuvat helposti, ja joilla on heikko itsetunto. Tällaiset henkilöt masentuvat helposti vastoinkäymisistä ja ajattelevat toistuvasti, etteivät pysty pääsemään haluttuihin tuloksiin. Negatiivinen ajattelutapa leviää yrityksen sisällä helposti myös muihin työntekijöihin. (Kemp ym. 2013.)

## 10.6 Tutkimustulokset: johtaminen ja esimiestyö

### *Työntekijät*

Mitä mieltä olette esimiestyöstä ja johtamisesta?

Tutkimuksen mukaan esimiestyön suurimpia ongelmia ovat esimiehen ajan riittämättömyys, kiinnostuksen ja tuen puute sekä hyvän palautteen vähyys. Tutkimuksen mukaan esimiehen läsnäolon puute osaltaan nostaa itsevarmuutta, mutta toisaalta lisää unohdetuksi tulemisen tunnetta. Hyvän palautteen vähyys tutkimuksen mukaan puolestaan lisää riittämättömyyden tunnetta ja laskee motivaatiota. Lisäksi tutkimuksen mukaan esimiehen tuen puutteella on suora negatiivinen vaikutus myyntituloksiin. Esimiestyön positiiviseksi puoliksi tutkimuksessa nousee esimiehen ja työntekijöiden hyvät välit, joka mahdollistaa avoimen kommunikaation. Esimiehille oli tutkimuksen mukaan suurimmassa osassa myymälöistä helppo puhua asioista ja sanoa, jos jokin asia oli huonosti. Myös esimiesten työ ilmapiirin nostattajana ja työntekijöiden puolestapuhujana sai tutkimuksessa kiitosta.

”Esimiehen läsnäolo tukisi myyntityötä. Silloin olisi helpompi avautua asioista.”

”Joskus tuntuu, että kun menee hyvin, niin unohdetaan. Sitten, kun menee huonosti, niin otetaan yhteyttä.”

”Esimies tsemppaa ja tuo hyvää mieltä. Hiljaisina aikoina se tulee tänne meitä tsemppaamaan.”

”Jos esimies käy myymälässä tai soittaa, tulee sellainen olo, että hän on kiinnostunut meistä ja siitä, miten täällä menee.”

”Sellainen ärsyttää, jos etsitään virheitä, mutta ei huomata hyvin hoidettuja asioita.”

”Toivoisi, että esimiehellä olisi aikaa myös poikapuolelle.”

”Tärkeintä on, että esimies on omalla puolella.”

”Esimies voi aina olla kannustavampi ja antaa palautetta enemmän.”

”Ylemmistä esimiehistä kuuluu, kun asiat ovat huonosti.”

”Esimiesten pitäisi johtaa ihmisiä, ei lukuja.”

”Henkilöstö on investointi tulevaisuuteen.”

”Palaute ei maksa mitään.”

”Esimiesten pitäisi olla aidosti kiinnostuneita meistä työntekijöistä.”

”Sellainen on yritys, millainen on henkilö johdossa.”

”Johdon päätösten pohjalta rakentuu mielikuva johdon henkilöstä, koska se on ainut asia, mitä heistä saa.”

### *Esimiehet*

Mitä mieltä olette esimiestyöstänne? Millaisena koette esimiehen roolin?

Tutkimukseen vastanneiden esimiesten mukaan heidän suurin kehittämisen kohde on ajan riittävyys molemmille puolille. Esimiehen tärkeimmäksi rooliksi tutkimuksen mukaan koettiin ilmapiirin luojan ja motivaation nostattajan roolit.

"Esimiehen pitää olla kiinnostunut henkilökunnasta oikeasti ihmisinä. Aina voidaan tehdä asioita, jotka heillä olisi helpompaa hoitaa heidän työt."

"Esimiehet luottavat välillä liikaa siihen että hommat poikapuolella toimivat."

"Myynnin tukeminen tulee esimiehiltä. Konkreettisesti se on läsnäoloa ja keskustelua tavoitteista ja siitä, miten menee."

"Esimiehille on tärkeää tietää, mitä työntekijät haluavat."

"Totta kai kritiikkiä pitää antaa, jos jokin asia on mennyt huonosti, mutta se on se positiivinen palaute, mikä kantaa niin paljon pidemmälle."

"Välillä unohtuvat asiat, jotka ovat tosi hyvin ja saattaa pitää niitä itsestäänselvyyksinä."

"Se ei riitä pitkäksi aikaa, jos oma esimies antaa hyvää palautetta, mutta kukaan ylemmistä esimiehistä ei muista sitä antaa."

"Työntekijät tietävät milloin myynnit on mennyt hyvin, totta kai he silloin odottavat että onnistumiset huomataan."

"Kaikki palkinnot ovat tosi kivoja, mutta enemmän merkitsee se kun saa kunniaa ja mainetta. Sitä, että heitä oikeasti arvostetaan työntekijöinä."

"Etenkin silloin, kun tuntuu, että on itse yrittänyt parhaansa ja silti saa pelkästään huonoa palautetta, tulee tosi riittämätön olo."

"Palkka ei aina ole motivoivin, vaan pitää löytää ne keinot, millä palkita omat työntekijät."

"Yllättävää on se, miten paljon oma työ koostuu ihmisten käsittelystä."

## 11 ALAISTAIDOT

Tässä luvussa käsitellään alaistaitoja toisenlaisen näkökulman tuomiseksi. Tähän lukuun ei liity tutkimustuloksia.

### 11.1 Alaistaidot käsitteenä

Vaikka johtaminen on pääosin esimiesten ja johdon tehtävä, on tärkeää siihen ottaa myös toinen näkökulma. Nykyään puhutaan hyvistä työyhteisötaidoista sekä alaistaidoista. Jokainen on vastuussa omasta toiminnastaan, on hän sitten esimies tai alainen. Jokainen pystyy vaikuttamaan esimerkiksi omiin valintoihin, käytös- ja toimintatapoihin, asenteeseen, motivaatioon sekä ilmapiiriin. Puhutaan itsensä johtamisesta. Kaikki voivat omasta puolestaan miettiä, mikä itselleen on tärkeää, miten toimii eri tilanteissa ja miten johdan itseäni. Ihminen käyttää työntekoon ja opiskeluun noin 100 000 tuntia elämästään (Surakka ja Rantamäki 2013, 2). Ei ole ihan sama mihin ja miten nämä tunnit elämästään käyttää. Työstä voi ja pitää nauttia.

Työyhteisötaidoilla on selvä yhteys työhyvinvointiin. Työhyvinvointi puolestaan vaikuttaa suorasti yrityksen tehokkuuteen ja tuloksiin. Yrityksen tehokkuus kasvaa ennen pitkää, kun henkilöstön työyhteisötaidot ovat hyvät. Tehokkuus korostuu kun työntekijät ylittävät velvollisuutensa auttaa toisia työntekijöitä ja pyrkivät päämäärätietoisemmin kohti yrityksen tavoitteita. (Työturva a.) Työyhteisötaitoinen henkilöstö tuo monia etuja yritykselle. Sen lisäksi, että yrityksen on helpompi päästä tavoitteisiin, näyttäytyy yritys houkuttelevampana työpaikkana, ajankäyttö tehostuu sekä muutoksia on helpompi toteuttaa onnistuneesti ja sujuvammin. Myös työn laatu paranee, sillä hyviä toiminnan kehitysideoita löytyy enemmän ja ne tulevat esille paremmin. Työyhteisötaidoilla parannetaan työhyvinvointia, jolloin henkilöstön pysyvyys ja jaksaminen kasvavat. Kaikista näistä eduista johtuen yrityksen on helpompi pysyä työmarkkinoilla ja nousta jopa kilpailun kärkeen. (Työturva b.)

