

Luovuus arvon tuottajana – Kaupan esimiesten näkemyksiä luovuuden käyttömahdollisuuksista, merkityksestä ja tukemisesta ketjuliiketoiminnassa

Liisa Kasurinen

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma
Syyslukukausi 2018
Kasvatustieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Kasurinen, Liisa. 2018. Luovuus arvon tuottajana - Kaupan esimiesten näkemyksiä luovuuden käyttömahdollisuuksista, merkityksestä ja tukemisesta ketjuliiketoiminnassa. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 82 sivua.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää päivittäistavarakaupan esimiesten näkemyksiä työntekijän luovuuden käyttömahdollisuuksista, sen merkityksestä kilpailukyvyille, ja miten esimies voi tukea työntekijän luovuutta ketjuliiketoiminnassa. Tutkimus koettiin tärkeäksi toteuttaa, sillä luovuuden todellista luonnetta ei vielä kovin hyvin kaupan ympäristössä tunneta, eikä sen tarvetta tunnusteta. Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, jossa tutkimuksen analyysi on tehty aineistolähtöisesti aiemman tutkimustiedon ohjaamana. Tutkimukseen haastateltiin kuutta esimiestä, jotka työskentelevät esimiestehtävissä, kahden keskusjohtoisen liiketoiminnan alla.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että päivittäistavarakaupan työntekijän luovuudelle on päivittäinen tarve ja se on luonteelta visuaalista, sosiaalista, inkrementaalista, rakenteellista ja improvisoitua luovuutta. Ketjujohdon tuella prosesseja pyritään toteuttamaan tehokkaasti, mutta tämän tutkimuksen perusteella työntekijän työssä käyttämät luovuuden eri muodot ovat ehtoja asiakastyytyväisyydelle ja asioiden aikaansaamiselle. Luovuus nähtiin kiinteäksi osaksi työntekijän ammattitaitoa ja sillä nähtiin olevan merkittävä rooli asiakastyytyväisyyden kautta yrityksen menestymisessä.

Tässä tutkimuksessa myös ilmeni, että kaupan esimies voi tukea työntekijöiden luovuutta eri tavoin. Esimiehen kypsä persoonallisuus on lähtökohta tasavertaiselle vuorovaikutukselle, joka synnyttää luottamuksellisen ilmapiirin työyhteisöön. Tämän kautta työntekijät haluavat kehittää itseään ja toteuttaa yhdessä asiakkaiden kanssa kaikille osapuolille arvoa tuottavia palvelutilanteita.

Asiasanat: luovuus, arvo, esimiestyö, kilpailukyky, kauppa, ketjuliiketoiminta

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

SISÄLTÖ

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | JOHDANTO | 5 |
| 2 | LUOVUUS | 8 |
| | 2.1 Luovuus kaupan toimintaympäristössä..... | 9 |
| | 2.2 Sosiaalinen luovuus - yhdessä asiakkaan ja työkaverin kanssa..... | 12 |
| | 2.3 Luovuutta työssä oppimisen kautta..... | 14 |
| 3 | PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPA OSANA KAUPAN TOIMIALAA | 19 |
| | 3.1 Päivittäistavara kauppa Suomessa | 19 |
| | 3.2 Arvon luominen | 21 |
| | 3.3 Kannattava liiketoiminta | 24 |
| | 3.4 Esimiesosaaminen..... | 26 |
| 4 | TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA KYSYMYKSET | 29 |
| 5 | TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN | 30 |
| | 5.1 Tutkimuksen konteksti ja tutkimukseen osallistujat | 31 |
| | 5.2 Aineiston keruu..... | 32 |
| | 5.3 Aineiston analyysi | 33 |
| 6 | TULOKSET | 37 |
| | 6.1 Luovuuden ilmentyminen työntekijän toiminnassa | 37 |
| | 6.2 Luovuuden merkitys yrityksen kilpailukykyyn | 46 |
| | 6.3 Esimiesosaaminen..... | 50 |
| | 6.4 Yhteenveto työntekijän luovuudesta, merkityksestä ja esimiesosaamisesta | 56 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 7 | POHDINTA..... | 59 |
| 7.1 | Työntekijän luovuudelle on tarvetta päivittäistavarakaupan kontekstissa..... | 59 |
| 7.2 | Luovuus tuottaa arvon kautta kilpailuetua | 64 |
| 7.3 | Luovuutta esimiehen kypsän persoonallisuuden myötä..... | 67 |
| 7.4 | Tutkimuksen käytännölliset hyödyt | 70 |
| 7.5 | Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys | 72 |
| 7.6 | Jatkotutkimushaasteet | 74 |
| | LIITTEET..... | 82 |

1 JOHDANTO

Luovuudesta puhutaan kaikkialla ja sen merkitystä korostetaan yhä enenevässä määrin yritysten menestyksessä, vaikka sen todellista luonnetta harvoin vielä ymmärretään (Malmelin & Poutanen 2017, 13). Vaivattomimmin luovuus yhdistetään edelleen taiteellisuuteen ja suuriin innovaatioihin (vrt. Blomberg 2016, 17), mutta eniten työelämämme kaipaa luovuutta päivittäiseen arkeen ja uudistumiseen (Malmelin & Poutanen 2017, 90). Luovuus on paljon enemmän kuin yksilö ja hänen tuottama lopputuotos (Malmelin & Poutanen 2017, 17), vaikka näin se olisikin helpointa hahmottaa. Luovuus tuleekin nähdä nykyään prosessina, joka näyttäytyy dynaamisessa vuorovaikutuksessa ihmisten, kulttuurien ja aineellisten todellisuuksien ristitulella (Poutanen 2016, 17; Moran & John - Steiner 2003, 63).

Entä miten sopivat yhteen luovuus ja päivittäistavarakaupan ketjuuntunut toimintaympäristö? Tämä on sanapari, jota ei välttämättä liitetä kovin herkästi yhteen, varsinkaan kun päivittäistavarakaupan keskeisin kilpailukeinon sanotaan olevan tehokkuus (PTY 2018a, 7). Kaupan toimintaympäristössä on tapahtunut paljon muutoksia, kuten nettikauppa ja kauppojen aukiolojen vapautuminen. Lisäksi kuluttajien muuttuvien arvojen ja tarpeiden myötä ostokäyttäytymisen muutokset ovat muiden muassa vaikuttaneet täällä toimivien kivijalkakauppojen toimintaan. Samalla voidaan kuitenkin todeta, että Suomessa päivittäistavaraketjujen kilpailu on vähäisempää kuin muualla Euroopassa ja verkkokauppa on kehittynyt odotettua hitaammin (PTY 2018b, 9). Syyksi tähän kerrotaan suomalaisten asenteet ja varovaisuus verkko-ostamisessa (PTY 2017, 7; PTY 2018b, 9). Uusia toimijoita ja toimintamalleja on kaikesta huolimatta rantautumassa markkinoille ja asiakkaiden ostokäyttäytyminen on muuttumassa entisestään, johon kaikkien toimijoiden on reagoitava.

Kilpailun kiristyessä ja taloudellista vastuuta ajatellen kauppa tarvitsee tehokkaita prosesseja, joiden taustalla on useimmiten ketjun johdon tarkkaan suunnitellut ja auki kirjoitetut toimintamallit. Kaupan konsepti määrittää useat asiat valikoimasta tuotteiden sijainteihin myymälässä. Myös kassalla toimimista

on ohjeistettu ja voidaankin ajatella työntekijöiden menevän myymälään toteuttamaan jonkun toisen laatimaa suunnitelmaa. Työntekijän luovuus kuulostaakin tämän vuoksi jopa pelottavalta, vähintäänkin aavistuksen vieraalta ketjuliiketoiminnan yhteydessä. Kuitenkin nähdään, että pitkälle itsepalveluun perustuvassa konseptimyymälässä asiakkaat edelleen arvostavat palvelua ja sen koetaan olevan yksi ratkaisevimmista kauppakohtaisista kilpailutekijöistä (Solita 2014, 13).

Työpaikan arki on muuttunut yhä sirpaleisemmaksi, muodostuen ennustamattomien ja monimutkaisten asioiden vyyhdistä, jotka liittyvät usein asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja tiukkoihin aikatauluihin (Collin, Auvinen, Herranen, Paloniemi, Riivari, Sintonen & Lemmetty 2017, 27). Tämä on totta myös kaupan arjessa, vaikka asioita onkin pyritty ennakoimaan ketjujohdosta käsin. Yksi suuri muuttuva tekijä on asiakas, jonka käyttäytymistä ei voi ennalta käsikirjoittaa. Myös tuotteiden saatavuusongelmat, valikoiman lisääntynyt tuorepainotteisuus, kiristyvät tehokkuusvaatimukset ja asiakkaiden alati muuttuvat tarpeet tarjoavat arkeen yllätyksiä, joihin mitkään robotit tai ennalta laaditut prosessiohjeet eivät pysty tarjoamaan ratkaisuja. Voisiko siis arjen luovuudesta olla tähän apua?

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten luovuus sopii päivittäistavarakaupan kontekstiin, joka on ketjuohjattu ja konseptin määrittämä. Tutkimuksessa keskitytään luovuuden ilmentymiseen kaupan työntekijän työtehtävissä esimiesten näkemyksien kautta. Näyttää siltä, että asiaa ei ole aiemmin tutkittu ja näyttää myös siltä, että ilmiön todellisuutta ei kaupan alalla vielä kovinkaan hyvin tunneta. Myöskään Opetushallituksen toteuttama Osaamistarveraportti (2016) ei luovuuden tarvetta täysin tunnista kaupan päivittäisessä arjessa, toisin kuin monet työelämä tutkimukset (esim. Collin ym. 2017; Sawyer 2012; Styhre 2006). Muutosten pyörteessä kauppa tarvitsee laajasti uusia näkökulmia ja nykyisen toiminnan kriittistä arviointia kehittymisen taustalle (Solita 2014, 21). Tutkijat näkevätkin, että kaikilla aloilla olisi tärkeää miettiä miten työntekijöiden ammatillista luovuutta olisi mahdollista tukea, sillä sitä kautta uudistuvat myös yritykset (Malmelin & Poutanen 2017, 90). Ensin on kuitenkin ymmärrettävä, mitä luovuus kaupan ympäristössä tarkoittaa.

Tutkimusraportti etenee siten, että ensin tarkastellaan luovuutta, sosiaalista luovuutta ja työssä oppimista (luku 2). Tämän jälkeen käsitellään päivittäistavarakauppaa ja kyseisen toimialan menestymisen edellytyksiä (luku 3). Tutkimuskysymykset on esitelty seuraavassa luvussa (luku 4) ja tämän jälkeen kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta (luku 5). Tämän jälkeen esitetään tutkimuksen tulokset (luku 6) ja viimeisessä kappaleessa johtopäätökset (luku 7).

2 LUOVUUS

Luovuudesta puhutaan usein suurin sanoin ja toivein, jolloin ilmiön todellinen olemus jää pimentoon (Malmelin & Poutanen 2017, 13). Ehkä juuri tästä johtuen luovuudella ei ole ajateltu olevan käyttöä kaupan ketjumaailmassa. Luovuuden käyttöä edellytetään kuitenkin nykyään yhä useimmissa työtehtävissä, myös sellaisissa, joissa sitä ei aiemmin ole luultu tarvittavan (Syvänen, Kasvio, Loppela, Lundell, Tappara & Tikkamäki 2015, 175). Luovuus nähdään enenevässä määrin yrityksen menestymisen edellytyksenä, vaikka ilmiön määrittelemineen onkin tavattoman vaikeaa. Perinteisesti luovuuden on ajateltu liittyvän taiteeseen, mielikuvitukseen ja älykkyyteen. Nykyään se on osa poliittista ja yritysstrategioiden diskurssia, näkyen ja kuuluen myös työpaikkailmoituksista arjen jokapäiväisiin keskusteluihin. (Blomberg 2016, 17.) Luovuutta ja innovaatio-termiä käytetään usein samoissa yhteyksissä, ja niihin sisältyykin samankaltaisia elementtejä, mutta ilmiöinä niihin liittyy erilaisuutta (Poutanen 2016, 18). Luovan ajattelun kautta mietitään uusia ratkaisuja innovaatioprosessin alkuvaiheessa, kun taas prosessin myöhäisemmässä vaiheessa luovuutta käytetään innovaation parannusten tekemiseen (Poutanen 2016, 18; Anderson 2014, 1297).

Luovuuden tarkastelussa ilmiöön on usein pyritty saamaan konkreettisuutta kohdistamalla katse yksilöön ja hänen luomaan aikaansaannokseen (Malmelin & Poutanen 2017, 17). Luovuustutkija Styhre (2006) näkee luovuuden huomattavasti moniulotteisempänä asiana ja haluaa uutuuden sijaan korostaa luovuuden rakentumista arjen sosiaalisissa ja kulttuurisissa rakenteissa. Luovuuden tutkimuksen edetessä Gilson ja Madjar (2011) ovat jaotelleet luovuuden radikaalin ja inkrementaaliseen, joista ensimmäinen tavoittelee mullistavia uutuuksia, kun taas jälkimmäisen kautta haetaan jatkuvaa uudistumista. On myös alettu puhua yksilölle hyödyllisestä arkiluovuudesta, josta ei laajemmassa kontekstissa ole uutuusarvoa. Malmelin ja Poutanen (2017) lisäksi pohtivat, että tämän perusteella lähes kaikki ihmisen toiminta voidaan ajatella luovana, jolloin ilmiöllä on vaarana liiaksi arkipäiväistyä (Malmelin & Poutanen 2017, 23–24). Yhtenä luovuuden muotona ongelmanratkaisun ajatellaan sopivan erityisesti yritysten

kontekstiin (Malmelin & Poutanen 2017, 33). Amabile (1996) vielä muistuttaa luovuuden olevan enemmän kuin ongelmien ratkaisemista. Se on uusien tapojen löytämistä ongelmien ratkaisemiseksi. (Amabile 1996; Malmelin & Poutanen 2017, 33.)

Luovuudella on huomattu olevan yhteys myös työhyvinvointiin, sillä työntekijällä on mahdollisuus merkityksellisyyden ja onnellisuuden kokemuksiin luovuuden ja itsensä toteuttamisen kautta (Syvänen ym. 2015, 175; Uusikylä 2012, 11; Malmelin & Poutanen 2017, 78–79). Kestävällä tavalla menestyvän liiketoiminnan taustalla on hyvinvoiva työyhteisö, ja esimerkiksi Anderson, Potočnik ja Zhou (2014, 1298) ovat esittäneetkin työorganisaatioiden menestymisen edellytykseksi luovuutta ja innovaatioita. Tosin Blomberg (2016) on väitöskirjassaan myös esittänyt kritiikkiä luovuuden ymmärtämisestä organisaatioissa pelkästään positiiviseksi ja tuloksellisuutta parantavaksi. Myös Poutanen (2016, 77) ajattelee luovuuden pahimmillaan tekevän organisaation elämästä stressaavaa, epätasapainoista ja päämäärätöntä.

2.1 Luovuus kaupan toimintaympäristössä

Luovuuden tarvetta ja käyttömahdollisuuksia kyseenalaistetaan usein kaupan ketjutoiminnassa ja esimerkiksi Liiketalouden osaamistarveselvitys (2012) toteaa, että luovuudelle ja ongelmanratkaisukyvyille ei ole ”tilaa” kaupan prosesseissa, saati koulutuksessa. Selvityksessä viitataan ketjuliiketoimintaan, joka nähdään tiukasti muualta käsin ohjatulta. (Juusti-Rajander 2012, 29.) Myöskään Opetushallituksen toteuttamassa vähittäiskauppaa yleisesti koskevassa Osaamistarveraportissa (2016) ei puhuta luovuudesta. Ilmiöön liittyvää innovaatio-osaamista raporteissa sanotaan tarvittavan vähäisessä määrin esimerkiksi uusien ideoiden kaupallistamiseen sekä asiakaslähtöisten konseptien ja brändien kehittämiseen. (Taipale-Lehto 2016, 35.) Edellä mainitun lisäksi tärkeimpinä työntekijöiden osaamistarpeina uusimmissa raportissa nähdään ”teknologiaosaaminen ja sen hyödyntäminen, ennakointi- ja data-analyysiosaaminen, viestintä- ja vuorovaikutustaidot eri kanavissa, laaja-alainen asiakasosaaminen, kulttuuriosaaminen,

brändi- ja kansainvälinen konseptiosaaminen, yrittäjämäisyys, joustavuus ja muutoksensietokyky, turvallisuusosaaminen ja vastuullisuus, verkosto-osaamisen ja logistinen optimointiosaaminen.” Jokiranta (2016) tuo vielä Osaamistarveraportin (2016) pohjalta esille, että asiakasarvon synnyttämisen edellytyksenä kaupan työntekijän moniosaajuuden tarve lisääntyy. Virheettömän järjestelmäosaamisen lisäksi, työntekijän tulee koskettaa asiakasta tunnetasolla vuorovaikutuksen keinoin. Työntekijällä tulee olla siis järjestelmiin liittyvän kompetenssin lisäksi emotionaalista kompetenssia. (Jokiranta 2016.)

Työelämää koskevissa tutkimuksissa on huomattu, että luovuutta tarvitaan useissa arjen tilanteissa, yleensä sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa (Collin & Billett 2010; Collin ym. 2017; Sawyer 2012; Styhre 2006). Osaamistarveselvityksen ja -raportin näkemykset ovat siis ristiriidassa työelämä tutkimuksen näkökulman kanssa, jossa luovuus nähdään kiinteänä osana asiakaspalvelijan työtä ja ammattitaitoa. Myös Malmelin ja Poutanen (2017, 90) sanovat, että kaikki organisaatiot ja niissä työskentelevät ihmiset ovat tavalla tai toisella luovia. Näistä edellä mainituista ristiriitaisuuksista voidaan jo ajatella, että luovuuden määrittäminen ei ole yksiselitteistä, eikä arkikielessä sen monitahoisuutta välttämättä heti ymmärretä.

Mitä luovuus sitten on kaupan kontekstissa ja miten sitä voisi oikein kuvata, jotta sen moniulotteisuus tulisi ymmärretyksi? Arvioitaessa yritysten luovuutta, ja sen hyödyllisyyttä, kriteerit tulevat strategiasta ja siellä olevista tavoitteista (Malmelin & Poutanen 2017, 78). Voidaan siis ajatella, että kaupan ympäristössä kaikki sellainen toiminta, joka lisää asiakkaan arvoa on merkityksellistä ja mahdollisesti myös luovaa. Luovuus näyttäytyy työpaikan normaalissa arjessa ja siihen usein myös liitetään tuotteen tai palvelun uutuuden, arvon ja hyödyllisyyden elementit (Collin ym. 2017, 27; Sawyer 2012, 8; Anderson 2014, 1298). Luovan toiminnan yksi keskeisistä resursseista on yksilö, jolla on erilaisia vahvuuksia ongelmien ratkaisemisessa, ideoinnissa tai käytännön toteuttamisessa (Malmelin & Poutanen 2017, 46). Luovuus rakentuu yksilöllä aiemmin opituista ajatuksista ja käsitteistä uudella tavalla asioita yhdistellen ja oivalluksia ilmaisemalla (Sawyerin 2012, 7).

Fisher ja Amabile (2009) puhuvat rakenteellisista ja improvisoidusta luovista prosesseista, joita molempia voidaan ajatella tarvittavan kaupan ketjuohjatussa toiminnassa. Rakenteellisessa luovuudessa eri vaiheet on pyritty kuvaamaan ja tilanteille esitetään vaihtoehtoisia ratkaisumalleja, kun taas improvisoidun luovuuden tarve tulee yllättäen, eikä tilanteita ole juuri osattu valmistella. Improvisoidut prosessit poikkeavat aiemmasta tavasta tehdä asioita ja yllätyksellisyyden lisäksi, ne ovat kontekstissaan tarkoituksenmukaisia. Voidaan ajatella, että improvisoidun luovuuden ehtona on asiantuntijuus alasta. Toisaalta ajatellaan, että ihmisen prosessimuisti vaikuttaa ehkäisevästi täysin uudenlaisen toiminnan syntymiseen aiemman kokemuksen työntyessä esiin. (Fisher & Amabile 2009.) Myös Palonen ja Gruber (2010, 49) näkevät työntekijän todellinen osaamisen, asiantuntijuuden, tulevan näkyväksi usein ongelmanratkaisukykyä vaativissa tilanteissa, sillä siihen tarvitaan taustalla olevaa tietoa ja taitoa vallitsevista olosuhteista.

Todelliseen luovaan prosessiin ei ennalta laaditut kuvaukset sovi, sillä prosessi alati elää ja muuttuu (Malmelin & Poutanen 2017, 34). Tästä johtuen ei myöskään konseptikäsitteeseen voida etukäteen käsikirjoittaa ohjetta siitä, millaista palvelua tai millaisia ratkaisuja kullekin asiakkaalle olisi paras tarjota. Jokainen kohtaaminen on ennalta arvaamaton ja synnyttää näin eri osapuolille uutta ymmärrystä (Huotilainen & Saarikivi 2018, 75). Näihin spontaaneihin, toisaalta hyvin arkisiin, tilanteisiin liittyvä luovuus on kuitenkin usein hyvin näkyvä (Collin & Billett 2010, 219) ja siksi sitä ei ehkä tunnisteta myöskään näissä toimialan osaamistarvetta kartoittavissa selvityksissä. Syyksi voidaan ajatella myös perinteiset ja kapea-alaiset käsitykset luovuudesta ja ilmiön vaikea määriteltävyys.

Kaupan ala elää muiden toimialojen tavoin muutoksessa, ja luovuuden nähdään mahdollistavan yksilön ja sen myötä yrityksen menestymisen. Ilmiöön voidaan ajatella liittyvän sellaisia elementtejä, jotka auttavat yllättävien tilanteiden hallitsemista. Näitä ovat esimerkiksi työntekijän yrittäjähenkisyys, ammattidentiteetti ja sen joustava neuvottelu. (Littleton, Taylor & Eteläpelto 2012.) Luovuuden merkityksen nähdään korostuvan yksilön ja yrityksen muutostilanteissa

(Littleton ym. 2012), sillä kuten Uusikylä (2012, 139) ajattelee, luovuuteen liittyy rajoittavista rutiineista irrottautumista.

Luovuuden näkökulmasta huolestuttavaa on yritysten lisääntyneet tuloksellisuustavoitteet ja sen myötä tehokkuusvaatimukset, jotka tukahduttavat työn tekemisen suorittamiseksi. Tehokkuuden nimissä työstä pyritään tekemään suunnitellumpaa ja ohjatumpaa, jossa luovuudelle ei tahdo jäädä tilaa. (Malmelin & Poutanen 2017, 79.) Tosin Hamel (2007, 45) ajattelee työntekijöiden voivan olla missä tahansa ympäristössä nerokkaita ongelmanratkaisijoita, innovaattoreita ja muutosagentteja, mikäli he vain saavat tarvittavat resurssit. Hän vielä korostaa, että pelkästään sääntöjen noudattaminen ja huolellisuus eivät enää riitä tuomaan arvoa edes hyvin strukturoidussa työympäristössä. (Hamel 2007, 81.)

Tässä kappaleessa on jo viitattu sosiaaliseen vuorovaikutukseen - ja sitä kautta sosiaaliseen luovuuteen - muun muassa asiakaspalvelutilanteiden yhteydessä. Seuraavassa kappaleessa tämän tärkeän ilmiön ulottuvuuksia tarkastellaan vielä hiukan lisää.

