

Leena Parkatti

Kohti huipputuloksia

Myynnin johtamisen kehittäminen Silmäasemalla

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi AMK

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

Opinnäytetyö

10.11.2016

Tekijä Otsikko	Leena Parkatti Kohti huipputuloksia - Myynnin johtamisen kehittäminen Silmäasemalla
Sivumäärä Aika	36 sivua + 4 liitettä 10.11.2016
Tutkinto	Optometristi YAMK
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveysalan johtaminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaajat	Lehtori Leena Hannula Aluejohtaja Päivi Tuomisto
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Silmäaseman myymälätyöntekijöiden näkemyksiä tämän hetkisestä myynnin johtamisesta ja saada keinoja sen parantamiseksi. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää Silmäaseman myynnin johtamista. Kun myynnin johtaminen on yhtenäisempää, niin myynti lisääntyy ja tulokset paranevat.</p> <p>Tutkimusaineisto kerättiin internet-kyselynä Google Formsin sovelluksen avulla. Aineiston keruussa käytettiin kyselylomaketta viisiportaisella Likert-asteikolla. Kysely lähetettiin 357 (N=357) työntekijälle, vastaajia oli 51 (N=51), jolloin vastausprosentti oli 14%. Kyselylomakkeessa oli taustakysymyksiä ja strukturoituja sekä avoimia kysymyksiä, joilla mitattiin myynnin johtamista. Määrällinen aineisto analysoitiin käyttämällä SPSS-ohjelmaa ja laadullisen aineiston analysointiin käytettiin teemoittelua.</p> <p>Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että myymälähenkilökunta kokee myynnin johtamisen melko toimivana, mutta kehitettävää löytyy. Tutkimusaineistosta nousi selvästi esille myymälähenkilökunnan tietämättömyys myyntitavoitteista niin myymälätasolla kuin henkilökohtaisten myyntitavoitteiden osalta. Myynnin johtamista voidaan kehittää parantamalla myyntitavoitteiden läpikäymistä ja muuttamalla palkitsemista.</p> <p>Tutkimustuloksista tuli ilmi, että myyntitavoitteita ei käydä kunnolla läpi alueellisesti. Itä-Suomessa oltiin parhaiten tietoisia henkilökohtaisista myyntitavoitteista ja Keski-Suomessa puolet vastaajista eivät tienneet henkilökohtaisia myyntitavoitteitaan. Pohjois-Suomessa 75% tiesi henkilökohtaiset myyntitavoitteensa. Palkitsemisen osalta tuotiin esille halu henkilökohtaiseen palkitsemisjärjestelmään. Silmäasemalla on tällä hetkellä käytössä myymäläkohtainen tavoitepalkkiojärjestelmä.</p> <p>Tutkimuksessa onnistuttiin löytämään ratkaisut tutkimuskysymyksiin. Tulosten yhteenvetona voidaan todeta, että esimiesten työ vaatii vahvaa johtamistaitoa. Johtamistaitoa tarvitaan, jotta myymälä pääsee asetettuihin tuloksiin ja henkilökunta saa tarvittavat tiedot menestyäkseen työssään.</p>	
Avainsanat	myynnin johtaminen, johtaminen, myyntitavoite, palkitseminen

Author Title	Leena Parkatti Towards top results - The Development of Sales Management at Silmäasema
Number of Pages Date	36 pages + 4 appendices 10 November 2016
Degree	Master of Optometry
Degree Programme	Social Services and Health Care Management
Specialisation option	
Instructors	Senior Lecture Leena Hannula District Manager Päivi Tuomisto
<p>Purpose of this thesis was to find out the views of Silmäasema employees about current sales management and ways to enhance it. Goal of the thesis was to improve the sales management of Silmäasema. When sales management is more consistent it increases sales and improves results.</p> <p>Research material was collected through internet survey using the Google Forms application. A five level Likert scale question form was used for the collection of the data. Survey was sent to a 357 (N=357) employees of which 51 (N=51) people answered, which gives an answering percentage of 14%. The question form consisted of background questions and both structured and unstructured questions that measured sales management. Quantitative research material was analyzed by using the SPSS Statistics program and the qualitative research material was sorted out with thematic analysis.</p> <p>Results of this study show that the sales staff of Silmäasema feel that their sales management is working quite well, but that there are still improvements to be made. Findings of the study clearly display lack of information among sales people when it comes to their sales goals in both individual and shop level. Sales management can be improved by both enhancing the way sales goals are implemented to the sales staff and by changing the way incentives are set.</p> <p>Findings of the study revealed that sales goals are not properly implemented in all sales areas. Best knowledge of the individual sales goals was found from eastern Finland whereas half of the sales people of central Finland who answered the survey did not know their individual sales targets. In northern Finland 75% of the people who answered knew their personal sales targets. Regarding the way employees should be compensated for their sales the study found that people want an individual bonus system. At the moment Silmäasema has a bonus system that is based on a shop level targets.</p> <p>This thesis managed to answer initial research questions. To summarize the results of the research it can be stated that the work of a manager requires good leadership skills. Leadership skills are needed in order for the shop to achieve its targets and for the store staff to get the necessary information to excel at their work.</p>	
Keywords	sales management, management, sales target, incentive

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Myynnin johtaminen	2
2.1	Myynti	2
2.2	Myynnin suunnittelu	3
2.3	Myynnin seuranta ja myyntitavoitteet	4
2.4	Myynnin organisointi	5
2.5	Motivointi ja palkitseminen	6
3	Johtaminen	7
3.1	Suorituksen johtaminen	8
3.2	Osaamisen johtaminen	9
4	Asiakaspalvelu	10
5	Aiempiä tutkimuksia myynnin johtamisesta	11
6	Tarkoitus, tavoitteet ja tutkimustehtävät	12
7	Opinnäytetyön toteutus	12
7.1	Toimintaympäristön ja kohderyhmän kuvaus	13
7.2	Aineiston keruu	13
7.3	Aineiston käsittely ja analysointi	15
8	Tutkimustulokset	16
8.1	Taustakysymysten tulosten analysointi	16
8.2	Esimpien myynnin johtamiseen liittyvien vastausten analysointi	17
9	Pohdinta	28
9.1	Luotettavuus	30
9.2	Eettisyys	32
9.3	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	32
	Lähteet	34
	Liitteet	
	Liite 1. Saatekirje	
	Liite 2. Avointen kysymysten teemoittelu	

Liite 3. Kyselytutkimus

Liite 4. Ristiintaulukoinnit

1 Johdanto

Yritys saa parhaimman menestyksen ja kannattavuuden onnistuneella myyntityöllä. Osaavia, ammattitaitoisia ja motivoituneita myyjiä tarvitaan onnistuneen myynnin aikaansaamiseksi. Hyvällä myynnin johtamisella saadaan aikaan myyjien paras tulos ja yrityksen kassavirta lisääntyy.

Organisaatioiden johto painii konkreettisten asioiden kanssa. Yritysten tavoitteena on arvon kasvattaminen, se vaatii lisää ja entistä kannattavampaa myyntiä. Organisaatioiden johdoissa on huomattu ongelmaksi myynnin johtamisen suunnitelmallisuuden puutteellisuus. Myyntiä johtavien esimiesten ongelmana puolestaan on, että myyjät eivät toimi järjestelmällisesti organisaation toiminnoissa, joissa ollaan tekemisissä asiakkaiden kanssa. Nämä ongelmat johtuvat siitä, että esimiehillä ei ole useinkaan ylimmän johdon riittävää tukea sekä järkeviä työkaluja myynnin johtamiseen. (Rubanovitsch - Valorinta 2009: 28-29.)

Hyvä esimies osaa antaa myyjille tukea päivittäisessä tekemisessä, sekä apua ongelmatilanteiden ratkaisemisessa. Hyvät myyjät sen sijaan osaavat kartoittaa asiakkaiden tarpeet, tarjoavat niihin sopivan ratkaisun, tekevät kauppaa ja pitävät kiinni asiakkaitaan. (Rubanovitsch - Valorinta 2009: 28-29.) Kun organisaatioissa on töissä oikeat ihmiset ja he työskentelevät heille sopivissa työtehtävissä on mahdollisuus mennä kohti oikeaa suuntaa. Työntekijät innostuvat ja inspiroituvat myös työkavereita sekä heidän kanssaan on mahdollista tarvittaessa muuttaa organisaation myynnillistä suuntaa. Organisaation tehtävä on tuottaa omistajilleen voittoa ja se onnistuu vain yhdessä työntekijöiden kanssa. (Nieminen - Tomperi 2008: 19-20.)

Onnistuneesta tavoitteen asettamisesta ja sen saavuttamisesta seuraa yleensä vain hyviä vaikutuksia. Myyjän itseluottamus kasvaa ja hän sitoutuu organisaatioon sekä hänen luottamus ja arvostus kasvaa esimiestä kohtaan. Sitoutuminen ja tyytyväisyys lisäävät työntekijän yrittämistä ja suorituskykyä, josta saavat osansa myyntiä johtavat henkilöt asettamalla onnistuneet tavoitteet. Myynnissä ja sen johtamisessa ovat tärkeässä osassa asiakkaiden sitouttaminen ja asiakkuuksien tuottava rakentaminen sekä niiden kehittäminen. (Nieminen – Tomperi 2008: 61, 76.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan myynnin johtamista Silmäasemalla ja kuinka sitä voidaan kehittää paremmaksi. Opinnäytetyön avulla saadaan tietoa tämän hetkisestä myynnin johtamisesta henkilökunnan näkökulmasta ja sen avulla Silmäasema pystyy ohjaamaan myynnin johtamista oikeaan suuntaan.

2 Myynnin johtaminen

Myynnin johtaminen on työtehtävä siinä missä muutkin. Myyntiä johtava henkilö on vastuussa taloudellisesta menestyksestä, mutta myös työntekijöiden suoriutumisesta, kehityksestä ja hyvinvoinnista. Johtaminen on vain osa esimiehen tehtäväkenttää. (Rubanovitsch - Aalto 2012: 20.)

Esimiehellä ei ole johtamistehtävää ilman alaisiaan. Esimies saavuttaa itsellensä asetetut tavoitteet vain myyjiensä työn kautta. Hänen tärkeänä tehtävänä on siis pitää alaisensa tyytyväisenä ja sitoutuneina. Vain lojaalit työntekijät voivat muodostaa yhtenäisen ja vahvan organisaation, jota kilpailevat yritykset eivät pysty vahingoittamaan. (Rubanovitsch - Aalto 2012: 118.) Myyntityö vaatii aina osaavia tekijöitä. Myynnissä onnistuminen vaatii paljon myynnin taustatoiminnoilta sekä myyjältä. Myynnin taustatoiminnoilla tarkoitetaan yrityksen myyntiä tukevia toimenpiteitä, kuten myynnin tukimateriaaleja, myynnin resursointia ja myynnin johtamista. (Rope 2003: 117.)

2.1 Myynti

Perusajatus on, että myymisen kautta organisaatio pyörii ja menestyy, koska ilman myyntiä ei ole asiakasta. Käsitteellä myynti on kaksi merkitystä. Sillä on tavoitemerkitys jonkun tavoitellessa myyntiä ja sillä on myös työmerkitys. Tässä yhteydessä puhutaan yleensä henkilökohtaisesta myyntityöstä. (Rope 2003: 13.)

Myynnissä kyse ei ole vain toiminnasta, jossa myyjä kauppa tuotteitaan henkilökohtaisella myyntityöllä. Liike-elämässä suoritettavan myyntityön voi jakaa kolmeen erilaiseen myynnin lajiin. Ne ovat toimipaikkamynti, neuvottelumynti ja edustajamynti. Toimipaikkamyynnistä käytetään myös nimitystä tiskimynti, tällä tarkoitetaan toimipaikassa tapahtuvaa myyntiä. Oleellista on, että myyjällä on toimipaikassa tuotteita, joita osta-

maan tulevia asiakkaita palvellaan niin, että myyntiä tulee mahdollisimman paljon. Toimipaikkamyynnin yksi avainkäsitteistä on palvelumyynti. Palvelumyynti tarkoittaa toimipaikan henkilöstön toimintaa, jossa palvelun myötä myydään yrityksen tuotteita. Palvelumyyntiin liittyy käsite lisämyynti. Lisämyynnin avulla varmistetaan, ettei asiakkaalta jäänyt hankkimatta sellaista, mitä yrityksestä samalla ostokerralla voisi hankkia. Juuri lisämyynti- ja palvelumyynti-ajattelun malli on toimipaikkamyynnin myynnillisen menestyksen avaintekijöitä. Neuvottelumyynnistä käytetään myös nimitystä asiantuntijamyynti. Sitä tekevät erityisesti organisaation asiantuntija-asemassa olevat henkilöt pyrkiessään asiakastilanteessa vakuuttamaan asiakkaansa ehdottamansa tuotteen ylivoimaisuudesta. Neuvottelumyynti pohjautuu erityisesti asiantuntemukselle ja sen avulla aikaansaatavalle vakuuttavuudelle. Tällaista myyntiä tekevä henkilö ei yleensä toimi perinteisen myyntityön keinoin, vaan paremminkin tutkimustuloksia hyödyntäen ja niiden tuomaa asiantuntija-asemaa esille tuoden. Edustajamyynnistä käytetään myös nimitystä salkkumyynti. Tämä tarkoittaa sitä, että myyjä joutuu itse metsästäämään asiakkaansa ja hankkimaan tapaamisen, jotta yleensä päästään myyntitilanteeseen. (Rope 2003: 15-17.)

2.2 Myynnin suunnittelu

Suurimpia haasteita myyntityössä ovat myynnin suunnittelu, sen merkityksen ymmärtäminen ja sille ajan löytäminen (Nieminen - Tomperi 2008: 75). Myynnin onnistuminen ja sen seuraaminen edellyttävät tehokasta myynnin suunnittelua. Myyntiennusteiden pohjalta laaditaan tulostavoitteet tuotteiden, kohderyhmän, alueiden ja myyjien mukaan. Tärkeimpiä myyjiä ohjaavia tavoitteita ovat myynti, markkinaosuus ja myyntikate. (Rope 2003: 118-119.)