Työyhteisötaidot koostuvat kolmesta eri osa-alueesta, itse tuntemuksesta, työstä itsessään sekä työnmaailmasta. Kaikki nämä vaikuttavat lopulta siihen, kuinka hyvät taidot työntekijällä on toimia osana työyhteisöä. Työnhakijana olisi hyvä tietää, millaisessa maailmassa ja miten työyhteisöt toimivat, miten hyödyntää työmarkkinoiden mahdollisuudet ja kuinka toimia työmarkkinoilla sekä miettiä mikä itselle on tärkeää. Näiden lisäksi työntekijöiden tulisi ymmärtää, miten toimia töissä ja hyödyntää työpaikan antimet sekä miten toimia osana työyhteisöä. (Surakka ja Rantamäki 2013, 4-5.) Jokaisen tulisi tietää asioista, jotka vaikuttavat omaan työelämään ja omata taidot, joita vaaditaan työelämässä. Lisäksi jokaisen on osattava hyödyntää kaikkia niitä voimavaroja, joita itsestä löytyy sekä mahdollisuuksia, joiden ohi ei kannata kävellä.

Jokainen toimii oman työelämänsä johtajana. Tärkeää olisi muistaa ja ymmärtää, ettei kukaan muu voi tai saa tehdä päätöksiä toisen puolesta. Menestyäkseen työelämässä on ensimmäiseksi kiinnitettävä huomiota omiin ajatuksiin ja tarpeisiin. Mikä elämässä on tärkeää ja mikä työn rooli on muihin elämän osa-alueisiin verrattuna. Töissä vietetään keskimäärin puolet valveillaoloajasta, näin ollen

sen vaikutukset muuhun elämään ovat merkittävät. Jos työ on mielekästä, työstä tuleva energia auttaa jaksamaan muun elämän tuomat haasteet. (Surakka ja Rantamäki 2013, 12.)

Työn tulisi olla omia arvoja vastaavaa ja tuottaa tekijälle nautintoa. Tärkeää olisi hakeutua työhön, joka vastaa omia kriteereitä mielekkästä työstä. Muuten edessä on pitkä ja uuvuttava ura, joka kuluttaa enemmän kuin antaa. (Surakka ja Rantamäki 2013, 12–13.) Motivaattoreita on monenlaisia ja ne vaihtelevat eri elämäntilanteiden mukaan. Työn alkuvaiheessa on usein tärkeää saada koulutusta vastaavaa työtä ja saada taloudellinen toimeentulo kohdilleen. Jossain vaiheessa motivaattorina saattaa toimia tavoiteltava ura. Silloin tyydytään helpommin tekemään työtä, josta ei välttämättä saa yhtä hyvää palkkaa, mutta mikä vie lähemmäksi unelmatyötä. Myöhemmin uralla tärkeiksi asioiksi nousevat usein vaikuttamismahdollisuudet ja nuorempien työntekijöiden mentorointi sekä oma terveys ja jaksaminen. Omat arvot eivät juuri elämän aikana muutu, vaan niiden painotus vaihtelee eri elämäntilanteiden mukaan. Kaikki tämä vaikuttaa siihen, mitä kukin työltään milloinkin haluaa. (Surakka ja Rantamäki 2013, 17.)

Työelämässä menestymiseen tarvitaan koulutuksen, kokemuksen ja mielekkään työn lisäksi hyvä asenne, motivaatio ja taidot toimia yhteistyössä toisten kanssa. Työyhteisötaitoihin kuuluu reiluus, luottamus, tunnollisuus, yhteistyö sekä organisaatiotaidot, aloitteellisuus, tehokkuus ja itsensä kehittäminen (Surakka ja Rantamäki 2013, 24). Näiden pohjalta rakentuu työntekijän työyhteisötaitojen taso.

Työyhteisö muodostuu usein hyvin erilaisista ihmisistä. Kun työntekijä tiedostaa, millainen hän on ja miten hän toimii työyhteisössä, on helpompi toimia myös muiden kanssa. Työntekijän on näin ollen helpompi tunnistaa toisista tietynlaisia piirteitä ja toisen persoonallisuutta. Tällöin käsityksiä esimerkiksi reiluuudesta tai tehokkuudesta on helpompi yhdistää, kun osaa ottaa huomioon toisten erilaiset näkökulmat ja odotukset.

Itsetuntemuksen jälkeen tulee itsensä johtaminen. Kun työntekijä tai – hakija tuntee itsensä ja toimintatapansa hyvin, on omat taidot ja osaaminen osattava hyödyntää. Itsensä johtaminen on itseensä vaikuttamista. (Surakka ja Rantamäki 2013, 40.) Ei riitä, että on tietoinen itsestään ja omista tärkeistä asioista sekä arvoista tai siitä millaisen työn haluaa. Täytyy tehdä itselleen päämääriä ja löytää väylät kohti niitä. Itsensä johtaminen on sitä, että tekee valintoja päämäärien tavoitteiden eteen (Surakka ja Rantamäki 2013, 40). Valinnat voivat koskea työpaikan hakemista, uuden opiskelua, tiedon keruuta tai itseensä tutustumisesta. Tärkeintä on, että jokainen tekee päätöksensä itse ja haluaa tavoitella omia unelmiaan.

Tavoitteiden saavuttamiseksi kannattaa tehdä suunnitelma. Suunnitelman avulla on helpompi pyrkiä kohti päämäärää, kun keinot ja resurssit ovat selvillä. Myönteinen ajattelu on edellytys omiin tavoitteisiin pääsemiseksi. Suunnitelmassa eteneminen on helpompaa, kun ajattelee, että ”voin oppia”, ja jättää ”en osaa” -ajatukset pois. (Surakka ja Rantamäki 2013, 42–43.)

## 11.2 Esimies alaistaitojen kehittymisen tukena

Työntekijän tehtävä on olla motivoitunut ja halukas kehittämään itseään osana työyhteisöä. Esimiehen tehtävä on puolestaan antaa mahdollisuus yhteistyöhön. Huonon esimiehen alaisena työntekijän on vaikea kehittää itselleen hyvät alaistaidot. Esimiehen rooli alaistaitojen kehittäjänä on näin ollen esimerkinnäyttävä. Työntekijän oma-aloitteisuus ja hyvät työyhteisötaidot kuihtuvat nopeasti, jos oma esimies ei toimi sovittujen toimintatapojen mukaisesti. Esimiehen on omattava taidot, jolla yhteistyö tehdään mahdolliseksi, ja sen toteuttamista tuetaan sekä siitä palkitaan. Avoimuus ja luottamus ovat vahva pohja sekä esimies- että alaistaitojen kehittymiselle. Kun kommunikaatio on sujuvaa ja luottamus on molemminpuolista, on yhteisistä tavoitteista ja omista odotuksista helpompi keskustella. Näin pystytään luomaan kehittymistavoitteita, joita yhdessä lähdetään tavoittelemaan. (Työturva b.)

Esimiehen vaikein tehtävä on toimia erilaisten ihmisten kanssa. Ammattitaitoinen esimies osaa tunnistaa erilaiset persoonat omasta työtiimistään ja toimia näiden kannalta sopivalla tavalla. Jokaisella on erilainen näkemys esimerkiksi ystävällisyydestä, jonka takia esimiehen on osattava tunnistaa erilaiset odotukset kunkin kohdalla. Esimiehen on omattava taidot käsitellä erilaisia työntekijöitä ja ohjata heitä oikeaan suuntaan.