2.2 Sosiaalinen luovuus - yhdessä asiakkaan ja työkaverin kanssa

Useasti luovuuden ajatellaan olevan yksilöiden kykyä tuottaa uudenlaisia asioita ja ideoita ympäristön mahdollistamissa rajoissa, mutta esimerkiksi Collin ja Billett (2010, 218) ajattelevat, ettei kukaan voi yksin päästä samaan, mihin ryhmä yhdessä pystyy. Myös Sawyer (2012, 32) sanoo ryhmän luovuuden olevan paljon enemmän kuin yksilöiden yhteen laskettu luovuus. Luovuus on siis vaikuttavimmillaan erilaisten ryhmien ja yhteisöjen yhteistä luovuutta, joka on vahvasti sosiaalista. (Collin ym. 2017, 13; Sawyer 2012, 8; Anderson 2014, 1302.) Luovuus tulee siis nähdä nykyään yksilön luovuuden sijaan pikemminkin prosessina, joka ilmenee dynaamisissa vuorovaikutussuhteissa ihmisten, kulttuurien ja aineellisten todellisuuksien välillä (Poutanen 2016, 17; Moran & John-Steiner 2003, 63).

On hyvä myös huomata, että vaikka luovan idean nähdäänkin usein olevan tietyn henkilön tuottamaa, se harvoin syntyy tyhjiössä ilman sosiaalisen ympäristön vaikutusta (Sawyer 2012, 32).

Paloniemi, Rasku-Puttonen ja Tynjälä (2010) kirjoittavat yhteisöllisestä luovuudesta, joka syntyy kriittisessä vuoropuhelussa. Siinä haetaan uusia näkökulmia, joiden pohjalta on mahdollisuus innovoida jotain uutta. (Paloniemi ym. 2010, 26.) De Zutter ja Sawyer (2010, 239–240) puhuvat taas jaetusta luovuudesta, jolloin luovuus näkyy jokaisessa ryhmän jäsenessä ja heidän kesken tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Luovuus voi siis näkyä työyhteisöjen tuottamana sosiaalisena toimintana, jonka seurauksena työkäytänteet muuttuvat (Collin ym. 2017, 26; Anderson 2014, 1298). Tämä sopii myös Malmelinin ja Poutasen (2017, 76–77) ajatukseen siitä, että luovuus yleisemmin näyttäytyy yrityksissä juuri toiminnan kehittämisenä, harvemmin uusina ja innovatiivisina tuotteina tai palveluina. Näissä tilanteissa vaikuttavat niin sisäistämisen kuin ulkoistamisen sosiaaliset prosessit, joihin tulevat yksilölliset jännitteet persoonien ja kulttuurien muodossa (Moran & John-Steiner 2003, 63).

Vielä tarkentaen, luovuutta ei ole yksittäiset ja irralliset repliikit, vaan niiden dialoginen rakentuminen toinen toisistaan (DeZutter & Sawyer 2010, 226). Luovuus näyttäytyy myös ryhmän sanattomassa vuorovaikutuksessa, sanallisen vuorovaikutuksen lisäksi (Collin & Billett 2010, 229). Esimerkiksi kaupassa asiakaspalvelijan sosiaalinen luovuus ilmentyy asiakkaan kanssa vuorovaikutustilanteeseen heittäytymisenä, jossa luovuus näkyy yleisesti ennalta arvaamattomalla tavalla heidän välisessään vuorovaikutusprosessissa ja muissa siihen vaikuttavissa tekijöissä (Poutanen 2016, 4). Näiden tilanteiden prosesseissa näkyy jaetun luovuuden tunnusmerkkeinä emergenttejä, ennustamattomia, ominaisuuksia ja tuotteen tai palvelun tarkoituksenomaisuus siinä tilanteessa (DeZutter & Sawyer 2010, 228–229). Kaupan toimintaympäristössä luovuuden voidaan ajatella olevan vahvasti sosiaalista, vaikka esimerkiksi henkilökunnan yhteisiä palvelureita olisi harvoin, jos ollenkaan. Kollegoiden kohtaamiset tapahtuvat arjen työtehtäviä tehdessä ja tauoilla. Asiakkaana voidaan tässä ajatella niin sisäistä

kuin ulkoista asiakasta ja usein sanotaankin, että työkavereiden vuorovaikutuksen toimiessa myös maksavan asiakkaan palvelu toimii parhaalla mahdollisella tavalla.

Luovuuden edistämiseksi on siis tärkeintä huomioida yhteisöjen luovuus (Collin & Billett 2010, 218-221; Uusikylä 2012, 203), sillä tilanteissa vaikuttavat niin sisäistämisen kuin ulkoistamisen sosiaaliset prosessit, johon tulevat yksilölliset jännitteet persoonien ja kulttuurien muodossa (Moran & John-Steiner 2003, 63). Väärin käytettynä valta voi tukahduttaa luovuuden, mutta erilaisiin työvaiheisiin sisältyvät valtasuhteet voivat myös rikastuttaa arjen työtä uusilla työkäytännöillä (Collin & Billett 2010, 220-221). Luovan yhteistyön ajatellaan esiintyvän vapaassa ja vähän rajoitteita olevassa ympäristössä (Littleton ym. 2012). Yhteisössä tulee löytyä luottamusta, vapautta, leikinomaisuutta, riskinoton sallimista, eikä epäonnistumista tarvitse pelätä (Uusikylä 2012, 203-204).

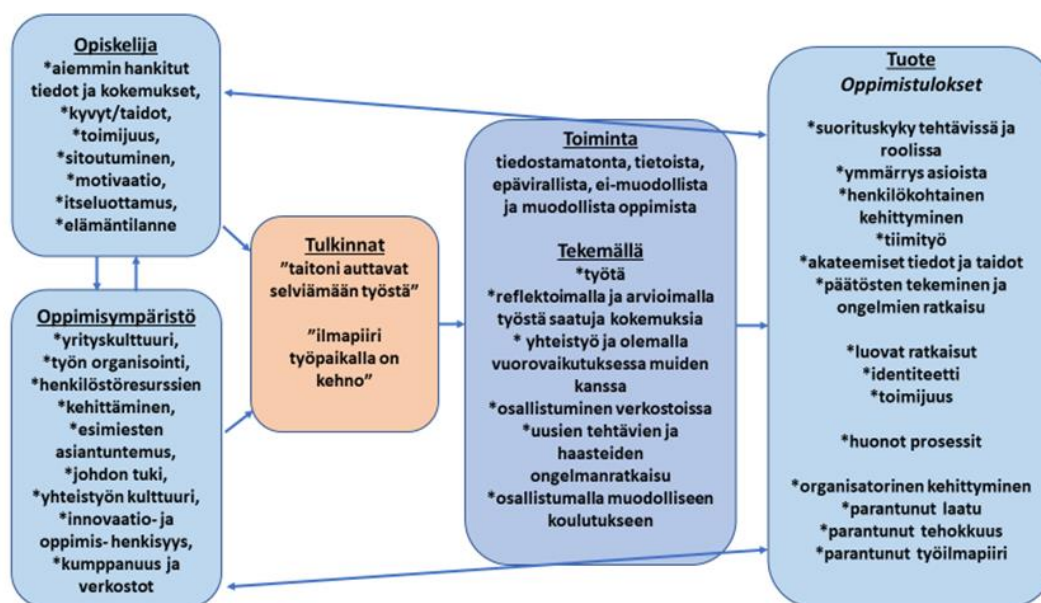
Tässä kappaleessa on nähtävissä asiantuntijuuden kehittymistä työssä oppimisen kautta, joka kytkeytyy läheisesti luovuuteen ja erityisesti sosiaaliseen luovuuteen. Työssä oppimisen vaikuttavuuteen ratkaiseva merkitys on yksilöllisen ja sosiaalisten prosessien kautta tapahtuvan oppimisen suhteella. (Tynjälä 2010b; Collin & Billett 2010, 217-218.) Ilmiöt näyttävät siis vahvasti yhteen kietoutuneilta, jonka vuoksi työssä oppimisen luonnetta ja merkitystä tarkastellaan seuraavassa kappaleessa tarkemmin.

2.3 Luovuutta työssä oppimisen kautta

Oppiminen ja luovuus on nähtävä toisiinsa liittyvinä ilmiöinä, joiden myötä kehittymistä tapahtuu eniten normaalin työarjen keskellä (Collin & Billett 2010, 213). Tutkintoja opiskellaan eri asteen oppilaitoksissa, mutta todellinen asiantuntijuus edellyttää Eteläpellon ja Tynjälän (1999, 9) mukaan useiden vuosien kokemusta tietyssä kontekstissa. Ajatellessa kaupan ympäristöä, jokaisessa ketjussa on strategiaan kirjoitetut arvot, missio ja visio, jotka ohjaavat toimintaa laajemmän konseptimäärittelyn lisäksi. Ketjuilla on myös omat logistiset prosessit ja niitä tukevat järjestelmät. Jo tämänkin perusteella on selvää, että työpaikat ovat

keskeisiä oppimisympäristöjä ammatillisessa osaamisessa (Collin & Billett 2010, 212).

Tynjälä (2010b) on mukailnut työpaikan kontekstiin oppimisen 3 P-mallin, joka on nähtävillä kuviossa 3. Opiskelijan aiemmin hankitut tiedot ja kokemukset ovat yksilön tekemien tulkintojen taustalla siitä, millaiset mahdollisuudet hän kokee työssä selviytymiseen. Antavatko yksilön kyvyt/taidot ja elämäntilanne sellaista itseluottamusta, jonka myötä tapahtuu sitoutumista ja sitä kautta toimijuutta, joka taasen ruokkii entisestään motivaatiota. (Tynjälä 2010b.)



KUVIO 3: 3 P-malli työpaikalla tapahtuvasta oppimisestä (Tynjälä 2010b).

Tynjälän (2010b) mallissa näkyy oppimisen yksilöllinen ja sosiaalinen ulottuvuus matkalla aloittelijasta asiantuntijaksi. Työssä oppimista ajatellaankin konstruktivistisen ajattelun pohjalta yksilöllisen ja yhteisöllisen oppimisen välisenä suhteena, jossa työyhteisöllä on huomattavan iso merkitys asiantuntijuuden kehittämisessä (Collin & Billett 2010, 218). Tästä johtuen oppimisympäristönä toimivan työpaikan yrityskulttuuri vaikuttaa siihen minkälaisia merkityksiä työntekijä mielessään rakentaa. Yrityskulttuuriin liittyvät muun muassa työn organisointi,

yhteistyön ja henkilöstöresurssien kehittäminen. Myös esimiehen asiantuntemus, johdon tuki, innovaatio- ja oppimishenkisyys, kumppanuus ja verkostot luovat yhdessä ympäristön, jonka oppija tulkitsee oppimista tukeväksi tai sitä heikentäväksi. (Tynjälä 2010b.) Kehittymiseen liittyvät väistämättä aina kokeilut ja epäonnistumiset, joiden suhtautumiseen vaikuttavat suuresti työpaikan kulttuuri (Huotilainen & Saarikivi 2018, 93). Huomio onkin aiheellisesti siirretty yksilöstä sosiaaliseen kontekstiin ja siellä tapahtuvaan vuorovaikutukseen (Eteläpelto & Tynjälä 2002, 9).

Oppiminen on työpaikalla tiedostamatonta, tietoista, epävirallista, ei-muodollista ja muodollista oppimista. (Tynjälä 2010b.) Illeris (2007) huomauttaa, että suunnittelemattomaan ja huomaamattomaan työssä oppimiseen liittyy kapealaisuus, ilman laajempaa kontekstia tai teoriaa. (Illeris 2007, 222.) Tästä syystä oppimista tapahtuu parhaiten työtä tekemällä, sitä refleктоimalla, arvioimalla työstä saatuja kokemuksia, tekemällä yhteistyötä ja olemalla vuorovaikutuksessa muiden kanssa työpaikalla ja verkostoissa. (Tynjälä 2010b.) Näin toimiessaan, oppija on aktiivinen toimija omassa oppimisprosessissaan. Lisäksi Collin ja Billett (2010, 216–217) huomauttavat, että välillä tarvitaan konkreettista työtilanteissa tapahtuvaa ohjausta, vaikka pääasiallisesti ammattilaisten tieto ja taito siirtyisikin epäsuorasti. Myös Rehnin (2018, 120) ajatuksen mukaan esimiehen on seurattava työntekijöiden tekemistä kiinnostuneena, jotta hän voi tarvittaessa antaa työntekijöille tukea tai apua.

Vastuun ja valtuuksien antaminen työntekijälle lisää osallisuuden tunnetta, sitä kautta oppimista ja luovia ratkaisuja (Huotilainen & Saarikivi 2018, 94–95). Päätöksiään esimiehelle perustellessaan harjaantuvat myös työntekijän argumentaatiotaidot. Myös erilaisten tilanteiden ongelmanratkaisut opettavat, mikäli oppija on avoin näille mahdollisuuksille (Tynjälä 2010b). Ongelmanratkaisutilanteisiin viitaten Valkeavaara (1999, 107) tähdentää, että asiantuntijaksi kehitymisessä on tärkeää tarttua ongelmiin tavalla, joka mahdollistaa tietämyksen lisääntymisen, välillä myös epäonnistumisien kautta. Vaikka työssä oppimisen ymmärretään olevan tärkein oppimisen konteksti, tarvitaan asiantuntijuuden taust-

talle myös teoreettista ja käsitteellistä tietoa (Tynjälä 2010a, 83) ja sitä on mahdollista saada muodollisen koulutuksen kautta (Tynjälä 2010b). Huutilainen ja Saarikivi (2018, 87) taasen toteavat, että huono koulutus voi pahimmillaan murentaa työntekijän ammatti-identiteettiä luomalla stressiä osaamisvaateilla ja riittämättömyyden tunteilla.

Uusikylän (2012, 181) mukaan paras tapa tukea oppimistuloksissa nähtävää luovuutta, on antaa oppijalle omiin resursseihin nähden sopivan haastavia tehtäviä. Oppimisen ja oman kehittymisen myötä työntekijän suorituskyky paranee työtehtävissä toimiessaan. Hän saavuttaa yhä paremman ymmärryksen taustalla vaikuttavista asioista, sosiaaliset taidot ja tiimityö paranevat. Akateeminen koulutus lisää yksilön tietoja ja taitoja, jotka voivat myös osaltaan auttaa päätösten tekemisessä ja ongelmien ratkaisussa. (Tynjälä 2010b.)

Saavuttaessaan asiantuntijuuden omalta alaltaan yksilö pystyy toiminnassaan luoviin ratkaisuihin, ammatti-identiteetti ja ammatillinen toimijuus vahvistuvat (Tynjälä 2010b). Vähäsantanen, Paloniemi, Hökkä ja Eteläpelto (2014, 220) korostavat erityisesti ammatti-identiteetin merkitystä niin yksilön kuin yhteisön kohdalla, sillä sisäinen uudistuminen on edellytys toiminnan kehittymiselle. He näkevät edellä mainittujen ilmiöiden olevan vahvasti yhteydessä toisiinsa, voimavarajohtamisen ohella ja sen mahdollistamana (Vähäsantanen ym. 2014, 219–225). Toimijuus ammatillisessa kontekstissa voidaan liittää yksilön mahdollisuuksiin vaikuttaa asioihin, valintoihin, päätöksentekokykyyn ja saada aikaan asioita (Eteläpelto, Heiskanen & Collin 2011, 12-13). Collin ym. (2017, 100) ovat havainneet tutkimuksessaan, että ammatillinen toimijuus yhtäältä tuottaa luovuutta ja toisaalta edellyttää toimijuutta. Motivoituneet työntekijät eivät ainoastaan käytä tietojaan ja taitojaan, vaan myös liittävät itsensä osaksi sitä työtä, mitä tekevät.

Yksilöiden toiminnan ansiosta koko organisaatio kehittyy, prosessien tehokkuus ja laatu paranevat, työilmapiirin ohella. (Tynjälä 2010b.) Tämä tapahtuu, mikäli yksilö ja työn kehittäminen pidetään yhdessä, eikä irrallisina osa-alueina (Launis & Engeström 1999, 74). Yrityksessä voi syntyä myös kehnoja prosesseja, jotka heikentävät toiminnan laatua ja tehokkuutta (Tynjälä 2010b). Tosin on

huomattava, että oppimisintensiivisellä työasenteella syntyy epätasaista suoriutumista (Huotilainen & Saarikivi 2018, 92). Launis ja Engeström (1999, 75) sanovatkin oleellista olevan sen, millaisia toimintamalleja työyhteisöt pystyvät koamaan muutoksessa pysyäkseen. Paju (2017, 37) vielä tarkentaa, että on vältettävä hankalia ja päällekkäisiä toimintamalleja, sillä nykyinen toimintaympäristö edellyttää ennen kaikkea ketteryyttä ja joustavuutta. On myös muistettava, että parhaimpien luovien työprosessien löytäminen, ja niiden ylläpitäminen, edellyttävät työntekijöiltä kärsivällisyyttä ja sitkeyttä (Poutanen 2016, 4).

3 PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPA OSANA KAUPAN TOIMIALAA

Kauppa on elinkeinoelämämme suurin työllistäjä ja myös suurin nuorten työllistäjä. Laskentatavasta riippuen kauppa tuo yhdeksästä viiteentoista prosenttia Suomen bruttokansantuotteesta. (Kauppa.fi 2018a; PTY 2018a.) Päivittäistavaroiden vähittäiskaupan arvo oli vuonna 2017 lähes 17,6 miljardia euroa, ilman kioski- ja torikauppaa, ja koko päivittäistavaroiden valikoimaan myyviä marketmyymälöitä oli kaikkiaan 2 824 kappaletta (PTY 2018a).

Kauppaan kohdistuu lisääntyviä tehokkuusvaatimuksia, mutta näiden lisäksi kauppa tulisi nähdä yhä enemmän kokemuksellisenä estradina, jossa työntekijät ratkaisevat yhdessä asiakkaiden kanssa asiakkaiden arjen ongelmia. Samalla estradilla esimiehet näyttävät esimerkkiä hyvän palvelukulttuurin luomisessa, jolla on myös iso merkitys työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta. (Solita 2014, 15.)

Mitronen ja Hänninen (2018) ajattelevatkin kaupan menestymisen taustalle tarvittavan osaamista arvon luomiseen asiakkaalle, osaamista kannattavaan liiketoimintaan sekä osaamista esimiehenä toimimiseen. Seuraavissa alaluvuissa kerrotaan niistä tekijöistä, joista ketjumaisen liiketoiminnan menestys on mahdollista muodostua. Myös tässä tutkimuksessa menestymisen ajatellaan syntyvän edellä mainittujen osaamisvaatimusten kautta. Sekä tehokkaan että vaikuttavan liiketoimintaosaamisen kautta sitoutunut asiakassuhde on mahdollista syntyä monien mahdollisuuksien markkinaympäristössä. Sitoutunut asiakassuhde tuottaa arvoa laajasti asiakassuhteen eri osapuolille jatkuvuuden ja yhdessä uudistumisen kautta.

3.1 Päivittäistavarakauppa Suomessa

Kaikkia toimialoja koskevan muutoksen myötä myös kaupan on muututtava. Yhteiskunnallisen muutoksen lisäksi valtiovallan johto ohjaa muutosten suuntaa esimerkiksi lainsäädännön, työmarkkinasopimusten sekä kaavoituksen kautta.

Myös kuluttajien arki ja arvostukset ovat jatkuvassa muutoksessa ja näihin kaikkiin kaupan on reagoitava aktiivisena toimijana. (Koistinen, Lammi & Rajas 2009.)

Suurimmat muutokset ovat ravistelleet päivittäistavarakauppaa isojen ketjujuliiketoimijoiden ostaessa pienempiä ja näin vahvistaen omaa markkina-asemaansa (Peltola 2009; Kauppa.fi; PTY 2018b). Suomen päivittäistavarakaupan sanotaan olevan ”kahden kauppaa”, sillä reilut 81,5 % markkinaosuudesta on S-ryhmän (45,9 %) ja K-ryhmän (35,8 %) hallussa. Lidl Suomi Ky:n markkinaosuus oli 9,3 % ja lopuilla yksityisillä 9 % oli osuus. (Nielsen 2018.) Kaksi kolmasosaa ostoksista tehtiin supermarketeissa tai hypermarketeissa, ja kotimaisen päivittäistavaroiden verkkokaupan osuus vuoden 2017 myynnistä oli 0,3 % (Nielsen 2018).

Harvaan asutussa maassa tehokkuusvaatimukset ovat johtaneet kauppojen voimakkaaseen ketjuuntumiseen, joka antaa mahdollisuudet kilpailukykyiseen hinnoitteluun tehokkaan ostotoiminnan ja logistiikan kautta (Kauppa.fi 2018b; PTY 2018b; Mitronen & Hänninen 2018). Kilpailu voidaankin nähdä enemmän kaupparyhmittymien kuin yksittäisten kauppojen välisenä kilpailuna. Nykyisin menestyksen taustalla onkin kuluttajia kiinnostava ketjukonsepti, jonka toiminnassa on nähtävissä ketjukonseptin kirjatut toimintamallit. (Mitronen & Hänninen 2018.)

Päivittäistavarakaupan myyjän työ ajatellaan usein helppona ja toisten määrittämien työtehtävien toteuttamisena. Ajatus on kuitenkin vähitellen muuttumassa ja vähittäiskaupan myyjän nimi koetaan jo vanhanaikaisena. Työntekijät voidaan ajatella nykyään enemmän ”asiantuntijoina, ratkaisujen löytäjinä tai elämysoppaina”, kuten IKEA Suomen henkilöstöjohtaja Camilla Weurlander sanoo. (Kauppa.fi 2018c.) Selvityksen mukaan kaupan alan työntekijöille on myös hyvin tärkeää työssä ”työskentely erilaisten ihmisten kanssa, luovat työtehtävät, mahdollisuus edetä työssä sekä kansainväliset mahdollisuudet” (Pohjoisranta Burson-Marsteller 2018). Ehkä kaikki päivittäistavarakaupan työntekijät eivät vielä miellä työtänsä täysin samalla tavalla, mitä Weurlander sanoo, mutta on tärkeää, että asiasta keskustellaan. Se kuinka hyvin yritys pystyy tuottamaan asiakkaan

kokemaa arvoa, ratkaisee lopulta yrityksen menestymisen. Usein arvo muodostuu asiakkaalle juuri työntekijän asiantuntijuuden sekä pienien ja suurempien elämysten kautta, joita käsitellään seuraavassa luvussa enemmän.

3.2 Arvon luominen

Arvo kuvaa sanana positiivista hyötyjen ja uhrausten erotusta asiakkaalle, joka saa hänet sitoutumaan kauppaan ja auttamaan toiminnan kehittämisessä (Kautto & Mitronen 2009). Kaupan arvoketjulla ymmärretään taasen laajaa yhteistyöverkostoa, jossa kumppaneiden ja toimijoiden ensisijaisen päämäärä on arvon tai hyödyn tuottaminen asiakkaalle. Asiakas onkin nähtävä nykyisin kaupan tärkeimpänä kumppanina ja strategiaan kirjattujen tavoitteiden ohjaavana tekijänä. (Kautto & Mitronen 2009.) Grönroos (2010) haluaa vielä korostaa, että arvo muodostuu asiakkaan henkilökohtaisessa arvonluomisprosessissa, jossa hyödynnetään käytettävissä olevia resursseja. Tuotantoprosessi taasen pyrkii tuottamaan sellaisia resursseja asiakkaalle hyödykkeiden kautta, jotka helpottavat arvon luomista. (Grönroos 2010.) Nykyisin arvon tuottamisen yhteydessä puhutaan paljon aineettoman arvonluonnin merkityksestä, joka voi liittyä johonkin henkilökohtaiseen arvoon tai tarpeeseen. Näitä voivat olla esimerkiksi eettisyys, esteettisyys tai käytettävyys (Ali-Yrkkö & Pajarinne 2015.)