Myynnin suunnitteluun kuuluvat myyntistrategia, asiakassegmentointi ja asiakaskohtainen toimintasuunnitelma. Myyntistrategiassa määritellään tärkeimmät tekijät, joiden avulla voidaan saavuttaa kannattavaa kasvua ja menestystä. Näitä tekijöitä voidaan kutsua myös strategisiksi valinnoiksi, jotka kohdistuvat neljään tekijään; markkinatuntemus ja sen hyödyntäminen, myyntiorganisaation rakenne ja koko, henkilöstö ja osaamisen kehittäminen sekä myynnin prosessit ja järjestelmät. Markkinatuntemuksen hyödyntäminen on lähtökohtana järkevälle myyntityön tekemiselle. Sen avulla tarjotaan tarvittavia tuotteita ja palveluja oikeille asiakkaille. Markkinatuntemus auttaa myös laatimaan suunnitelmia kilpailijoiden voittamiseksi ja siitä on apua uusien kohderyhmien löytämiseen.

Myyntiorganisaation koko täytyy olla sopiva myynnin voimavaroihin nähden. Yksi tärkeimmistä myyntistrategioista on henkilöstön ja osaamisen kehittäminen. Tuottavan toiminnan perustana ovat oikeanlaista osaamista omaavat työntekijät. Tehokkaat prosessit ja järjestelmät ovat osana onnistunutta myyntiä. Prosessit mahdollistavat tuottavan yhteistyön markkinoinnin, logistiikan ja tuotannon kanssa. (Nieminen - Tomperi 2008: 75-76)

2.3 Myynnin seuranta ja myyntitavoitteet

Myynnin seurannan tarkoituksena on seurata toiminnan- ja tulostavoitteiden saavuttamista. Seuranta voi olla myyntiorganisaation ja sen yksittäisen työntekijän toiminnan määrän, laadun tai kannattavuuden seuranta. Keskeisinä asioina raportoitaessa ovat tilaukset, uudet asiakkaat, menetetyt asiakkaat ja myyntikate. Oleellista on, että seuranta ei jää myyntityön viimeiseksi vaiheeksi, vaan sen tulee ohjata ja tehostaa seuraavia myyntitoimenpiteitä. Myynnin tulosten seuraaminen ja suhteuttaminen asetettuihin tavoitteisiin kertoo myynnin onnistumisesta. Vain jatkuvalla seurannalla saadaan perusta myynnin suuntaamiselle kohti parempia myyntituloksia. (Rope 2003: 121-122.)

Myyntitavoite motivoi tehokkaasti myyjää, kun tavoite on oikeudenmukainen ja saavutettavissa, mutta tarjoaa kuitenkin haastetta (Jobber – Lancaster 2003: 372). Myyntitavoitteiden olemassaolo ja niistä sopiminen työntekijöiden kanssa sekä niiden sisältö ovat avaimia tulokselliseen myyntityöhön. Tavoitteet on asetettava mahdollisimman yksityiskohtaiselle tasolle, koska kokonaisyhteistyö saadaan aikaiseksi vain myynnin välitavoitteiden toteutumisen kautta. (Rope 2003: 119.) Myyntitavoitteet voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan; tulostavoitteet, suoritustavoitteet ja kehitystavoitteet. Luokittelun avulla on helpompaa määritellä tavoitteita ja toimeenpanoa. Parhaan lopputuloksen saa, kun ottaa elementtejä jokaisesta tavoiteluokasta. (Nieminen - Tomperi 2008: 62-71.)

Tulostavoitteet liittyvät myyntituloksiin sekä myynnin ja koko liiketoiminnan tuottavuuteen. Tulostavoitteilla tarkoitetaan toiminnan haluttua lopputulosta ja se esitetään yleensä lukuina. Näitä ovat esimerkiksi myyntitavoite, myynnin kasvutavoite ja myyntikatetavoite sekä uusien asiakkaiden määrä. Lopputuloksiin asetetut tavoitteet eivät ole yksinään tehokkaita, vaan olisi hyvä lisätä välitavoitteet, koska ne lisäävät yrittämistä sekä kannustavat parempiin suorituksiin. Välitavoitteet myös kertovat kuinka työ etenee kohti lopullista tavoitetta. Suoritustavoitteet liittyvät työn tekemisen määrällisen panok-

sen lisäämiseen tai toimintaa kohdistetaan tiettyyn tuotteeseen. Suoritustavoitteen asettaminen auttaa työntekijää huomaamaan oman työn merkityksen osana organisaation menestystä. Työntekijän suoritustavoitteita ovat esimerkiksi asiakastapaamisten määrä viikossa, uusien potentiaalisten asiakkaiden viikoittainen kontaktointi ja myydyin tuotevalikoiman laajentaminen palvelutuotteilla. Suoritustavoitteet rohkaisevat työntekijää ottamaan laajemmin vastuuta omasta toiminnastaan ja työn tehokkuudesta. Kehitystavoitteet ovat osaamiseen ja sen kehittämiseen liittyviä tavoitteita. Kehitystavoitteet voivat olla myös toimintatavan kehittämiseen liittyviä tavoitteita. Kehityskeskustelussa voidaan määrittellä ja arvioida kehitystavoitteita, joita ovat esimerkiksi viestintätaitojen kehittäminen, tuoteosaamisen syventäminen, myyntitaidon kehittäminen, tiimityötaitojen parantaminen sekä ajankäytön ja suunnitelmallisuuden tehostaminen. (Nieminen - Tomperi 2008: 62-71.)

2.4 Myynnin organisointi

Myynnin organisointi tarkoittaa myyntiresurssien tehokasta organisointia, tehtävien täsmällistä määrittelyä ja toimintaohjeiden laatimista. Organisoinnin yhteydessä jokaiselle myyjälle täsmennetään hänen tehtävänsä, vastuualueensa ja toimintavaltansa toimenkuvauksen avulla. Käytännön myyntityön hoitamista varten suunnitellaan valmiiksi yhteiset toimintasäännöt. Myynnin organisoinnin yksi oleellinen osa on varmistaa niin hyvä asiakkaiden hoito, että näiden asiakassuhde varmasti jatkuu ja syvenee. (Rope 2003: 119.)

Usein suunnitelmat epäonnistuvat toteutusvaiheessa, koska organisaation eri osat eivät ymmärrä omaa tehtäväänsä kokonaiskuvassa. On tärkeää, että johto varmistaa erilaiset suunnitelmat eivät ole ristiriidassa keskenään. Myynnin organisointi voidaan suorittaa kuuden vaiheen kautta. Vaiheessa yksi arvioidaan organisaation päämäärä ja strategia. Vaiheessa kaksi tutkitaan tämän hetkistä tilannetta organisaation sisäisesti suhteessa päämääriin ja strategiaan, kolmannessa vaiheessa tutkitaan ulkoisia asioita, jotka vaikuttavat organisaation päämääriin ja strategiaan. Neljännessä vaiheessa laaditaan tarkempi myyntistrategia edellisissä vaiheissa kerättyjen tietojen pohjalta. Vaiheessa viisi viedään strategiat käytäntöön ja kuudennessa vaiheessa arvioidaan valittujen strategioiden tulokset. (McKee 2014: 159, 178-182.)

2.5 Motivointi ja palkitseminen

Motivointi on vaikutuksien kokonaisuus, joka saa työntekijän toimimaan ja käyttäytymään tietynlaisella tavalla. Motivointi koostuu henkisistä ja tunneperäisistä prosesseista, jotka ohjaavat tilanteen mukaan kuinka työntekijä toimii. (Karlöf – Lövingsson 2008: 145.) Motivaatio muodostuu oman arvomaailman pohjalta, mutta myös esimies voi vaikuttaa työntekijän motivaatioon nostavasti sekä laskevasti. Yleensä työntekijän motivaatiota nostavat innostavat tavoitteet ja kannustava palkitseminen. Työntekijän motivaation vaikutuksen keskeisiä asioita ovat myös kiinnostus alaa kohtaan ja organisaation tarjoamat tuotteet sekä palvelut. (Nieminen – Tomperi 2008: 137). Organisaatioon sitoutunut, liikeidean sisäistänyt ja motivoitunut henkilökunta on keskeinen voimavara myyntituloksiin pyrittäessä. Motivointikeinoja ovat esimerkiksi koulutus, työn arvostus, tehtävien kierto sekä kannustava työilmapiiri ja palkkaus. (Rope 2003: 120.)

Palkitseminen sisältää palkan ja muut taloudelliset etuudet, joita työntekijöille maksetaan tehdyn työn korvaukseksi. Yksi organisaatioiden haasteista on luoda sellaiset työtehtävät, työympäristö ja palkitsemisjärjestelmä, että työntekijät kokevat oman työpanoksen ja organisaation olevan tasapainossa keskenään. (Viitala 2013: 138-139.) Palkitsemiseen pitäisi vaikuttaa työntekijän työnkuva ja se miten hän suoriutuu tehtävistään, mutta myös työvoiman kysyntä ja tarjonta vaikuttavat palkitsemiseen. Palkitseminen on yksi johtamisen väline, jolla kannustetaan henkilöstöä ja tuetaan organisaation menestystä. Palkitsemisen tarkoitus on kannustaa työntekijöitä työskentelemään organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Kun palkitsemisperusteet ovat oikein valittuja, niin ne tukevat organisaation menestystä. (Kauhanen 2006: 105.)

Palkitseminen voidaan jakaa kahteen kategoriaan; taloudellisiin palkitsemiskeinoihin ja aineettomiin, johon kuuluvat uraan ja sosiaalisiin asioihin liittyvät keinot. Taloudelliset palkitsemiskeinot jaetaan kahteen pääryhmään; suoraan ja epäsuoraan palkitsemiseen. Epäsuoralla palkitsemisella tarkoitetaan erilaisia etuja, jotka ovat lakisääteisiä tai vapaaehtoisia. Suomessa lakisääteisiin etuihin kuuluvat rahapalkkaan liittyvät sosiaaliturvaetuudet, vapaaehtoisia etuja ovat työnantajan mahdollisesti kustantamat lisävakuutukset ja luontaisedut, joita ovat esimerkiksi ateriaetu, autoetu ja puhelinetu. Taloudellisen palkitsemisen avulla voidaan pitää hyvät työntekijät organisaatiossa, lisätä tuottavuutta, houkuttaa potentiaalisia työnhakijoita, saada kilpailuetua, tukea organisaation strategisia tavoitteita sekä vahvistaa ja määritellä organisaation rakennetta. Motivoituneiden

työntekijöiden avulla organisaation on helpompi saavuttaa strategiset tavoitteensa. Palkkauksen perustuesssa työn arvoon ja vaativuuteen, organisaation on helpompi saada uusia työntekijöitä sekä motivoida nykyisiä työntekijöitä ja pitää heidät tyytyväisinä. (Kauhanen 2006: 105, 109, 111.)

3 Johtaminen

Johtamiseen kuuluu tietämistä, asioista selvää ottamista sekä päätöksen tekoa tietojen ja arvioiden pohjalta. Päätösten tulee olla selviä ja yhteydessä aiempiin päätöksiin. Esimiestä arvioidaan sen perusteella, millaisia ihmisiä hänellä on ympärillään. Esimiehen pitäisi palkita ne, jotka tuottavat lisäarvoa yritykselle. (Rubanovitsch - Aalto 2012: 118.) Johtamisen avulla pyritään tietynlaisiin tuloksiin alaisten kanssa, tämän vuoksi johtaminen kasaa yhteen asiat ja ihmiset. Johtaessa tulee ottaa huomioon johdon, asiakkaiden, alaisten ja kollegoiden näkökulmat. Johtajuus vaatii ihmisten välistä luottamusta muihin ihmisiin vaikuttaen. Tavoitteet saavuttaakseen esimiehen on saatava alaisensa työskentelyssä parhaat puolet esiin, niin ettei kuitenkaan heidän heikommat osaamisalueensa haittaa toimintaa. Esimiehen on saatava alaisensa innostumaan työstään saavuttaen yhteiset tavoitteet. Esimiehellä on suuri rooli työilmapiirin luomisessa, kun työilmapiiri on hyvä, työntekijät puhuvat avoimesti työasioista ja luottavat toisiinsa. Hyvän työilmapiirin rakentamisessa auttavat palaverit, kehityskeskustelut ja päivittäiset keskustelut työn ohessa. (Helsilä - Salojärvi 2009: 106-107.) Johtamisessa ilmenee esimiehen ihmiskäsitys, arvot, kokemus, tietämys, osaaminen ja henkilökohtaiset piirteet. Samalla tavalla alaisten ajatusmallit ja tausta vaikuttavat heidän käyttäytymiseen ja ajatteluunsa. Esimiehen työskentelyyn vaikuttavat esimerkiksi yläpuolella olevat johtajat, jolloin esimies usein tasapainoilee erilaisten odotusten ja paineiden välillä. (Viitala - Jylhä 2014:250.)

Johtaminen on organisaation tavoitteiden saavuttamista muuttuvassa ympäristössä tasapainottaen tehokkuutta, tuloksellisuutta ja tasa-arvoisuutta. Johtaminen on myös parhaan tuloksen saamista käytettävissä olevista resursseista ja työskentelyä sekä ihmisten kanssa, että ihmisten kautta. (Naylor 2004: 6.) Esimiehen tehtävänä on saada alaiset työskentelemään yhdessä niin, että päästään tavoitteisiin. Johtamisessa korostetaan yhteistyötä, joka on tavoitesuuntautunutta ja vuorovaikutteista. Sen avulla alaiset saadaan ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi käyttäen organisaatiossa määri-

teltyjä ja hyväksyttäviä keinoja. (Viitala - Jylhä 2014: 248.) Organisaatioympäristön muuttessa myös tehtävät muuttuvat ja tähän muutokseen tarvitaan johtamista (Helsilä - Salojärvi 2009: 106).

Johtaminen voidaan jakaa karkeasti kolmeen lajiin; autokraattinen ja demokraattinen johtaminen sekä tiimijohtaminen. Autokraattisessa johtamisessa esimies on aina oikeassa ja hän tekee päätökset sekä määräälee alaisiaan. Esimies pitää yllä kuria ja järjestystä sekä alaisiaan hän aliarvioi ja painostaa heitä työskentelemään haluamallaan tavalla. Tästä syystä alaiset potevat motivaatiopulaa ja tekevät kun on pakko. Seurauksena on yleensä joustamaton järjestelmä, jossa on paljon sääntöjä ja tiukka valvonta. Demokraattisessa johtamisessa enemmistö on aina oikeassa ja työilmapiiriä sävyttää yhteistyö ja luottamus. Työntekijät saavat osallistua päätöksentekoon ja osallistuminen saa aikaan tervettä motivaatiota. Seurauksena on joustavampi ja muutosvalmiimpi organisaatio kuin autokraattisessa johtamisessa. Osallistumisen painopiste on lopullisessa päätöksenteossa eikä päätöksen valmistelussa. Päätöksentekomekanismina äänestämisen johtaa voita tai häviö-tilanteisiin, mikä voi aiheuttaa säröjä yhteistyöhön ja ilmapiiriin. Tiimijohtamisessa hyvän yhteistyön tuloksena saadaan paras ratkaisu. Kaikki voivat osallistua luovaan ryhmätyöhön päätösten valmistelussa ja tuloksia arvioidaan jatkuvasti yhdessä. Tiimijohtamisessa tavoitteet ovat selkeitä ja yhdessä hyväksytyjä. Seurauksena on yhteistoiminnan iloa ja luottamusta, joka näkyy hyvinvointina ja elämän laatuina. (Hokkanen - Strömberg 2003: 105-106.)