## 12 YHTEENVETO

Tässä luvussa esitellään kehittämis ehdotukset, jotka ovat suoraan hyödynnettävissä myyntityön ja myynnin johtamisen kehittämisessä. Kehittämis ehdotukset on jaettu pääteemojen mukaan ja ne on myös esitetty eri aikatasojen mukaan jaettuna. Lisäksi jatkotutkimusmahdollisuudet ja oma pohdinta esitetään tässä luvussa.

### 12.1 Päätelmät ja toimenpidesuosituks

#### *Myyntitavoitteet*

Tavoitteiden nostaminen voisi helpottaa, kun työntekijät olisivat tietoisia, mihin tavoitteet perustuvat ja millainen on jokaisen osuus sekä merkitys tavoitteiden saavuttamisessa. Esimiehet voisivat näin ollen keskustella tavoitteista ja niiden nostamisesta entistä enemmän työntekijöiden kanssa. Heidän kokemuksiaan vilkkaista myyntipäivistä ja –kausista voisi ottaa avuksi tavoitteiden asettamisessa. Myyntitavoitteita voisi tehdä ainakin jossain määrin yhdessä. Näin työntekijöistä tuntuisi, että he voivat vaikuttaa tavoitteiden asettamiseen ja he tietäisivät paremmin, mihin ne perustuvat. Yhdessä voisi keskustella myös siitä, miten tavoitteista saisi entistä motivoivampia. Lisäksi tavoitteiden pilkkominen pienemmiksi auttaa työntekijää hahmottamaan oman panoksensa seuraukset ja vaikutukset. Kuukauden tai viikkotason tavoitteista ei juuri tarvitsisi edes tietää, sillä liian isoa summaa on hankala hahmottaa. Jälkikäteen voidaan puhua ja seurata viikko- sekä kuukausitason tuloksia. Päivätavoitetta voisi mieluummin jakaa esimerkiksi tuntitavoitteisiin tai työntekijäkohtaisesti. Lisäksi tavoitteisiin pääsemiseksi voisi enemmän hyödyntää erilaisiin sesonkituotteisiin liittyviä tavoitteita. Esimerkiksi päiväkohtaiset kappaletavoitteet tiettyyn tuotteeseen liittyen auttaisivat hahmottamaan päivän kokonaistavoitetta. Myös leikkimielisiä kilpailuja myyntiin tai muuhunkin liittyen voisi vapaammin järjestää. Työntekijöitä voisi rohkaista keksimään keskenäänkin pienimuotoisia kilpailuja tai haasteita.

#### *Myyntiprosessi*

Myyntiprosessia tulisi kerrata ja päivittää riittävin väliajoin. Kun työntekijä saa uusia vinkkejä ja toimintatapoja on esimiesten tärkeää kannustaa työntekijöitä kokeilemaan sekä opettelemaan uusia asioita. Myös työntekijöille kaipaisi asennetta, että kaiken voi aina tehdä paremmin. Tällöin uuden oppiminen ja itsensä kehittäminen olisi itsestäänselvyys. Jottei tulisi juurruttua tuttuun ja turvalliseen toimintatapaan, tulisi työntekijöiden kokeilla rohkeasti uusia kikkoja ja haastaa itseään poistumaan mukavuusalueelta. Lisäksi työntekijät voisivat keskenään vieläkin enemmän vertailla, keksiä ja kokeilla yhdessä erilaisia toimintatapoja. Myös Kekäleen muiden myymälöiden välillä työntekijät voisivat esimiesten tuen avulla testata myyntiprosessin toimivuutta ja raportoida tuloksia sekä kokemuksia.

### *Motivaatio*

Työntekijöiden tulisi esimiesten avustuksella saada suurimmat motivaation vaihtelut kuriin ja keksiä keinot motivaation ylläpitämiseen myös vaikeina aikoina. Esimiesten tulisi vaikeina aikoina panostaa erityisesti riittävään läsnäoloon ja hyvän palautteen kautta motivoida työntekijät taistelemaan oman työpaikan ja tavoitteiden saavuttamisen puolesta. Hyvinä aikoina molempien, niin esimiehen kuin työntekijänkin, olisi yhdessä keskityttävä hyvän motivaation ylläpitämiseen ja ennalta ehkäisevästi toimia motivaationotkaidusten lähestyessä. Työntekijöille kaipaisi lisäksi uuden oppimisen halua ja rohkeutta kokeilla uusia asioita.

Hyvä alku motivaation ylläpitämiseen syntyy motivaatioon vaikuttavien tekijöiden löytämisestä. Työntekijän tulisi itse tietää, mitkä asiat vaikuttavat eniten hänen motivaatioonsa. Esimiehen tulisi myös lukea ja ymmärtää työntekijöitä niin, että osaisi motivoida heitä tekemään parhaansa myös vaikeina aikoina. Motivaatiotekijöistä voisi keskustella oman esimiehen kanssa esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä. Näin molemmat tiedostaisivat mitä tehdä, jos työ välillä tuntuu hankalalta tai epämieluisalta. Tärkeää olisi löytää yhteinen tekemisen meininki. Yhteisellä ja toisten tsemppaamisella voitaisiin kääntää huonokin jakso tai päivä hyväksi.

### *Sisäinen markkinointi/koulutus*

Jos yhteisiä koulutuksia ei vähäisten taloudellisten resurssien vuoksi ole mahdollista järjestää, kannattaa avuksi käyttää eri teknologian mahdollisuuksia. Monet yritykset sijaitsevat toisistaan hyvinkin kaukana, silti pystytään pitämään yhteisiä palavereita ja koulutuksia riippumatta siitä, missä kuulijat ovat. Erityisesti koulutuksen tuloksellisen vaikutuksen vuoksi niitä pitäisi pyrkiä järjestämään useammin. Myös lähimmät esimiehet, myymäläpäälliköt voisivat ottaa enemmän vastuulleen koulutuksia, ja jopa valtuuttaa työntekijöitä esimerkiksi visualisteja pitämään joitakin koulutuksia muun muassa mallistoon tai esillepanoihin liittyen. Kuukausittaisista tiimipalavereista tulisi pitää kiinni, ja niiden sisältöön kannattaisi paneutua ajan kanssa. Myös työntekijöiltä voisi enemmän kysyä mielipiteitä tiimipalavereiden sisältöön liittyen. Heidän ideoitaan kannattaisi hyödyntää, ja heitä tulisi rohkaista ideoiden esittämiseen. Yrityksen kannattaisi myös miettiä, voisiko ja kannattaisiko ulkopuolisia koulutuksia ostaa ja hyödyntää. Etenkin, jos resurssit, eikä aika esimiehillä riitä koulutuksen pitämiseen.

Koulutuksen jälkeen on usein myyntipiikki, ja motivaatio on työntekijöillä korkealla. Koulutuksen jälkeen olisi hyvä miettiä, kuinka oppiminen voisi jatkua myös alkuhuumien jälkeen. Koulutuksen sisältöä kannattaisi muistella pienin väliajoin esimerkiksi pienimmissä palavereissa ja työpäivän aikana. Koulutuksiin liittyen voisi ottaa laajemmin käyttöön aiheeseen liittyen tehtäviä tai harjoituksia. Esimerkiksi seuraavassa palaverissa tehtävät voitaisiin purkaa yhdessä, jolloin oppiminen olisi jatkuvampaa. Tärkeintä olisi löytää keinot, jolla koulutuksen hyödyt kantaisivat myös pidemmälle.