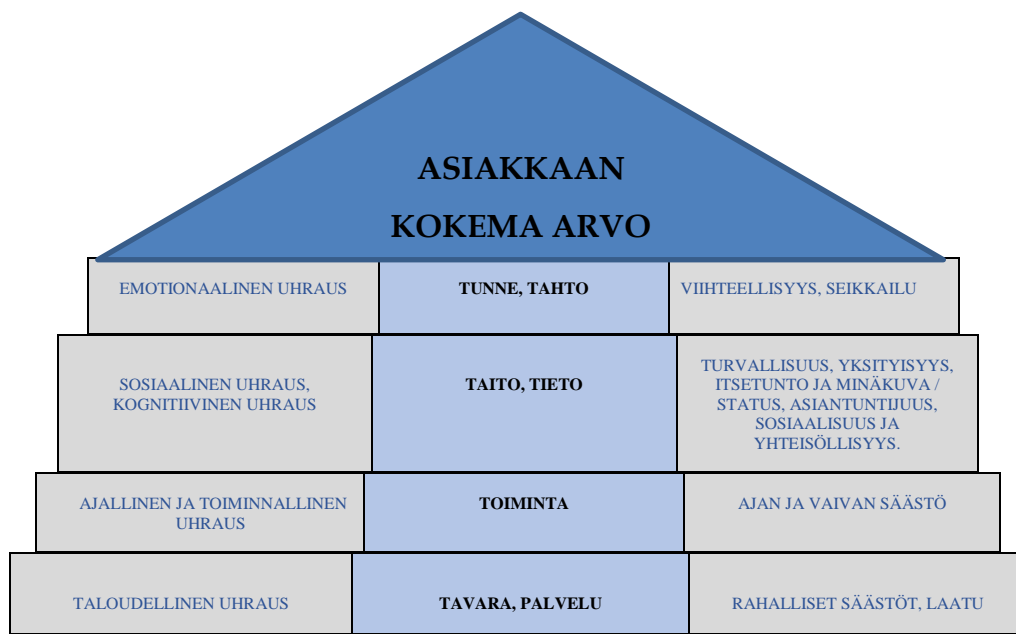
Asiakasarvoa ajatellaan syntyvän positiivisen asiakaskokemuksen yhteydessä. Kokemuksen luomisessa puhutaan usein elämyksellisyydestä ja Ahvenainen, Gylling ja Leino (2017) toteavatkin, että yritysten ensisijaisen tavoitteen tulisi olla asiakkaan ”vau- tunne”. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen myötä asiakkaalle jää positiivinen tunnejälki, joka saa kertomaan kokemuksesta myös muille. (Ahvenainen ym. 2017, 10–11.) Kuusela ja Rintamäki (2002, 132–133) ajattelevat asiakasarvon kehittyvän hierarkisesti, jossa kaikkia tasoja tarvitaan asiakkaan kokeman arvon muodostumiseen (Kuvio 1). Kuviossa on nähtävissä alimmalla portaalla konkreettisia ja mitattavia tarpeeseen liittyviä uhrauksia, jotka muuttuvat ylöspäin hierarkiassa mentäessä subjektiivisiksi ja abstrakteiksi hyödyiksi. Arvon muodostumisen näkökulmasta, tarpeen täyttymisen lisäksi myös

hedonistisien hyötyjen tulee toteutua ja siihen ei useinkaan valikoiman laajuus ja toiminnan tehokkuus riitä. (Kuusela & Rintamäki 2002, 132–133.)

Yritysten on siis pyrittävä tuottamaan asiakkaille sellaista arvoa, jonka he kokevat merkitykselliseksi ja näin sitoutuvat yrityksen asiakkaiksi. Arantola (2003, 115–116) on omissa tutkimuksissaan myös huomannut, että eri asiakasryhmille arvo muodostuu eri asioista, perustuen esimerkiksi omaan elämäntilanteeseen ja kiinnostuksen kohteisiin. Kuuselan ja Rintamäen (2002) arvohierarkiassa on nähtävissä, että tavaran ja palvelun saaminen on asioinnin edellytys ja lähtökohta. Asiointi edellyttää toimintaa ja kaikki mikä vähentää tähän käytettyjä resursseja, tuottaa arvoa. Tiedon ja taidon taustalle liittyy jo paljon tiedostamattomia asioita, jotka saattavat liittyä yrityksen imagoon, symboliikkaan ja tiedon liittämisestä omaan toimintaan, kuten tiedostavaan kuluttamiseen. Kuluttamisesta tulee itseilmaisun väline. (Kuusela & Rintamäki 2002, 133–134.) Huotilainen ja Saarikivi (2018) myös ajattelevat arvon muodostuvan toisille sosiaalisessa kanssakäymisestä asiakkaan roolissa, toisille tiedostavana kuluttajana ja joillekin taas tuttavallisten kohtaamisten kautta (Huotilainen & Saarikivi 2018, 168–169). Hierarkian ylemmän tason ilmiöitä, tahtoa ja tunnetta, on vaikea mitata perinteisesti ja ne ovat täysin hedonistisia. Tässä onnistuakseen yrityksen henkilöstön tunneosaaminen ja tilanneherkkyys yksilölliseen palveluun tulee olennaisen tärkeäksi. Henkilöstön halu kuunnella asiakkaita ja ymmärtää heidän tarpeitaan luo tilanteisiin henkilökohtaisesti merkityksellistä arvoa, aisteja ruokkivan fyysisen ympäristön lisäksi. (Kuusela & Rintamäki 2002, 136–137.)

Arvoa tuottava asiointikokemus edellyttää siis erinomaista palvelukulttuuria, joka antaa myös jokaisen työlle arvon ja merkityksen. Pirkkalainen (2003, 168) toteaaakin, että asiakas on nähtävä yhä selkeämmin muuttuvan työn keskiössä, kuten osaamisen määrittelijänä, työn kohteena tai tukevana resurssina palveluprosessissa. Samaan asiaan viitaten Mitronen ja Kautto (2009) toteavat asiakkaan olevan kaupan tärkein kumppani, joka auttaa palautteen kautta kauppaa kehittymisen ja uudistumisen prosesseissa (Kuusela & Rintamäki 2002, 141; Sarala &

Sarala 2010, 27). Tästä muodostuu asiakkaan antama arvo yrityksen liiketoiminnalle - säännöllisesti ostettujen hyödykkeiden ja verkostossa suosittelun lisäksi. Näin myös asiakas kokee roolinsa merkityksellisenä yrityksen arvoprosessissa.



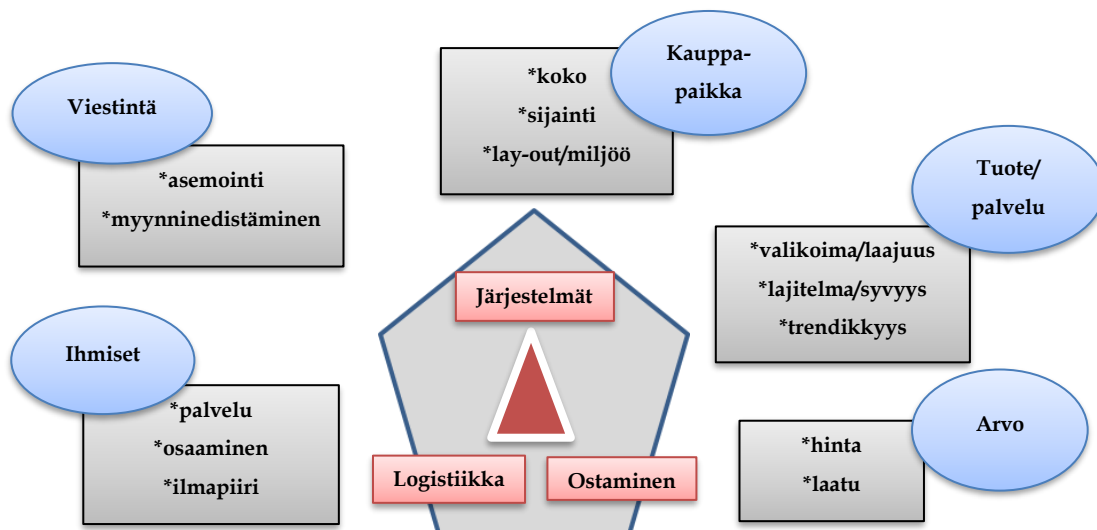
KUVIO 1: Asiakasarvon muodostuminen (Kuusela ja Rintamäki 2002, 133).

Moniulotteisen arvonmuodostuksen pohjalta voidaan näin ajatella, että asiakkaita ei voida enää jakaa perinteisten kriteerein mukaisesti toimiviin segmentteihin (Kautto & Mitronen 2009). Myös tämän kautta voidaan paremmin ymmärtää aiemmin mainittu palvelutilanteiden täydellisen ennakoinnin vaikeus, koska asiakkaiden arvonmuodostus on toisistaan poikkeavia ja kohtaamiset ennalta arvaamattomia (vrt. Huotilainen & Saarikivi (2018, 75). Mustosmäki ja Anttila (2012, 69) ajattelevat myös, ettei standardisointi tahdo onnistua palvelutyössä. DeZutter ja Sawyer (2010, 226–227) toteavatkin tilanteisiin tarvittavan herkkyyttä ja dialogista vuorovaikutusta. Luova ja oppiva asenne asiakkaan kanssa mahdollistaa juuri kullekin asiakkaalle sopivimman palvelun, joka tukee yksilön miinua (Huotilainen & Saarikivi 2018, 88–90).

Luovaan asenteeseen liitetty empatia mahdollistaa arvon tuottamisen toiselle (Huotilainen & Saarikivi 2018, 160). Tämän voidaan ajatella olevan arvokasta molemmille osapuolille, sillä merkityksellisyyden tunne syntyy siitä, kun olemme yhteydessä muihin ihmisiin ja teemme heille hyvää (Pessi 2014, 160). Pessi (2014, 161–162) myös kirjoittaa, että myötätuntoiset arkiset kohtaamiset antavat paljon positiivista energiaa molemmille osapuolille.

3.3 Kannattava liiketoiminta

Asiakkaiden tarpeiden lisäksi myös kannattavuusvaatimukset ovat kasvaneet kaupan toimintaympäristössä. Ostotoiminnan on oltava tehokasta ja tuotteiden on kuljettava nopeasti tavarantoimittajilta keskusvarastoihin ja sieltä kaupan hyllyihin ja asiakkaille. Yrityksissä puhutaan usein kannattavan liiketoiminnan yhteydessä tuloksellisuudesta ja siihen yhdistetään termejä, kuten tehokkuus, kannattavuus, tuottavuus, taloudellisuus ja kilpailukyky (Syvänen ym. 2015, 25). Näihin asioihin liittyvät juuri ketjutoiminnan vahvuus, jota Ring ja Tigert (2001) ovat kuvanneet Pentagon-Triangle -mallissa (Kuvio 2). Toiminnan tehokkuuden kannalta keskeiset kolme asiaa on kuvattu ”trianglen” kolmikulman kautta. Triangleen kuuluvat logistiikka, ostaminen ja järjestelmät ovat päätekijät kannattavan liiketoiminnan taustalla. Ne eivät suoranaisesti näy asiakkaalle, mutta vaikuttavat kaikkeen siihen, minkä asiakas näkee yrityksessä asioidessaan.



KUVIO 2: Pentagon-triangle -malli (Ring & Tigert 2001).

Tehokkaiden prosessien ohella yritysten tulee muistaa, että asiakkaat ratkaisevat yrityksen menestymisen ja yhtenä onnistumisen mittarina pidetään asiakkaiden uusintaostoja, joita yritysten on kannattavaa tavoitella (Arantola 2003, 20–30). Pentagonin viisikulma kuvaakin niitä viittä tärkeää kilpailukeinoa, joiden avulla yritykset pyrkivät löytämään omat vahvuutensa ja pärjäämään koko ajan tiukentuvassa kilpailussa. Ketjujohdossa kilpailukeinot huomioidaan ja kirjoitetaan auki liiketoiminnan strategiaan ja konseptikäsitteeseen. Määriteltäviin seikkoihin kuuluvat kauppapaikkoihin ja tuotteisiin/palveluihin liittyvät asiat, kuten kaupan sijaintiin, valikoiman laajuuteen, saatavuuteen, hintaan ja laatuun liittyvät asiat. On ymmärrettävä toimintaympäristössä vaikuttavat megatrendit ja mihin yritys haluaa itsensä asemoida markkinassa ja millä imagolla. Lisäksi on laajasti huomioitava palvelutilanteen yhdessä tuottavat ihmiset, henkilökunnan osaamisen kehittäminen ja minkälaisen ilmapiirin ihmiset yhdessä luovat. (Ring & Tigert 2001.) Ajatellaankin, että kaupan yhä tärkeämmäksi menestystekijäksi on muodostumassa motivoitunut ja osaava henkilöstö, sillä todellinen ”totuuden hetki” on usein juuri asiakkaan ja kaupan työntekijän kohtaaminen. Hyvät kohtaukset lisäävät asiakasarvon kokemusta, kun huono tilanne taas voi pahimmillaan olla syy asiakkuuden päättymiseen. (Kautto & Mitronen 2009.)

Ketjuliiketoiminnan laadun johtamisen apuvälineinä käytetään tuloskorttia, jonka mittarit auttavat kauppaa kehittymään strategian tavoitteiden mukaisesti. Tuloskortissa olevia mitattavia osioita ovat: ”asiakkuusosio, tehokkuusosio, henkilöstö- ja osaamisosio sekä tulososio”. (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 194–195.) Henkilöstö- ja osaamisosioon sisältyy luovan toiminnan kannalta merkityksellinen laaja johtamisosaaminen. Tähän ilmiöön – ja sen edellytyksiin – johdattelee seuraava kappale.

3.4 Esimiesosaaminen

Menestyvän toiminnan jalustana ajatellaan olevan laaja johtamisosaaminen, jossa näkyvät organisatorinen osaaminen ja hyvä ihmisten johtaminen (Syvänen ym. 2015, 259). Laajan johtamisosaamisen sanotaan vaikuttavan myös merkittävästi työelämän laatuun, työyhteisöjen luovuuteen ja innovatiivisuuteen (Syvänen ym. 2015, 21). Osallistava, ja jokaisen työidentiteettiä ymmärtävä, johtaminen tuo mukanaan työhyvinvointia, oppimista ja parantunutta toimivuutta yksikkö- ja organisaatiotasolle (Eteläpelto ym. 2014, 20). Tässä yhteydessä voidaan puhua myös psykologisesta turvallisuudesta, jonka myötä työntekijä ei pelkää virheiden tekemistä tai omien ideoiden esittämistä. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 227–228.)

Hyvän johtamisen yhteydessä puhutaan usein dialogisesta johtamisesta. Dialogisen johtamisessa on keskeistä työpaikan eri rooleissa ja asemissa olevien työntekijöiden aito ja vastavuoroinen vuorovaikutus, jonka avulla tavoitellaan yhteisiä tavoitteita (Syvänen ym. 2015, 25). Isaacs (2001, 367) sanoo dialogin maldaltavan hierarkiaa ja poistavan alistavaa vallan käyttöä. Hierarkiaa myös tarvitaan, sillä erityisesti nopeaa reagointia vaativissa tilanteissa on tärkeää roolien selkeys – myös itseohjautuvissa tiimeissä (Huotilainen & Saarikivi 2018, 259). Myöskin vaatimista ja valvomista tarvitaan edelleen, mutta tapoja, joilla ne tehdään, tulee kehittää ja jalostaa (Rehn 2018, 121).

Dialoginen johtaminen on läsnäoloa, halua kohdata ja olla tavoitettavissa. Tämän lisäksi tärkeitä arvoja ovat tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja arvostus.

(Syvänen ym. 2015, 259.) Dialogi on siis menetelmän sijaan suhtautumistapa, jossa tärkeimmät taidot ovat kuuntelu, kunnioitus, odotus ja suora puhe (Aarnio 2012; Isaacs 2001, 96). Näihin liittyen, tutkijat ovat alkaneet korostaa yhä enemmän empatian merkitystä esimiestyössä. Empatia on sosiaalista kykyä eläytyä toisen tilanteeseen (Huotilainen & Saarikivi 2018, 246; Rehn 2018, 53). Tämä taas edellyttää tervettä tunneälyä, johon Isaacs (2001, 92–93) viittaa sisäisellä eheydellä, joka näkyy luontevuutena, lempeytenä ja aitoutena. Rehn (2018, 54) jakaa johtajan tunneälytaidot kykyyn tunnistaa, kykyyn tulkita ja kykyyn toimia edellisten taitojen kanssa – empatian liittyessä jokaiseen osa-alueeseen. Sisäisen eheyden kautta pystyy taasen antamaan arvoa myös itselle ja omille ajatuksille, mikä antaa kyvyn puhua suoraan. (Isaacs 2001, 170.) On huomattava, että esimiestyö tapahtuu ympäristössä, joka on tunteiden, tulkintojen ja kulttuurien ympäröimä. Nopeasti syntyvissä tilanteissa omien ajatusmallien rakenteet paljastuvat väistämättä pieninä ja suurimpina tekijöinä, jotka taas helposti kääntävät positiivisen kannustuksen negatiiviseksi tai epäuskottavaksi. (Rehn 2018, 10.)

Rehnin (2018, 33) näkemyksen mukaan hyvä johtaja on aito, joka toimii omien arvojen pohjalta sen sijaan, että poukkoilisi edes takaisin uusien johtamismallien tai ohjeiden ristitulella. Robinson (2013) puhuu taasen aikuisen kypsästä persoonallisuudesta, johon kuuluu Rehnin mainitsema aitous, sosiaalinen vaikuttavuus ja tehokkuus. Näiden lisäksi kypsään persoonallisuuteen liittyy generatiivisuus, itsensä toteuttaminen ja kypsä puolustusmekanismi. Kypsän persoonallisuuden omaava esimies haluaa olla oma, vilpitön ja aito itsensä. Hän aina pyrkii huippuosaamiseen, mutta muistaa myös mikä on hyväksi työyhteisölle ja haluaa jakaa osaamistaan työyhteisössä. Kypsän persoonallisuuden omaava henkilö uskaltaa hypätä oman turvallisuusalueensa ulkopuolelle ja epäonnistumisien kohdatessa osaa käsitellä tunteet syyttämättä niistä muita. (Robinson 2013, 169–177.) Rehn (2018, 17) sanookin, että johtajuudessa aidosti onnistuvat pystyvät käsittelemään epäonnistumiset ja oppimaan niistä, sillä johtajuuteen sisältyy paljon epäonnistumisia, epävarmuutta ja jatkuvaa kehitystä (Rehn 2018, 17).

Esimiehen sitoutuessa tasavertaiseen vuorovaikutukseen hän ei pidä kiinni omista käsityksistään, vaan pyrkii kuuntelemaan tarkkaavaisesti ilman ennakkokäsityksiä ja ymmärtämään muiden näkökulmia. Sosiaalisen älykkyyden hyödyntämisen kautta on mahdollisuus löytää uutta ymmärrystä yhdessä ajattelemisen kautta. Dialogin avulla on mahdollista motivoida työntekijöitä ajattelemaan yhdessä ja yksinään, mutta erityisesti sillä on vaikutusta tiimin yhteistyötaitoihin. (Aarnio 2012; Isaacs 2001, 40.) Kaikki tämä onkin ensiarvoisen tärkeää nykyisessä muutoksessa, jossa tarvitaan luovuutta ja uudistumiskykyä (Eteläpelto ym. 2011, 178; Lappalainen 2015, 16). Martela ja Jarenko (2015, 15) toteavat, että työelämässä onnistunut motivaatiojohtaminen synnyttää kilpailuetua ja tulevaisuudessa tämä on yritykselle jo elinehto. Myös Ruohotie (1998, 16) ajattelee, että ihmisten voimavarojen hallinta on merkittävä asia yrityksen kilpailukykyyn kannalta, yksilön motivaation ja ammattitaidon kautta.

Luovuuden näkökulmasta dialogisella johtamisella on suuri merkitys, sillä pohtivalla ja ihmettelevällä dialogilla on mahdollista löytää jotakin uutta (Aarnio 2012; Isaacs 2001, 56), kun taas ihmisten väliset ristiriidat tappavat kaiken luovuuden (Uusikylä 2012, 198). Luovuuteen ja siihen liitettävään ongelmanratkaisuun kannustavat työyhteisön vuorovaikutus, joka sallii riskinoton ja sen myötä virheet. Tällaisessa yhteisössä vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri, jossa voidaan keskustella myös henkilökohtaisista asioista ja jossa jokaisella on mahdollisuus saada äänensä kuuluville. Kenenkään puheenvuorot eivät ole monologeja, vaan kollegat reagoivat toistensa ideoihin ja jatkavat niitä omillaan. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 227.) Edellä mainitut vuorovaikutuksen rakenteet synnyttävät psykologisen turvallisuuden ohella kollektiivista älykkyyttä (Huotilainen & Saarikivi 2018, 227), joita voidaan ajatella luovuuden ilmentymisen ehtoina.

4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA KYSYMYKSET

Tässä tutkimuksessa tutkittiin päivittäistavarakaupan esimiesten käsityksiä luovuuden ilmentymisestä eri kokoisissa ketjumyymälöissä. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää mitä ilmiö tarkoittaa päivittäistavarakaupan kontekstissa ja ymmärtää paremmin sen moniulotteisuutta. Tarkastelun kohteena oli, miten luovuus ilmenee kaupan ketjussa työskentelevän työntekijän toiminnassa, mikä merkitys sillä on yrityksen menestymiselle ja miten esimiehet voivat tukea työntekijän luovuutta.

Tutkimuskysymysten tarkoituksena on uusien näkökulmien saaminen tutkittavaan ilmiöön (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne ja Paavilainen 2011, 35) ja tämä oli lähtökohta myös tämän tutkimusprosessin alusta alkaen. Muuronen (2006, 22) tuo lisäksi esille, että tutkimuskysymykset parhaimmillaan rajaavat ja tarkentavat aihepiiriä. Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymykset tarkentuivat teemahaastattelurungon laatimisen yhteydessä lopullisiin muotoihin. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten luovuus ilmenee työntekijän toiminnassa kaupan arjessa?
2. Mikä merkitys työntekijän luovuudella on yrityksen menestymiseen?
3. Miten esimiestyöllä voidaan tukea työntekijän luovuutta?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus sopii tilanteisiin, jossa ilmiöt eivät ole suoraan havainnoitavissa (Alasuutari 1999, 55). Näin asia voidaan tulkita luovuuden osalta kaupan toimialalla, koska sen tarvetta ei nähdä esimerkiksi alan osaamistarveselvityksissä (Juusti-Rajander 2012; Taipale-Lehto 2016). Aiemman tutkimustiedon puuttuessa tältä toimialalta on tärkeää pyrkiä paljastamaan – ja sitä kautta ymmärtämään – miten luovuus konkreettisesti ilmentyy kaupan ympäristössä, sillä luovuuden voidaan ajatella olevan hyvin kontekstisidonnaista. Kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä puhutaankin ”ymmärtävästä tutkimuksesta”, jonka lähtökohtana on ilmiön taustalla vaikuttavat teoriat (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20, 28). Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara (1997) toteavat laadullisen tutkimuksen kuvaavan todellisuutta niin kokonaisvaltaisesti kuin mahdollista. He tuovat esille myös sen, että laadullisen tutkimuksen tärkein tehtävä on tavoitella tosiasioiden paljastaminen, eikä niinkään todistella aiempien teorioiden oikeellisuus. (Hirsijärvi ym. 1997, 161.)

Tässä tutkimuksessa käytetään aineistolähtöistä analyysiä, jossa aiempi työelämä tutkimuksesta saatu tieto ohjaa analyysin tekemistä. Teemahaastattelusta saatua aineistoa yhdistetään luovasti ja luontevasti taustalla vaikuttaviin teorioihin. Tavoitteena on paljastaa mitä kaupan ketjuliiketoiminnan todellisuus on työntekijän työtehtävien näkökulmasta ja miten tutkimuskysymyksien sisältämät asiat ilmentyvät tässä todellisuudessa.