3.1 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtaminen on tärkeä henkilöstöjohtamisen vaihe, jonka tavoitteena on jatkuva suorituksen parantaminen. Tämä prosessi yhdistää organisaation ja työntekijän pyrkimykset ja tavoitteet. Suorituksen johtamista tapahtuu esimerkiksi yksilön, tiimin ja koko organisaation tasolla. Tärkeimmät työkalut suorituksen johtamisessa ovat suunnittelukokoukset, kehityskeskustelut ja päivittäisjohtaminen. Avaintehtävänä suorituksen johtamisessa on organisaation tavoitteiden yhtenäistäminen. Tämä onnistuu parhaiten, kun suorituksen johtaminen on kytketty selkeästi organisaation muihin suunnitteluprosesseihin. Suorituksen johtamisen avulla päästään strategisesta johtamisesta operatiiviseen johtamiseen eli visiosta käytännön toimintaan ja toiminnan kehittämiseen. (Sydänmaanlakka 2001: 75-80.)

Organisaation menestymisen taustana on tehokas toiminta. Organisaatio, joka pystyy kilpailijaansa suurempaan tehokkuuteen, saa suhteessa enemmän kilpailuetua. Tehokkuudella tarkoitetaan, että tietyillä panoksilla saadaan aikaan mahdollisimman paljon tuloja. Halutaan tuottaa samalla tai pienemmällä työpanoksella aiempaa enemmän palveluja tai tuotteita. Tehokkuuden ja tuottavuuden kannalta organisaatiossa keskeisessä roolissa ovat työntekijät ja heidän tehokas työskentely sekä organisointikyky ja toiminnan kehittäminen niin, että organisaatio on vieläkin tehokkaampi. Suorittamisen johtaminen ei toteudu, jos se perustuu ainoastaan suoritusten seurantaan ja arviointiin. Tärkeässä roolissa suorituksen johtamisessa on kyvykkyyden vahvistaminen, jolloin johtamiseen tulee myös ennakoiva ote. (Viitala 2013: 130-131.)

Suorituksen johtamista seurataan ja se on alueena sellainen, jossa näkyy tehtävien ja toimintaympäristön muutokset. Suorituksen johtamisessa tärkeää on tavoitteiden asettaminen, niiden saavuttamisen mittaaminen ja arviointi. Jos arvioinnissa havaintaan, että suorituksen johtaminen ei ole halutulla tasolla, täytyy analysoida siihen vaikuttaneita tekijöitä. Tämän voi aiheuttaa osaamisen puutteet ja tällöin pitää aloittaa kehittämään osaamista. (Viitala 2013: 132.)

3.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jolloin organisaatio kykenee suoriutumaan tehtävistään. Prosessi perustuu organisaation visioon, strategiaan ja tavoitteisiin. (Sydänmaanlakka 2001: 122.) Suurimmassa osassa organisaatioita ajatellaan, että tärkein menestystekijä on vahva osaaminen (Viitala - Jylhä 2014: 293). Organisaation kilpailukyky on riippuvainen siitä, mitä organisaatiossa osataan, miten osaamista käytetään ja kuinka nopeasti pystytään oppimaan uutta. Osaamisen johtamiseen kuuluu kaikki sellainen toiminta, jonka avulla organisaation strategian vaatimaa osaamista pidetään yllä, kehitetään ja uudistetaan sekä hankitaan. Osaamisen johtamisen tulokset näkyvät toimintatapojen kehittymisenä, tuotteina ja palveluina sekä lopulta taloudellisen tuloksen parantumisena. Tärkein alue osaamisen johtamisessa on organisaation työntekijöiden osaamisen tason nostaminen, pitäminen ja tehokas hyödyntäminen. (Viitala 2013: 170.)

Organisaation osaamisen lähtökohtana ja ratkaisevana tekijänä on yksilöiden osaaminen. Jos työntekijöiden osaamista ei kytkeä organisaation päämääriin ja tavoitteisiin, osaamisen kehittäminen voi tukea työntekijöiden markkina-arvon kehittymistä, mutta ei

kanavoidu organisaation toiminnan ja kilpailukyvyyn kehittymiseen. (Viitala 2013: 170.) Suorituksen johtamisen avulla tiedetään kehittämistarpeet, joihin reagoidaan osaamisen johtamisella. Organisaation liiketoiminnasta ja kehittämisestä vastaavien henkilöiden tulisi pystyä konkretisoimaan strategian avulla tulevaisuudessa tarvittava osaaminen, mutta myös sellainen osaaminen, jonka välttämättömyys ja merkitys vähenevät. Näin organisaatio voi vaikuttaa siihen, että heillä on työntekijöinä osaajia, joiden avulla saavuttaa huipputuloksia. (Nieminen – Tomperi 2008: 136.)

4 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelulla tarkoitetaan tuotteeseen tai palveluun liittyvää kanssakäymistä asiakkaan kanssa. Asiakaspalvelu on aina yksilöllinen ja ainutkertainen kokemus. (Kannisto – Kannisto 2008: 6, 16.) Jokaisella organisaatiolla on oma tapansa toimia myös asiakkaita palvellessaan. Asiakaspalvelun peruslinjat tulisi määritellä liikeideassa. Liikeideassa määritellyt asiakaspalvelun linjaukset tulee siirtää käytännön toimintaan eli henkilökunnan työhön perehdytyksen, koulutuksen ja jatkuvan toiminnan seurannan avulla. Jokaisella asiakaspalvelutehtävissä toimivalla täytyy olla selkeä käsitys kuinka asiakkaita pitää kohdella, jotta yrityksen asiakaspalvelun tavoitteet tulevat täytetyksi. Nykyisessä kilpailutilanteessa asiakaspalvelun merkitys on kasvanut ja asiakkaat ovat aiempaa vaativampia palvelun suhteen. Toimivat, kannattavat ja kestävät asiakassuhteet ovat yrityksen arvokkain pääoma. (Lepola – Pulkkinen – Raivio – Selinheimo – Sulkanen 1998: 17-18.)

Organisaation tarjotessa hyvää palvelua, se erottuu edukseen ja tuottaa kilpailijoitaan parempaa tulosta. Hyvässä asiakaspalvelussa vastataan asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin. Asiakasta kunnioitetaan ja häntä kohdellaan tasavertaisena sekä hänet huomoidaan. Tervehtiminen ja ystävällinen puhuttelu on tärkeää hyvää asiakaspalvelua. Asiakkaalle täytyy myös antaa aikaa ja häntä on palveltava keskittyneesti antamatta muiden tehtävien tai kollegoiden keskeyttää. Hyvä palvelu on luotettava eli luvatussa pidetään kiinni ja asiakkaalle luvataan vain se, mitä voidaan varmuudella toteuttaa. Asiakkaalle on parempi antaa rehellinen vastaus kuin päätyä heikkoon lopputulokseen. Saadun palvelun täytyy olla tasalaatuista, jolloin asiakas voi luottaa saavansa hyvää palvelua jatkossakin. (Kannisto – Kannisto 2008: 4, 12-14.)

5 Aiempia tutkimuksia myynnin johtamisesta

Seigerman (2015) on kirjoittanut aiheesta ”Producer development & sales management: Charting your success”. Hän kertoo, että myyntijohtajan ja myynnin johdon tärkeimpiä tehtäviä on vuosittainen myyntisuunnitelma, joka perustuu organisaation liiketoimintasuunnitelmastrategiaan. Myynnin johdon tulisi työskennellä jokaisen esimiehen kanssa kehittääkseen heidän omaa myyntisuunnitelmaa ja auttaa sellaisissa toimissa, jotka pitävät heidät keskittyneinä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Chen, Peng ja Hung (2015) ovat tutkineet myyjien johtamista tutkimuksessa ”Managing salespeople strategically when promoting new products – Incorporating market orientation into a sales management control framework”. Tutkimuksen perusteella myynnin johtaminen voi vaikuttaa myyjien innovatiivisuuteen, joka auttaa uusien tuotteiden myynnissä. Mutta myynnin johtaminen ei vaikuta suoraan tulokseen. Lisäksi hyvä markkinanäkemyks voi ohjata positiivisesti myyjien luovuutta ja uusien tuotteiden myyntiä.

Karhu on tehnyt opinnäytetyön vuonna 2015 Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa (YAMK) aiheesta ”Myyjät huomioivalla myynnin johtamisen mallilla menestystä palveluiden myyntiin”. Opinnäytetyön tarkoituksena oli parantaa esimiehen myynnin johtamista myyjien näkökulmasta. Tutkimuksen perusteella myynnin johtamiseen oltiin osittain tyytymättömiä ja saatiin selvitettyä esteet myynnin parantamiseksi. Yritykseen tehtiin tutkimuksen pohjalta uusi myynnin johtamisen malli.

Turun amk:ssa on tehty opinnäytetyö ”Myynnin johtamisen haasteet valtakunnallisessa myyntiorganisaatiossa” (Huttunen 2013). Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kuinka edustusmyyjät saataisiin sitoutumaan päämiehen asettamiin myyntitavoitteisiin. Tutkimusta varten haastateltiin edustusmyyjä. Tuloksista saatiin selville, että edustusmyyjät haluavat päämieheltä enemmän kannustusta ja motivaatiota.

Tampereen teknillisessä yliopistossa on tehty diplomityö aiheesta ”Pk-yrityksen myyntiprosessin johtamisen kehittäminen” (Kalli 2010). Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka pk-yritysten myyntiprosessin johtamista voitaisiin kehittää. Tutkimusta varten haastateltiin yrityksen myyjä ja myyntijohtoon kuuluvia henkilöitä. Tuloksien perusteella myyntiprosessin hahmotus suppilomallisena tuo paljon parannusta myynnin johtamiseen ja avoimuuteen. Myös johtamisen painopistettä tulisi muuttaa enemmän tekojen johtamiseen tulosten johtamisen sijasta.

Mikkelin amk:ssa on tehty opinnäytetyö ”Myynnin johtaminen S-marketpäällikön työssä” (Tolvanen 2014). Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää mitä myynnin johtaminen tarkoittaa päivittäistavarakaupan esimiehen jokapäiväisessä työssä. Työn tutkimusaineisto kerättiin internetkyselyinä. Tutkimuksessa saatiin tietoa, että esimiehillä on johtamiseen vaadittavaa halua ja intoa. Heillä ei jää tarpeeksi aikaa myynnin johtamiselle resurssipulan vuoksi.

6 Tarkoitus, tavoitteet ja tutkimustehtävät

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Silmäaseman myymälätyöntekijöiden näkemyksiä tämän hetkisestä myynnin johtamisesta ja saada keinoja sen parantamiseksi. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää Silmäaseman myynnin johtamista. Kun myynnin johtaminen on yhtenäisempää, niin myynti lisääntyy ja tulokset paranevat.

Opinnäytetyössä haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Kuinka myymälähenkilökunta kokee myynnin johtamisen tällä hetkellä?
2. Miten myynnin johtamista voidaan kehittää?

7 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyön tutkimusmenetelminä ovat kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus sekä kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu tutkimuksiin, joissa numeraalisesti halutaan kuvailla asiaa. Tätä menetelmää käytettäessä tavoitteena on selittää ihmisen toimintaa numeraalisesti, kausaalisesti ja teknisesti. Kvantitatiivista menetelmää käytettäessä tutkimusaineisto on muutettavissa mitattavaan muotoon. Tavoitteena on löytää säännönmukaisuuksia, millä tavalla tutkittava kohde eroaa eri muuttujien suhteen. (Vilkkä 2005: 49-50.) Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohdiana on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutki-
maan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen käyttäytymisen ja päätöksen syitä. Menetelmässä käytetään ihmistä tiedon keruun välineenä ja tutkija luottaa enemmän omiin

havaintoihinsa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Täydentävän tiedon hankinnassa käytetään lomakkeita ja testejä. (Heikkilä 2014: 15; Hirsjärvi – Remes – Sajavaara 2005: 153-155.)

7.1 Toimintaympäristön ja kohderyhmän kuvaus

Silmäasema tarjoaa kaikki näkemisen ja silmäterveyden tuotteet sekä palvelut. Silmäasemalla on yli 120 myymälää ja 12 Silmäsaaraalaa ympäri Suomea. Myymälöistä 78 omistaa Silmäasema Fennica Oy ja 46 ovat yrittäjävetoisia myymälöitä. Ensimmäinen Silmäaseman myymälä avattiin Kuopiossa vuonna 1975. Optisen vähittäiskaupan lisäksi konserni toimii terveystalvualalla silmätautien erikoislääkäriväluiden, silmäkirurgisten palveluiden ja silmälaboratoriopalveluiden alalla sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Silmäasema-ketjun liikevaihto vuonna 2014 oli yli 100 miljoonaa euroa. Ketjun toiminta-ajatus on tarjota asiakkailleen kaikki näkemiseen ja silmien terveyteen liittyvät palvelut. Silmäälääkäri- ja optikkopalvelut löytyvät kaikista ketjun liikkeistä. Jokaisessa liikkeessä on myös työnäkemisen erikoiskoulutuksen saanut optikko. Silmäaseman kantava liikeidea perustui ensisijaisesti asiakaslähtöiseen palveluun eli optikoiden ja silmäälääkäreiden yhteistyöhön sekä monipuolisten näönhuollon palvelujen keskittämiseen saman katon alle. (Silmäasema 2016.)

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Suomen kaikkien Silmäasemien myymälätyöntekijät eli myyjät ja optikot. Kysely lähetettiin yhteensä 357 työntekijälle joista myyjiä oli 206 ja 151 optikoita. Kohderyhmäksi valikoitui kaikki myymälöiden työntekijät Silmäaseman toiveesta, jotta saadaan mahdollisimman kattava tutkimustulos.

Silmäasemalla ei ole aiemmin tutkittu organisaation myynnin johtamista tai tehty tutkimusta myymälähenkilökunnan näkemyksistä myynnin johtamisen kehittämiseksi.