### *Työhyvinvointi*

Pääosin kaikki olivat tyytyväisiä ilmapiiriin ja työyhteisöön. Hyvästä ilmapiiristä ja toimivasta yhteistyöstä kannattaisi pitää tiukasti kiinni. Jatkamalla samalla tavoin eli olemalla avoin, yhteistyökykyinen ja arvostamalla muita hyvä ilmapiiri pysyy ja me-henki kasvaa. Liikkeiden välisen yhteistyön lisäämiseksi kannattaisi hyödyntää teknologiaa. Esimerkiksi sähköpostin ja puhelimen ja sen tarjoamien sovellusten välityksellä voidaan olla nopeasti ja helposti yhteydessä myymälöiden välillä. Yhteydenpito nostattaisi me-henkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta hyvinkin nopeasti.

Joidenkin liikkeiden kohdalla osa-aikaisten työntekijöiden kanssa ilmenee ongelmia. Näihin ongelmiin esimiehen tulisi reagoida nopeasti ja ennalta ehkäistä niitä mahdollisuuksien mukaan esimerkiksi jo rekrytointivaiheessa.

### *Esimiestyö ja johtaminen*

Tulokset vaihtelevat eniten juurikin esimiestyöhön ja yhteistyöhön liittyvien kysymysten vastauksissa. Jos työntekijät tuntevat olonsa välillä unohdetuksi tai riittämättömäksi, miksi he eivät kerro siitä esimiehelle, vaikka aikaisempien kertomusten mukaan he pystyvät sanomaan esimiehelle mistä vain? Ovatko välit todella niin hyvät kuin työntekijät aikaisemmin sanovat? Työntekijät voivat kokea vaikeiden asioiden kertomisen hankalammaksi kuin jokapäiväisten asioiden. Vai jättävätkö työntekijät tarkoituksella sanomatta jotain sellaista, minkä he tuntevat vaikuttavan heidän jokapäiväiseen toimintaan?

Esimiehen tuella on suuri merkitys työntekijän myyntityöhön. Lisäämällä esimiehen läsnäoloa myymälässä, voitaisiin saada ihmeitä aikaan työntekijöiden työhyvinvoinnissa, motivaatiossa ja näin myös myyntituloksissa. Tärkeää on, että esimies on paikalla niin henkisesti kuin fyysisestikin. Esimiehen tuki näkyy läsnäolon lisäksi kiinnostuksena työntekijän työtä ja työntekijää itseään kohtaan. Työntekijät kokevat tärkeäksi, että esimies on oikeasti kiinnostunut heistä ihmisinä. Esimiehen kiinnostuneisuus lisää työntekijöiden arvostuksen ja luottamuksen tuntua. Myös kunnioitus työntekijän ja esimiehen välillä lisääntyy, kun molemmat tuntevat toisensa ja osaavat arvostaa toinen toistensa työpanosta. Käyttöön voisi ottaa minimiitingit etenkin niissä liikkeissä, joissa poikapuoli on erillään tyttöpuolesta. Keskustelu: "Mitenkä menee?", - "Ihan hyvin." ei riitä. Minimiiingit voisivat olla spontaaneja tai sovittuja muutamien minuuttien mittaisia palaveriteita, jossa käytäisiin yhdessä läpi tulevaa viikkoa ja fiiliksiä. Pienet kahden tai kolmen hengen palaverit ovat mahdollisuus työntekijälle kertoa mielenpäällä olevista asioista. Samalla esimies pysyisi kartalla poikapuolen asioista ja siellä työskentelevistä ihmisistä. Minimiiingit olisi hyvä pitää vähintään kerran viikossa mieluiten viikon alussa ja sen tulisi tapahtua rauhallisessa paikassa, ei kiireisessä myymälässä asiakkaiden keskellä. Minimiiingit lisääisivät avoimuutta ja työntekijän tunnetta siitä, että esimies on kiinnostunut poikapuolen asioista ja ihmisistä. Minimiiingit eivät ole esimiehen hetki puhua vaan kuunnella ja olla kiinnostunut.

Esimiesten tulisi kiinnittää myös erityistä huomiota hyvän palautteen antamiseen. Suomalaisessa kulttuurissa hyvän palautteen puute on lähes krooninen. Negatiivista palautetta muistetaan useinkin antaa, mutta tutkimukseen vastanneen esimiehen sanoin ”se on se positiivinen palaute, mikä kantaa niin paljon pidemmälle”. Palkitsemisen keinoista erityisesti hyvän palautteen antamiseen pitäisi keskittyä. Se on yritykselle ilmainen keino motivoida ja palkita työntekijöitä, ja sillä on tutkittu olevan suoranaisesti vaikutusta myyntituloksiin. Kritiikkiäkin täytyy toki antaa, mutta siinä esimiesten tulisi kiinnittää huomiota palautteen esittämistapaan. Sillä, miten asiat esittää on suuri merkitys. Kritiikin pystyy antamaan rakentavasti ja sen yhteyteen tulisi aina liittää myös positiivista palautetta. Oikein esitettyä kritiikki on oppimisen ja kehittymisen paikka niin työntekijälle kuin esimiehellekin. Palautetta tulisi tulla myös ylemmiltä johdolta vähintään vuosittain, mieluiten muutamia kertoja vuodessa. Lähimmän esimiehen palaute on tärkeää, mutta erityisesti ylemmältä tasolta tullut hyvä palaute tuntuu työntekijöistä paremmalta ja kantaa pidemmälle.

Myös työntekijöitä pitäisi rohkaista niin kritiikin kuin hyvän palautteen antamiseen. Joissakin myymälöissä tämä toimikin jo oikein mallikkaasti. Hyvä palaute on yhtä tärkeää, on kyseessä sitten työntekijä tai esimies. Myös palkitsemisesta kannattaa keskustella työntekijöiden kanssa. Näin työntekijänkin on helpompi muokata omia odotuksiaan palkitsemisen suhteen, kun hän tietää, mitkä yrityksen tavat ovat. Esimiehillä olisi lisäksi oltava kykyä nähdä, mitkä keinot toimivat kullekin työntekijälle.

#### *Alaistaidot*

Nykyajan työelämässä on esimiehen vastuun rinnalle nostettu työntekijän vastuu. Jokainen on vastuussa omasta toiminnastaan ja sen tuomasta vaikutuksesta riippumatta siitä, missä asemassa henkilö on. Esimiehet voisivat keskustella työntekijöiden kanssa hyvistä työyhteisötaidoista ja ohjata heitä kohti vastuullisempaa toimintaa. Työntekijöille tulisi korostaa heidän itsensä merkitystä esimerkiksi työyhteisön ilmapiirin luoja ja oman motivaation nostattajana. Näin vastuu olisi molemmilla niin esimiehillä kuin työntekijöillä. Kun molemmat osapuolet panostavat kehitettäviin asioihin yhtä paljon ovat tulokset kaksin verroin paremmat.