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen toteuttamista. Ensimmäisessä alaluvussa (5.1) kerrotaan tutkimuksen kontekstista ja tutkimukseen osallistujista. Toisessa alaluvussa (5.2) kuvataan aineiston keruuta ja viimeisessä alaluvussa (5.3) aineiston analyysin prosessia.

5.1 Tutkimuksen konteksti ja tutkimukseen osallistujat

Tähän tutkimukseen haastateltiin kuutta esimiestä, jotka työskentelevät eri ko-
koisissa päivittäistavaroita myyvissä ketjumyymälöissä kahden keskusjohtoisen
liiketoiminnan alla. Tutkimukseen osallistuneet esimiehet toimivat seuraavissa
tehtävissä: kaksi kauppiaina, yksi palvelupäällikkönä, yksi käyttötavarapuolen
logistiikkapäällikkönä ja kaksi myymälä-/marketpäällikkönä. Jokaisella heistä
on vähintään kymmenen vuoden ura kaupan toimialalla. Viisi haastateltavaa toi-
mii pääkaupunkiseudun myymälöissä ja yksi pienemmällä paikkakunnalla noin
80 km Helsingistä, mikä vilkastuu kesäisin kesävieraiden myötä. Kaikki haasta-
teltavat ovat lähiesimiehiä yritysten organisaatiokaavion mukaisesti 10 - 90 :lle
työntekijälle, kohdaten ja ohjaten työntekijöitä päivittäisessä työssään.

Päivittäistavaraketjuissa myydään elintarvikkeiden ohella myös muita päi-
vittäiseen elämään tarvittavia tuotteita ja valikoiman laajuus vaihtelee myymä-
län koon mukaan. Tutkimukseen osallistuneiden kahden liiketoiminnan alla on
eroa siinä, että toisen ketjun toiminta on nähtävissä osuustoimintapohjaisena
vahvemmin osana yhteistä ketjua, kun toisessa kauppiailta on suuremman va-
pauden lisäksi myös vastuu taloudellisesta menestymisestä.

Myymälöiden koko vaikuttaa esimiesten ja työntekijöiden työtehtäviin ja
tämä näkyy muun muassa niin, että isoissa hypermarketeissa esimiehen työteh-
tävät liittyvät esimerkiksi tiettyjen osastojen logistiikan hallintaan ja lähiesimies-
työhön tai laajemmin koko hypermarketin henkilöstön esimiehenä toimimiseen.
Pienemmän kokoluokan marketmyymälöissä esimiehet ovat vastuussa koko
myymälästä, niin henkilöstöstä kuin tuloksellisuudesta. Myös työntekijöiden
työnkuva on erilainen erikokoisissa myymälöissä. Pienemmissä myymälöissä tu-
lee hallita kaikkien osastojen työtehtävät riittävällä tasolla, kun hypermarke-
teissa työntekijät ovat keskitetympin jollakin osastolla, esimerkiksi päivittäista-
varapuolella, kahvilassa tai käyttötavarapuolella. Hypermarketit ovat ulkoista-
neet osan myymälän toiminnoista ja näitä ovat ketjukohtaisesti esimerkiksi pal-
velutiski- ja pullonpalautustoiminnot sekä leipomopisteet. Toisen liiketoiminnan
alla olevassa hypermarketissa käytetään perushylyttämiseen vuokratyövoimaa.

Myöskään kassatyöntekijät eivät ole suorassa palkkasuhteessa kauppiaseen, vaan toimivat ketjun alaisuudessa.

Luotettavuuteen ja eettisyyteen on haluttu kiinnittää huomiota koko tutkimuksen toteuttamisen ajan. Tutkimuksen toteuttamisen kaikkien vaiheiden seikkaperäinen kuvaaminen lisää kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta (Hirsijärvi ym. 2009, 217). Raportissa kuvataan tarkasti tutkimuksen etenemistä ja vallitsevia olosuhteita. Tulokset-kappaleessa käytetään aineistosta nostettujen sitaattien yhteydessä haastateltaville keksittyjä nimiä.

5.2 Aineiston keruu

Haastattelut toteutettiin loppukesästä 2018 ja haastattelujen litterointi aloitettiin heti haastattelujen jälkeen. Haastatteluille sovittiin ajat sähköpostin välityksellä. Ennen haastattelua kaikki haastateltavat olivat saaneet sähköpostin kautta tietoa tutkimuksen aiheesta, tutkimuskysymyksistä, sovitusta ajasta ja haastattelun arvioidusta kestosta. Heille kerrottiin sähköpostitse ja haastattelun alussa haastattelun nauhoittamisesta, ja myös siitä, että tutkimuksessa ei tule haastateltavien nimiä tai muuta tunnistettavaa tietoa esille.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna, jossa pyritään saamaan merkityksiä tutkimuskysymyksiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Haastatteluun oli mietitty runko taustalla vaikuttavien teorioiden pohjalta, mutta aina asiat eivät tulleet siinä järjestyksessä ilmi, vaan menetelmä jousti tarpeen mukaan. Tämän ominaisuus nähdäänkin haastattelumenetelmän merkittävänä etuna, kuten myös se, että vastauksia on mahdollisuus tulkita monimuotoisemmin, mitä esimerkiksi lomakehaastattelussa (Hirsijärvi ym. 1997, 194).

Haastattelujen pituudeksi arvioitiin etukäteen 45 minuuttia ja niiden kesto vaihteli lopulta reilusta 40 minuutista reiluun tuntiin. Yhteensä haastatteluaineistoa kertyi 5 tuntia ja 45 minuuttia. Kaikki haastattelut toteutettiin myymälöiden tiloissa, yleensä haastateltavan työhuoneessa ja kerran taukokuoneessa. Keskeytyksiä haastattelujen aikana tuli ainoastaan muutama, muuten haastattelut saatiin vietyä läpi rauhassa. Haastattelut nauhoitettiin sanelinkoneella ja litteroitua

aineistoa kertyi word -dokumenteille yhteensä 103 sivua (fonttikoko 12, riviväli 1,5).

Tässä tutkimuksen raportissa käytetään kauppasanaa kuvaamaan tutkimuksen kontekstia. Mikäli tutkimuksen raportoinnin kannalta on oleellista tuoda kaupan kokoluokka esiin, tuotevalikoiman, työtehtävien tai muun osalta, käytetään tekstissä sitä kuvaavaa termiä, kuten hypermarket tai pienempi marketmyymälä. Raportissa käytetään termiä työntekijä, joka kuvaa esimiesten puheissa esiintyvän kaupan myyjän ja kahvilamyymäjän luovuuden käyttömahdollisuuksia. Esimiesten puheissa esiintyi myös asiakaspalvelupisteen, verkkokauppakeräilijän ja pienemmän marketmyymälän osastosta vastaavan luovuuden ilmentymistä, mitkä ovat myös mukana tässä aineistoissa. Pienessä marketmyymälässä osaston vastuutehtäviä on jaettu tasaisesti lähes koko henkilöstölle, lukuun ottamatta osa-aikaisia kassamyymiä, ja siksi tuntui luontevalta ottaa myös heidän käyttämä luovuus raporttiin mukaan. Tutkimuksesta on rajattu pois lähiesimiesten luovuus, vaikkakin lähes kaikki haastateltavat tekevät työtä myös kaupan asiakasrajapinnassa. Tämän johdosta tutkimuksen tulokset ovat liitettävissä myös osaksi esimiesten luovuutta.

5.3 Aineiston analyysi

Tämän tutkimuksen analyysi on tehty aineistolähtöisesti, johon on otettu mukaan teoria ohjaamaan analyysin tekemistä. Aiemman tutkimustiedon puuttessa ilmiötä lähdettiin tutkimaan yleisen, ja muissa ympäristöissä tehdyn, työelämäntutkimuksen kautta. Tämän viitekehyksen kautta muodostui teemahaastattelun runko, jonka avulla haluttiin selvittää, mitä tutkimuksen kannalta kiinnostavat ilmiöt tarkoittavat kaupan ympäristössä. Tässä tutkimuksessa siis haluttiin aiempi tutkimustieto avuksi tutkimuksen tekemiseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96). Teorian hahmottamisen jälkeen analyysi lähti aluksi etenemään aineistolähtöisesti, jonka jälkeen tuloksia tutkittiin teorian ohjaamana. Näin prosessissa ovat vuorotelleet sekä taustateoria että aineistoista nousevat ilmiöt, abduktiivisen päättelyn logiikkaa hyödyntäen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95, 97.) Tuomen ja

Sarajärven (2009, 97) näkemyksen mukaisesti tässäkin tutkimuksessa aineistoa on yhdistetty teoriaan luontevasti, osittain hiukan pakottaen, mutta myös tutkijan luovuutta hyödyntämällä, esittäen uusia ajatuksia aineiston pohjalta.

Tutkimushaastatteluilla saatu aineisto antaa kuvan tutkimuksen kohteista ja analyysin tavoitteena on antaa selkeä käsitys tutkittavista asioista kyseisessä kontekstissa. Analyysin viisaus onkin aina tutkijan vastuulla ja edellyttää oivaltamista (Tuomi & Sarajärvi 2009, 100). Myös Hurtig (2010) tähdentää, että ajattelun laatu ratkaisee tutkimuksen laadun ja hän tuo useamman kerran esille uteliaisuuden, herkkyyden ja joustavuuden merkityksen tärkeänä osana ajattelua (Hurtig 2010, 14–17). Tuomi ja Sarajärvi (2009, 100) puhuvat oivalluksien terävyyden lisäksi myös onnekkauudesta.

Aineisto oli tullut osittain tutuksi jo haastatteluja tehdessä sekä niitä kuunnellussa ja niitä litteroidessa. Hirsijärvi ym. (1997, 222) kuitenkin toteavat, että on tavallisempaa tehdä päätelmät litteroidusta tekstistä, kuin suoraan nauhoituksesta. Litteroidun aineiston lukeminen useampaan otteeseen auttoi sisällön hahmottamisessa ja tämä olikin analyysin ensimmäinen vaihe. Toinen vaihe aineiston sisällön järjestelyssä oli koodaaminen, jossa apuvälineinä toimivat eri värit yliviivaustusseissa ja Post-It-lapuissa. Myös tiedostojen reunoja hyödynnettiin tekstiä koodatessa ja sitä jäsentäessä. Osa aineistoista oli selkeästi järjestyksessä teoriasta nostettujen teemojen mukaisesti, mutta ilmiön vaikean määriteltävyyden vuoksi kaikki asiat eivät tulleet yhdessäkään haastattelussa suoraan kyseisen teeman alle. Tutkimuksessa käsitellyt ilmiöt ovat myös niin vahvasti kietoutuneet toisiinsa, minkä vuoksi on luonnollista, ettei niiden selkeä erottelu ollut mahdollista haastattelun aikana.

Edellä kuvatun vaiheen jälkeen kolmantena vaiheena tuntui tärkeältä lähteä järjestelemään aineistoa käsin paperille teemojen mukaisesti, jotta kokonaiskuva hahmottuisi mahdollisimman hyvin. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 93) puhuvat aihepiirien mukaisesta ryhmittelystä. Tämän kaltaista paperille tehtyä ryhmittelyä voi hyödyntää myös tuloksia kirjoittaessa ja siitä on myös nähtävissä, kuinka moni haastateltavista mainitsi tietyt teemojen sisällä olevat seikat haastattelujen

yhteydessä. Näin aineistoa saatiin myös alkeellisesti luokiteltua. Ryhmittely paperille muodostui haastattelurungossa olevien teemojen mukaisesti ja niitä olivat asiakastyytyväisyys/asiakasarvon tuottamisen keinot, luovuuden ilmentyminen, esimiehen tukemisen keinot, luovuus kilpailukeinona, menestymisen mittarit ja työelämävaatimukset. Aineistossa oli yhä selvemmin nähtävissä teoriasta johdetut teemat, mutta myös haastattelujen edetessä haastateltaville syntyneet oivallukset. Lisäksi siitä oli nähtävissä ilmiöitä, joita tutkija ei osannut etukäteen ajatella, kuten esimerkin merkittävä osuus johtamisessa. Nämä tutkijan yllättäneet ilmiöt alkoivat hahmottua vielä paremmin analyysin myöhäisemmässä vaiheessa.

Viidentenä vaiheena oli vuorossa alkuperäisten lainauksien pelkistäminen taulukkoon kunkin tutkimuskysymyksen alle. Alasuutari (2001, 39) sanookin laadullisessa tutkimuksessa analyysin muodostuvan pelkistämisestä ja arvoituksen paljastamisesta, jotka ovat aina linkittyneet toinen toisiinsa. Alasuutari (2001, 40) myös toteaa, että aineistoa on syytä tutkia tutkimusongelman näkökulmasta käsin ja näin rajata aineistoa. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 92) varoittavat myös samasta asiasta, joten oli tärkeää pitää tutkimuskysymykset lähellä analyysia tehdessä. Taulukon 1 esimerkin mukaisesti alkuperäiset lainaukset pelkistettiin ja niistä muodostui myöhemmin ala- ja yläluokkia sekä yhdistäviä tekijöitä. Tässä tutkimuksessa syntyi uusia luokkia ennakkoajatuksesta poiketen, joista esimerkkinä voidaan mainita kauppiasvetoisen kaupan luovuus ja verkkokaupan työntekijän luovuus luovuuden ilmentyminen-yläluokassa. Yhdistäviä tekijöitä syntyi vaivattomasti ja tästä oli myös havaittavissa ilmiöiden vahva yhteys toisiinsa. Vielä tähän vaiheeseen voidaan ajatella kuuluvan tyypittelyn, joka Tuomen ja Sarajärven mukaan (2009, 93) on tietystä teemasta löydettäviä tyyppien löytämistä. Tyyppejä löytyi esimerkiksi luovuuden ilmentymisestä hypermarketin käyttötavara- ja päivittäistavarapuolella, asiakkaan kohtaamisesta ja myyntityöstä hypermarketeissa ja pienemmissä kaupoissa, menestyksen mittareista työnkuvassa olevien vastuiden mukaisesti sekä kassatyöntekijän luovuudesta.

TAULUKKO 1: Aineiston analyysiesimerkki

| Alkuperäinen ilmaus | Pelkistetty ilmaus | Alaluokka | Yläluokka | Yhdistävä tekijä |
|--|--|--------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|
| <p>"..oli tota tämmönen nuori poika, hiphop -poika, ja tota tervehtimistä sit vaadittiin kaikilta, ja ja hän sano sit, et noh miten mä nyt tervehdin sitte. Sit se mietti vähän aikaa ja sano, et mä meen heidän näin sano että; jou (naurua). Sit mä muille tytöille, että te ette vois sano noin, mutta Teppo voi sano, et se sopii sen tyyliin." (Outi)</p> | <p>Työntekijän persoonan mukainen tervehtiminen.</p> | <p>Asiakkaan kohtaaminen</p> | | |
| <p>"..et mikä on niinku näyttävää ja minkälaisia esillepanoja sä teet, jossain hevissä helppo tehdä joko niinko tosi perusheviä tai sit tosi upeita esillepanoja vaihtelevasti" (Niina)</p> | <p>Erilaiset tavat tehdä esillepanoja.</p> | <p>Esillepanot</p> | <p>Luovuuden ilmentyminen</p> | <p>Erilaiset tavat tehdä työtä</p> |
| <p>Niin siis ylipäättänsä spontaanit tilanteet, missä se on yleensä sit se luovuus puskee, et jos sä et tiedä, sulla ei oo mitään käsikirjotusta siihen tilanteeseen ni sit sä ..alat käyttää sitä omaa luovuutta siihen sitte. (Kaisa)</p> | <p>Spontaanit tilanteet edellyttävät luovuutta.</p> | <p>Tilannetaju</p> | | |
| <p>Eiiiii..ne vaan on. En mä, niinku, en mä niitä ohjaa vaa...mitään muuta ku omia persoonia, että. En mä oo niille antanut mitää erityisiä ohjeita asiakaspalvelua varten.</p> | <p>Kaikki saavat olla omia persoonia.</p> | <p>Asiakaspalvelun luovuus</p> | <p>Esimiehen tukeminen</p> | |
| | | | | |

Tuomen ja Sarajärven (2009, 100) ajatuksen tavoin, tässäkin tutkimuksessa vaihteli aiempi tieto haastatteluista saadun aineiston kanssa. Tutkijalla oli tieto ilmiöistä muissa konteksteissa, mutta olennaisin asia tässä tutkimuksessa oli konkretisoida, mitä luovuus tarkoittaa kaupan ympäristössä, koska aiempaa tutkimustietoa siitä ei ollut saatavissa. Nämä aineistoista nousseet tekijät raportoidaan Tulokset-osiossa.

6 TULOKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kaupan alan esimiesten näkemyksiä luovuuden käyttömahdollisuuksista kaupan ketjuliiketoiminnassa. Tarkoituksena oli myös selvittää, mikä merkitys työntekijän luovuudella on kaupan kilpailuetuna ja miten esimiehet voivat tukea työntekijän luovuutta. Tässä luvussa esitellään tutkimuksesta saatua aineistoa ja tuloksia haastateltavien sitaattien kera. Haastateltavien nimet ovat keksittyjä, jotta heidän henkilöllisyytensä ei paljastuisi. Ensimmäisessä alaluvussa (6.1) esitetään luovuuden ilmentymistä eri työtehtävissä. Toisessa alaluvussa (6.2) esitetään luovuuden merkitys kaupan kilpailutekijänä ja kolmannessa alaluvussa (6.3) esitetään esimiesten keinoja työntekijän luovuuden tukemiseen.

6.1 Luovuuden ilmentyminen työntekijän toiminnassa

Tässä tutkimuksessa luovuuden ulottuvuuksia lähdettiin hahmottamaan teema-haastattelurungon avulla, jonka viitekehyksenä oli yleinen – ja muissa konteksteissa toteutettu – työelämä tutkimus luovuudesta. Haastattelun alussa tehtyjen taustakysymysten jälkeen haastateltavia pyydettiin kertomaan näkemyksiään kaupan työntekijöiden työelämävaatimuksista. Esimiesten näkemyksissä painottuivat erityisesti työntekijän positiivinen asenne, asiakaspalveluhenkisyys niin ulkoista kuin sisäistä asiakasta kohtaan, sekä edellä mainittuihin asioihin liittyvät sosiaaliset taidot. Esimiesten puheissa korostuivat myös työn henkinen ja fyysinen kuormittavuus, jotka edellyttävät työntekijältä hyvää paineensieto- ja mukautumiskykyä sekä fyysistä kuntoa. Järjestelmäosaaminen ja viranomaissäädöksiä tunteminen kuuluvat osaksi ammattitaitoa. Kaupan työntekijöiden vaatimusten nähtiin olevan moninaiset, eikä yleisien mielikuvien työn vaativuudesta ajatella kohtaavan useinkaan todellisuutta.

Luovuus koettiin monitahoisena ja hankalasti hahmotettavana ilmiönä kaupan ketjuliiketoiminnassa. Usealle esimiehelle ensimmäinen ajatus ilmiöstä oli samanlainen kuin Niinalla: *"et niinku mä aluks sanoin, no mitä luovaa täällä on,*

mutta onhan täällä niinku paljonkin, paljonkin tietysti". Hämmennys valtasi haastateltavat aika ajoin myös haastattelun kuluessa, kuten Jyrkillä: *"Sit pitäis enempi-kin, pitäis määritellä se luovuuden, luovuuden niinku sisältö. Mitä se luovuus tarkoittaa kaiken kaikkiaan."* Jotkut haastateltavista olivat hakeneet aiheesta tietoa ennen tapaamista, jolloin ilmiön monitahoisuus oli alkanut paljastumaan. Haastattelua voidaan ajatella useiden kohdalla eräänlaisena oppimisprosessina, sillä asiaa ää-
neen pohtiessa ilmiöön tuli haastattelun edetessä uutta ymmärrystä. Tosin lo-
pussa saattoi päällimmäisenä ajatuksena olla silti hämmennys. *Teemu* viittasi luo-
vuuden moninaisuuteen ketjuohjatussa kaupan kontekstissa haastattelun lo-
puksi seuraavasti: *"Hankala aihe luovuus ketjuohjatussa..prosessimaailmassa, mutta..onhan siellä mahdollista.. luovia."*

Esillepanot. Luovuus miellettiin helpoimmin esillepanoihin ja niihin liitty-
vään visuaalisuuteen. Erityisesti päivittäistavarapuolella esillepanoihin kuuluu
isossa roolissa mekaaninen hyllyttäminen, jossa haastateltavien näkemyksen
mukaan on haastavaa olla luova, sillä hyllypaikat on määritelty hyvin pitkälle
ketjun toimesta. Tähän työhön käytettiin yhdessä kaupassa pääasiallisesti
vain vuokratyövoiman kautta saatavia käsipareja. Hyllynpäätyihin, hedelmä- ja
vihannesosastojen esillepanojen toteuttamiseen koettiin tarvittavan erityisosaa-
amista. Esimerkiksi *Kaisa* totesi: *"en osaa tehdä samanlaisia hienoja pyramideja"* (mitä
joku toinen myymälässä). Palvelutiskin esillepanoissa nähtiin työntekijälähtöi-
sellä luovuudella olevan runsaasti käyttömahdollisuuksia. Palvelutiskillä tuot-
teiden esillepanoilla voidaan leikitellä paljonkin ja saada näin visuaalisesti näyt-
täviä ratkaisuja, vaikka tuotteita olisi saatavilla tiskiä rajoitetusti. Myös hyper-
markettien käyttötavarapuolen esillepanoissa nähtiin luovuudelle tarvetta ja
Teemu sanoikin siellä tarvittavan *"visuaalisesti lahjakasta henkilöä"*, tekstiilien ja
sesonkiin liittyvien tuotteiden vaihtuvien esillepanojen tekemiseen. Osastosta
riippumatta poikkeustilanteet tuovat tarvetta esillepanojen luovuudelle. Tuote-
ryhmissä tai yksittäisissä tuotteissa saattaa aika ajoin esiintyä saatavuusongel-
mia, jolloin osastot ja myyntipisteet tulee saada vähäisemmällä tuotteilla myyvän
näköiseksi. Sesongit näyttivät tuovan esillepanoihin sekä mahdollisuuksia että
haasteita. Myöskään hyllykartat eivät aina toimi käytännössä, sillä järjestelmässä

on tietyt rajoitteet, jotka täytyy huomioida kaupan arjessa hyllytystyötä tehdessä ja sitä suunnitellessa.

Asiakkaan kohtaaminen. Asiakkaan kohtaamiseen ja asiakaspalvelutilanteisiin liittyvä luovuus tuli kaikilla esille ja erityisesti se, miten erilaiset asiakkaat kohdataan erilaisissa tilanteissa. Asiakkaita kohdataan kaupan eri osastoilla hyllyttäessä ja muita esillepanoja tehtäessä, palvelutiskillä, kassalla ja hypermarkeeteissa toimivissa kahviloissa. *Kaisa* viittasi asiakkaan kohtaamisessa odotukset ylittävään palveluun. *”Tämmösiä, että niinku myyjä hoksa sen tilanteen, että tässä mä voin olla avuksi jossa mä voin ylittää sen asiakkaan odotukset ja näin ni. Ne on semmosia tilanteita, että ne jää asiakkaan mieleen.”* Hyvään asiakaspalveluun ajatellaan myös kuuluvan erilainen tapa puhutella vanhuksia ja teini-ikäisiä tai vaikkapa ulkomaalaisia. Luovuus nähtiin piilevän juuri näissä tilanteissa ja siinä miten työntekijä johtaa kuunnellen keskustelua. Asiakkaan kohtaamisten yhteydessä haastateltavat käyttivät termejä, kuten *”pelisilmä, tunneherkkyys ja tilannetaju”*.