7.2 Aineiston keruu

Tämän opinnäytetyön aineisto kerättiin kyselylomakkeella. Kyselytutkimus on tapa kerätä ja tarkastella tietoa erilaisista mielipiteistä tutkijan esittäessä vastaajalle kysymyksiä kyselylomakkeen välityksellä. Menetelmänä kyselytutkimus on enimmäkseen määrällistä tutkimusta, jossa käytetään tilastollisia menetelmiä. Kyselyaineistot koostuvat pää-

osin mitatuista luvuista ja numeroista. Vaikka kysymykset esitetään sanallisesti, niin vastaukset ilmaistaan numeerisesti. (Vehkalahti 2008: 11, 13.) Kyselytutkimuksen perusjoukkona olivat Silmäaseaman myymäläyöntekijät eli myyjät ja optikot. Tutkimus on kokonaistutkimus, koska halutaan saada mahdollisimman kattavasti tietoa tutkimuskysymyksiin. Perusjoukon muodostavat ne, joista tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Kokonaistutkimuksen aineisto ei ole otos, vaan se kuvaa suoraan perusjoukkoa. (Vehkalahti 2008: 43, 45.) Aineisto kerättiin internetkyselynä Google Formsin sovelluksen avulla. Sovelluksella tehtiin kyselylomake, johon liitettiin saatekirje. Internetkysely on nopea keino kerätä tietoa ja toimii parhaiten silloin, kun on mahdollista saada edustava otos. Edustava otoksen edellytys on tiedon saaminen kyselystä kaikille perusjoukon jäsenille. (Heikkilä 2014: 66.) Aineiston keruussa käytettiin kyselylomaketta viisiportaisella Likert-asteikolla. Likert-asteikko on järjestysasteikko, jossa muuttajan arvot voidaan laittaa jonkin ominaisuuden mukaan järjestykseen, esimerkiksi muodossa ”täysin eri mieltä - jokseenkin eri mieltä – ei samaa eikä eri mieltä - jokseenkin samaa mieltä - täysin samaa mieltä” (KvanMOTV). Kyselyssä oli myös avoimia kysymyksiä. Avointen kysymysten vastausten avulla saadaan uusia näkökulmia ja varteenotettavia parannusehdotuksia (Heikkilä 2014: 48).

Myynnin johtamista mittaavaa kyselyä ei ollut valmiiksi olemassa. Kyselylomakkeen kysymykset rakennettiin teorian pohjalta. Kyselylomakkeen mittarin rakenteen laatimisessa tulee kiinnittää huomiota lomakkeen pituuteen ja kysymysten lukumäärään. Kysymysten tekemisessä tulee olla huolellinen, sillä ne ovat perusta tutkimuksen onnistumiselle. Kysymyksiä lähdetään rakentamaan tutkimuksen tavoitteiden tai tutkimusongelmien mukaisesti. (Valli 2001: 28-29.) Kyselylomake koostui sekä strukturoiduista että avoimista kysymyksistä. Strukturoitujen kysymysten vastausasteikkona käytettiin Likert-asteikkoa. Vastausvaihtoehdot olivat ”1=eri mieltä”, ”2=jokseenkin eri mieltä”, ”3=ei samaa eikä eri mieltä”, ”4=jokseenkin samaa mieltä”, ”5=samaa mieltä”. Kaikkiin kyselylomakkeen kysymyksiin oli pakollista vastata. Kyselylomakkeen taustakysymykset koskivat sukupuolta, koulutusta, työnkuvaa, työsuhteen kestoa ja työaluetta. Taustakysymykset muodostivat taustamuuttujat, joista keskeisimmiksi tutkimusjoukkoa määritteleviksi tekijöiksi nousi työnkuva ja työalue. Taustakysymysten jälkeen kyselyssä selvitettiin kuinka työntekijät kokivat esimiehen myynnin johtamisen päivittäisessä työssään. Lopussa oli viisi avointa kysymystä, joiden avulla saatiin täsmentävää tietoa strukturoitujen kysymyksien vastauksille.

Lomake tulisi aina testata vaikka se tehtäisiin kuinka huolellisesti. Lomakkeen testaamiseen riittää 5-10 henkilöä. Testaukseen osallistuvat henkilöt arvioivat ohjeiden ja kysymysten selkeyttä sekä vastaamiseen kuluvaan aikaan. Testauksen jälkeen tehdään mahdolliset muutokset. (Heikkilä 2014: 58.) Kyselylomakkeelle tehtiin esitestaus Jyväskylän Seppälän Prisman henkilökunnalla. Esitestaukseen osallistui yhdeksän henkilöä myymälästä. Henkilöitä pyydettiin arvioimaan kysymysten asettelua ja vastaamiseen kuluvaan aikaan. Palautteen perusteella kysymykset olivat ymmärrettäviä eikä niihin tarvinnut tehdä muutoksia. Henkilökunta arvioi kyselyn vastausajaksi 10 minuuttia.

Kyselystä tiedotettiin Silmääsaman Viikkotiedotteessa, joka ilmestyy joka perjantai. Viikkotiedotteessa kerrottiin kyselystä ja siinä oli linkki, josta pääsi suoraan kyselyyn. Vastausaikaa oli 12 päivää ja vastanneiden kesken arvottiin kaksi elokuvalippua. Myymälöiden sähköposteihin lähetettiin muistutusviesti viikon kuluttua kyselyn aukeamisesta.

7.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Strukturoiduista kysymyksistä saatiin numeerinen aineisto sekä avoimista kysymyksistä laadullista aineistoa tukemaan määrällistä aineistoa. Määrällinen tutkimusaineisto muutettiin numeeriseen muotoon Excelin avulla ja aineistoa analysoitiin SPSS-ohjelmalla. Taustakysymyksistä muodostettiin taulukko ja strukturoidut kysymyksistä tehtiin pylväs-kuviot. Taustamuuttujat ristiintaulukoitiin, jotta saatiin tarkempaa tietoa muuttujien vaikutuksista toisiinsa. Ristiintaulukoinnin avulla tutkitaan muuttujien jakautumista ja niiden välistä riippuvuutta. Ristiintaulukointi on menetelmänä havainnollinen eikä se aseta ehtoja muuttujien mittausasteelle, kunhan muuttujien arvoluokkia ei ole liian monta. (Heikkilä 2014: 174, KvantiMOTV.) Analysoinnissa vastausvaihtoehdot ”eri mieltä” ja ”jokseenkin eri mieltä” käsiteltiin samantarvoisina vastauksina, kuten myös ”samaa mieltä” ja ”jokseenkin samaa mieltä” vastaukset.

Laadullisen aineiston analysointi aloitettiin lukemalla vastaukset läpi useampaan kertaan. Vastauksia lukiessa kiinnitettiin huomiota, mitkä vastauksista olisi tutkimuskysymysten kannalta oleellisia. Analyysistä hylättiin vastaukset, jotka eivät vastanneet tutkimuskysymykseen. Avoimet kysymykset analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Analyysin tarkoituksena on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta asiasta (Tuomi – Sarajärvi 2013: 108). Aineisto koodattiin samankaltaisten vastausten ryhmiin. Koodaaminen helpottaa aineiston käsittelyä ja samankaltaisten asioiden merkkäamisen avulla saadaan

aineistoon ryhtiä sekä analyysi helpottuu. (KvantiMOTV.) Sitten aineiston yksityiskohtaisempaa tarkastelua varten käytettiin teemoittelua. Teemoittelussa painotetaan, mitä kustakin teemasta on vastattu. Laadullinen aineisto pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan. Tällöin pystytään vertailemaan tietynlaisten teemojen esiintymistä tutkimusaineistossa. Aineistosta etsitään teemoja kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 93.) Yleensä tutkimusraportissa esitetään teemojen käsittelyn yhteydessä näytepaloja aineistosta. Aineistosta lainattujen kohtien tarkoituksena on tarjota esimerkkejä ja antaa lukijalle todiste tutkijan aineistosta, johon hän pohjaa analyysinsä. (KvantiMOTV.)

8 Tutkimustulokset

Kyselylomake lähetettiin 357 (n=357) työntekijälle, vastaajia oli 51 (n=51) jolloin vastausprosentti oli 14%. Vastaajista naisia oli 96% ja miehiä 4%. Taustakysymyksiä kysyttiin sukupuolta, koulutusta, työnkuvaa, työsuhteen kestoa ja työaluetta. Kyselyssä oli strukturoituja kysymyksiä kuusi ja viisi avointa kysymystä. Strukturoitujen kysymysten vastausasteikkona käytettiin Likert-asteikkoa. Vastausvaihtoehdot olivat ”1=eri mieltä”, ”2=jokseenkin eri mieltä”, ”3=ei samaa eikä eri mieltä”, ”4=jokseenkin samaa mieltä”, ”5=samaa mieltä”.

8.1 Taustakysymysten tulosten analysointi

Vastanneista 47% oli amk-tutkinto ja 35% ammattikoulututkinto. Työntekijöistä 10% oli pohjakoulutuksena lukio- tai ylioppilastutkinto. Vastanneista suurin osa, 71%, oli myyjiä ja optikoiden määrä oli 29%. Vastanneista 35% oli työskennellyt Silmäasemalla alle kaksi vuotta. Toiseksi eniten kyselyyn vastanneista oli ollut töissä Silmäasemalla 6-10 vuotta. Vähiten oli yli 15 vuotta työskennelleitä vastaajia. Alueellisesti vastauksia tuli aika tasaisesti joka alueelta. Eniten vastaajia oli Keski-Suomesta, 27% ja vähiten Länsi-Suomesta, 14%. Itä- ja Etelä-Suomesta vastauksia tuli 22% ja Pohjois-Suomesta 16% (taulukko 1).

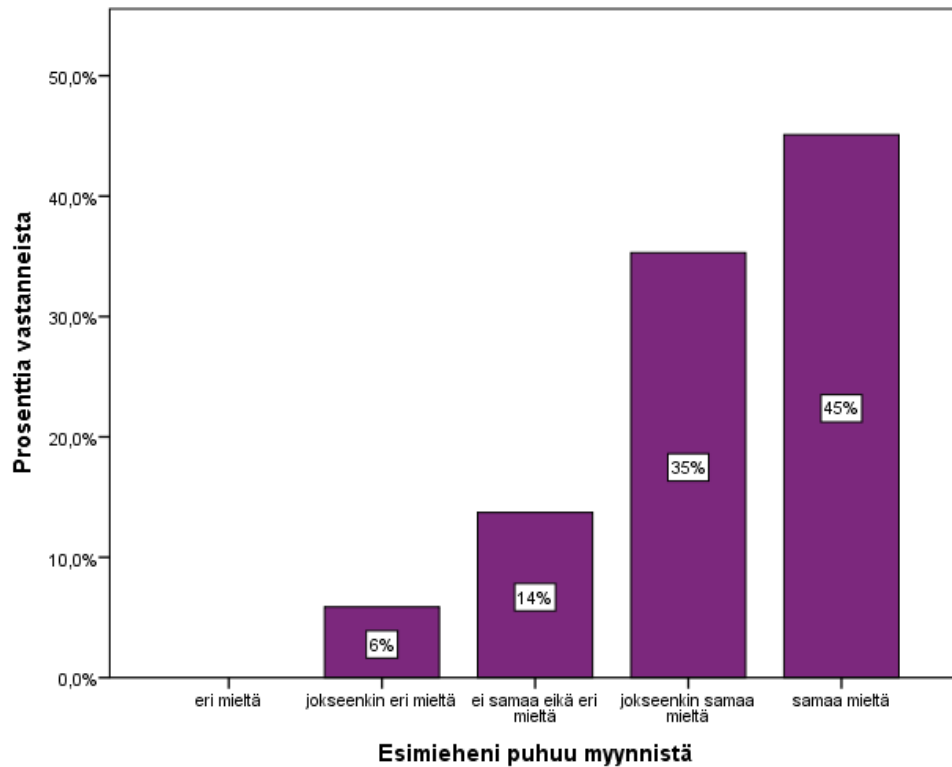
Taulukko 1. Taustamuuttujat (N=51).

		%
Sukupuoli	mies	4%
	nainen	96%
Koulutus	amk-tutkinto	47%
	ammattikoulu	35%
	lukio/ ylioppilas	10%
	peruskoulu	2%
	ylempi amk-tutkinto	4%
	yliopisto	2%
Työnkuva	myyjä	71%
	optikko	29%
	11-15 vuotta	12%
	2-5 vuotta	18%
Työura	6-10 vuotta	31%
	alle 2 vuotta	35%
	yli 15 vuotta	4%
	Etelä-Suomi	22%
Työalue	Itä-Suomi	22%
	Keski-Suomi	27%
	Länsi-Suomi	14%
	Pohjois-Suomi	16%

Seuraavassa luvussa, 8.2, analysoidaan strukturoitujen ja avoimien kysymysten vastauksia.

8.2 Esimiesten myynnin johtamiseen liittyvien vastausten analysointi

Vastaajista suurin osa, 80%, kertoi esimiehen puhuvan myynnistä. Yhtään vastanneista ei vastannut kysymykseen olevansa eri mieltä. Vastaajista 6% oli jokseenkin eri mieltä. Vastaajista 14% oli epävarmoja vastauksestaan (kuvio 1).