#### *Vuosi-, kuukausi-, viikko- ja päivätason toiminta*

##### Vuositaso

- kehityskeskustelut vähintään vuoden välein (voisi sisällyttää aiemman sisällön lisäksi motivaatiotekijät ja palkitsemiskeinot)
- Myyntiprosessin kertaus ja päivittäminen nykypäivään
- Arvojen kertaus ja korostus
- Koulutuksen hyödyt pitkällä aikavälillä
- Palautetta ylemmältä taholta
- Yhteistä tekemistä
- Iso A eli asenne kuntoon
- Itsearviointia

#### Kuukausitaso

- Kuukausipalaverit eri teemoittain
- Koulutukseen liittyvien harjoitusten ja tehtävien purku
- Menneen kuukauden onnistumiset ja risut
- Tulevaan kuukauteen liittyvät asiat
- Oman motivaation ylläpito

#### Viikkotaso

- Tavoitteiden asettaminen ja läpikäyminen yhdessä
- Harjoitusten ja tehtävien asettaminen
- Minimitingit
- Esimiehen läsnäolo
- Hyvä palaute
- Yhteydenpito seuraavan tason esimiehiin
- Yhteydenpito muihin myymälöihin

#### Päivätaso

- Hyvä palaute
- Yhteinen tsemppaaminen ja tekemisen meininki
- Tavoitteiden pilkkominen tunti- tai työntekijäkohtaiseksi
- Leikkimieliset myyntikisat

Tulosten ja niistä tehtyjen kehitysehdotusten perusteella luotiin lisäksi konkreettiset ohjeet esimiehille ja työntekijöille, jotka luovat pohjan kaikelle toiminnalle. Jokainen voisi miettiä, kuinka ne omalla kohdalla toteutuvat:

#### Ohjeet esimiehille:

1. Osoita kunnioitusta ja kuuntele
2. Ole paikalla niin henkisesti kuin fyysisestikin
3. Pidä lupauksesi ja osoita luottamusta
4. Välitä ihmisistä ja osoita arvostusta
5. Luo aitoa me henkeä ja kiinnitä huomiota työilmapiiriin
6. Tee asioita yhdessä
7. Ole rehellinen itsellesi ja muille
8. Anna työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa ja antaa kehitysideoita sekä palautetta
9. Jäsennä odotuksesi alaisiasi kohtaan ja kerro niistä heille
10. Anna tunnustusta, kritisoi rakentavasti ja kehu vilpittömästi
11. Palkitse ja motivoi
12. Havaitse ja tulkitse työntekijöitä
13. Tiedota asioista ajoissa ja rehellisesti
14. Edusta aina sitä osapuolta, mikä ei ole läsnä

15. Toimi oikeudenmukaisesti
16. Aseta realistisia ja motivoivia tavoitteita
17. Kehitä itseäsi ja anna muille mahdollisuus
18. Näe asiat kokonaisuuksina
19. Varmista, että toimenpiteet ovat toteutettavissa
20. Omaa itseluottamusta
21. Toimi aina esimiehen roolin mukaisesti ja ole esimerkkinä

Ohjeet työntekijöille:

1. Tee aina parhaasi ja keskity siihen
2. Älä lannistu vastoinkäymisistä vaan ajattele myönteisesti
3. Tunnista omat vahvuutesi ja heikkoutesi sekä omat voimavarasi
4. Tee yhteistyötä
5. Kuuntele ja ole läsnä, myös henkisesti
6. Pyri kehittämään itseäsi ja ole avoin uuden oppimiselle
7. Ole luotettava ja osoita luottamusta
8. Ole avoin ja rehellinen itsellesi ja muille
9. Ole muutoksille avoin
10. Arvosta ja kunnioita muita
11. Tue ja auta muita, esimiestäsi ja työkavereitasi
12. Anna ja ota vastaan palautetta
13. Kritisoi rakentavasti
14. Arvioi ja kyseenalaista omaa toimintaasi
15. Ole oma-aloitteinen
16. Älä vaadi itseltäsi, työkavereiltasi tai esimieheltäsi kohtuuttomia
17. Älä anna vapaa-ajan asioiden vaikuttaa negatiivisesti työelämääsi

## 12.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Jatkotutkimuksena voisi toteuttaa tutkimuksen, jossa selvitettäisiin, kuinka myyntityö ja myynnin johtaminen on yrityksessä parantunut. Tutkimuksessa voisi lisäksi tehdä seurantaä siitä, miten asiat kehitysideoiden käyttöönoton jälkeen muuttuvat. Myyntityön ja myynnin johtamisen tutkimuksen sekä jatkotutkimuksen voisi toteuttaa myös myymälän toiselle puolelle koskemaan Vero Modan ja Onlyn henkilöstöä.

## 12.3 Pohdinta

Olen erittäin tyytyväinen työni lopputulokseen. Koen onnistuneeni työn teoriaosuudessa hyvin ja erityisesti työn tutkimusosuus sujui haastatteluiden ja kirjoittamisen osalta sujuvasti. Syvennyin opinäytetyön tekemiseen, ja se veti minut mukanaan myyntityön ja myynnin johtamisen syövereihin. Olen kehittynyt kirjoittajana ja ammattiosaamiseni on kasvanut huomasti koko prosessin aikana. Vastata näin loppusuoralla huomaa, kuinka paljon tämän työn tekeminen on minua kehittänyt ja kuinka

paljon se on minulle antanut. Koen kuitenkin, että muutamissa asioissa olisin voinut toimia paremmin. Esimerkiksi aikataulun venyminen harmittaa. Tarkemman suunnitelman avulla venyminen olisi voinut estää ja työ saada valmiiksi aikaisemmin. Lisäksi lähteitä niin suomalaisia kuin kansainvälisiäkin olisin voinut käyttää hyödykseni vielä enemmän.

Työ alkaa myyntityön perusteorialla ja syvenee loppua kohti esimiestyön sekä johtamisen teoriaan. Alku johdattelee lukijan mielestäni hyvin, kevyin askelin myyntityön teoriaan. Teoria syvenee mielestäni sopivasti ja aiheet ovat mielestäni loogisessa järjestyksessä, sillä yleisestä teoriasta siirrytään työn edetessä kohti yksityiskohtaisempaa teoriaa.

Teorian jälkeen olen etenkin työn alun luvuissa esitellyt käytännön puolta ja kertonut Jack & Jones brändistä sekä sen toimintatavoista. Alaluvuissa olen kertonut tarkemmin Jack & Jonesin toimintatapoja, jotta lukijan olisi helpompi ymmärtää tutkimustuloksia. Myös tutkimuksen esittelyn halusin laittaa työn alkuun, jotta tulosten esittely teorian yhteydessä onnistuisi. Erityisesti tässä työssä itse pidän teorian, käytännön ja tutkimustulosten vuorottelusta tekstissä. Näin yksi asiakokonaisuus on käsitelty kerralla tuloksia myöten loppuun ja lukijan on helppo peilata käytäntöä sekä tutkimuksen tuloksia teoriaan. Myös yhteenvedossa ja kehittämis ehdotuksissa onnistuin mielestäni hyvin. Eri ajanjaksoihin jaetut toimintaehdotukset sekä ohjeet esimiehille ja työntekijöille tukevat kehittämis ehdotuksia. Ne ovat selkeitä ja antavat pohjan yrityksen toiminnalle ja sen parantamiselle. Esimiesten ja työntekijöiden ohjeet on lisäksi koottu liitteenä tulostettavaan versioon, josta ne on helppo tulostaa esille työpaikalle.