No varmaan, mun mielestä se luovuutta on se, että on tilannetajua. Että tota niin niin, se se miten sä kohtaat sen, sen asiakkaan. On meillä käy päiväisin paljon vanhuksia esimerkiksi tai tai lapsiperheitä tai äitejä lasten kanssa aamupäivällä tossa noin, ja sit taas iltapäivisin rupee tulee perheitä ja koululaisii ja iltaa kohden sit perheitä enemmän. Et se asiakasrakenne on erilainen kans. Mut jokainenhan vaatii niinku erilaisen sen kohtaamisen, ja mun mielestä se luovuus on juuri siinä. Et sää voit sille sille tota parikymppiselle tyyppille, joka kysyy jotain, niin sä voit eri eri tavalla kertoa sen missä se tavara on. Ja sit taas kun siinä on se vanhempi rouva, rouva, niin tota, kyl ei hänelle käy samat samat samat tota opastus tai tai sama näyttäminen mikä on. (Outi)

Asiakkaan kohtaamisen yhteydessä haastateltavat puhuivat usein ihmisten välisestä kohtaamisesta, jonka tulee olla tasavertaista, kunnioittavaa ja jossa on hyvällä tavalla läsnä myyjän oma persoona. Työntekijöistä ei haluta robottimaisia asiakaspalvelijoita, vaan rohkeasti vuorovaikutukseen heittäytyviä persoonia. Tässä syystä luovuus vuorovaikutuksessa nähtiin olevan välttämättömyys, sillä asiakkaan vastauksia ei voi koskaan tietää etukäteen. *”Siinä, siinäkin itseasiassa sitä luovuutta kyllä taroitaa, koska asiakkaiden vastaukset voi olla mitä tahansa.”* (Teemu)

Kaikilta kaupassa työskenteleviltä odotetaan asiakaspalveluhenkisyttä, mutta haastateltavat näkivät, että joillekin asiakkaiden kanssa toimiminen on luontevampaa ja sitä kautta mieluisampaa, kuin toisille. *”Et toiset on vaan parempia, toiset osaa lukea ja samaistua siihen asiakkaaseen ja tarttua sivulauseeseen ja johtaa*

sitä keskustelua ja, ja..”(Eeva). Työtehtäviä pystytään ja halutaan mahdollisuuksien mukaan jakaa sen mukaan, mitkä vahvuudet työntekijöillä on. Haastattelevat ajattelevat tämän olevan monen näkökulman mukaan kannattavaa, sillä se vaikuttaa viihtyvyyteen työssä, useampaan positiiviseen asiakaspalvelutilanteeseen, työn jälkeen sekä tehokkuuteen.

Myyntityön luovuudelle nähtiin olevan tarvetta erityisesti hypermarkettien käyttötavarapuolen osastoilla ja kahvilassa, mutta myös kaikissa myymälöissä olevilla palvelutiskeillä. Rohkeasti tilanteisiin heittäytyvät ja asiakkaita kuuntelevat työntekijät uskalsivat tarjota asiakkaille heidän tarpeisiinsa vastaavia tuotteita tai innostaa heitä kokeilemaan jotain uutuuksia. Asiakasryhmissä on eroa, kuten Niina toteaa: *”Parhaimpia on keski-ikäiset nälkäiset miehet, niille voi myydä mitä vaan. Ne saa huudot vasta kotona muijalta sitte: mitä sä oot tämmöstä tuonut!?”*

Lisämyyntituotteiden tarjoamiseen nähtiin olevan parhaiten mahdollisuuksia kahvilassa, palvelutiskillä ja pienemmän kaupan kassalla. Myös muilla osastoilla on mahdollisuus lisämyyntiin esimerkiksi silloin, kun asiakkaan haluamaa tuotetta ei ole saatavilla, ja työntekijällä on riittävän ammattitaidon ja luovuuden kautta mahdollisuus tarjota korvaava tuote puuttuvan tilalle. Hypermarketeissa ja isommassa marketmyymälässä kassapisteet ajateltiin paljon itsepalveluun perustuvina pisteinä. Molemmissa paikoissa ne nähtiin kuitenkin myös tärkeinä asiakkaiden kohtaamisen paikkoina, joilla on merkitystä mielikuviin ja asiakastyytyväisyyteen.

Ongelmanratkaisutilanteet. Kaupan työntekijät kohtaavat päivittäin erilaisia ongelmanratkaisutilanteita, jotka saattavat liittyä tuotteiden saatavuuteen, laatuun ja/tai asiakkaille myymälässä tapahtuviin tilanteisiin. Erityisesti hypermarkettien eri osastoilla asiakkaan kohtaaminen on usein ongelmalähtöistä, eli asiakas lähestyy työntekijää usein silloin, kun hän ei löydä jotain tuotetta. Tuote on loppu, sitä ei ole ollenkaan kaupan perusvalikoimassa, tai asiakas ei itsenäisesti löydä tuotteen paikkaa. Työntekijän tulisi kiireestä huolimatta pysähtyä tilanteeseen ja auttaa selvittämään asiakkaan ongelma asiakaslähtöisesti ja myös kaupan näkökulman mukaan tuottavasti. Näihin tilanteisiin ei löydy käsikirjoi-

tusta. Taustalle tarvitaan hyvän asenteen, asiakaspalveluhenkisyiden ja asiakkaan kohtaamistaitojen lisäksi tietoa tuotteista, joilla voi esimerkiksi korvata puuttuvan tuotteen.

Niin tavallaan se, et miten sä kohtaat sen asiakkaan siinä kohtaa, ku se on, et miksei teillä ole tätä ja mulla on vieraat ja mä haluan tehdä. Ni tavallaan siinä, et sulla on tarpeeks ammattitaitoa ja tietämyst, et mitä sä voit lähtee sille suosittellemaan: "et hei, no mut ei oo hätää, sä voit tehdä sen saman tästä. Tai mitä, jos sä tekisit tavallaan tätä" Et eikä oo sillee, "et no ehkä sitä tulee ens viikolla tai huomen tai käy kattoo jostain muualta ". Et niinku tavallaan tollasissa asioissahan se luovuus korostuu myöskin niinku ihan siinä palvelu.. tai niinku kohtaamisessa sen asiakkaan kanssa. (Niina)

Ongelmaratkaisutilanteiden selvittäminen nähtiin vahvasti kokemuksen ja ammattitaidon tuomana taitona. Haastattelujen aikana olikin havaittavissa, että poikkeustilanteiden ratkaisemista ei välttämättä nähty luovuutena, vaan kokemuksen kautta tulleen osaamisena. Ammattitaidon myötä osat toimia niin, ettei asiakastyytyväisyys kärsinyt ja "asioita saadaan aikaan". Eri yhteyksissä luovuuden yhteydessä tuli esille rohkeus, joka useimmiten viittasi tapaan tehdä asioita hiukan eri tavalla, mitä aiemmin. Mikäli kaupan työntekijällä on riittävästi taustatietoa prosesseista, hänellä on mahdollisuus keksiä luovia ratkaisuja siihen, miten saatavuushaasteisiin voidaan reagoida asiakkaan tietoa lisäämällä ja näin asiakastytymättömyyttä vähentämällä. Luovuuden ymmärretään olevan "harmaan tiedon" hyödyntämistä asiakkaan kokemuksen parantamiseksi. Ratkaisevana tekijänä nähdään jatkuvaan kehittymiseen tähtäävä yrityksen kulttuuri, jossa tehdään kaikki mahdollinen asiakkaan tyytyväisyyden parantamiseksi – järkevän liiketoiminnan puitteissa.

Mut sit jos siinä ollaan niinku rehellisesti läsnä siinä tilanteessa. Se on varmaan sitä luovuutta. Et sä ymmärrät milloin niinku osaa lukea–no nyt tää mun selitys ei riitä. Et asiakas oikeesti haluaa tietää. Ja luovuuttahan on myös sitten se, että sitten ku sä saat niitä asiakaspalautteita useamman kerran, ni sä ymmärrät, löydät sen juurisyyn ja löydät sitten ratkaisun siihen. Sit sä paat sinne, vaikka Ullan Pakari-leivät saapuvat meille keskiviikko ja perjantai. Ni sit sitä tavallaan, asiakas ymmärtää, että et sitä saakin sen sijaan et se ajattelee, et sitä ei koskaan saa. Ni sit siitä tavallaan rajatusta toimitusajasta tulikin positiivisempi, koska se ymmärsi, milloin sitä sai. (Eeva)

Kaupan arki ei koskaan ole päivästä toiseen samanlainen, ja kaikki tilanteet huomioivaa ohjeistusta on mahdotonta tehdä henkilökunnalle. Tämän tutkimuksen kauppojen valikoima pitää sisällään paljon tuoretuotteita, kuten palvelutiskit, paisto- ja salaattipisteen. Tämä lisää vaikeuskerrointa sellaisiin kauppoihin nähdessä, jossa tuorevalikoimaa ei ole. Moniosajuuden tarve näyttää korostuvan mitä

pienempään yksikköön mennään, sillä isoimmissa kaupoissa voidaan työtehtäviä katsoa myös paremmin vahvuuksien mukaan. Aamuvuorossa saattaa olla vain muutama työntekijä, ja silloin tulee paistaa tuoreet paistopisteen tuotteet, saada lounastuotteet palvelutiskiinkin, tuoda ja asetella muut palvelutiskin tuotteet kylmiöstä ja avata salaattibaari tuoreilla tuotteilla. Tämä kaikki on tehtävä normaalien kaupan toimien lisäksi, kuten kassan käyttökuntoon laittamisen ja eri osastoiden kuormanpurkujen lisäksi.

Tässä tutkimuksessa nähtiin erilaisten luovuutta vaativien tilanteiden tulevan eteen yleensä hyvin yllättäen. Kaupan prosesseissa ilmenee usein erilaisia poikkeustilanteita. Lisäksi arkeen kuuluvat tuotteiden reklamaatiotilanteet, joita asiakkaat antavat suoraan osastoille, asiakaspalvelupisteille ja kassalle. Aiemmin mainitun tuotetietouden lisäksi työntekijällä tulee olla riittävät valtuudet hoitaa esimerkiksi reklamaatiotilanteita, tietoa viranomais määräyksistä, ketjun ohjeistuksista sekä ketjun arvoista. Arvot toimivat työntekijöiden tärkeänä ja viimeisenä ohjenuorana reklamaatiotilanteiden hoitamiseen. Yllättävät tilanteet voivat sattua myös asiakkaille, jotka halutaan hoitaa hyvän asiakaspalvelun hengessä.

Ni tämmösiä, niinku mä sanoin, ne voi olla ihan mitä tahansa maan ja taivaan väliltä ja ja koska halutaan, että asiakkaalle jää hyvä kuva loppuun saakka ni ei niinku pestä käsiä niistä asioista vaan hoidetaan ne aina loppuun saakka niin hyvin kuin pystytään ja voidaan ja on resursseja auttaa asiakasta. (Kaisa)

Yllä olevista sitaateista on myös luettavissa inhimillisyyden ongelmatilanteiden ratkaisutilanteissa. Tilanteisiin tarvitaan ennen kaikkea aitoa ja rehellistä kohtaamista. *”Se on enempi vaan sitä, että sä haluat ihmisille niinku aidosti hyvää, sit sä ratkaset sen ihmisen ongelmia.” (Jyrki)*

Ruuan valmistus. Erityisesti kauppiasvetoisten kauppojen esimiesten puheissa liha- ja kalatiski esiintyi useasti. Asiakkaan kohtaamisen, tuotteiden suunnittelun, myyntityön ja esillepanojen lisäksi luovuutta tarvitaan ruuan valmistuksessa.

Mut et ei taas niin, mut toi ruuanlaitto puoli on meil semmonen, et siel saa välil vähän olla luova, luova. Ku siel pitää tehdä nopeesti vähistä raaka-aineista seuraavana päivänä vaikka kastikkeet, pääruoat ja tällaset, tällaset näin niin, niin, siin pitää olla. Sekin tulee sit, taas ku pitää olla semmosta kokkiosaamista ja semmosta ajatusta siinä, että mitä sitte niitä, niitä tehdään. (Jyrki)

Verkkokauppatuotteiden keräily. Luovuutta on huomattu tarvittavan myös verkkokauppatuotteiden keräilyssä. Aiemmin oli ajateltu, että tehtävään sopii parhaiten logistiikka-alan työntekijä, mutta ajatus on osoittautunut käytännössä virheelliseksi. Isoja keskiostoksia tekevä verkkokauppa-asiakas kohdataan sähköisen tilausjärjestelmän kautta ja asiakastyytyväisyys ratkaistaan keräilijän tekemien tuotevalintojen perusteella. Keräilyn onnistuminen punnitaan erityisesti tuoretuotteiden valinnoissa ja poikkeustilanteissa, kun haluttua tuotetta ei ole saatavilla. Asiakas on ilmoittanut järjestelmässä haluavansa korvaavan tuotteen puuttuvan tilalle. Onnistuneen keräilyn taustalle tarvitaan omakohtaista kokemusta, näkemystä ja tietämystä erilaisista tuotteista, ruokavalioista ja kulttuurisista tekijöistä.

Ja meidän nyt tavallaan verkkokaupan keräilijä on niinku rinnastettu vielä tärkeämmäksi (kuin kasvatyöntekijä), koska sit se verkkokaupan keräilijähän tekee myös ne tuotevalinnat sen asiakkaan puolesta. Et alkuun mekin, meillä on nyt ollut toista vuotta verkkokauppa tai puoltoistavuotta, ensin ajateltiin, että se on se logistiikka-alan ihmiset on hyviä verkkokauppaan, mutta kissanviikset ei oookkaa. Parhaita on semmoset äidit, joilla on erikoisruokavalioisia lapsia, jotka oikeesti tehneet ruokaostoksia. Tiäkkö, et sä osaat kattoo siitä munakoisosta kumman otat, mikä peruna on hyvä ja et sä oikeesti toimit niinko...silminä. Vaikka se verkkokaupan keräilijä ei koskaan kohtaa sitä asiakasta silmästä silmään, niin silti se sen kädenjälki, se keräysjälki niinku ratkasee sen asiakastyytyväisyyden. Tää on muuten oikeesti aika..ootsä siinä sit niinkö, se voi myös olla luokitellaan tarkkuudeksi, mut tavallaan semmonen et sä katot, et mitä se asiakas on kerännyt, no oikei täällä on aika paljon kauratuotteita. No sit sä ymmärrät, et sä et voi korvata jotain tuotetta sit yhtäkkiä maito..sun pitää niinkö ymmärtää mikä ruokavalio tai mikä kulttuuri siinä perheessä ehkä menee.(Eeva)

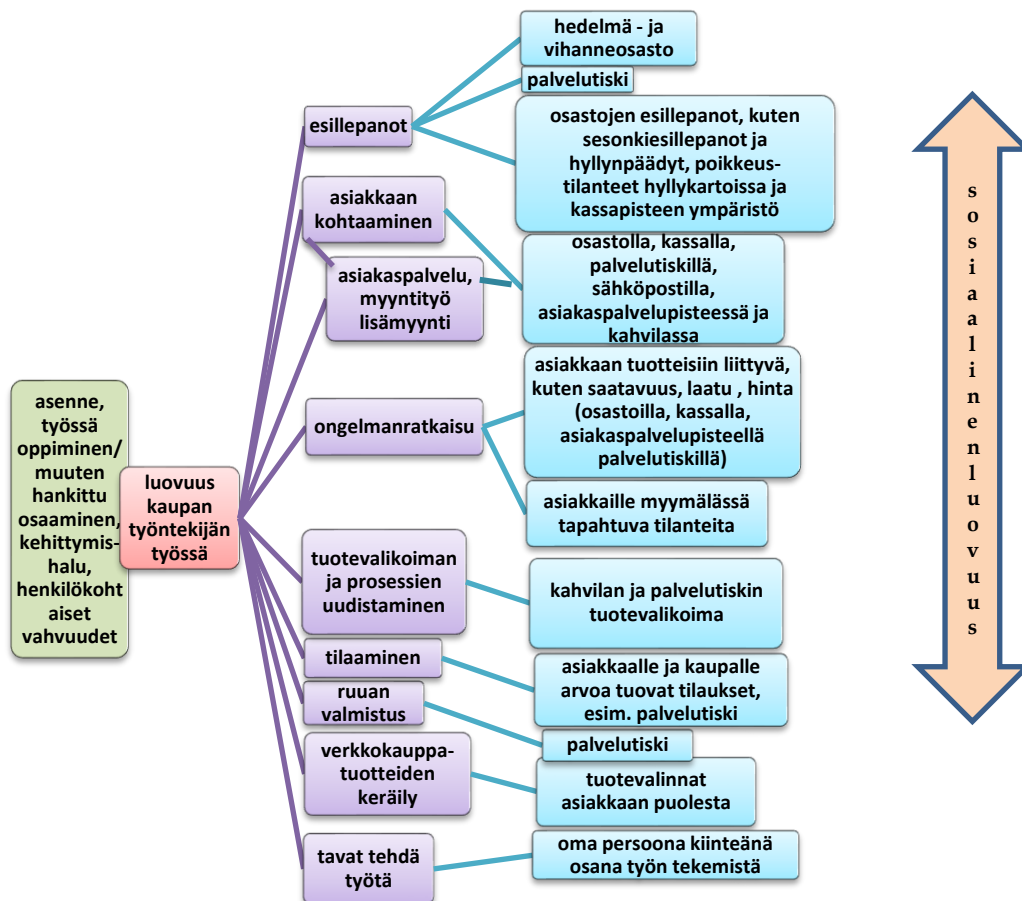
Erilaiset tavat tehdä työtä. Luovuus erilaisina tapoina tehdä työtä ei suoraan tullut esille kuin muutaman kerran haastateltavien puheissa. Asia tuli kuitenkin ilmi aineiston analyysin edetessä (taulukko 1). Aiempiin kappaleisiin peilaten erilaiset tavat tehdä työtä näkyvät esimerkiksi persoonallisena otteena tehdä esilepanoja, asiakkaan huomioimisessa, reklamaatiotilanteiden hoidossa ja lisämyynissä. Luovuus nähtiin useamman kerran kiinteänä osana päivittäistä työtä ja ammattitaitoa, johon vaikuttaa aina oma persoona taustalla. Osittain tästä syystä luovuutta ilmiönä tuntui olevan haastavaa kuvata erillisenä ja irrallisena osa-alueena.

Sosiaalinen luovuus. Luovuus kaupan työtehtävissä on tämän tutkimuksen mukaan nähtävissä vahvasti sosiaalisena. Erityisen selkeästi sosiaalinen luovuus ilmenee asiakkaan kohtaamisessa kaupan eri osastoilla ja myyntityössä. Näissä tilanteissa on läsnä henkilökohtaisten persoonallisuuksien ulottuvuudet,

jotka tekevät tilanteista ainutkertaisia ja inhimillisinä asiakkaille arvoa tuottavia. Työntekijät tekevät monia työtehtäviä itsenäisesti, kuten hedelmä- ja vihannesosastojen esillepanoja, tuotteiden tilaamista ja verkkokauppatuotteiden keräämistä, mutta asioiden tiimoilta käydään säännöllisesti vuorovaikutusta esimiehen ja kollegoiden kanssa. Nämä keskustelut antavat muodon ja sisällön työtehtäville. Yhdessä tapahtuvan ideoinnin kautta uudistetaan tuotevalikoimaa ja tapoja tehdä päivittäisiä työtehtäviä tuloksellisesti ja asiakaskeskeisesti.

Mut sitte, onhan tätä uusiutumista ja, ja ku puhutaan, et hei nyt on tulossa syys, syksy, kesä loppu tossa noin ja näin, ei kesävieraita. Nyt meidän pitää miettii, mitä me tärytetään lihatiskiän, et me saadaan niinku bisnestä. Sit tuodaankin tällasii tuotteita esiin ja tehdäänkin tämmönen uus viritys siihen ja, ja testataan sinne uudet, uudet jutut ja tiedetään, että grillipihvit ei enää mee kaupaksi, ruvetaan suunnittelemaan uuniin sopivia tuotteita tai jotain tällasta näin ja ja ja pystyy selkeesti kytkyssä siihen prosessiin millä me täällä oikeesti tehdään, eli fyrkkaa. (Jyrki)

Hypermarketin asiakaskohtaamiset nähtiin siis usein olevan ongelmalähtöistä - palvelutiskiä, kahvilaa ja kassapistettä lukuun ottamatta - joka liittyy useimmiten tuotteiden saatavuuteen. Asiakkaat toimivat ympäristössä itsenäisesti siihen asti, kunnes haluttua tuotetta ei löydy tai se on loppu. Automaattikassojen yleistyessä asiakasta ei välttämättä kohdata fyysisesti kertaakaan asiointikäynnin aikana ja ketjussa mietitäänkin yhä enemmän asiakaan tavoittamiseen keinoja muissa tasoissa, kuten puhelimen sovellusten kautta. Hypermarketteja pienemmissä kauppoissa taas ajateltiin asiakkaan huomaamisen olevan hyvin tärkeää. Siellä jutellaan asiakkaiden kanssa kuulumisista ja asioinnin koetaan muutenkin olevan henkilökohtaisempaa.



KUVIO 4: Luovuuden ulottuvuudet kaupan työntekijän työssä.

Kuvio 4 kiteyttää vielä tämän tutkimuksen tulokset yksityiskohtaisesti luovuuden ilmentymisestä kaupan työntekijän työtehtävissä. Tässä tutkimuksessa luovuus näyttäytyy kiinteänä osana päivittäistä arkea, ja sen voidaan tulkita liittyvän tavalla tai toisella kaikkiin työtehtäviin, toisiin vähemmän, kun taas toisiin työtehtäviin enemmän. Luovuuden ilmentymisen taso on yhteydessä työntekijän hyvään asenteeseen, joka voidaan tässä tutkimuksessa tulkita tarkoittavan halua palvella sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita sekä kaupan kaikkien työtehtävien arvos- tamista. Luovuus on tämän tutkimuksen mukaan yhteydessä myös kehittymis- haluun, ammattitaitoon ja henkilökohtaisiin vahvuuksiin suhteessa työtehtä- vään. Tässä tutkimuksessa luovuuden jalustaksi ajatellaan työssä oppimisen myötä syntyvää asiantuntijuutta ja kaiken tämän sallivaa esimiestyötä, joista syn- tyy merkittävää kilpailuetua markkinassa.

6.2 Luovuuden merkitys yrityksen kilpailukykyyn

Tässä tutkimuksessa yrityksen kilpailukyvyyn taustalla ajatellaan olevan kyky tuottaa asiakkaille riittävää asiakasarvoa – kannattavan ketjuliiketoiminnan ja laadukkaan esimiestyön ohella. Tärkeänä menestyksen mittarina pidetäänkin asiakastyytyväisyyttä, sillä ilman tyytyväisiä asiakkaita ei synny myöskään myyntiä. Ketjun keskitetty toiminta taustalla tuo merkittävää kilpailuetua tehokkaan ostotoiminnan ja logistiikan kautta. Ketjun järjestelmistä on saatavissa valtavasti tietoa kannattavan liiketoiminnan kehittämiseen, jota kaikkea ei välttämättä osata edes myymälätasolla hyödyntää.