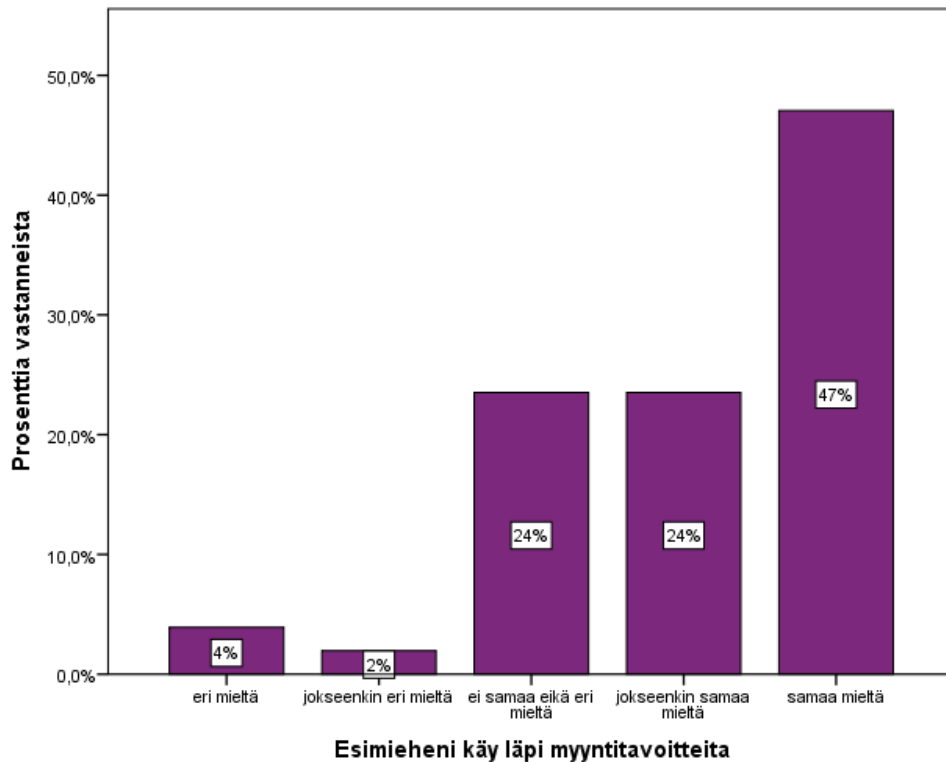


Kuvio 1. Esimies puhuu myynnissä. (1=eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=samaa mieltä) (N=51)

Suurin osa myyjistä optikoista koki esimiehen puhuvan myynnistä. Kukaan vastanneista ei kokenut, että esimies ei puhuisi ollenkaan myynnistä (liite 4).

Alueellisesti Länsi- ja Pohjois-Suomessa kaikki vastaajat olivat tyytyväisiä siihen kuinka esimies puhuu myynnistä. Etelä-Suomessa 63%, Itä-Suomessa 73% ja Keski-Suomessa 79% vastaajista koki esimiehen puhuvan hyvin myynnistä (liite 4).

Suurimman osan, 71%, vastanneiden esimiehistä kävi läpi myyntitavoitteita. Vastaajista 6% oli eri mieltä eli esimies ei käy läpi myyntitavoitteita. Vastanneista lähes neljäsosa oli ”ei samaa eikä eri mieltä” (kuvio 2).

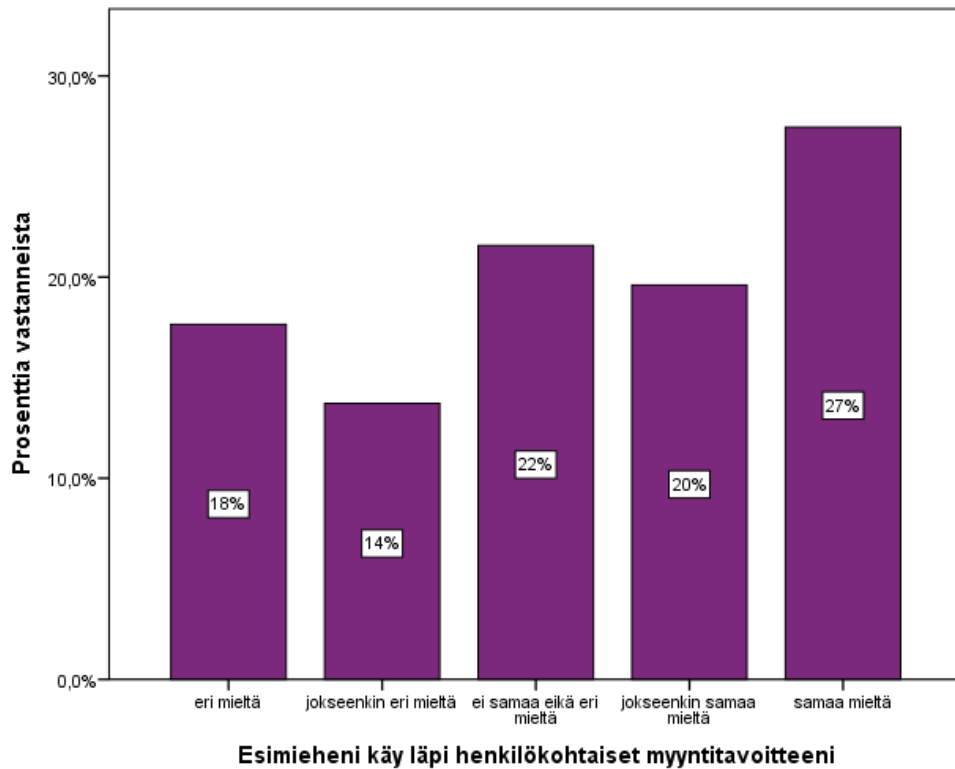


Kuvio 2. Esimieheni käy läpi myyntitavoitteita. (1=eri mieltä, 2=joksseenkin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=joksseenkin samaa mieltä, 5=samaa mieltä) (N=51)

Myyjistä 72% ja optikoista 66% mielestä esimies kävi hyvin läpi myyntitavoitteita. Myyjistä 6% ja optikoista 7% koki, että esimies ei käynyt tarpeeksi läpi myyntitavoitteita (liite 4).

Pohjois-Suomessa 75%, Etelä-Suomessa 72%, Itä-Suomessa 73% ja Länsi-Suomessa 72% vastaajista oli sitä mieltä, että esimies kävi hyvin läpi myyntitavoitteita. Keski-Suomessa 64% vastanneista koki esimiehen käyvän hyvin läpi myyntitavoitteita. Kuitenkin Etelä-Suomessa 9% ja Keski-Suomessa 14% vastanneista oli sitä mieltä että myyntitavoitteita ei käyty läpi (liite 4).

Vastausten perusteella esimies ei käynyt läpi henkilökohtaisia myyntitavoitteita kaikkien työntekijöiden kanssa. Vastanneista 47% kanssa esimies kävi läpi henkilökohtaiset myyntitavoitteet. Vastanneista 30% koki, että esimies ei käynyt läpi henkilökohtaisia myyntitavoitteita. Vastanneista suuri joukko (22%) oli myös vastannut ”ei samaa eikä eri mieltä” (kuvio 3).

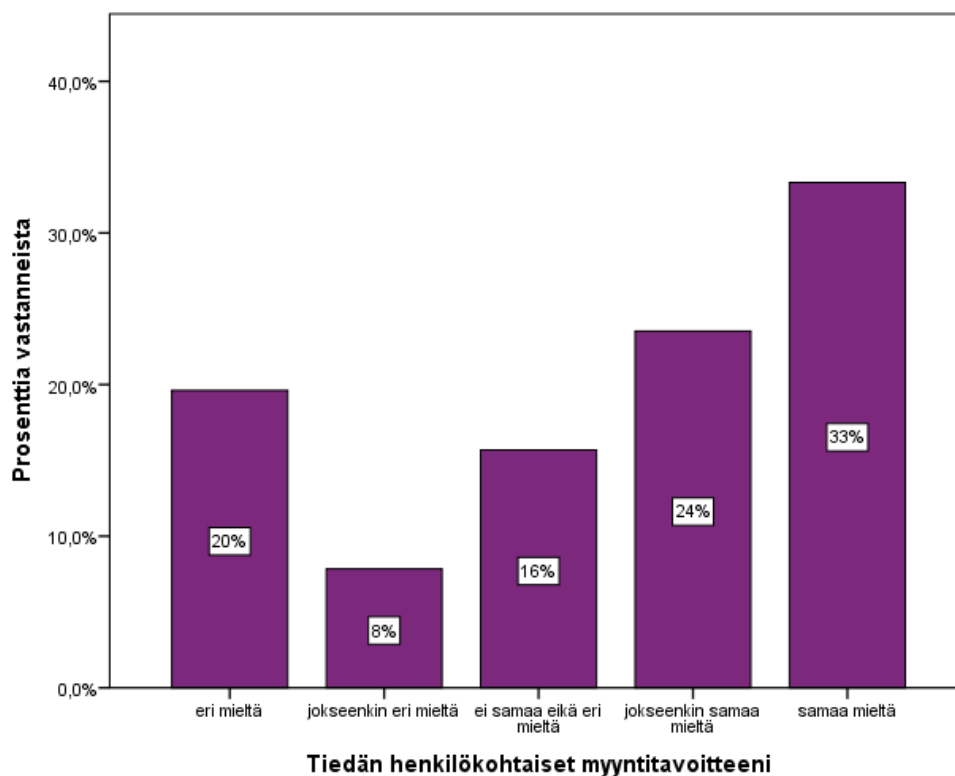


Kuvio 3. Esimieheni käy läpi henkilökohtaiset myyntitavoitteeni. (1=eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=samaa mieltä) (N=51)

Myyjistä puolet olivat sitä mieltä, että esimies kävi läpi henkilökohtaiset myyntitavoitteet, 34% mielestä henkilökohtaisia myyntitavoitteita ei ollut käyty läpi. Optikoista 40% koki, että henkilökohtaiset myyntitavoitteet käytiin läpi, 27% mielestä niitä ei käsitelty (liite 4).

Alueellisesti oli suuria eroja. Itä-Suomessa vastaajista 64% oli tyytyväisiä henkilökohtaisten myyntitavoitteiden läpikäymiseen, vain 9% vastaajista halusi parannusta henkilökohtaisten myyntitavoitteiden läpikäymiseen. Länsi-Suomessa 57% ja Etelä-Suomessa 45% vastaajista oli tyytyväisiä henkilökohtaisten myyntitavoitteiden läpikäymiseen. Pohjois-Suomessa hieman yli puolet ja Keski-Suomessa puolet vastaajista oli tyytymättömiä henkilökohtaisten myyntitavoitteiden läpikäymiseen (liite 4).

Vastanneista 57% tiesi henkilökohtaiset myyntitavoitteensa. Vastaajista 28% ei tiennyt henkilökohtaisia myyntitavoitteitaan (kuvio 4).

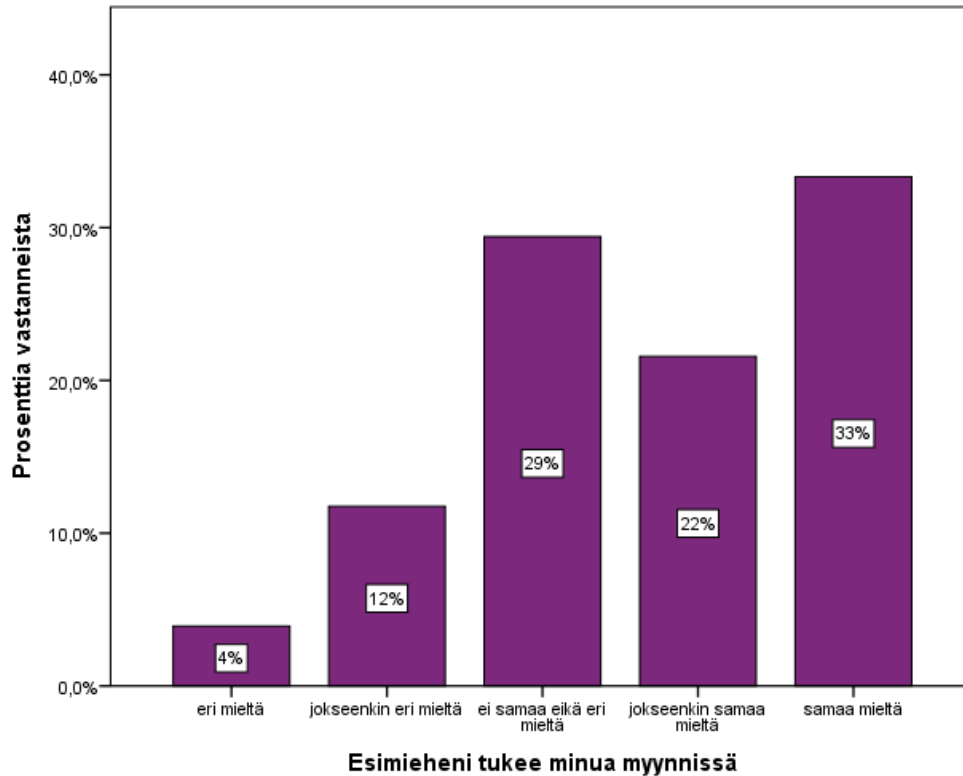


Kuvio 4. Tiedän henkilökohtaiset myyntitavoitteeni. (1=eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=samaa mieltä) (N=51)

Myyjistä hieman yli puolet, 56%, tiesi henkilökohtaiset myyntitavoitteensa, optikoista 60% oli tietoisia omista myyntitavoitteistaan (liite 4).

Parhaiten henkilökohtaiset myyntitavoitteet tiedettiin Itä- ja Pohjois-Suomessa, huonoiten Keski-Suomessa. Itä-Suomessa 73% ja Pohjois-Suomessa 75% vastaajista tiesi henkilökohtaiset myyntitavoitteensa. Keski-Suomessa puolet vastaajista ei tiennyt henkilökohtaisia myyntitavoitteitaan (liite 4).

Suurin osa vastanneista koki, että heidän esimies tuki myynnissä. Vastaajista 16% koki, että he eivät saa esimieheltä tukea myynnissä (kuvio 5).

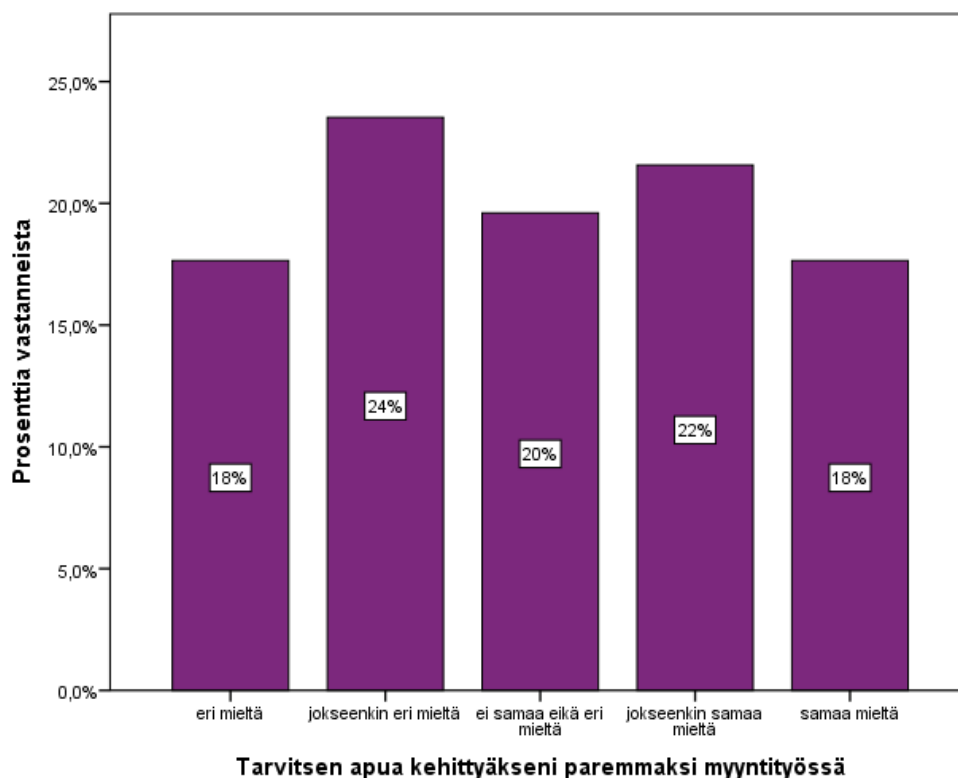


Kuvio 5. Esimieheni tukee minua myynnissä. (1=eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=samaa mieltä) (N=51)

Vastanneista myyjistä 61% ja optikoista 40% koki esimiehen tukevan myynnissä. Optikoista lähes puolet vastasi ”ei samaa eikä eri mieltä” (liite 4).