Tutkimuksen suorittaminen onnistui mielestäni yllättävän hyvin. Olin hyvin valmistautunut ja haastattelurungon apukysymykset olivat hyviä. Keskustelu ei apukysymyksiä usein juurikaan kaivannut, vaan se eteni usein omalla painollaan. Olin erityisen tyytyväinen haastatteluiden sisältöön ja sain niistä koottua selkeät tulokset. Lisäksi sain nostettua suorita lainauksia, jotka tukivat tuloksia ja päätelmiäni. Yllättävää oli myös se, kuinka samankaltaiset kehittämisen kohteet pääosin olivat, vaikka myymälät sijaitsevat melko kaukana toisistaan ja jokaisessa myymälässä työskentelee oma henkilöstönsä. Koen, että kehittämis ehdotukset ovat suoraan hyödynnettävissä työntekijöiden myyntityössä ja myynnin johtamisen kehittämisessä. Näin ollen suosittelisin työtäni luettaviksi kaikille esimiehille ja työntekijöille, jotka työskentelevät Jack & Jonesin puolella.

Erityisesti haluaisin kiittää kaikkia haastatteluihin osallistuneita. Kekäleeltäni saamani tuki on ollut korvaamatonta koko prosessin ajan. Haluan kiittää koko yritystä siitä. Toivon ja uskon, että myös toimeksiantaja on tyytyväinen työn lopputulokseen.

Aihe oli minulle erittäin mielenkiintoinen, sillä työni ja koulutukseni puolesta myyntityö ja sen johtaminen on minulle läheinen aihe. Olen saanut opinnäytetyöstäni paljon oppeja omaan työhöni ja koen kasvattaneeni ammattiosaamistani huomasti. Koen kasvaneeni myös ihmisenä prosessin aikana, se on kasvattanut ammattiosaamiseni lisäksi itsevarmuuttani, projektin johtajuuden taitojani, kirjoittajan taitojani ja stressinsietokykyä sekä auttanut minua hahmottamaan kokonaisuuksia paremmin.

Olen tyytyväinen opinnäytetyöhöni ja seison sen takana. Prosessin aikana oppimani asiat ja kehittymiseni vievät minut vielä pitkälle.



## LÄHTEET

- ALANEN, Ville, MÄLKIÄ, Taru ja SELL, Harri 2005. Myyntityön käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.
- BALAC, Maarit 2009. Ostajan opas myyjälle. Miten onnistun paremmin myynnissä?. Saarijärvi: Yrityskirjat.
- FORSYTH, Patrick 2006. How to motivate people. London, Philadelphia: Kogan Page.
- GRÖNROOS, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: Wsoy.
- HAKONEN, Niilo, HAKONEN, Anu, HULKKO, Kiisa, YLIKORKALA, Anna 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: Wsoy.
- HERNBERG, Kaisa 2013. Asiantuntija epämurkkualueella. Kirja sinulle, joka inhoat myymistä. Helsinki: Talentum
- JACK & JONES. Tietoja Jack & Jonesista. [Viitattu 2013-11-12.] Saatavissa: [http://jackjones.com/about-us/jj-about-us\\_fi\\_FI,pg.html](http://jackjones.com/about-us/jj-about-us_fi_FI,pg.html)
- JÄRVINEN, Pekka 2003. Onnistu esimiehenä. Juva: Wsoy.
- KALLIOMAA, Sami, KETTUNEN, Sami 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: Wsoy.
- KAUPPA.FI 2010. Hyvä palvelu ei riitä, täytyy osata myös myydä. [Viitattu 2014-6-12.] Saatavissa: [http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/hyvae\\_palvelu\\_ei\\_riitae\\_taeytyy\\_osata\\_myoes\\_myydae\\_4440](http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/hyvae_palvelu_ei_riitae_taeytyy_osata_myoes_myydae_4440)
- KAUPPALEHTI 2010-4-29. Työilmapiiri motivoi suomalaista. [Viitattu 11.6.2014.] Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/avoinarkisto/?xid=3749013&date=2010/04/29>
- KEMP, Elyria, ABERDEEN, Leila Borders, RICKS, Joe M. 2013. Sales manager support: fostering emotional health in salespeople. European Journal of Marketing. [Viitattu 2014-6-5.] Saatavissa: <http://search.proquest.com/business/docview/1321573131/BC433A00653E4BB7PQ/5?accountid=27296> Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0309-0566&volume=47&issue=3/4&articleid=17085106&show=html>
- KUPILA, Pirjo 2011. Sisäistä hehkua puhkuen työntekoon. Talouselämä. [Viitattu 2014-5-6.] Saatavissa: <http://www.uratie.fi/tyonhakija/artikkelit/article29112.ece>
- MOSSBODA, Britt-Mari, PETERSON, Mikael ja RÖNNHOLM, Inga 2008. Esimiehen ensiapu. Helsinki: Wsoy.
- MYYJÄKOULUTUS. [Sisäinen henkilöstö koulutus] Jack & Jones.
- NIERMEYER, Rainer, SEYFFERT, Manuel 2002. Motivaatio. Helsinki: Rastor.
- RAURAMO, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.
- RISSANEN, Tapio 2005. Hyvä palvelu. Jyväskylä: Pohjantähti.
- ROBERTSON, Ivan, COOPER, Gary 2011. Well-being. Productivity and Happiness at Work. New York: Palgrave Macmillan.

RSA 2010-4-1. RSA- animate - drive: the surprising truth about what motivates. [Video]. [viitattu 2014-5-16.] Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=u6XAPnuFjJc>

SITRA. 2013-5-30. Aineettomat palkitsemiskeinot hyötykäyttöön. [Blogi.] [Viitattu 2014-4-20.] Saatavissa: <http://www.sitra.fi/blogi/johtaminen/aineettomat-palkitsemiskeinot-hyotykayttoon>

SOUNIO, Lisa 2010. Brändikäs. Hämeenlinna: Talentum.

SUONSIVU, Kaisa 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU:Unipress.

SURAKKA, Tarja, RANTAMÄKI, Tomi 2013. Työelämätaidot - sinä oman työelämäsi johtajana. Porvoo: Bookwell.

TAMMILEHTO, Pirkko 2014-5-13. Suomalainen karttaa vastuutonta yritystä. Kauppalehti. [Viitattu 2014-6-10.] Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/etusivu/suomalainen+karttaa+vastuutonta+yritysta/201405681819>

TYÖRUTVALLISUUSLAKI 2002. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2014-6-11.] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki>

TYÖTURVA a. Alaistaidot, työn tuottavuus ja työhyvinvointi. [Viitattu 2014-5-20.] Saatavissa: [http://www.tyoturva.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla\\_tulosta/alaistaidot\\_tyon\\_tuottavuus\\_ja\\_tyohyvinvointi](http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/alaistaidot_tyon_tuottavuus_ja_tyohyvinvointi)

TYÖTURVA b. Alaistaitojen kehittäminen. [Viitattu 2014-5-20.] Saatavissa: [http://www.tyoturva.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla\\_tulosta/alaistaitojen\\_kehittaminen](http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/alaistaitojen_kehittaminen)

VIITALA, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

VUORIO, Pauli 2008. Myyntitaidon käsikirja. Jyväskylä: Gummerus yrityskirjat.

## LIITE 1: SÄHKÖPOSTISAATE

Moikka Jack&Jones-väki!

Olen Heidi Virranta ja työskentelen Kuopion keskustan Jack&Jones-liikkeessä. Töiden ohella opiskelen Savonia-ammattikorkeakoulussa liiketaloutta viimeistä vuotta. Pääaineenani on yrittäjyys ja johtaminen. Teen opinnäytetyötä Kekäle Oy:n Jack&Jones myymälöille. Opinnäytetyön aiheena on myyntityö ja sen kehittäminen.