Kilpailu asiakkaista on kovaa, etenkin pääkaupunkiseudulla, ja käyttötavarapuolen tuotteista verkkokaupat vievät jo nyt hyvän siivun kuluttajien ostovoimasta. Asiakkaiden sanotaan herkästi *”äänestävän jaloillaan”*, joten positiivisten asiakaskokemusten luomiseen on tärkeää pyrkiä. Asiakastyytyväisyyden ajatellaan olevan monitahoinen asia ja koostuvan useista eri tekijöistä. Kilpailukeinoiksi on valittu esimerkiksi: *”Laatu, hinta ja valikoima, ne kolme. Sekä että kaikille on kaikkea.”* (Eeva) Näiden lisäksi muidenkin perusasioiden tulee olla kunnossa, kuten fyysisen ympäristön, tuotteiden ja palveluiden saatavuuden sekä näihin liittyvien aukioloaikojen ja parkkipaikkojen. Asiakastyytyväisyyden yhteydessä kaikki mainitsivat asiakkaiden kohtaamistaitojen ja asiakaspalvelun olevan tärkeä seikka, joihin viitaten Eeva toteaa: *”..kaupan kallein arvo taseessa on henkilökunta.”* Muita menestymisen mittareita ovat kannattavuuteen liittyvät luvut ja myös henkilöstötyytyväisyys näiden lukujen taustalla. Painotuseroja asioiden merkitsevyydestä esiintyi, mikä selittynee omasta työnkuvasta, persoonallisuudesta ja siitä, onko henkilökohtaisesti vastuussa koko toiminnasta, kuten esimerkiksi kauppiaat ovat. Tehtävästä riippumatta taustalla vaikuttavien lukujen merkitys tiedostetaan erittäin selkeästi ja niiden ajatellaan syntyvän hyvinvoivan henkilöstön myötä.

Varmaan se myynti on se menestyksen mittari. Mutta on meillä monta muutakin kriteeriä siihen tietysti. Eli tota henkilöstötyytyväisyys on yksi, ja tota se on itselle, se on yks tärkein, mä tiedän että sitä myyntiäkin pitää tulla. Mutta tota, meillä on varmaan kahenlaisia johtajia; on lukujohtajia ja on sit niinku ihmisjohtajia. Ja luokittelin kyllä itseni sinne ihmis, ihmisjohtajaks enemmän. Mä tiedän, että luvuilla tätä pyöritetään tätä koko hommaa. Mutta tota, paha pyörittää, jos meillä ei ole ihmisiä täällä tai jos niistä ei välitetä. Et korostan sitä kyllä kaikilta osin. Sieltä se lähtee. Et silloin,

silloin kun tehdään pelkällä liukuhihnalla tai nappia, yks ihminen painaa vaan nappia koneella niin tota, siinä ei tarte paljon miettiä sitte, muuta kun sitä yhtä napinpainajaa, mutta tota meillä ihmiset tekee kaiken työn alusta loppuun asti.(Outi)

Esillepanot. Fyysisellä ympäristöllä nähdään olevan suuri merkitys miellyttävän asiointikokemuksen muodostumisessa. Visuaalisen luovuuden kautta nähtiin mahdollisuuksia näyttäviin ja myyviin esillepanoihin, jopa niin, että *”samoilla tuotteilla myymälät näyttävät ihan eri näköisiltä”* (Eeva). Myös kassa-alueen ja sen lähistön esillepanoja suunnitellaan myymäläkohtaisesti inspiroimaan asiakkaan heräteostoksia. Visuaalisella luovuudella kaupasta saadaan ostohaluun inspiroiva myös poikkeustilanteissa, ilman että asiakkaat reagoivat siihen edes alitajunnan tasolla. Asioinnin aikana mikään ei saa ärsyttää ja tällöin fyysisen ympäristön tulee olla myös muilta osin kunnossa, myös tuoksujen ja taustalla kuuluvan musiikin. Uudet ja remontoituvat kaupat ovat saaneet paljon kiitosta asiakailta selkeydestä ja siisteydestä, joten asialla voidaan todeta olevan merkitystä.

Mut sit ihan tämmösetkin asiat kuin myymälämiljö, miltä se näyttää, onko helppo kulkea, onko esteitä kulkuväylillä ja sit esimerkiksi tällä hetkellä niin juomaosastolla on hirveen paljon saataavuusvaikeuksia, silti sen saa hyvän näköiseksi, kun vähän keskittyy siihen. Se tavallaan luo semmosen illuusion, että okei muutama tuote sieltä puuttuu, mutta silti se oli hyvän näköinen, et tavallaan tämmösillä niinku visuaalisilla asioilla tehdään ihan hirveen paljon kyllä. Ja tota sit tietysti..no..kyllä nyt myymälässä ja palvelumiljöössä muutenkin, kaikki tämmöset hajut, lämpötila, mitä ääniä kuuluu, niillä on ihan todella suuri merkitys, mutta ne on ehkä enemmän semmosia alitajunnan juttuja mitkä sitte luo sellasen yleisfiliksen siitä. (Teemu)

Ilmapiiri. Luovuuden nähtiin näkyvän työn sisällössä, heijastuen sen kautta positiivisena ilmapiirinä asiakkaille päin. *Se näkyy tavallaan siinä työn sisällössä ja sit taas, et et miten sä näytät sen ulospäin”.* (Outi) Tällä koetaan olevan selkeä yhteys asiakastyytyväisyyteen ja yksi myymälä kertoi erityisesti saaneen kiitosta *”kyläkauppafiliksestä”*, jossa *”kaikkien kukkien annetaan kukkia”*. Hyvä ilmapiiri näkyy kokonaisvaltaisesti vuorovaikutuksessa.

Kyl se varmaan välittyi ihan niinku monillakin tavoilla. Ihan siitä miten työkaverit keskustelee, kommunikoi, keskenään ja ja kuuluuks sieltä yhtään niinku naurua tai näkykö hymyä kasvoilla vai onks se niinku vakavaa puurtamista ja niinku ihan sellasessa kommunikoinnissa. Ja miten ollaan asiakkaiden kaa ja toisaalta toistemme kaa. Semmosesta.” (Niina)

Työntekijöiden viihtyessä työssään ajatellaan heidän haluavan panostaa omaan työhönsä ja sitä kautta saavan onnistumisen tunteita, joka taasen lisää sitoutumista, ammatti-identiteettiä, toimijuutta ja sitä kautta luovuutta. Henkilökunnan

keskinäinen hyvä ilmapiiri näkyy myös haluna kuunnella ja auttaa asiakasta, myyntihenkisenä, tilanteen mukaisena palveluna. Hyvä ilmapiiri näkyykin usein positiivisena tulovirtana, joko heti tai myöhemmin, sitoutuneen asiakassuhteen myötä.

Asiakaspalvelu. ”Tavallisen” päivittäistavarakaupan työntekijän tuloksellisuutta on haastavaa mitata muulla tavoin, kuin onnistuneen asiakaspalvelun kautta. Työntekijän oman persoonan sallitaan näkyä, eikä esimerkiksi teitittelyä edellytetä vanhempien asiakkaiden kohdalla, niin kuin ennen. Myymälän hyvässä ilmapiirissä asiakkaita halutaan palvella kunnioittavasti ja asiakkaan yksilölliseen kohtaamiseen löytyy tahtoa. Henkilökunnan asiakaspalvelutaidoilla ajatellaan olevan selvästi suurempi merkitys kuin muilla kilpailukeinoilla ja sen avulla on mahdollisuus saada hyvitystä muista palvelun puutteista tai esimerkiksi myymälän tavanomaisuudesta.

Kyllähän, mä oon ihan varma siitä, että se jää asiakkaalle paljon paremmin mieleen joku tommenen huikee asiakaspalvelukokemus, ku se, että oliko niinku valikoima ihan priima vaikka sitte tai oliko ne laitettu välttämättä esille sitte jotenkin niin hienosti tai nätisti että. Mä uskon että toi on se mikä jättää sen muistijäljen semmosen että haluaa palata takaisin. Jotenkin semmonen tunne siitä myymälästä, et kyllähän ne pitää olla ne tausta-asiat se saatavuus ja ja siisteys ja puhtaus nään kunnossa, mutta et et sen ei tarvitse olla niinku, sen myymälän semmonen, miten mä nyt sanoisin, ihan poikkeavan hieno. Et mä uskon, et se henkilökunta tekee kyllä niinku isomman vaikutuksen sillä läsnäolollaan. (Kaisa)

Haastavien asiakaspalvelutilanteiden sanotaan olevan asiakastyytyväisyyden kannalta kriittisimpiä tilanteita. Huomioiko asiakaspalvelija asiakkaat tilanteissa yksilöinä ja pyrkiikö hän ratkaisemaan ongelmat asiakaslähtöisesti ja asiakastytyttömyyttä vähentävällä tavalla, on ratkaisevaa. Erityisesti uudet kaupat, mukaan luettuna perusteellisen remontin jälkeen avatut, ovat korostetusti halunneet toteuttaa asiakkaiden toiveita saadakseen dataa siitä, mitä myymälän asiakkaat haluavat tuotevalikoimaan ja myös sitä kautta suuremman siivun seudun markkinaosuudesta tyytyväisten asiakkaiden kautta. Asiakastoiveita ei haluta kuitenkaan toteuttaa hinnalla millä hyvänsä ja aina on ajateltava, että tuotteesta jää katetta kaupalle sellaisella myyntihinnalla, jolla asiakas suostuu sen ostamaan. Siksi toiveiden toteuttaminen tapahtuu pääsääntöisesti liiketoiminnan alla toimivien ketjujen valikoimasta.

Palvelutiski. Palvelutiski koetaan merkitykselliseksi ruokakaupan laatumielikuvan muodostamisessa, vaikka tiskin tuotteita tai palveluja asiakas ei käyttäisikään. Se on työntekijöiden ja asiakkaiden aito kohtaamispiste, jossa voidaan tuottaa arvoa kaikille osapuolille. Siitä syystä palvelutiski on useiden positiivisten asiakaspalautteiden aihe ja siihen on haluttu panostaa niin valikoiman, esillepanojen kuin myyntihenkisen ja ammattitaitoisen henkilökunnan suhteen. Näissä kaikissa osa-alueissa on mahdollista käyttää yksilöllistä luovuutta yhdistettynä sosiaaliseen luovuuteen. Tuotevalikoiman ja reseptien uudistaminen, kannattavat tilauskäytännöt sekä myyntityö tiskiltä tuottavat luovuuden kautta vaikeasti kopioitavaa arvoa. Näiden tekijöiden kautta on mahdollisuus erottautua selkeästi kilpailijoista.

Myyntityö. Tässä tutkimuksessa olevat päivittäistavaramyymälät toimivat pitkälle itsepalveluperiaatteella, lukuun ottamatta palvelutiskejä, kassapisteitä ja kahvilatoimintoja. Tosin itsepalvelukassoja on lisääntyvässä määrin tullut myös näihin toimipisteisiin. Ongelmatilanteissa ja esimerkiksi käyttötavarapuolen tuotteissa odotetaan kuitenkin palvelua ja näillä tilanteilla on iso merkitys päivän myyntiin ja sitoutuneeseen asiakassuhteeseen. Tilanteet ovat tärkeää nähdä asiakkaan palveluna, eikä lisämyyntituotteiden tyrkyttämisenä, sillä asiakas ei aina itse pysty hahmottamaan kokonaisuuden ja tuotteen toimivuuden kannalta olennaisia tuotteita. Tähän tarvitaan työntekijän luovaa ja kokonaisuuden hahmottavaa myyntityötä. Myös kahvilassa ja pienemmän kaupan kassalla lisämyynti nähdään hyvänä mahdollisuutena myynninlisäykseen ja positiivisen fiiliksen luomiseen.

Se on just sellanen luova tilanne missä asiakkaaltahan saattaa tulla vaikka minkälaista vastausta ja siin täytyy sitte pystyä niinku joko kokemuksen tai sitte valmennuksen niinku avulla sitte jotenkin luovimaan se tilanne semmoseksi, että asiakas mahdollisesti ostais jopa vähän enempi jotain tai jos ei osta, silti asiakkaalle jää hyvä mieli siitä, että oli tämmönen kiva keskustelu ja olipa hauskaa, menepä uudestaan. (Teemu)

Verkkokauppatuotteiden keräily. Verkkokauppa-asiakkaiden on huomattu olevan keskiostoksiltaan kaupan arvokkaimpia asiakkaita reilun vuoden kokemuksella. Keräilijöiden ammattitaito onkin nostettu tärkeäksi kilpailutekijäksi kassamyymäjien edelle, vaikka he eivät asiakkaita koskaan henkilökohtaisesti kohtakaan. Keräilijät toimivat asiakkaiden käsinä ja valitsevat heidän puolestaan

kaikki vihanneksista lähtien, valikoimasta loppuneiden korvaavien tuotteiden valintaan. Näin onkin huomattu, että pelkkä logistinen ammattitaito ei riitä, vaan keräilijän omakohtaisella kokemuksella, tuotetuntemuksella ja kulttuuri- ja ruokavaliotietämyksellä on merkittävä rooli onnistuneisiin lopputuloksiin ja uusintaostoihin.

Luovuudella nähdään olevan siis merkittävä rooli kaupan kilpailukykyyn niin asiakastyytyväisyyden kuin tuloksellisuuden kannalta. Luovuuden kautta voidaan tuoda arvoa yhtä lailla asiakkaalle ja kaupalle. Sen avulla ajatellaan olevan mahdollista saada osuus asiakkaan sydäimestä, joka näkyy yrityksen kannalta positiivisessa mielessä hänen ostokäyttämisessään.

Niin, niin tavallaan mitä vähemmän ihminen haluaa vertailla meitä kilpailijaan ikään kuin sen hinnan näkövinkkelistä, niin niin ainahan se mukavampi saada osuus siitä ihmisen sydäimestä ja sitä kautta päästä lompakkoon. (Jyrki)

Ilman luovuuden mahdollisuutta työn ajateltiin olevan jopa "surullista". Luovuuden ajateltiin tuovan merkityksellisyyden ja onnistumisen tunteita, jotka näkyvät asiakkaille, myös aiemmin mainittuna hyvänä ilmapiirinä ja positiivisena tulovirtana.

6.3 Esimiesosaaminen

Kaupan esimiesten tulee olla moniosaajia niin arjen työtehtävien kuin esimiestehtävien suhteen, sillä kauppa ei voi johtaa pelkästään työpöydän takaa. Tässä kohdin nähdään kontekstin erilaisuus asiantuntijatyön johtamisen ja kaupan johtamisen suhteen. Eräs haastateltava toi erityisesti esille sen, että esimiehen on tärkeää olla "läsnä", ei ainoastaan paikalla. Yhdessä työtehtävien tekeminen on iso osa esimiestyön kokonaisuutta ja sillä on merkittävä rooli myönteisen ilmapiirin luomisessa.

Ja sit mä taas ymmärrän just sen, että jossain asiantuntijaorganisaatiossa sä et voi tavallaan osata, osata kaikkien hommia, koska niinku näin. Mut ainakin niinku kyl mä kaupassa viel niinku nään sen, että..et vaikka niinku haluaa palkata itseään parempia tekemään niinku niit hommia, niin silti osaa myös itse niinku tarvittaessa tehdä kaikkea. Eikä oo niin, että mä oon niin paljon parempi, että mä en tonne kassalle tuu, vaikka siinä olis kuinka jonoa. Tai niinku jotain tämmöstä, et tavallaan se, et se lähtee siit, sellasest esimerkistä..esimerkistä se. (Niina)

Esimiehen kypsä persoonallisuus. Esimiestyötä tehdään oman persoonallisuuden kautta, eikä sitä tässä tutkimuksessa nähdä erillisenä osana ammattitaitoa. Näin esimiesosaamisen ajatellaan tulevan luonnostaan, eikä sitä silloin koeta hankalaksi tehtäväksi ajoittaisista ikävistä velvollisuuksista huolimatta. Haastateltavien esimiestyön taustalta paljastui paljon inhimillisyyttä ja halua työntekijöiden kasvattamiseen kohti tulevaisuuden mahdollisuuksia ja haasteita. Jyrkiltä kysyttäessä esimiestyön tavoitteista, hän sanoi hetken mietittyään: *” Ehkä semmonen vois sanoo, et mä en niinku, mä, mä luotan aina siihen, että ihminen on pohjimmiltaan hyvä ja yrittää parhaansa.”* Omaa kokemusta halutaan jakaa, työtehtäviä delegoida ja niihin halukkaita henkilöitä myös osallistaa. Tämä koettiin myös hyvin merkitykselliseksi itselle; palkinnoksi työstä.

Ja sit, sit tota kaikki tommaset loma-ajat, vapaapäivät, kuitenkin vuorotyötä tehään, tehään. Oonhan mä iltavuorossakin, niin laitan sitten jonkun, jonain aamuna hoitamaan mun hommani. Hän on hyvin innoissaan siitä, että siinä vaiheessa kun mä tuun töihin, tulee kertomaan mulle ilosena, et hei mä selvisin. Must se on kiva! Se on se palkinto siitä itelle myös, et oon saanut kasvattaa taas yhden.(Outi)

Tasavertaisuus. Halu tasavertaisuuteen työntekijöiden kanssa tuli esille yhtäältä työtehtävien kuin vuorovaikutuksen suhteen. *Teemu* näkisi mielellään itsensä yrityksen organisaatiokaaviossa henkilökunnan keskellä, ei siis ylempänä eikä alempana. *Kaisa* oli samoilla linjoilla, eikä kuvainnollisesti halua rakentaa tornia, johon kiivetä ja katsoa sieltä muita alaspäin. *Jyrki* sanoi tekevänsä kaupan kaikki ”paskasimmat työt”, tarkoittaen konkreettisesti kaupan likaisempia työtehtäviä. Työtehtävien tasavertaisella tekemisellä halutaan viestiä henkilökunnalle erityisesti sitä, ettei työtehtäviä tule arvottaa, vaan kaikki tehtävät ovat toiminnan kannalta yhtä tärkeitä. Yhdessä töitä rintarinnan tekemällä on mahdollista myös kohdata työntekijöitä mahdollisimman usein, olla läsnä ja lähellä kaupan tärkeimpiä resursseja. Tällä tavoin esimies pystyy havainnoimaan työntekijän vahvuudet ja kehittämiskohteet. Hän pystyy antamaan nopeasti kiittävää ja korjaavaa palautetta, joka nopeuttaa työntekijän kehittymistä kohti parempaa asiantuntijuutta. Tätä kautta työntekijä saa onnistumisen tunteita ja voi paremmin työssä ja vapaa-ajalla. Työntekijöiden on myös helppo samaistua esimieheen ja

yhteisiin tavoitteisiin. Asiakasrajapinnassa työskennellessä esimies saa myös hyvän käsityksen tuotteiden menekistä ja asiakkaiden toiveista.

Työtehtäviä yhdessä tehdessä kommunikoinnista tulee helppoa. Se mahdollistaa tasavertaisen keskustelemisen työtehtävien lomassa ja tauoilla. Tähän tutkimukseen osallistuneet esimiehet keskustelevat mielellään työntekijöiden ideoista ja haluavat myös kokeilla niitä kaupan resurssien puitteissa. Tosin useat prosessit nähdään tehokkaan ketjuliiketoiminnan kautta useaan kertaan testatuksi, eikä niihin kajoaminen nähdä useinkaan kannattavana. Esimiehet kuitenkin arvostavat sitä, että työntekijät pyrkivät toiminnan uudistamiseen ja kyseenalaistamista sallitaan. Esimiehen tasavertainen dialogi näkyy myös omien virheiden myöntämisessä, halussa kysyä työntekijöiden omien kiinnostusten mukaisia työtehtäviä ja aitona kiinnostuksena työntekijöiden henkilökohtaista hyvinvointia kohtaan. He haluavat osallistua myös omana itsenään yhteisiin illanviettoihin muiden joukossa.

Tukeminen voidaan tässä tutkimuksessa ajatella henkilökohtaisen hyvinvoinnin tukemisena, työssä oppimisen ja luovuuden tukemisena. Näitä ei voida ajatella erillisinä ilmiöinä, vaan yhteen kietoutuneina tekijöinä. Työntekijän motivaation ja tehokkuuden näkökulmasta on tärkeää tunnistaa työntekijöiden luontaiset kyvyt ja vahvuudet. Esimiehet olivat keskustelujen ja muiden havaintojensa perusteella halunneet antaa työvuoroja työntekijöille sellaisina aikoina, jotka ovat yksilölle inhimillisiä. He halusivat antaa resurssien puitteissa työntekijöille myös työtehtäviä, joissa he voivat hyödyntää omia vahvuuksiaan ja kokea sitä kautta onnistumisen tunteita. Työtehtävien suorittamiseen annettiin mahdollisuuksien mukaan myös tarvittava määrä aikaa.

...mun mielestä myös se, että sä tunnistat sen ihmisen niinku luontaiset kyvyt ja pystyt antaa sille oman ajan tehdä sitä työtä....mä ehkä lähden enemmän sitä kautta no kuka mulla on tänään siellä töissä, missä hän on hyvä, mitä mun kannattaa laittaa hänet tekemään, mä annan hänelle vaikka neljä tuntia aikaa tehdä sen. Ni mä tiedän että hän saattaa toimia siinä tehtävässä huomattavasti paremmin, hänellä on hyvä olla siinä, hän saa siitä osasto upeen näkösen ja ja näin että, et. Me ollaan kuitenkin jokainen niin yksilöitä, niin en mä voi antaa samoja vaatimuksia kaikille, että et sitä kauttakin päästänyt sen ehkä. Antaa semmosta aikaa, aikaa jokaiselle toimii ja tehdä siitä, niinku työstä oman näköisen, omalla tavallaan. (Kaisa)

Työssä oppimisen koettiin tässä tutkimuksessa useaan otteeseen olevan keskeinen tekijä luovuuden taustalla, kuten tässä raportissa on jo aiemmin tuotukin

esille. Kokemuksen tuoma ammattitaito näyttäytyy aineistossa tärkeässä roolissa ongelmanratkaisutaitoa, asiakaspalvelutilanteissa ja palvelutiskin tuotteiden valmistuksessa. Esimiehet kannustavat kokeneimmilta oppimiseen, he delegoivat työtehtäviä ja varmistavat riittävän ammattitaidon työkierron avulla. He myös ohjaavat ja auttavat tarvittaessa yhdessä työskennellessä, ohjaavat ketjun omille kursseille ja antavat jossain tilanteissa tuotteita kotiin kokeiltavaksi. Esimiehet haluavat myös kannustaa kokeilevaan kulttuuriin, jonka kautta on mahdollisuus oppimiseen – välillä epäonnistumisienkin kautta. Kaiken lähtökohta on kuitenkin työntekijän asenne. Mikäli hän osoittaa halua kehittymiseen, esimiehet haluavat monin eri tavoin tukea heidän kehittymistään. Alalle nähdään myös tyypillisenä, että töissä on henkilöitä, jotka työskentelevät ainoastaan työstä saatavan palkan vuoksi, eikä silloin työstä tavoitella muita merkityksiä.

Tässä tutkimuksessa on nähtävissä kauppiaan työntekijöille antamat laajat valtuudet tuotevalikoiman uudistamiseen. Jälkikäteen tilannetta on tarkasteltu yhdessä raporteista, erityisesti silloin, jos kokeilu ei ole ollut taloudellisesti kannattava. Aineistoissa esiintyneissä tilanteissa epäonnistuminen on sallittua ja työyhteisöissä ymmärretään laajasti, että tavoitteellisella työtöteellä syntyy myös välillä epäonnistumisia. Tällä tavalla on mahdollista oppia ja saavuttaa jotain.