Itä-Suomen työntekijöistä 72% koki saavansa esimieltä tukea myyntiin ja vain 9% ei kokenut saavansa esimiehen tukea myynnissä. Pohjois-Suomessa 38% koki saavansa esimieheltä tukea myynnissä ja puolet vastaajista oli ”ei samaa eikä eri mieltä”. Keski-Suomessa oli eniten vastaajia, jotka eivät kokeneet saavansa tarpeeksi esimiehen tukea myynnissä (28%). Kuitenkin 64% koki saavansa esimieheltä tukea myynnissä (liite 4).

Suurin osa vastanneista (40%) koki tarvitsevansa apua kehittyäkseen paremmaksi myyntityössä. Vastaajista 20% oli vastannut olevansa ”ei samaa eikä eri mieltä” (kuvio 6).



Kuvio 6. Tarvitsen apua kehittyäkseni paremmaksi myyntityössä. (1=eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=samaa mieltä) (N=51)

Myyjistä 42% ei tarvinnut apua kehittyäkseen paremmaksi myyntityössä, 39% koki tarvitsevansa apua kehittyäkseen paremmaksi myyntityössä. Optikoista 40% koki tarvitsevansa apua kehittyäkseen paremmaksi myyntityössä ja 40% ei tarvinnut apua myyntityöhön (liite 4).

Pohjois-Suomessa vastaajista 63% tarvitsi apua kehittyäkseen paremmaksi myyntityössä, kun taas Etelä-Suomessa vastaajista 72% ei tarvinnut apua kehittyäkseen paremmaksi myyntityössä (liite 4).

Avoimia kysymyksiä oli viisi, joiden avulla saatiin näkökulmia ja parannusehdotuksia. Avoimissa kysymyksissä pyydettiin ensin arvioimaan myynnin johtamista omassa myymälässä. Vastauksissa yhdessätoista oltiin tyytyväisiä myynnin johtamiseen. Esimiesten johtamistaitoja ja -tapoja keuhuttiin sekä oltiin tyytyväisiä yhteishenkeen ja tiimityöskentelyyn.

Kerran kuussa tunnin mittainen palaveri, jossa käymme läpi myyntitavoitteet ja kuinka niissä on onnistuttu edelliskuussa.

Johtamisessa on huomioitu, että tavoitteet täytyy tuoda selvästi esille, mutta niistä ei ole tullut ahdistavalta.

Uudella myymäläpäälliköllä on selkeästi kaupallisempi ote! Luvuista puhutaan päivittäin, mikä on todella hyvä asia kun se tehdään rakentavasti eikä pakottavasti.

Johtaminen on kannustavaa. Teemme tiiminä töitä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Viidessä vastauksessa ilmeni tyytymättömyys myynnin johtamiseen ja johtamisen puuttumiseen. Vastauksissa nousi esille, että esimiehen myynnin johtaminen on vain tavoitteiden läpikäymistä.

Tavoitteisiin pääsy on todella tärkeää, mutta palkitseminen hyvästä työstä huonoa.

Johtaminen on vain numeroiden läpikäyntiä.

Johtamista ei ole juuri ollenkaan. Pakolliset asiat sanotaan, mutta muutoin myynti kulkee omalla painollaan.

Vastauksissa kahdeksassa oli arvioitu myynnin johtamista myymälässä neutraalisti. Muutamassa vastauksissa oli mainittu yhden hengen myymälässä työskentely ja esimiehen myynnin johtamisen puuttuminen sekä tuki.

Pääkonttorilta tulleiden ohjenuorien mukaan pitkälti mennään.

Yhden hengen myymälässä myynnin johtaminen on melko vähäistä kun esimies ei työskentele liikkeessä henkilökunnan jäsenen kanssa.

Myyntilukuja käydään läpi kk-palavereissa. Henkilökohtaisia myyntitavoitteita ei ole koskaan käyty läpi, enkä tiedä mitä minulta odotetaan myynnin suhteen.

Sitä ei ole kovinkaan paljoa. lähinnä vain tavoitteiden läpikäymistä kerran kuussa.

Sitten tiedusteltiin millaista apua tarvitsee myyntitavoitteiden saavuttamiseksi. Vastauksista seitsemässä tuli ilmi myyntitavoitteiden epäselvyys. Nämä vastaukset tukivat strukturoitujen kysymyksiä tuloksia myyntitavoitteiden suhteen.

Tavoitteet pitäisi olla tiedossa.

Riittää kun tiedän tavoitteet ja varsinkin päiväkohtainen tavoite on kätevää tietää.

Tavoitteiden tietäminen auttaa konkretisoimaan ne omassa myynnissä ja motivoi myymään parempia tuotteita.

Seitsemässä vastauksessa kaivattiin lisää koulutusta myyntitavoitteisiin pääsemisen avuksi. Vastauksissa tuotiin selvästi esille säännöllisen koulutuksen tarve.

Koulutusta esimerkiksi kun tuotteet uudistuvat ja tarvitaan uusia argumentteja myynnin tueksi.

Lisää tietoa, eli kunnan koulutuksia jotta työnteko helpottuu ja ammattitaito korostuu.

Lisäksi myyntitavoitteisiin pääsemisen tueksi nousi esille aika ja motivointi. Kolmessa vastauksessa tuli ilmi ajan tarve tavoitteisiin pääsemiseksi. Vastauksista nousi esille työskentely, jos myymälässä on töissä vain myyjä ja optikko.

Tarpeeksi henkilökuntaa, jotta voi myydä jokaiselle sisään tulevalle asiakkaalle.

Tarpeeksi aikaa näöntarkastusten välissä myydä lasit, sillä jos toinen ei ole vapaana, asiakas lähtee.

Motivoinnin koettiin kahdessa vastauksessa auttavan myyntitavoitteisiin pääsemiseen. Vastaajia motivoi palkitseminen ja kannustaminen.

Motivointia ja selkeät tavoitteet. Ei taulukoiden täyttäminen ketään motivoi. Lähinnä ärsyttää. Myyntikilpailuja on, mutta nekin ovat jo menettäneet mielenkiinnon, sillä tavoitteet utopistisia.

Paljon tsemppiä ja apua jos sitä tarvitsee. Kehut lisäävät intoa myydä!

Vastaajilta kysyttiin kuinka myynnin johtamista tulisi heidän mielestään kehittää myymälässä. Hyvin tasaisesti nousi esille kannustaminen, palaverit ja palkitseminen. Vastauksissa neljässä ilmeni tarve esimiehen kannustukselle.

Esimies kiinnostuneempi mitä meidän myymälässämme tapahtuu. Nyt myymälän tapahtumat sujuvat omalla painollaan.

Enemmän henkilökohtaista kannustusta ja lukujen läpikäyntiä. Kannustusta eikä haukkuja. Vertailu muihin myyjiin on hyväksi, mutta se ei saisi olla pääpaino: tulee

ottaa huomioon jokaisen myyjän/ optikon esim. vastualueet ja kuinka ne vaikuttavat mahdollisiin myynteihin (esim. optikot eivät ole enää nykyään niin paljon myymälässä kuin ennen).

Vastauksissa kolmessa kerrottiin tarpeesta palaverikäytännön muutokseen. Jos esimiehellä on useampi myymälä, vastaajat halusivat välillä palaverin vain oman myymälän kesken.

Toivoisin selkeää palaverikäytäntöä, jossa kaikille kerrottaisiin selkeästi millä tavoin meidän toivotaan myyntiä seuraavan.

Esim. silloin tällöin vain omassa myymälässä palaveri, jossa käytäisiin läpi juuri tämän myymälän myyntejä ja asioita.

Vastauksissa neljässä kehittämiskohteenä oli palkitseminen. Palkitseminen nousi esille useamman kysymyksen vastauksen kohdalla. Palkitsemisessa tuli esille halu henkilökohtaiseen palkitsemiseen.

Tavoitepalkkioiden realistisen rajan asettaminen+kunnon tavoitepalkka.

Selkeät henkilökohtaiset tavoitteet ja niiden seuranta. Myös henkilökohtainen provisio olisi motivoiva tekijä.

Henkilökohtaisia tavoitteita ja palkitsemista siitä.

Vastausten perusteella myynnin johtamisessa toimii hyvin tavoitteista tiedottaminen, yhteistyö ja kannustus. Vastauksissa yhdeksässä oltiin tyytyväisiä siihen, kuinka esimies tiedottaa tavoitteista ja pitää henkilökohtaisia keskusteluja.

Esimies tuo tavoitteet selvästi esille ja keskustelee henkilökohtaisesti jokaisen kanssa myynnistä, sen tavoitteista ja mitä voisimme tehdä tavoitteisiin pääsemiseksi.

Esimies pitää kartalla koko ajan missä myynnissä mennään ja koneella selkeä tulosraportti, mistä voi jokainen itse seurata reaaliaikaista myyntiä.

Tavoitteet ja niiden toteutuminen on hyvin tiedossa.

Tiedän mikä tavoitteeni on ja mikä on myymälän tavoite.

Kolmessa vastauksessa kerrottiin yhteistyön ja luottamuksen toimivan henkilökunnan kesken hyvin.

Avoin ja hyvä yhteishenki, helppo työskennellä. Kaikilla aito halu onnistua ja tehdä tulosta.

Luottamus siihen että henkilökunta osaa työnsä.

Vastauksissa viidessä pidettiin myynnin johtamisessa toimivana kannustusta.

Kannustava ilmapiiri vaikuttaa todella merkittävästi.

Että saa kiitokset hyvästä myyntipäivästä.

Kannustava ja avoin ilmapiiri.

Vastauksissa tuli ilmi, että myynnin johtamisessa toimii huonosti palkitseminen, yksilöjohtaminen, ajanpuute ja informaatio. Vastauksissa kolmessa koettiin palkitsemisen toimivan huonosti. Tavoitepalkkiojärjestelmän maksukriteereihin oltiin tyytymättömiä.

Ketjutasolla tavoitepalkkioidenmaksukriteerit liian kovat. Tavoitteisiin pääsemisestä ja ahkeruudesta palkitseminen omassakin myymälässä huonolla tasolla.

Myyntityö ei ole kannustavaa ja palkitsemisjärjestelmä on erittäin huono eikä kannusta myymään yhtään enempää. Ei ole mielekästä, jos tietää saavansa vain täytekakkua hyvin tehdystä työstä.

Vastauksissa kolmessa mainittiin huonosti toimivaksi esimiehen yksilöjohtaminen. Esimiehellä ei ole motivaatiota ja myynnin johtaminen puuttuu kokonaan.

Suunnitelmallisuutta voisi olla enemmän ja avointa tiedon liikkumista kaikkien työntekijöiden kesken.

Esimies ei ole motivoitunut kehittämään itseään paremmaksi myynnin johtamisessa. Jos kauppa ei käy levitellään käsiä ja syytetään siitä kilpailijoiden edullisempia hintoja. Kukaan ei puutu huonoihin myyntitulokuihin.

Sitä ettei sitä juuri ole. Esimerkiksi henkilökunnan henkilökohtaiset vahvuusalueet pitäisi ottaa paremmin huomioon myyntityössä. Joku on hyvä myymään linssejä, toinen hyvä saamaan asiakkaat tulemaan tarkastuksiin tai luoman luottamusta firman ja asiakkaan välille. Joku on erinomainen reklamaatioissa jne. Näitä osa-alueita tulisi käyttää enemmän myynninjohtamisessa, koska tällöin saamme parhaimman lopputuloksen niin myynnin kuin asiakas kokemuksen kannalta. Toki kaikki joutuvat tekemään näitä kaikkia, mitta näitä voisi paremmin hyödyntää myymälätyössä, kun esimerkiksi mietitään vastuualueita.

Kolmessa vastauksessa tuli ilmi ajanpuute työntekoon. Ajanpuutteeseen vaikuttaa vähäinen henkilökunta.

Nykyinen kiire ja suorituspaineeet tekevät laadukkaasta myynnistä ja asiakaspalvelusta välillä mahdotonta.

Liian vähän henkilökuntaa, myymäläpäälliköllä ei ole aikaa/ ei muista infota/ johtaa jne koska joutuu itse olemaan jatkuvasti myymälätyössä.

Vastauksissa kerrottiin myös informaation saamisesta. Työntekijöiden kesken myymälässä sekä myymälöiden kesken tieto ei kulje tarpeeksi hyvin.

Suunnitelmallisuutta voisi olla enemmän ja avointa tiedon liikkumista kaikkien työntekijöiden kesken.

Tieto ei aina kulje.

9 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että myymälähenkilökunta koee myynnin johtamisen melko toimivana, mutta kehitettävää löytyy. Työnkuvalla ei ollut merkitystä vastauksiin, mutta työalueiden välillä oli eroja. Myynnin johtamista voidaan kehittää parantamalla myyntitavoitteiden läpikäymistä ja muuttamalla palkitsemista.