Opinnäytetyöhön kuuluvaan tutkimukseen tarvitsen teidän apuanne. Toivoisin saavani teiltä hieman aikaa anonyymien ryhmähaastattelun muodossa. Vertailuna myyjien mielipiteisiin teen muutamia esimies haastatteluja, jotka teen erillisinä. Haastatteluun kulunut aika on palkallista työaikaa, ja se kestää noin 30-60 minuuttia.

Tulosten perusteella pyritään kehittämään niin myyjän myyntityötä kuin esimiestyötä.

Toivoisin teiltä myönteistä suhtautumista asiaan ja rehellistä sekä avointa keskustelua haastattelutilanteessa. Näin kaikki me saamme parhaan mahdollisen hyödyn kehittymisen kannalta. Korostan vielä, että haastattelu on anonyymi, ja minulla on vaitiolovelvollisuus kaikista haastatteluun liittyvistä asioista.

Kiitos kaikille osallisille jo etukäteen!

Jos on kysyttävää älkää epäröikö kysyä :)

Alla näette aikataulun myymäläkohtaisille haastatteluille.

Terveisin Heidi Virranta

XXXXXXXXXX

XXXX.X.XXXXXXXXXX@edu.savonia.fi

21.1 tiistai klo 9.00 XXXXXXXXXXXXXXXX

23.1 torstai klo 9.00 XXXXXXXXXXXXXXXX

27.1 maanantai klo 9.00 XXXXXXXXXXXXXXXX

28.1 tiistai klo 9.00 XXXXXXXXXXXX

18.2 tiistai klo 9.00 XXXXXXXXXXXX

20.2 torstai klo n. 11.00 XXXXXXXXXXXX ja klo n. 14.00 XXXXXXXXXXXX

Jos joku muukin kuin mainitut haluaa osallistua niin toki voi! :)

## LIITE 2: HAASTATELURUNKO TYÖNTEKIJÄT

## AIHEALUEET

## 1. yrityksen tavoitteet, arvot, myyntiprosessi, myyntistrategia, palvelulupaus

## Tavoitteet:

Onko yrityksen tavoitteet tuttuja? Henkilö ja yksikkö tasolla?

Mitä mieltä olette yrityksen tavoitteista? Ovatko ne realistisia? Kannustavia?

Kuinka niistä voitaisiin tehdä motivoivempia?

Onko basket gty ja basket size hyviä apuvälineitä seurata myyntiä?

Toimiiko yksilötason seuraus vai tiimeittäin?

## Arvot:

Onko yrityksen arvot tuttuja?

Kuinka ne ilmenevät omassa myyntityössä?

Mietitkö niitä usein?

Vastaavatko arvot todellisuutta?

Tunnistaako asiakas arvot?

## Myyntiprosessi:

Onko J&Jn myyntiprosessi tuttu?

Kuinka hyvin prosessia pystytään työssä noudattamaan?

Millaisia puutteita tai huomiota?

Kuinka usein mietit omaa tapaasi toimia myyntitilanteessa?

Seuraatko muiden tapaa toimia?

## Myyntistrategia/palvelulupaus:

Mitä asiakkaat odottavat J&Jltä?

Kuinka voit itse toimia odotusten täyttämiseksi?

Mikä on J&Jn erottautumis keino kilpailijoista?

Mietittekö koskaan tällaisia asioita?

Puhutaanko tällaisista asioista riittävästi/liikaa?

## 2. koulutuksen tarve, järjestelmät, materiaali, tilat

## Koulutus:

Mitä mieltä J&Jn koulutuksesta?

Onko koulutusta riittävästi/tarpeeksi usein?

Onko koulutus tarpeeksi laajaa?

Onko koulutus hyödyllistä?

Järjestelmät ja materiaali ja tilat:

Toimivatko järjestelmät hyvin?

Tulevatko ne myyntityötä?

Tuleeko materiaalia riittävästi/liikaa?

Kuinka materiaalin sisältöä voitaisiin parantaa?

Millainen on viihtyisä työtila/myymälä/sostilat?

Vaikuttaako työtilat motivaatioon tai asenteeseen?

### 3. Yhteistyö, työnjako, roolit, vastuu, me-henki, viestintä, yrityskulttuuri

Yhteistyö ja viestintä:

Toimiiko yhteistyö liikkeen sisällä?

Toimiiko yhteistyö liikkeiden välillä?

Toimiiko yhteistyö esimies-myyjä välillä?

Millaiseksi kuvailisitte viestintää/kommunikointia?

Kuinka yhteistyötä ja kommunikointia voitaisiin parantaa?

Roolit ja vastuu:

Kuinka roolitus ja vastuun jako on tehty?

Onko ne toimivia ja selkeitä?

Miten muutokset ovat vaikuttaneet?

Me-henki ja yrityskulttuuri:

Millainen ilmapiiri yrityksessä vallitsee?

Onko yrityskulttuuri myyntiä edistävä?

Miten ilmapiiriä ja yrityskulttuuria saataisiin parannettua, erityisesti myyntiä edistäväksi?

### 4. Motivaatio, asenne

Motivaatio:

Millainen on teidän motivaatio?

Millaiset asiat vaikuttavat motivaatio?

Miten motivaatiota voitaisiin parantaa?

Asenne:

Millainen asenne teillä on myyntiä ja J&Jtä kohtaan?

Voitaisiinko omaa asennetta parantaa jotenkin?

Mitkä asiat vaikuttavat asenteeseen?

## 5. Sisäinen markkinointi, johtaminen, myynnin tuki, esimiehen tuki, palkitseminen

Sisäinen markkinointi:

Kuinka sisäistä markkinointia toteutetaan?

Kuinka se vaikuttaa omaan motivaatioon ja asenteeseen?

Palkitseminen:

Onko kisaillut motivoivia?

Millaisia kisailuja toivoisit?

Millainen palkinto on oikeudenmukainen ja motivoiva/mieltä nostattava?

Johtaminen ja esimiehen tuki:

Mitä mieltä olette esimiestyöstä?

Mitä mieltä olette kehityskeskusteluista? Hyvä juttu vai ei? Lisää vai vähemmän?

Pitäisikö tilanne palavereita lisätä? Motivoivatko ne? Millaista sisältöä haluaisit niille?

Kuinka esimiestyötä voitaisiin parantaa?

Mitä toivotte omalta esimieheltä?

Entäs korkeammilta?

Mitä esimiehen tuki merkitsee?

Millaista myynnin tukea kaipaisitko esimiehiltä?

Risut ja ruusut?

Pitäisikö esimies olla enemmän läsnä vai riittääkö puhelin yhteys/sähköpostit?

Muu myynnin tuki:

Mitä muuta kuin esimiestyötä voitaisiin hyödyntää myynnin tukena?

Mitä toivoisitte toisiltanne myynnin tueksi?

Jotain muuta?

### LIITE 3: HAASTATTELURUNKO ESIMIEHET

#### 1. yrityksen tavoitteet, arvot, ostoprosessi, myyntistrategia, palvelulupaus

Yrityksen tavoitteet:

Mitä mieltä olette yrityksen tavoitteista? Myymälä/henkilö/tiimi tasolla?

Onko ongelma?

Pyritäänkö niistä tekemään motivoivia/realistisia?

Kuinka niitä voitaisiin kehittää?

Arvot:

Miten haluaisit että arvot viestittyisivät?

Mitä toivoisit asiakkaiden ajattelevan?

Mitä toivoisit myyjien tekävän/toimivan arvon eteen/mukaisesti?

Kuinka tärkeitä arvot ovat?