Sillee, että antaa niinku vapaat kädet toteuttaa niitä hommia, hommia että, saattaa. Mä aika harvoin haluan tietää mitä X tai X on tilannut meille lihatiskille. Ne saa kokeilla uusia tuotteit siellä. Ne saa funtsia uusii, uusii variaatiot. Kaikki saa päiväittää facebookia, et et aika vähän mä oon tuolla sit niinku päättämässä. Tietenkin myös sitte ottaa jälkikäteen, et meniks se, tuliks siitä mitään vai tuliks pelkkää tappiota. Sen näkee siitä. Et, et tavallaan niinku siin mielessä niinku mä en nää sitä luovuutta semmosena mitenkään niinku, et jee tänään ollaankin luovia ja pistetään niinku heviostasoo jotenkin ihme serpentiini sinne. Ku me ei olla niinku tekemässä mitään serpentiini heviostasoo, vaan me ollaan tekemässä niinku, oma firma, jonka pitää tehdä rahaa. (Jyrki)

Kauppojen kovat tehokkuusvaatimukset ja valikoiman tuorepainotteisuus asettavat haasteita myös työntekijöiden työssä oppimisen tukemiselle ja sitä kautta asiakasarvoa tuottavan luovuuden tukemiselle. Toisaalta luovuus myös nähtiin olevan täysin keskeistä ydintekemistä, eikä sen erilliselle tukemiselle nähty olevan edes tarvetta. Työntekijöitä kannustetaan joillain osastoilla aktiiviseen myyntityöhön bonuspalkkioilla ja erilaisilla aktivointikampanjoilla ja kilpailuilla. Nämä on koettu tehokkaaksi tavaksi tukea positiivisia asiakaskohtaamisia ja sitä kautta saada arvoa kaikille osapuolille. Hyvistä asiakaspalvelupalautteista

on työntekijöille annettu myös kiitokseksi elokuvalippuja. Haastateltavat näkivät näiden lisäksi hyvinä luovuuden tukemisen keinoina olla puuttumatta liikaa yksilölliseen työn tekemiseen ja antaa näin mahdollisuuden tehdä työstä oman näköistä. Keskustelemaan ja kokeilemaan ilmapiiriin halutaan kannustaa oman esimerkin kautta, sekä osallistamalla ja herättelemällä työntekijöiden ajatuksia.

No varmaan just tavallaan sillä, mitä tossa ehkä on tullutkin, kannustamalla siihen, tavallaan osittain, ehkä myös näyttämällä niinku esimerkkiä siihen, että, et hei tehään ja kokeillaan tällasta. En mä tiedä, mä sain vaan idean ja kokeillaan ja tavallaan sillä sellasta kokeilevaa ilmapiiriä. Ihan vaa kannustamalla, kysymällä iha arkipäivässä, et miten sä tekisit, et onks sulla joku ajatus tähän? Koska ei ne mun ajatukset oo missään tapauksessa niinku parhaita, enkä ajattele niin. Niin tota, se että, et millasii ajatuksii muilla on siihen, tavallaan saada niitä myös silloin päätöksentekoon mukaan ja vähän herättelet sitä ajatusta siellä, niinku tavallaan siihen luovaan ongelmanratkaisuun esimerkiksi myös, tai niinku näin ja..hmm. Se ilmapiiri, sillä että, et niinku ylipäättäänsä uskalletaan tuoda niinku niitä ajatuksia esiin. (Niina)

Työntekijöiden inhimillisyyden ja vahvuuksien huomioivassa johtamistavassaan, esimiehet kokevat tämän johtamistavan olevan palkitsevaa kaikille osapuolille. Esimiehet kuitenkin halusivat tuoda esille, että jämäkkyyttä ja tarkkuutta tarvitaan myös, eikä liiallinen luoviminen esimiestyössä ole mahdollista tasapuolisuuden, lainsäädännön, säädösten ja prosessien sujuvuuden nimissä. Näistä ominaisuuksistaan esimiehet ovat myös saaneet kiitosta, niin omilta esimiehiltään kuin työntekijöiltäänkin. Varoituksia on jouduttu antamaan, mutta se nähdään työn välttämättömänä, joskin ikävänä, puolena.

Esimerkin merkitys kaupan esimiestyön välineenä tuli useasti esille. Sitä käytetään työntekijöiden ammattitaidon kehittymisen tukemiseen. Tässä tutkimuksessa esimerkkiä sanottiin käytettävän perehdyttäessä kassatyöhön ja odotukset ylittävien asiakaskokemusten luomisessa. Sitä hyödynnettiin myös haastavien asiakastilanteiden ratkaisuihin, kannustavan, virheitä sallivan ja kaikkia työtehtäviä arvostavan ilmapiirin luomisessa. Isojen hypermarketien kassalla toimimiseen on luotu kirjallisia ohjeita, kun pienemmissä kauppoissa on mahdollista antaa enemmän työntekijän oman tilannekohtaisen herkkyyden luoda positiivisia asiakaskokemuksia. Hypermarketien kassatyössä myöskin toivotaan, ettei työntekijän toiminta olisi liian robottimaista, ja että tilanteissa näkyisi työntekijän oma persoona. Työntekijöiden kanssa käydään yhdessä erilaisia tilanteita läpi ja

niihin mietitään yhdessä vaihtoehtoisia toimintamalleja, jolloin kaikki saavat esimerkkejä siitä, miten niissä on mahdollista toimia. Uusia ammattilaisia kehoitetaan myös seuraamaan kokeneemman työntekijän toimintaa erilaisissa asiakastilanteissa. Asiakaspalvelun tasoa kassalla seurataan myös koeostajien avulla, joista saatuja palautteita käydään henkilökohtaisesti läpi ja joiden pohjalta asetetaan kehittymistavoitteet. Hienoja asiakaspalvelupalautteita nostetaan ketjun tiedotteisiin, jolloin henkilökohtaisen mielihyvän ja kiitoksen lisäksi muut näkevät, minkälaista palvelua yrityksessä tavoitellaan. Esimiehet eivät pelkää tunnustaa omia virheitään ja ottavat niistä aina vastuun. Tämän esimerkin kautta he haluavat myös työntekijöiden yrittävän parastaan virheitä pelkäämättä. Samalla he oppivat tilanteista vastuun ottamista, jolla on suuri merkitys heille myös tulevaisuuden työelämässä.

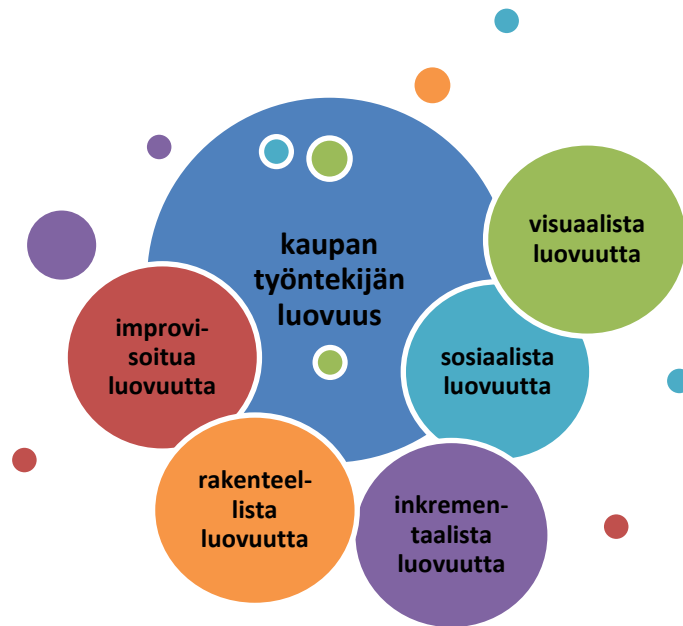
Ne aina nauraa kyllä mulle siinä vaiheessa, kun mä teen jonkun, et jess, sä oot ihminen (nauraa). Vaikka mä kyllä huutelen sitä sitte moneen otteeseen, minä mokasin, se on mun, se on mun, se on mun. Mutta ehkä se myös kasvattaa sitte taas just sitä... me ollaan ihmisiä, kaikille satuu....Se on, se opettaa sitä vastuuta kyllä. (Outi)

Viestintä. Toistuvasti tärkeimmäksi viestintäkanavaksi esimiehet sanoivat henkilökohtaiset kohtaamistilanteet yhdessä töitä tehdessä. *Kaisa* kuvaa asiaa muun muassa seuraavasti: "...ja sitte mä oon tavoitettavissa heille, ihan koko ajan." WhatsApp-pikaviestisovellus mainittiin myös useaan otteeseen hyvänä viestintäkanavana, vaikka jotkut mieltivät myös sen soveliaisuutta. Sitä kuvattiin nykyajan "liitutauluna", jonka saa halutessaan äänettömälle vapaapäivinä ja lomilla. Eräs kauppias ei halunnut kuulua työntekijöiden WhatsApp-ryhmään, mutta koki sen silti myönteisenä asiana työntekijöiden tiedonkulussa. Edellä mainittujen lisäksi tiedonkulkuun käytetään taukuhuoneen "whiteboardoja" ja muita ilmoitustauluja. Sähköpostit koetaan jo hiukan hitaiksi ja kankeiksi, mutta niitä saateen käyttää mainos- ja markkinointitietojen lähettämiseen. Muutamat esimiehet kertoivat pitävänsä kehityskeskusteluja ja niiden yksi tärkeimmistä funktioista nähtiin olevan ilman keskeytyksiä oleva rauhallinen keskustelutilanne. Jotkut näkivät kehityskeskustelujen taasen olevan jo hiukan vanhanaikainen ja kankea esimiestyön muoto, joita parempina koettiin tarpeen mukaan toteutuvat lyhyemmät keskustelut esimiehen ja työntekijän välillä. Yhteisiä palaverieita kaupoissa

saatetaan pitää muutamia kertoja vuodessa ja samoin yhteisiä illanviettoja työpaikan ulkopuolella. Illanvietoilla nähtiin olevan merkitystä henkilökunnan hyvän fiiliksen luomiseen, mikä mahdollistaa myös henkilökunnan ystävyys-suhteiden muodostumista, joka nähtiin olevan yhteydessä viihtymiseen työpaikalla. Uusien ystävyys-suhteiden lisäksi, yhteiset vapaamuotoiset keskustelut ja esimiehen tasavertaisuuden kokemus koettiin myös illanviettojen tärkeäksi tehtäväksi.

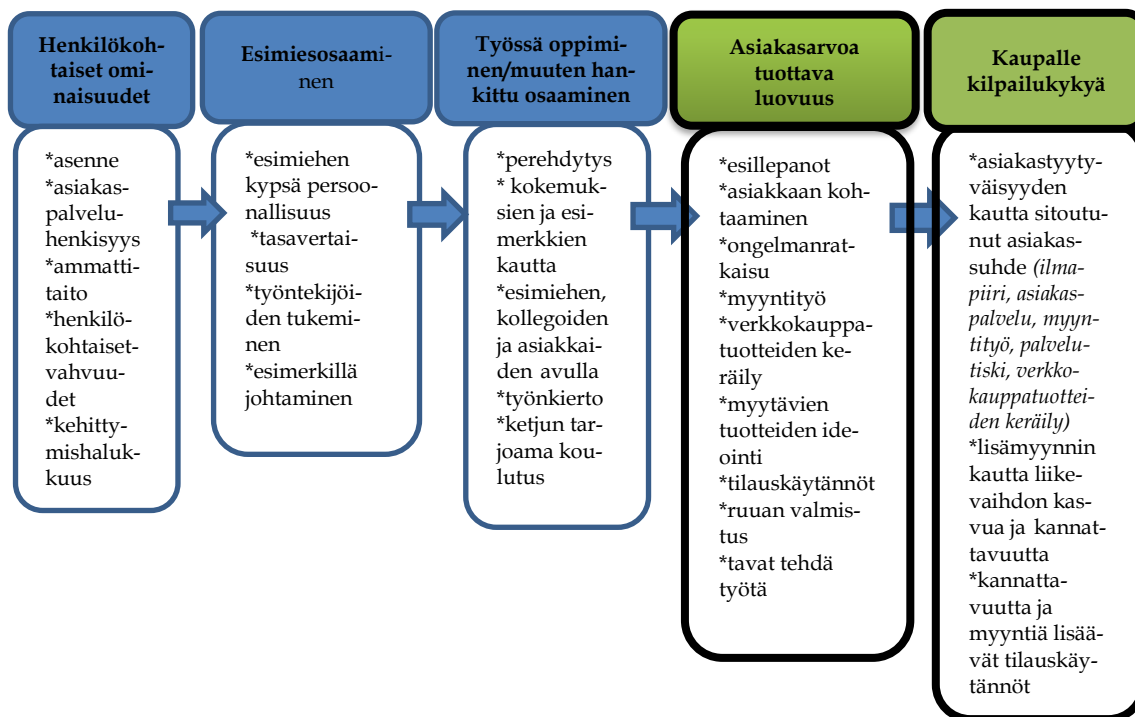
6.4 Yhteenveto työntekijän luovuudesta, merkityksestä ja esimiesosaamisesta

Tässä tutkimuksessa tutkittiin päivittäistavarakaupan esimiesten näkemyksiä luovuuden ilmentymisestä eri kokoisissa ketjumyymälöissä. Kuvio 5 kuvaa kaupan työntekijän luovuuden muodot, jotka ovat visuaalista, sosiaalista, inkrementaalista, rakenteellista ja improvisoitua luovuutta. Luovuus miellettiin usein juuri visuaalisuuteen ja esillepanojen tekemiseen sanottiin tarvittavan visuaalisesti lahjakkaita henkilöitä. Kaupan luovuus on nähtävissä myös vahvasti sosiaalisena, joka ilmenee kanssakäymisenä niin sisäisen kuin ulkoisen asiakkaan kanssa. Lisäksi tämän tutkimuksen perusteella luovuus näyttäytyy kaupan kontekstissa inkrementaalisenä, vähittäisenä ja jatkuvana uudistumisena, sillä kilpailun kiristyessä, muuttuvien asiakastarpeiden ja vaihtuvien sesonkien myötä, kaupan on kyettävä jatkuvaan uudistumiseen. Rakenteellisen luovuuden kautta ketjukonsepti pyrkii taasen tasalaatuisuuden kautta asiakastyytyväisyyteen ja toiminnan tehostamiseen, mutta siitäkin huolimatta useat tilanteet edellyttävät improvisoitua luovuutta. Luovuuden muodot esiintyvät limittäin ja lomittain työntekijän työssä. Näin hänen on mahdollista ”saada aikaan asioita”, myös poikkeustilanteissa, joka koettiin tärkeäksi kaupan työntekijän työelämätaidoksi. Eri luovuuden muotoja hyödyntämällä työntekijän on mahdollista tuottaa arvoa asiakkaalle ja myös itselleen, yrityksen lisäksi.



KUVIO 5: Kaupan työntekijän luovuuden muodot

Kuviossa 6 on nähtävissä kaupan työntekijän luovuuden muodostuminen ja sen merkitys yrityksen kilpailukyvyille. Kaiken lähtökohtana on työntekijän positiivinen asenne kaupan työhön sekä kehittymishalukkuus. Esimiehen kypsä persoonallisuus mahdollistaa tasavertaisuuden työntekijöiden kanssa, sallii ihmisen erilaiset vahvuudet, luo hyvän ja luottamuksellisen ilmapiirin työn tekemiselle sekä siinä kehittymiselle. Esimiehet johtavat oman esimerkin kautta ja he kannustavat myös muilta kokeneimmilta työntekijöiltä oppimiseen. Normaalin perehdytyksen ohella esimiehet opettavat ja ohjaavat työntekijöitä henkilökohtaisesti, mikäli siihen tulee tarvetta. Työssä opitaan erilaisista asiakaspalvelutilanteista, muista kokemuksista ja myös työnkierron kautta. Ketjun tarjoamat kurssit tukevat myös joissain tilanteissa ammattitaidon kehittymistä.



KUVIO 6: Työntekijän luovuuden muodostuminen ja merkitys kaupan kilpailukykylle.

Asenteen, esimiesosaamisen ja lisääntyneen ammattitaidon myötä työntekijän toiminnan kautta muodostuu arvoa synnyttävää luovuutta. Luovuus näyttäytyy esillepanoissa, asiakkaan kohtaamisissa, ongelmanratkaisutilanteissa, myyntityössä ja verkkokauppatuotteiden keräilyssä. Myös myytävien tuotteiden ideoinnissa, tilauksien tekemisessä, ruuan valmistuksessa ja erilaisissa tavoissa tehdä työtehtäviä. Näillä kaikilla on merkitystä yrityksen kilpailukykyille asiakastytyväisyyden, lisämyynnin ja kannattavuuden kautta.

7 POHDINTA

Tässä tutkimusraportin päättävässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia siitä, mitkä ovat kaupan esimiesten näkemykset kaupan työntekijöiden luovuuden ilmentymisestä, merkitysestä kaupan ketjuliiketoiminnassa ja miten esimies voi tukea työntekijän luovuutta. Tutkimuksen pohdinta rakentuu kolmen tutkimuskysymyksen jaottelun pohjalta. Ensimmäisessä (7.1) alaluvussa esitellään luovuuden tarve, toisessa alaluvussa (7.2) tuodaan esille luovuuden merkitys kilpailukyvyn kannalta, kolmannessa alaluvussa (7.3) tuodaan esille esimiehen kypsän persoonallisuuden ja sitä kautta esimiesosaamisen merkitys työntekijän luovuudelle. Viimeisissä alaluvuissa tarkastellaan lisäksi tämän tutkimuksen hyötyjä (7.4), luotettavuutta ja eettisyyttä (7.5) sekä tämän tutkimuksen pohjalta ilmenneitä jatkotutkimushaasteita (7.7).

7.1 Työntekijän luovuudelle on tarvetta päivittäistavarakaupan kontekstissa

Tässä tutkimuksessa luovuuden ajateltiin aluksi sopivan huonosti ketjuohjattuun kaupan liiketoimintaan, mutta haastattelun edetessä luovuus yhdistettiin useisiin työtehtäviin. Kaupan työntekijän luovuuden voidaan tämän tutkimuksen mukaan ajatella ilmentyvän visuaalisena, sosiaalisena, inkrementaalisenä, rakenteellisena ja improvisoituna luovuutena. Luovuuden muotoja on ajateltava irrallisuuden sijaan yhteen kietoutuneina, eli ei voida ajatella esimerkiksi visuaalista luovuutta pelkästään visuaalisena. Visuaalisen luovuuden sisältä saattaa löytyä myös rakenteellista, sosiaalista, inkrementaalista ja improvisoitua luovuutta. Työntekijän hyödyntäessä luovuuden eri muotoja, ne auttavat häntä asioiden loppuun asti viemisessä sekä asiakastyytyväisyyden synnyttämisessä.

Visuaalinen luovuus. Helpoimmin haastateltavat yhdistivät luovuuden visuaaliseen luovuuteen, joka johtuu varmasti pitkään vallinneesta perinteisestä ajattelutavasta, jossa luovuus on yhdistetty taiteeseen (Blomberg 2016, 17). Visu-

aalisen luovuuden kohdalla on helppo kohdistaa katse yksilöön ja hänen tuotoksiinsa (Malmelin & Poutanen 2017, 17). Tässä yhteydessä esimiehet puhuivatkin visuaalisesti lahjakkaista henkilöistä, joilla ilmentyy erityistaitoja. Valtaosa päivittäistavarakaupan esillepanoista on rutiininomaista hyllyttämistä ennalta piirrettyjen hyllykarttojen mukaisesti, joissa kriittisin menestystekijä on työntekijän tehokkuus - hyllyttämiseen kuuluvia perussääntöjä unohtamatta. Luovuuden yhdistyessä ajattelussa ensimmäisenä visuaaliseen luovuuteen, on tästä näkökulmasta käsin luonnollista aluksi ajatella, että luovuuden käyttömahdollisuudet ovat hyvin rajoitetut päivittäistavarakaupan kontekstissa ja jopa ei-toivottava ilmiö (vrt. Blomberg 2016; Poutanen 2016). Tosin tämä tutkimus myös osoitti, että visuaalinen luovuus on laatumielikuvan, inspiraation ja kannattavuuden näkökulmasta tärkeää ja sitä tarvitaan jatkossakin.

Visuaalisen luovuuden yhteydessä voidaan puhua rakenteellisesta, mutta myös improvisoidusta luovuudesta (Fisher & Amabile 2009). Esillepanojen rakentaminen suunnitellaan työvuoroihin usein niitä parhaiten taitavalle henkilölle. Välillä visuaalisen luovuuden tarve tulee myös yllättäen, kuten saatavuusongelmien yhteydessä, jolloin on mietittävä uudelleen, kuinka esillepanot saadaan asiakkaiden ostohalua houkutteleviksi. Tässä tutkimuksessa tuli myös esille, että visuaaliseen luovuuteen voidaan yhdistää inkrementaalista sekä sosiaalista luovuutta. Esillepanojen kautta pyritään uudistamaan kaupan ilmettä ja sitä tehdään muun muassa työntekijöiden kesken yhdessä ideoista keskustellen.

Sosiaalinen luovuus. Päivittäistavarakaupassa luovuus tulee nähdä yksilön luovuuden sijaan dynaamisina vuorovaikutussuhteina ihmisten, kulttuurien ja aineellisten todellisuuksien välillä (Poutanen 2016, 17; Moran & John - Steiner 2003, 63). Voidaan puhua siis sosiaalisesta luovuudesta yhdessä asiakkaiden ja työkavereiden kanssa. Tässä tutkimuksessa asiakkaan kohtaamistaidot - ja niihin liittyvät asiakaspalvelutaidot - nähtiin erittäin merkittävänä asiakasarvon tuottajina. Sosiaalinen luovuus ei synny tyhjästä, vaan kuten DeZutter ja Sawyer (2010, 226-227) tuovat esille, tilanteisiin tarvitaan herkkyyttä ja dialogia. Jotta tämä onnistuu kiireen keskellä, voidaan ajatella, että työntekijällä tulee olla hyvät sosiaaliset taidot ja paljon tunneälyä, muuta alakohtaista osaamista väheksymättä.

Tässä tutkimuksessa tuli myös esille, että joillakin taidot ovat paremmat kuin toisella, mutta oikea asenne lopulta ratkaisee onnistumisen. Sosiaalisia taitoja ja tunneälyosaamista voi onneksi myös kehittää koko elämän ajan. Nämä taidot ovat monesti menestymisen jalusta niin yksilön kuin yrityksen näkökulmasta, erityisesti muutostilanteissa, kuten Littleton ym. (2012) ovat todenneetkin. Tämä tuli esille myös tässä tutkimuksessa, sillä uudet kaupat panostivat erityisen paljon asiakkaiden kuuntelemiseen. Voidaankin tulkita, että asia on tärkeä kaikille, sillä kaupan toimintaympäristö elää kauttaaltaan suurien muutosten aikaa.

Pelkästään loistavat asiakaspalvelu- ja myyntitaidot eivät riitä, vaan kaikki lähtee siitä, että työntekijä kunnioittaa kaupassa yhteisiä pelisääntöjä ja toimii niiden periaatteiden mukaisesti. Myös tässä tutkimuksessa tuli esille, että työkavereiden vuorovaikutuksen toimiessa maksavan asiakkaan palvelu toimii silloin parhaalla mahdollisella tavalla. Se näyttäytyy tuotteiden saatavuutena, viestinnän toimivuudessa, myymälän ”kauppakuntoisuutena”, hyvän fiiliksen kautta iloisina ilmeinä ja yleisesti mieliin jäävänä asiakaspalveluna. Sillä kuten Collin ja Billett (2010, 229) toteavat, luovuus näyttäytyy sanallisen vuorovaikutuksen lisäksi myös ryhmän sanattomassa vuorovaikutuksessa.

Vaikka luovuuden nähdään kumpuavan tietyn työntekijän tuottamana, se harvoin syntyy ilman sosiaalisen ympäristön vaikutusta (Sawyer 2012, 32). Tämän tutkimuksen perusteella näin voidaan ajatella myös tapahtuvan työntekijän tilatessa tuotteita, kokeillessa tapoja tarjota asiakkaille erilaisia lisämyyntituotteita kahvilan kassalla, purkaessaan kuormaa hyllyyn tai auttaessaan asiakasta löytämään hänen etsimänsä tuotteen. Kaikkiin näihin työprosesseihin vaikuttavat persoonalliset tavat tehdä työtä, mutta myös aiemmat kokemukset. Myös asiakailta ja työkavereilta saadut palautteet ja tuotetoiveet vaikuttavat työntekijän toimintaan sekä muualta tulleet ideat ja johdon antamat resurssit. Toimintaan vaikuttavia seikkoja ovat lisäksi asiakkaan ja/tai työkaverin yhteistyökyky sekä sillä hetkellä vaikuttavat tunteet eri osapuolilla ja heidän välillään. (esim. Moran & John-Steiner 2003, 63.)