Tutkimustulosten perusteella myyntitavoitteita ei käydä kunnolla läpi alueellisesti. Myyntitavoitteet ovat kuitenkin oleellinen osa myynnin johtamista ja myyjien on tarpeellista tietää tavoitteet päästääkseen hyvään tulokseen. Tutkimustuloksista nousi selvästi esille henkilökunnan tietämättömyys henkilökohtaisista myyntitavoitteista. Hieman alle 30% vastaajista eivät tietäneet henkilökohtaisia myyntitavoitteitaan, vaikka käytäntö on olemassa koko organisaatiossa. Itä-Suomessa oltiin parhaiten tietoisia henkilökohtaisista myyntitavoitteista, mutta Keski-Suomessa puolet vastaajista eivät tietäneet henkilökohtaisia myyntitavoitteitaan. Tässä voikin pohtia, mikä on esimiehen merkitys siinä, miten hyvin alueellisesti tiedetään omat ja myymälän tavoitteet. Esimiehen tehtäviin kuuluu myymälän myynnin johtaminen ja johtaminen tulostavoitteisiin pääsemiseksi. Myyntitavoitteiden läpi käyminen on selvä kehittämiskohde alueellisesti kaikissa Silmääseman myymälöissä ja siihen pitäisi saada yhtenäinen käytäntö koko organisaatiossa.

Pohjois-Suomessa hieman yli puolet vastaajista oli tyytymättömiä esimiehen henkilökohtaisten myyntitavoitteiden läpikäymiseen, mutta kuitenkin heistä 75% tiesi henkilökohtaiset myyntitavoitteensa. Tästä voisi päätellä, että vastaajat eivät ole tyytyväisiä kuinka esimies käy läpi henkilökohtaiset myyntitavoitteet, mutta ne on kuitenkin käsitelty niin, että suurin osa työntekijöistä tietää omat tavoitteensa. Myynnin johtamisessa on tärkeää käydä läpi henkilökohtaiset myyntitavoitteet niin, että ne ovat kaikille selviä. Myyjän on vaikea päästä tavoitteisiinsa jos niitä ei ole määritelty selvästi ja muokattu hänelle henkilökohtaisesti. Pahimmillaan motivaatio työhön laskee ja työstä yrittää selviytyä mahdollisimman helpolla. (Rubanovitsch – Aalto 2012: 123.)

Vastauksista kävi ilmi, että vastaajat saavat hyvin esimieheltä tukea myyntiin. Keski-Suomessa oli eniten vastaajia, jotka eivät koe saavansa tarpeeksi esimieheltä tukea myynnissä. Tämä heijastuu varmasti myös siitä, että Keski-Suomessa puolet vastaajista ei tiennyt henkilökohtaisia myyntitavoitteitaan. Samalla yhteys vastausten välillä tukee niiden luotettavuutta. Olisi tärkeää selvittää syyt miksi myyjät eivät koe saavansa tarpeeksi esimiehen tukea myyntityössä ja tehdä muutoksia sen korjaamiseksi.

Etelä- ja Itä-Suomessa oli eniten vastaajia, jotka eivät tarvitse apua kehittyäkseen paremmaksi myyntityössä, kun taas Pohjois-Suomessa tarvittiin eniten apua kehittyäkseen paremmaksi myyntityössä. Kaikista vastaajista 35% oli ollut töissä Silmäasemalla alle kaksi vuotta, he varmasti kaipaavat apua, että voivat kehittyä paremmaksi myyntityössä. Säännöllinen kouluttaminen myynnistä ja tuotteista pitää yllä sekä kehittää myyjien ammattitaitoa. Parhaat palvelut ja tuotteet eivät yksinään riitä, vaan ne on saatava myytyä. Jotta organisaatio menestyy, sen täytyy kiinnittää erityistä huomiota myyjien koulutukseen. Myyjien kouluttaminen ei saa jäädä puheiden tasolle vaan se pitää viedä myös käytäntöön. (Jobber – Lancaster 2003: 379.)

Avoimien kysymyksien vastaukset tukivat strukturoituja vastauksia ja niistä sai laajempaa näkökulmaa myynnin johtamisen kehittämiseen Silmäasemalla. Avoimissa vastauksissa tuli selvästi esille tietämättömyys henkilökohtaisista ja myymälän myyntitavoitteista sekä halu parempaan palkitsemiseen. Tästä sai tukea strukturoiduista vastauksista ilmilleeseen myyntitavoitteiden tietämättömyyteen. Vaikka tutkimustuloksista nousi esille myymälähenkilökunnan tyytymättömyys esimiehen myynnin johtamiseen, niin avoimissa vastauksissa ilmeni vastaajien tyytyväisyys tavoitteista tiedottamiseen, yhteistyöhön ja kannustamiseen. Tästä voi päätellä, että esimiesten myynnin johtamisessa on alueellisia

eroja ja ihmiset kokevat johtamisen eritavalla. Toiset tarvitsevat enemmän tukea ja kannustusta kuin toiset. Esimiehen tehtävänä on tukea ja kuunnella työntekijöitä, keskustella heidän kanssaan sekä muistuttaa tavoitteista. Esimies johtaa työntekijöitä rakentaen heistä tiimin, joka toimii tehokkaasti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ottaen kuitenkin huomioon työntekijöiden vahvuudet ja heikkoudet. (Rubanovitsch – Aalto 2012: 128.)

Myyntitavoitteiden saavuttamiseksi kaivattiin motivointia ja myynnin johtamisessa pitäisi kehittää palkitsemista. Muutenkin motivointi ja palkitseminen tulivat esille usean vastauksen yhteydessä. Vastauksissa kerrottiin tarpeesta esimiehen kannustukselle ja kehuille, mutta myös työkavereiden positiivinen palaute on tärkeää. Palkitsemisen osalta tuotiin esille halu henkilökohtaiseen palkitsemisjärjestelmään. Silmäasemalla on tällä hetkellä käytössä myymäläkohtainen tavoitepalkkiojärjestelmä. Henkilökohtaisessa palkitsemisjärjestelmässä tulisi ottaa huomioon työntekijän työnkuva eli onko myyjä vai optikko. Myyjällä ja optikolla palkitseminen ei voisi perustua samaan mittariin, koska optikot tekevät näöntarkastuksia eivätkä pysty myymään niin paljon kuin myyjät. Optikoiden palkitsemisjärjestelmän mittarina voisi toimia esimerkiksi tehdyistä tarkastuksista toteutunut myynti. Lisäksi palkitsemisjärjestelmässä täytyisi huomioida työtunnit ja mahdolliset vastuutehtävät. Palkitsemisen tavoitteena on vaikuttaa myyjien suorituskykyyn sekä antaa tukea motivaatioon ja sitoutumiseen. Toimiva palkitseminen mahdollistaa parhaat tulokset ja parantaa työn laatua. (Nieminen – Tomperi 2008: 154, 160.)

9.1 Luotettavuus

Luotettavuuden edellytys on, että tutkimus on tehty tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaan. Luotettavuutta kuvataan validiteetilla ja reliabiliteetilla, jotka muodostavat yhdessä mittarin kokonaisluotettavuuden. (Heikkilä 2014: 176.)

Validiteetilla tarkoitetaan kuinka on onnistuttu mittaamaan juuri sitä mitä on pitänyt mitata. Kyselytutkimuksen validiteettiin vaikuttaa ensisijaisesti kuinka onnistuneita kysymykset ovat eli saadaanko niiden kautta vastauksia tutkimusongelmaan. (Heikkilä 2014: 177.) Tässä tutkimuksessa se tarkoittaa kykyä mitata myymälähenkilökunnan näkemyksiä tämän hetkisestä myynnin johtamisesta ja saada keinoja sen parantamiseksi. Tämän tutkimuksen mittarit rakennettiin juuri tätä tutkimusta varten. Kyselylomake rakennettiin huolellisesti tietoperustan pohjalta niin, että sen avulla saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kyselylomakkeen saatekirjeessä kerrottiin mitä tarkoitetaan myynnin johtami-

sella, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman relevantteja. Kysymykset mietittiin tarkasti, että ne olivat vastaajille helposti lähestyttävä ja ymmärrettävä sekä tutkimusta palveleva. Kyselylomakkeen ja saatekirjeen toimivuus esiteltiin yhden myymälän henkilökunnalla. Esitelluksen avulla saatiin parannettua tämän tutkimuksen luotettavuutta.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittauksen kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetti on sitä suurempi, mitä vähemmän sattuma on vaikuttanut tutkimustuloksiin. Tutkimuksen sisäinen reliabiliteetti saadaan mittaamalla sama tilastoyksikkö useamman kerran. Mittaustulosten ollessa samat, mittaus on reliabeli. Ulkoisella reliabiliteetilla tarkoitetaan mittausten toistettavuutta muissa tutkimuksissa ja tilanteissa. (Heikkilä 2014: 176, 178; Valli 2001: 92.) Kysely toteutettiin elokuun lopussa 2016. Kyselylomake on ajankohtainen ja toimiva, joten se voidaan toteuttaa teknisesti uudestaan. Kyselyn toistettavuuden haasteena on saada samoja vastaajia vastaamaan kyselyyn uudestaan, koska osa vastaajista on saattanut vaihtaa työpaikkaa ja tämän tutkimuksen tulosten julkistamisen jälkeen myynnin johtamisen toimintatapoihin voi olla tullut muutoksia.

Luotettavuutta voi alentaa aineiston hankkimisvaiheen virheet kuten käsittelyvirheet, mitausvirheet, otantavirheet sekä peitto- ja katovirheet. Kyselyssä käytetystä sovelluksesta saatiin siirrettyä aineisto suoraan Excel-ohjelmaan ja sieltä SPSS-ohjelmaan, joten käsittelyvirheiden vaara oli pieni. SPSS-ohjelman avulla aineistosta saatiin tehtyä suoraan kuvioita ja taulukoita, jolloin käsittelyvirheitä ei tullut.

Tämän kyselyn vastausprosentti jäi alhaiseksi. Kaikille perusjoukon jäsenille saatiin tieto kyselystä Silmäaseman Viikkotiedotteen kautta ja muistutusviesti toimitettiin jokaiseen myymälään sähköpostitse. Kysely toteutettiin elokuun lopussa, joka oli kesälomakausi. Tällä oli varmasti merkitystä vastaajien määrään. Aikataulullisesti kyselyä ei ollut mahdollista toteuttaa myöhemmin.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta nousee yleensä kysymykset totuudesta ja objektiivisesta tiedosta. Näkemykset totuuden luonteesta vaikuttavat tutkimukset luotettavuuskysymyksiin. (Tuomi – Sarajärvi 2013: 134.) Tässä tutkimuksessa laadullinen aineisto kerättiin avoimilla kysymyksillä. Kysymykset pyrittiin pitämään yksinkertaisina ja ymmärrettävinä. Kuitenkin on aina vaarana, että vastaaja käsittää kysymykset eri tavoin kuin tutkija. Avoimiin kysymyksiin tuli selkeästi vähemmän vastauksia kuin strukturoituihin kysymyksiin.

9.2 Eettisyys

Opinnäytetyötä varten haettiin tutkimuslupa kohdeorganisaatiosta ja opinnäytetyötä tehtiin hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Tutkimuksen saatekirjeessä kerrottiin mihin tutkimuksella kerättävää tietoa tullaan käyttämään. Tutkimukseen osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Kyselylomake lähetettiin Silmäaseman Viikkotiedotteen kautta kaikkiin myymälöihin ja muistutusviesti toimitettiin sähköpostin kautta kaikkiin myymälöihin. Kyselytutkimuksen vastaukset käsiteltiin luottamuksellisesti ja tulokset raportoitiin niin, ettei yksittäisiä vastauksia voinut tunnistaa ja vastaajia yksilöidä. ’

Tutkimuksessa onnistuttiin pysymään puolueettomana ja käsittelemään asiaa objektiivisesti, vaikka organisaatio on läheinen oman työn kautta. Opinnäytetyöhön liittyvistä asioista ei ole keskusteltu kyselyyn osallistuneiden kanssa, joten ei ole tullut vaikutteita kysymysten tekemiseen tai tulosten muodostumiseen ulkopuolisilta tahoilta.

9.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa onnistuttiin löytämään ratkaisut tutkimuskysymyksiin. Tulosten yhteenvedona voidaan todeta, että esimiesten työ vaatii vahvaa johtamistaitoa. Johtamistaitoa tarvitaan, jotta myymälä pääsee asetettuihin tuloksiin ja henkilökunta saa tarvittavat tiedot menestyäkseen työssään.

Tämän tutkimuksen avulla Silmäasema pystyy kehittämään myynnin johtamista paremmaksi. Tutkimuksen tuloksia esimiesten kannattaa hyödyntää omassa työssään ja miettiä tutkimustuloksia oman työnsä näkökulmasta itsensä kehittämisen kannalta. Esimiehet voivat vaihtaa mielipiteitä myynnin johtamisesta eri alueiden kollegoiden kesken ja saada hyviä vinkkejä omaan esimiestyöhön. Tutkimustulokset auttavat myös aluejohtajia parantamaan oman alueensa myynnin johtamista.

Jatkotutkimusehdotuksena on Pohjois-Suomen henkilökohtaisen myynnin johtamisen tarkempaa tarkastelua esimiehen näkökulmasta. Pohjois-Suomessa voisi tehdä haastattelututkimuksen esimiehille ja selvittää millä tavalla he käyvät läpi henkilökohtaisia myyntitavoitteita myymälähenkilökunnan kanssa. Tutkimuksen avulla saisi tietoa kuinka henkilökohtaisten myyntitavoitteiden käsittelyä saadaan paremmaksi ja tuloksia voisi hyödyntää kaikissa Suomen myymälöissä. Keski-Suomessa voisi toteuttaa tutkimuksen,

jonka avulla saataisiin kehitettyä myynnin johtamista niin myymälätasolla kuin henkilökohtaisten tavoitteiden osalta paremmaksi. Keski-Suomessakin tutkimuksen voisi toteuttaa esimiehille haastattelututkimuksena, joka voisi olla kaksi osainen. Ensin selvitettäisiin myynnin johtamisen nykytilaa ja tehtäisiin kehittämissuunnitelma myynnin johtamisen parantamiseksi. Toisessa vaiheessa tutkittaisiin kehittämissuunnitelman vaikutuksia myynnin johtamiseen.

Lähteet

Chen, Annie – Peng, Norman – Hung, Kuang-Peng 2015. Managing salespeople strategically when promoting new products – Incorporating market orientation into a sales management control framework. *Industrial Marketing Management* 2015. Volume 51. 141-149.

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Helsilä, Martti – Salojärvi, Sari 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2005. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Hokkanen, Simo – Strömberg, Oiva 2003. Ihmisen johtaminen. Jyväskylä: Painoporras.

Huttunen, Paula 2013. Myynnin johtamisen haasteet valtakunnallisessa myyntiorganisaatiossa. Opinnäytetyö. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Myyntityön koulutusohjelma. Myynnin johtaminen.