Myyntiprosessi:

Kuinka tärkeää on myyntiprosessissa pysyminen?

Mitä erityisesti haluaisit myyntiprosessissa nostaa esille?

Tuoko myyntiprosessi haasteita/vaikeuksia myynnin onnistumiselle?

Myyntistrategia/palvelulupaus:

Mitä toivoisit asiakkaille viestittävän?

Miten palvelulupaus lunastetaan?

Kuinka myyntistrategiassa pysytään?

Onko myyntistrategia myyntiä edistävä?

Kuinka strategiaa voitaisiin kehittää myyntiä edistäväksi?

#### 2. koulutuksen tarve, järjestelmät, materiaali

Koulutus:

Mihin koulutuksella pyritään?

Mitä erityistä koulutuksella halutaan sanoa?

Onko koulutuksen taso, yleisyys ja osanotto riittävää?

Voiko koulutuksella olla yhteys myynti tuloksiin?

Järjestelmät:

Miten järjestelmistä ja materiaalista voisi olla apua myynnin kannalta?

Mitä niiden käytössä voitaisiin ottaa huomioon?

Miten järjestelmiä ja materiaalia voitaisiin kehittää myyntiä edistäväksi?

#### 3. Yhteistyö, työnjako, roolit, vastuu, me-henki, viestintä

Yhteistyö ja me-henki:

Miten yhteistyö myyjien välillä vaikuttaa myyntiin?

Entä esimies-myyjä välillä?

Millainen me-henki yrityksessä vallitsee?

Kuinka yhteistyötä ja me-henkeä voitaisiin parantaa?

Roolit ja vastuu:

Onko roolitus ollut selkeä ja toimiva?

Miten muutokset ovat vaikuttaneet?

Kuinka roolitusta voitaisiin tehostaa ja selkeyttää?

Onko vastuunjako ollut toimivaa?

Ottaako myyjät tarpeeksi vastuuta?

Kelle vastuu kuuluu?

Viestintä ja kommunikointi:

Millaiseksi kuvailisit myyjien välistä kommunikointia?

Entäs liikkeiden välistä?

Entäs esimies-myyjä välillä?

Kuinka kommunikointia voitaisiin parantaa?

Onko viestintä sujuvaa?

#### 4. Motivaatio, asenne, ilmapiiri

Motivaatio ja asenne:

Millaisena koet tämän hetkisen motivaation?

Entä asenteet?

Kuinka tärkeää hyvä motivaatio on?

Kuinka tärkeää on myyjän oma asenne?

Mitkä asiat vaikuttavat motivaatioon?

Mitkä asenteisiin?

Millaisena näette motivaation ja myynnin yhteyden?

Entäs asenteen ja myynnin?

Miten motivaatiota ja asennetta voitaisiin parantaa?

Mikä on esimiehen rooli motivoijana?

Ilmapiiri ja yrityskulttuuri:

Millainen on yrityksen ilmapiiri?

Kuinka ilmapiiriä voitaisiin parantaa?

Onko ilmapiiri myyntiä edistävä?

Millaisia erikoisuuksia näet yrityksen kulttuurissa?

Miten yrityskulttuurista saataisiin myyntiä edistävä?



## 5. Sisäinen markkinointi, johtaminen, myynnin tuki, esimiehen tuki, palkitseminen

### Sisäinen markkinointi:

Kuinka yrityksessä toteutetaan sisäistä markkinointia?

Miten siitä voitaisiin tehdä entistä paremmin myynti edistävä?

Mikä on esimiehen rooli sisäisessä markkinoinnissa?

### Johtaminen ja esimiehen tuki:

Mitä mieltä olette tämän hetkisestä esimiestyöstä?

Mitä hyvää ja mitä parannettavaa?

Millaiseksi koet esimiehen roolin myynnin tukijana?

Mitä teet konkreettisesti tukeaksesi myyjiä ja myyntiä?

Onko johtaminen selkeää?

Onko johtaminen oikeanlaista ja tuleeko se oikeilta/oikeanlaisilta ihmisiltä?

Toimivatko kehityskeskustelut?

Entä palautteen antaminen puolin ja toisin?

Pidetäänkö palavereita tarpeeksi usein?

Onko sisältö laadukasta ja kaikkia palvelevaa?

Mitä esimiehenä toivot myyjiltä?

### Palkitseminen:

Ovatko kisailut toimivia?

Saadaanko niillä tuloksia?

Millaisten palkintojen/kannustimien uskot toimivan?

Mitä palkitsemisella tavoitellaan?

Voisiko palkitsemista kehittää paremmin myyntiä edistäväksi?

### Myynnin tuki:

Mitä muuta voitaisiin hyödyntää myynnin tukena?

Jotain muuta?

## LIITE 4: OHJEET ESIMIEHELLE

**Ohjeet esimiehille:**

- 1. Osoita kunnioitusta ja kuuntele**
- 2. Ole paikalla niin henkisesti kuin fyysisestikin**
- 3. Pidä lupauksesi ja osoita luottamusta**
- 4. Välitä ihmisistä ja osoita arvostusta**
- 5. Luo aitoa me henkeä ja kiinnitä huomiota työilmapiiriin**
- 6. Tee asioita yhdessä**
- 7. Ole rehellinen itsellesi ja muille**
- 8. Anna työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa ja antaa kehitysideoita sekä palautetta**
- 9. Jäsennä odotuksesi alaisiasi kohtaan ja kerro niistä heille**
- 10. Anna tunnustusta, kritisoi rakentavasti ja kehu vilpittömästi**
- 11. Palkitse ja motivoi**
- 12. Havaitse ja tulkitse työntekijöitä**
- 13. Tiedota asioista ajoissa ja rehellisesti**
- 14. Edusta aina sitä osapuolta, mikä ei ole läsnä**
- 15. toimi oikeudenmukaisesti**
- 16. Aseta realistisia ja motivoivia tavoitteita**
- 17. Kehitä itseäsi ja anna muille mahdollisuus**
- 18. Näe asiat kokonaisuuksina**
- 19. Varmista, että toimenpiteet ovat toteutettavissa**
- 20. Omaa itseluottamusta**
- 21. Toimi aina esimiehen roolin mukaisesti ja ole esimerkkinä**

## LIITE 5: OHJEET TYÖNTEKIJÖILLE

**Ohjeet työntekijöille:**

- 1. Tee aina parhaasi ja keskity siihen**
- 2. Älä lannistu vastoinkäymisistä vaan ajattele myönteisesti**
- 3. Tunnista omat vahvuutesi ja heikkoutesi sekä omat voimavarasi**
- 4. Tee yhteistyötä**
- 5. Kuuntele ja ole läsnä, myös henkisesti**
- 6. Pyri kehittämään itseäsi ja ole avoin uuden oppimiselle**
- 7. Ole luotettava ja osoita luottamusta**
- 8. Ole avoin ja rehellinen itsellesi ja muille**
- 9. Ole muutoksille avoin**
- 10. Arvosta ja kunnioita muita**
- 11. Tue ja auta muita, esimiestäsi ja työkavereitasi**
- 12. Anna ja ota vastaan palautetta**
- 13. Kritisoi rakentavasti**
- 14. Arvioi ja kyseenalaista omaa toimintaasi**
- 15. Ole oma-aloitteinen**
- 16. Älä vaadi itseltäsi, työkavereiltasi tai esimieheltäsi kohtuuttomia**
- 17. Älä anna vapaa-ajan asioiden vaikuttaa negatiivisesti työelämääsi**