Jobber, David – Lancaster, Geoff 2003. Selling and sales management. Harlow: Pearson.

Kalli, Arttu 2010. Pk-yrityksen myyntiprosessin johtamisen kehittäminen. Diplomityö. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Tietojohtamisen koulutusohjelma.

Kannisto, Päivi – Kannisto, Santeri 2008. Asiakaspalvelu: tiedettä, taikua vai talonpoikaisjärkeä?. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Karhu, Markus 2015. Myyjät huomioivalla myynnin johtamisen mallilla menestystä palveluiden myyntiin. Opinnäytetyö. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden ylempi amk-tutkinto. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma.

Karlöf, Bengt – Lövingsson, Fredrik Helin 2008. Johtamisen näkökulmat: peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita.

Kauhanen, Juhani 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

KvantiMOTV. Koodaus. Verkkodokumentti. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_2.html>. Luettu 11.10.2016.

KvantiMOTV. Mittaaminen: Muuttujien ominaisuudet. Verkkodokumentti. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/ominaisuudet.html>>. Luettu 17.1.2016.

KvantiMOTV. Ristiintaulukointi. Verkkodokumentti. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/ristiintaulukointi/ristiintaulukointi.html>>. Luettu 23.9.2016.

KvantiMOTV. Teemoittelu. Verkkodokumentti. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html>. Luettu 11.10.2016

Lepola, Reija – Pulkkinen, Irma – Raivio, Liisa – Selinheimo, Raili – Sulkanen, Linnea 1998. Asiakaspalvelu. Porvoo: WSOY.

McKee, Annie 2014. Management: A Focus on Leaders. Harlow: Pearson.

Naylor, John 2004. Management. Second edition. Harlow: Financial Times Prestice Hall.

Nieminen, Timo – Tomperi Sari 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOYpro.

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

Rubanovitsch, Mika D. - Aalto, Elina 2012. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Imperial Sales.

Rubanovitsch, Mika D. – Valorinta, Ville 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Seigerman, Barry 2015. Producer development & sales management: Charting your success. Property Casualty 360 – National Underwriter 2015.

Silmäasema 2016. Verkkodokumentti <<http://www.silmaasema.fi/silmaasema/>>. Luettu 11.4.2016.

Sydänmaalakka, Pentti 2001. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tolvanen, Tiina 2014. Myynnin johtaminen S-marketpäällikön työssä. Opinnäytetyö. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Liiketalous.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2013. Laadullinen tutkimus: tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Valli, Raine 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vehkalahti, Kimmo 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.

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

Viitala, Riitta – Jylhä, Eila 2014. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Saatekirje

Hei,

opiskelen Metropolia Ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylemmää ammattikorkeakoulututkintoa. Teen opinnäytetyöni Silmäasemalle myynnin johtamisen kehittämistä. Tutkimuksen avulla saadaan tietoa tämän hetkisestä myynnin johtamisesta myymälähenkilökunnan näkökulmasta ja tutkimustuloksien avulla Silmäasema pystyy ohjaamaan myynnin johtamista kohti parempia tuloksia.

Myynnin johtaminen on myynnin taustatoiminto, jolla tuetaan myyntiä. Hyvällä myynnin johtamisella saadaan aikaan kestävä ja kasvuun johtava muutos organisaation toiminnassa.

Opinnäytetyön aineiston keruun toteutan tällä kyselytutkimuksella, johon pääsevät vastaamaan Silmäaseman myymälähenkilökunta, myyjät ja optikot.

Kyselytutkimuksen vastaukset käsittelen luottamuksellisesti ja tulokset raportoin niin, ettei yksittäisiä vastauksia voida tunnistaa ja vastaajia yksilöidä.

Pyydän ystävällisesti vastaamaan kyselyyn 24.8.2016 mennessä.

Jos haluatte lisätietoja tutkimuksestani, voitte olla yhteydessä minuun.

Ystävällisin terveisin,

Leena Parkatti

Avointen kysymysten teemoittelu

12. Arvioi myynnin johtamista omassa myymälässäsi

- Tyytyväiset
- Tyytymättömät
- Neutraalit

13. Millaista apua tarvitset myyntitavoitteiden saavuttamiseksi?

- Tavoitteiden tietäminen
- Koulutus
- Aika
- Motivointi

14. Kuinka myynnin johtamista tulisi kehittää myymälässäsi?

- Kannustus
- Palaverit
- Palkitseminen

15. Mikä toimii hyvin myynnin johtamisessa myymälässäsi?

- Tavoitteet
- Yhteistyö
- Kannustus

16. Mikä toimii huonosti myynnin johtamisessa myymälässäsi?

- Palkitseminen
- Informaatio
- Yksilöjohtaminen
- Ajanpuute

Kyselytutkimus

1. Sukupuoli

- mies
- nainen

2. Koulutus

- peruskoulu
- lukio/ ylioppilas
- ammattikoulu
- amk-tutkinto
- ylempi amk-tutkinto
- yliopisto
- muu

3. Työnkuva

- myyjä
- optikko
- muu

4. Kauanko olet ollut töissä Silmäasemalla?

- alle 2 vuotta
- 2-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-15 vuotta
- yli 15 vuotta
- en osaa sanoa

5. Millä alueella olet töissä?

- Etelä-Suomi
- Itä-Suomi
- Keski-Suomi
- Länsi-Suomi

- Pohjois-Suomi
- en osaa sanoa

eri mieltä/ jokseenkin eri mieltä/ ei samaa eikä eri mieltä/ jokseenkin samaa mieltä/ samaa mieltä

6. Esimieheni puhuu myynnistä

7. Esimieheni käy läpi myyntitavoitteita

8. Esimieheni käy läpi henkilökohtaiset myyntitavoitteeni

9. Tiedän henkilökohtaiset myyntitavoitteeni

10. Esimieheni tukee minua myynnissä

11. Tarvitsen apua kehittyäkseni paremmaksi myyntityössä

Avoimet kysymykset

12. Arvioi myynnin johtamista omassa myymälässäsi

13. Millaista apua tarvitset myyntitavoitteiden saavuttamiseksi?

14. Kuinka myynnin johtamista tulisi kehittää myymälässäsi?

15. Mikä toimii hyvin myynnin johtamisessa myymälässäsi?

16. Mikä toimii huonosti myynnin johtamisessa myymälässäsi?

Ristiintaulukoinnit

Taulukko 2. Työnkuvan vaikutus kysymykseen "Esimieheni puhuu myynnistä".

	Työnkuva		Total
	myyjä	optikko	
jokseenkin eri mieltä	2 6%	1 7%	3 6%
ei samaa eikä eri mieltä	5 14%	2 13%	7 14%
jokseenkin samaa mieltä	11 31%	7 47%	18 35%
samaa mieltä	18 50%	5 33%	23 45%
Total	36 100%	15 100%	51 100%

Taulukko 3. Työalueen vaikutus kysymykseen "Esimieheni puhuu myynnistä".

	Alue					Total
	Etelä-Suomi	Itä-Suomi	Keski-Suomi	Länsi-Suomi	Pohjois-Suomi	
jokseenkin eri mieltä	1 9%	0 0%	2 14%	0 0%	0 0%	3 6%
ei samaa eikä eri mieltä	3 27%	3 27%	1 7%	0 0%	0 0%	7 14%
jokseenkin samaa mieltä	3 27%	2 18%	4 29%	5 71%	4 50%	18 35%
samaa mieltä	4 36%	6 55%	7 50%	2 29%	4 50%	23 45%
Total	11 100%	11 100%	14 100%	7 100%	8 100%	51 100%

Taulukko 4. Työnkuvan vaikutus kysymykseen "Esimies käy läpi myyntitavoitteita".

	Työnkuva		Total
	myyjä	optikko	
eri mieltä	2 6%	0 0%	2 4%
jokseenkin eri mieltä	0 0%	1 7%	1 2%
ei samaa eikä eri mieltä	8 22%	4 27%	12 24%
jokseenkin samaa mieltä	7 19%	5 33%	12 24%
samaa mieltä	19 53%	5 33%	24 47%
Total	36 100%	15 100%	51 100%

Taulukko 5. Työalueen vaikutus kysymykseen "Esimies käy läpi myyntitavoitteita".

	Alue					Total
	Etelä-Suomi	Itä-Suomi	Keski-Suomi	Länsi-Suomi	Pohjois-Suomi	
eri mieltä	0 0%	0 0%	2 14%	0 0%	0 0%	2 4%
jokseenkin eri mieltä	1 9%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	1 2%
ei samaa eikä eri mieltä	2 18%	3 27%	3 21%	2 29%	2 25%	12 24%
jokseenkin samaa mieltä	4 36%	2 18%	2 14%	2 29%	2 25%	12 24%
samaa mieltä	4 36%	6 55%	7 50%	3 43%	4 50%	24 47%
Total	11 100%	11 100%	14 100%	7 100%	8 100%	51 100%

Taulukko 6. Työnkuvan vaikutus kysymykseen ”Esimieheni käy läpi henkilökohtaiset myyntitavoitteeni”.

	Työnkuva		Total
	myyjä	optikko	
eri mieltä	6 17%	3 20%	9 18%
jokseenkin eri mieltä	6 17%	1 7%	7 14%
ei samaa eikä eri mieltä	6 17%	5 33%	11 22%
jokseenkin samaa mieltä	6 17%	4 27%	10 20%
samaa mieltä	12 33%	2 13%	14 27%
Total	36 100%	15 100%	51 100%

Taulukko 7. Työalueen vaikutus kysymykseen ”Esimieheni käy läpi henkilökohtaiset myyntitavoitteeni”.

	Alue					Total
	Etelä-Suomi	Itä-Suomi	Keski-Suomi	Länsi-Suomi	Pohjois-Suomi	
eri mieltä	1 9%	0 0%	6 43%	1 14%	1 13%	9 18%
jokseenkin eri mieltä	2 18%	1 9%	1 7%	0 0%	3 38%	7 14%
ei samaa eikä eri mieltä	3 27%	3 27%	2 14%	2 29%	1 13%	11 22%
jokseenkin samaa mieltä	2 18%	1 9%	2 14%	3 43%	2 25%	10 20%
samaa mieltä	3 27%	6 55%	3 21%	1 14%	1 13%	14 27%
Total	11 100%	11 100%	14 100%	7 100%	8 100%	51 100%

Taulukko 8. Työnkuvan vaikutus kysymykseen ”Tiedän henkilökohtaiset myyntitavoitteeni”.

	Työnkuva		Total
	myyjä	optikko	
eri mieltä	7 19%	3 20%	10 20%
jokseenkin eri mieltä	4 11%	0 0%	4 8%
ei samaa eikä eri mieltä	5 14%	3 20%	8 16%
jokseenkin samaa mieltä	6 17%	6 40%	12 24%
samaa mieltä	14 39%	3 20%	17 33%
Total	36 100%	15 100%	51 100%

Taulukko 9. Työalueen vaikutus kysymykseen ”Tiedän henkilökohtaiset myyntitavoitteeni”.

	Alue					Total
	Etelä-Suomi	Itä-Suomi	Keski-Suomi	Länsi-Suomi	Pohjois-Suomi	
eri mieltä	0 0%	1 9%	7 50%	1 14%	1 13%	10 20%
jokseenkin eri mieltä	2 18%	1 9%	0 0%	0 0%	1 13%	4 8%
ei samaa eikä eri mieltä	3 27%	1 9%	2 14%	2 29%	0 0%	8 16%
jokseenkin samaa mieltä	3 27%	1 9%	1 7%	3 43%	4 50%	12 24%
samaa mieltä	3 27%	7 64%	4 29%	1 14%	2 25%	17 33%
Total	11 100%	11 100%	14 100%	7 100%	8 100%	51 100%

Taulukko 10. Työnkuvan vaikutus kysymykseen "Esimieheni tukee minua myynnissä".

	Työnkuva		Total
	myyjä	optikko	
eri mieltä	2 6%	0 0%	2 4%
jokseenkin eri mieltä	4 11%	2 13%	6 12%
ei samaa eikä eri mieltä	8 22%	7 47%	15 29%
jokseenkin samaa mieltä	8 22%	3 20%	11 22%
samaa mieltä	14 39%	3 20%	17 33%
Total	36 100%	15 100%	51 100%

Taulukko 11. Työalueen vaikutus kysymykseen "Esimieheni tukee minua myynnissä".

	Alue					Total
	Etelä-Suomi	Itä-Suomi	Keski-Suomi	Länsi-Suomi	Pohjois-Suomi	
eri mieltä	0 0%	0 0%	1 7%	1 14%	0 0%	2 4%
jokseenkin eri mieltä	1 9%	1 9%	3 21%	0 0%	1 13%	6 12%
ei samaa eikä eri mieltä	5 45%	2 18%	1 7%	3 43%	4 50%	15 29%
jokseenkin samaa mieltä	2 18%	3 27%	3 21%	1 14%	2 25%	11 22%
samaa mieltä	3 27%	5 45%	6 43%	2 29%	1 13%	17 33%
Total	11 100%	11 100%	14 100%	7 100%	8 100%	51 100%

Taulukko 12. Työnkuvan vaikutus kysymykseen ”Tarvitsen apua kehittyäkseni paremmaksi myyntityössä”.

	Työnkuva		Total
	myyjä	optikko	
eri mieltä	4 11%	5 33%	9 18%
jokseenkin eri mieltä	11 31%	1 7%	12 24%
ei samaa eikä eri mieltä	7 19%	3 20%	10 20%
jokseenkin samaa mieltä	8 22%	3 20%	11 22%
samaa mieltä	6 17%	3 20%	9 18%
Total	36 100%	15 100%	51 100%

Taulukko 13. Työalueen vaikutus kysymykseen ”Tarvitsen apua kehittyäkseni paremmaksi myyntityössä”.

	Alue					Total
	Etelä-Suomi	Itä-Suomi	Keski-Suomi	Länsi-Suomi	Pohjois-Suomi	
eri mieltä	3 27%	3 27%	1 7%	0 0%	2 25%	9 18%
jokseenkin eri mieltä	5 45%	3 27%	3 21%	1 14%	0 0%	12 24%
ei samaa eikä eri mieltä	0 0%	2 18%	5 36%	2 29%	1 13%	10 20%
jokseenkin samaa mieltä	2 18%	2 18%	2 14%	3 43%	2 25%	11 22%
samaa mieltä	1 9%	1 9%	3 21%	1 14%	3 38%	9 18%
Total	11 100%	11 100%	14 100%	7 100%	8 100%	51 100%