Inkrementaalinen luovuus tähtää jatkuvaan uudistumiseen (Gilson & Madjar 2011), ja tämä tutkimus osoittaa, että kauppa hakee jatkuvaa uudistumista myymälä uudistuksilla sekä uusimalla tuotevalikoimaa, esillepanoja ja palvelua. Isoimmat ja radikaaleimmat innovaatiot kuuluvat kaupan ketjujohdon ja esimiesten työnkuvaan. Työntekijät tekevät oman osuutensa tuotevalikoiman uusimisessa palvelutiskillä, kahvilassa ja pienemmän kaupan perusvalikoiman osalta. Suomessa sesongit vaihtuvat nopeassa tahdissa, johon myös kaupan valikoiman on reagoitava ollakseen asiakkaita kiinnostava. Kassalla ja osastolla tapahtuvaa palvelua halutaan kehittää ja uudistaa ketjujohdon sekä lähiesimiesten johdolla, mutta lopulta työn tekevät työntekijät. Näissä tilanteissa näkyy arkista toimintaa, mutta samalla uutuuden, arvon ja hyödyllisyyden elementtejä (Collin ym. 2017, 27; Sawyer 2012, 8; Anderson 2014, 1298), jossa yhdistellään aiemmin opittua käsillä olevaan tilanteeseen (Sawyer 2012, 7). Palvelutiskin tuotevalikoiman kehittämisessä - ja siihen liittyvän luovuuden taustalla - näkyy työntekijöiden koulutus ja kokemuksen kautta syntynyt vahva ammattitaito ruuan valmistuksessa (Tynjälä 2010b).

Prosesseihin liittyviä uudistuksia mainittiin tässä tutkimuksessa ainoastaan muutama. Tähän liittyy varmasti suurelta osin ketjuliiketoiminnan tarjoamat hyödyt tutkittujen ja testattujen prosessien muodossa. Toisaalta jokaisen koko luokan myymälöissä on konseptin vierellä liikkumatilaa, eikä läheskään kaikkia työvaiheita ole yksityiskohtaisesti kirjoitettu auki prosessikuvauksiin, joilla strategiaan asetetut tavoitteet on määrää tavoittaa. On siis oletettavaa, että prosesseihin liittyviä uudistuksia on todellisuudessa enemmänkin, vaikka ne eivät juuri haastattelutilanteessa muistunetkaan mieleen. Voidaan tulkita, että rakenteellisen luovuuden ohella on vaadittu esimerkiksi improvisoitua luovuutta (Fisher & Amabile 2009), jolloin toimintatavat ovat uudistuneet - osittain ehkä sattumalta - työpaikan kehittymishalukkaan kulttuurin myötä.

Rakenteellinen luovuus. Tehostamisvaateiden johdosta työstä pyritään tekemään suunnitellumpaa ja ohjatumpaa, jossa luovuudelle ei tahdo jäädä tilaa (Malmelin & Poutanen 2017, 78). Näin voidaan helposti ajatella myös ketjuoh-

jatussa kaupassa, ja monessa kohdin se pitääkin täysin paikkansa. Tässä tutkimuksessa luovuuden nähtiin olevan myös niin kiinteä osa ammattitaitoa, että sitä voidaan tulkita esiintyvän myös kiireen lomassa – ehkä tietyissä tilanteissa juurikin silloin. Toisaalta on huomattava, että kaupan työ sisältää paljon suoritettavaa työtä, ja sen tehokas sujuminen on tärkeää asiakastyytyväisyyden kannalta. Tutkimuksessa tulikin ilmi, että on tilanteita, johon haastateltavat eivät toivo työntekijältä luovuutta. Tällaisista esimerkkeinä mainittiin kassatyö ja hyllyttäminen, jotka erityisesti pienemmissä kaupoissa voivat sisältää paljon sosiaalista vuorovaikutusta ja on näin työelämä tutkimuksen mukaan nähtävissä luovuutena (Collin & Billett 2011; Huotilainen & Saarikivi 2017). Tässä yhteydessä on kuitenkin huomattava, että hypermarkettien kassojen on ennen kaikkea toimittava kassatyön joutuisuuden ehdoilla. Myös eräessä kaupassa muualta tullut työntekijä oli ehdottanut toisenlaista tapaa kuorman purkuun, joka voitiin ajatella paremmaksi, kuin kaupassa aiemmin käytössä ollut. Kaupan tehokkuusvaatimukset saattavat siis viedä luovuudelta tilaa (Malmelin & Poutanen 2017, 78), rakenteiden ja prosessimuistien samalla ehkäisten uusia tapoja työn tekemiseen (Fisher & Amabile 2009). Voidaan myös tulkita, että tehokkuusvaatimukset saavat työntekijät etsimään erilaisia tapoja tehokkaampaan suoriutumiseen.

Tässä tutkimuksessa tuli esille, että negatiiviset asiakaspalvelupalautteet tulivat usein ”ei omien” työntekijöiden toiminnasta. Näiden tilanteiden ajateltiin johtuvan perehdyttämisen puutteista, eli puutteellisesta ammattitaidosta. Voidaan ajatella Tynjälän (2010b) mallin mukaisesti tilanteiden olevan seurausta henkilön motivaation puutteesta, jonka yksi aiheuttaja saattaa olla hallinnan tunteen puute omaan työhön. Yksilö tekee tällöin tulkinnan, että hänellä ei ole riittävästi osaamista ja kaikki energia menee prosessin tekniseen suorittamiseen, eikä esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä synnyttävään sosiaaliseen luovuuteen ole resursseja. Tynjälä (2010b) näkee myös työyhteisön kulttuurin vaikuttavan suuresti motivaatioon, ja esimerkiksi irrallisuuden tunne työyhteisössä ja tietämättömyys tavoitteista voivat aiheuttaa heikentynyttä asiakaspalvelutaitoa. Mikäli työtä ei ole mahdollista kokea myöskään merkitykselliseksi, on siihen panostaminen haastavaa.

Improvisoitu luovuus. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että päivittäistavarakaupan luovuuden tarve tulee työntekijöille usein yllättäen. Ketjuliiketoiminnassa tilanteita pyritään ennakoimaan erilaisilla prosessikuvauksilla, ohjeistuksilla ja kattavalla raportointijärjestelmillä. Tässä tutkimuksessa tuli esille, että täysin yksityiskohtaista ja aikataulutettua suunnitelmaa työvuoroihin on mahdotonta tehdä, sillä vuorot eivät koskaan mene ennakkosuunnitelmien mukaisesti. Voidaan siis puhua todellisesta luovuuden tarpeesta, johon ei ohjeet eivät toimi (Malmelin & Poutanen 2017, 34). Hypermarketteja pienemmissä kaupoissa, työntekijän tulee osata tehdä eri työtehtäviä hyvin monipuolisesti, ja tuorepainotteisuus valikoimassa lisää huomattavasti haastavuutta. On hyvin ymmärrettävää, että kiireisessä arjessa ammattitaidosta irralliselle luovuu-delle on vaikea nähdä tilaa, vaikka kaikkien työvaiheiden voidaan tulkita sisältävän päivittäin visuaalisen, sosiaalisen ja inkrementaalisen lisäksi rakenteellista luovuutta sekä improvisoitua luovuutta.

7.2 Luovuus tuottaa arvon kautta kilpailuetua

Luovuuden todellisen luonteen jäädessä usein pimentoon (Malmelin & Poutanen 2017, 13), ilmiötä ei ole juuri ajateltu tarvittavan kaupan työssä. Tässä tutkimuksessa tuli kuitenkin esille, että kaupan työ ajateltiin jopa surulliseksi ilman luovuuden käyttömahdollisuuksia. Luovuuden myötä työ on mahdollista kokea merkitykselliseksi (Syvänen ym. 2015, 175; Uusikylä 2012, 11; Malmelin & Poutanen 2017, 78 -79), joka heijastuu asiakkaille erinomaisena asiakaspalveluna. Tämä tutkimus myös osoitti, että pelkkä toiminnan tehokkuus ei enää riitä edes ketjuohjatuissa päivittäistavara-kaupoissa ja tästä syystä tarvitaan tilanneherkkyyttä ja tunneosaamista yksilöllisten palvelutilanteiden luomiseen (Kuusela & Rintamäki 2002).

Hypermarkettien toiminta nähdään pitkälle robottimaisena hyllyjen täyttämisenä, mutta päivät sisältävät paljon muuttuvia tilanteita ja lukuisia asiakas-kohtauksia, joissa työntekijöiltä vaaditaan muun muassa sosiaalista ja improvi-

soitua luovuutta. Tämä tutkimus lisäksi osoitti, että hypermarketeissa asiakas-kohtaukset osastoilla ovat useimmiten ongelmalähtöisiä ja saattavat sisältää paljon turhautumista. Tilanteet on mahdollista saada käännettyä positiiviseksi tilanneherkän palvelun kautta, jossa on löydetty oikeita ja uusia tapoja ongelmalähtöisten tilanteiden ratkaisemiseksi (Amabile 1996; Malmelin & Poutanen 2017). Tämän tutkimuksen mukaan siihen tarvitaan työpaikan ratkaisukeskeistä kulttuuria sekä työntekijän oikeaa asennetta ja asiantuntijuutta, jolloin koko työhyteisön ja palvelutason on mahdollista kehittyä (Tynjälä 2010b).

Hypermarkettien kahvilassa, palvelutiskillä ja kassalla tapahtuvat asiakas-kohtaukset saattavat olla ainoita kohtaamispaikkoja työntekijän ja asiakkaan välillä, missä aidon kohtaamisen merkitys korostuu. Tämä tutkimus osoitti, että erityisesti palvelutiskillä ja kahvilassa luovuuden kautta onnistuneet kohtaaukset nostavat ostoskorin euromäärää ja saattavat ratkaista asiakkaan seuraavan asiointipaikan. Tämän tutkimuksen mukaan pienemmissä kauppoissa kyläkauppamaisuus koettiin merkityksellisenä ja sen ajateltiin syntyvän jokaisen työntekijän saadessa toimia omana itsenään. Näin voidaan tulkita, että pienemmissä kauppoissa monille merkityksellinen arvo muodostuu sosiaalisesta kanssakäymisestä ja tuttavallisesta kohtaamisesta (Huotilainen & Saarikivi 2018, 168-169). Myös Osaamistarveraportti (2016) näkee kaupan työntekijän osaamisvaatimuksissa edellä mainittuja elementtejä, vaikka raportissa niitä ei tunnistetakaan luovuudeksi (Taipale-Lehto 2016).

Tämän tutkimuksen mukaan erityisesti silloin, kun kauppa tai kauppias ovat uusi, asiakaspalveluun halutaan panostaa erityisen paljon. Pettyneitä asiakas-kohtauksia hyvittää runsaskätisemmin, henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen panostetaan ja asiakkaiden tuotetoiveita kuunnellaan tarkasti. Asiakkailta onkin paljon mahdollisuuksia tuotevalikoiman uudistamiseen. Näihin tilanteisiin liittyvän sosiaalisen luovuuden kautta on mahdollista synnyttää asiakkaiden kokemaa arvoa kuuntelemalla heitä ja oppimalla heidän tarpeistaan. Tällä tavoin voidaan saada asiakkaille tunne yksilöllisestä palvelusta ja asiakkaiden merkityksellisyydestään. (vrt. Sarala & Sarala 2010, 27.) On mahdollista, että

näiden tilanteiden kautta arvo muodostuu sosiaalisesta kanssakäymisestä, mahdollisuudesta tiedostavaan kuluttamiseen tai joillekin tuttavallisten kohtaamisten kautta (Huutilainen & Saarikivi 2018, 168 - 169).

Tämä tutkimus lisäksi osoitti, että ketjukohtaisen ohjauksen voidaan ajatella heikentyneen. Kauppakohtaisille kilpailutekijöille, ja sen myötä luovuu-delle, annetaan nykyisin paljon tilaa ja mahdollisuuksia. Vapaus toimintata-voissa koettiin ainoaksi mahdollisuudeksi pärjätä tilanteissa, jossa hinnalla ei voida kilpailla. Mikäli hintakilpailua ei pysty voittamaan, on muiden kilpailutekijöiden näyttävä asiakkaalle selkeänä erottautumisena, jotka lisäävät riittävästi asiakkaan kokemaa arvoa. Toisaalta hypermarketeissa tarvitaan monessakin kohtaa ns. ketjukuria, ja tässä tutkimuksessa tuotiinkin esille, että "korttipakka" alkaa nopeasti sortumaan, mikäli työntekijät eivät suorita työtehtäviä sillä osas-tolla ja niiden tavoitteiden mukaisesti, johon heidät on työvuorossa laitettu. Kas-satyötä ja reklamaatiotilanteita on myös aiemmin pyritty tarkemmin ohjeista-maan. Nykyisin näissäkin pisteissä halutaan luottaa enemmän työntekijän omaan arvioon siitä, minkälainen palvelu tilanteeseen sopii, vaikkakin ohjeistuk-siakin myös on.

Perustarve kaupassa käymiselle on usein edelleen halutun tuotteen saami-nen, ja tätä seikkaa ei sovi aliarvioida. Tästä johtuen tässä tutkimuksessa luovuutta ei aina ajateltu tarvittavan asiakasarvon synnyttämiseksi. Koska arvo muodostuu tutkijoiden mukaan kuitenkin jokaisen henkilökohtaisessa arvonaluomisprosessissa (Grönroosin 2010; Kautto & Mitronen 2009; Kuusela & Rintamäki 2012), voidaan tulkita, että arvomuodostumiseen ei pelkkä tuotteen saaminen riitä. Tämä tutkimus myös osoitti, että usein tuotteen saaminen asiakkaalle, kivi-jalkakaupassa ja verkkokaupassa, edellyttää monesti työntekijöiden luovuutta, kuten ratkaisukeskeistä ongelmanratkaisukykyä ja sosiaalista luovuutta.

Tutkimuksen mukaan työntekijöiden on venyttävä tehokkaista hyllyttäjäistä ongelmanratkaisijoiksi. Tämä lisäksi työntekijän on pystyttävä kokonaisvaltai-sen kannattavuusajattelun kautta houkuttelevien esillepanojen tekijöistä myyn-tihenkisiksi asiakaspalvelijoiksi ja hävikkiä minimoiviksi tilaajiksi ja myyjiksi.

Tällaiset työntekijät osaavat uudistaa oman toiminnan ohella koko kaupan toimintaa, erityisesti asiakaslähtöisiä ja aitoja palvelutilanteita. Huutilainen ja Saarikivi (2018, 88-90) ajattelevat luovan ja oppivan asenteen asiakkaan kanssa olevan merkityksellistä, yksilöllisen palvelun tukiessa asiakkaan minuutta. Näin he jättävät positiivisen tunnejäljen asiakkaan mieliin koko tuotteen elinkaaren ajan. Työntekijät kokevat näin työn merkitykselliseksi (Syvänen ym. 2015, 175; Uusikylä 2012, 11; Malmelin & Poutanen 2017, 78-79), he kehittävät osaamistaan ja luovat positiivista ilmapiiriä, joka näkyy asiakkaille. Tätä kautta ilmiö näkyy positiivisena tulovirtana kaupan kassassa, sillä asiakkaat sitoutuvat kaupan asiakkaaksi keskittämällä ostoksia, suosittelemalla kauppaa omille ystävilleen sekä julkisemmin sosiaalisessa mediassa.

Edellä mainittujen tekijöiden merkitystä ei sovi kiistää tilanteessa, jossa asiakkaiden valinnanvapaus uusien myymälöiden, verkkokaupan ja uusien palvelutkaisujen myötä uhkaavat syödä koko ajan enemmän kivijalkakaupan markkinaosuutta. Puhumattakaan nopeista ostokäyttäytymisen muutoksista, jotka liittyvät esimerkiksi aineettomaan arvonluontiin, kuten vastuulliseen kuluttamiseen (Ali-Yrkkö & Pajarinne 2015). Vaikka monen kuluttajan on ehkä vaikea mieltää luovuutta ja elämyksellisyyttä päivittäistavarakaupan kontekstiin, parhaimmillaan työntekijöiden toimenkuva mukautuu perushyllyttäjistä asiantuntijoihin ja yksilöllisten elämysten tuottajiin, kuten IKEA Suomen henkilöstöjohtaja Camilla Weurlander sanoo (Kauppa.fi 2018c).

7.3 Luovuutta esimiehen kypsän persoonallisuuden myötä

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, monien ennakoajatuksista poiketen, että päivittäistavarakaupan työntekijän työelämävaatimukset eivät ole kovinkaan helppoja. Hektisessä työssä tarvitaan esimieheltä laaja johtamisosaamista (Syvänen ym. 2015, 259), jossa korostuu esimiehen kypsän persoonallisuuden merkitys (Robinson 2013, 169-177). Jokaisen kaupan työntekijän tulee sopeutua työpaikan kulttuuriin, sääntöihin, prosesseihin ja erilaisiin persoonallisuuksiin. Tämä vaatii täsmällisyyttä, yrittäjämäistä asennetta, oppimishalukkuutta,

sopeutumista, joustoa ja herkkyyttä. Tuotteiden saatavuus tulee olla turvattu, fyysisen ympäristön kunnossa, mutta tässä tutkimuksessa korostettiin erityisesti asiakkaan kohtaamistaitojen merkitystä arvona tuojana. Siinä onnistuessa kaupan on mahdollista saada paljon muuta toiminnassaan anteeksi. Tehokkaan kuorman purun lomassa tulee olla siis herkkyyttä ja dialogitaitoja kohdata asiakas tasaver-
taisena kumppanina, kuunnella hänen tarvettaan ja tarjota asiakkaan tilanteeseen sopivin ratkaisu, yrityksen etua unohtamatta (esim. Huutilainen & Saarikivi 2018).

Esimiehen täytyy siis edelleen vaatia ja valvoa (Rehn 2018, 121). Toisaalta hänen tulee saada työntekijät sitoutumaan vaatimuksien keskellä työpaikkaan tavalla (Eteläpelto ym. 2014, 20), jonka myötä he haluavat kehittää itseään ja tuottaa arvoa luovia palvelutilanteita. Tehtävää ei helpota työn heikko arvostus, matala palkkaus, osa-aikaiset tunnit, henkilökunnan suuri vaihtuvuus ja työn fyysinen kuormittavuus. Tämän tutkimuksen mukaan sitouttaminen mahdollistuu kaupassa esimiehen arvostavalla ja aidolla esimiestyöllä. Esimiestyötä ei nähty ”päälle liimattuna” tittelinä, vaan työtä tehdään omalla persoonalla työntekijöiden keskellä ja heihin luottaen. Tässä tutkimuksessa tuli esille, että työntekijöitä ei nähty pelkkinä tuloksen tekemisen välineinä, vaan heistä ja heidän hyvinvoinnistaan oltiin aidosti kiinnostuneita. (vrt. Robinson 2013 169–177.)

Yhdessä työtä tekemällä dialogi on helppoa, ilmapiiri luottamuksellinen, esimies pystyy ohjaamaan esimerkin kautta ja myös näkemään, mikäli työntekijä tarvitsee tukea työtehtävissään (vrt. Syvänen ym. 2015, 25; Collin & Billett 2010, 216–217). Tässä tutkimuksessa olleet esimiehet haluavat kasvattaa aitoa potentiaalia omaavia ja kehittymishalukkaita työntekijöitä yhä paremmiksi ja sitä kautta myös työntekijöillä on mahdollisuudet päästä elämässä eteenpäin. Onnistuessaan siinä, asia oli merkityksellinen myös esimiehelle itselleen (Pessi 2014, 160).

Tämä kaikki edellä mainittu on mahdollista silloin, kun esimiehellä on Robinsonin (2013, 169–177) kuvaama kypsä persoonallisuus. Rehn (2018, 10) ymmärtää johtajuuden ilmentyvän tunteiden, tulkintojen ja kulttuuristen rakenteiden ristitilassa, jossa esimiehen todelliset ajatukset paljastuvat väistämättä sanallisen ja sanattoman viestinnän myötä. Voidaan siis ajatella, että aitoa, myös

luovuutta edistävää, kannustusta saavutetaan ainoastaan tavalla, jossa esimies kykenee luottamukselliseen, muita arvostavaan ja erilaisuutta hyväksyvään ajatteluun. Tässä tutkimuksessa luottamuksellinen, arvostava ja erilaisuutta ymmärtävä ajattelu tuli esille esimiehen haluna olla tasavertainen työntekijöiden kanssa, niin vuorovaikutuksessa kuin työtehtävissä. He ymmärtävät työntekijöiden erilaisuuden ja näin vaatimustasoa sopeutetaan henkilön mukaan. Jokaisella on myös konseptin sallimissa rajoissa mahdollisuus tehdä työstä oman näköistä. Lisäksi he ovat halunneet luottaa työntekijöihin, joskaan ei tyhmän sinisilmäisesti. Esimiehet antavat työntekijöille paljon valtuuksia, delegoivat omia työtehtäviään heille ja. Työntekijöitä ei kuitenkaan jätetä yksin, vaan he pystyvät luottamaan avun saamiseen. Tämä synnyttää heidän näkemyksensä mukaan hyvinvointia työssä, kuten myös Eteläpelto (2014, 20) ja Syvänen ym. (2015, 21) asian ajattelevat.

Ymmärrettävästi esimiehet eivät tässä tutkimuksessa tuoneet esille esimiehen kypsän persoonallisuuden merkitystä, vaan luovuuden tukemisessa he pitivät erityisen tärkeänä työntekijöiden kiinnostuksen kohteiden ja sitä kautta vahvuuksien ymmärtämisen merkitystä. On realistista ajatella, että kaikkia aiemmin lueteltuja, jopa paradoksaalisia työntekijävaatimuksia, täydellisesti osaavia superihmisiä ei ole olemassakaan. Myös tässä tutkimuksessa tuli esille, että esimiesten on kaikkien kannalta järkevää hyödyntää työntekijöitä työtehtävissä vahvuuksien mukaisesti. Asiakkaat saavat näin parempaa palvelua, työntekijä voi työssään paremmin ja yritys saa parempaa vaikuttavuutta usealla eri mittarilla mitattuna. Näin tämä tutkimus vahvistaa Ruohotien (1998, 16) ajatuksen inhimillisten voimavarojen hallinnan merkityksestä kaikkien osapuolten kannalta.

Työssä oppiminen on kietoutunut luovuuden ilmentymiseen ja siinä korostuu yksilöllisten tekijöiden lisäksi sosiaalinen konteksti. Tämän toimivuuden perusteella työntekijä tekee tulkintoja, jotka kannustavat parhaimmillaan aktiiviseen toimijuuteen ja sitä kautta luovuuteen (Tynjälä 2010). Tässä tutkimuksessa mainittiin usein esimerkin merkitys ja se paljastui kaupan kontekstissa merkittäväksi työssä oppimisen ohjaamisen epäsuoraksi ja suoraksi keinoksi (vrt. Collin & Billett 2010, 216-217). Myös pienet myynnin aktivoimisen keinot mainittiin,

jotka tukevat tavoitteiden kautta aktiivista myyntiä ja näin asiakaskohtaamisten luovuutta. Luovuuden tukemisena voidaan ajatella myös lyhyet koulutustilaisuudet, joissa käydään yhdessä läpi erilaisia vaihtoehtoja asiakaspalvelutilanteiden hoitamiseen. Siellä työntekijän asiantuntijuus lisääntyy erilaisten vaihtoehtojen toimintamallien kautta.

7.4 Tutkimuksen käytännölliset hyödyt

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että luovuus kuuluu kiinteänä osana ketjuohjatun päivittäistavarakaupan työntekijän toimintaan. Luovuuden monimuotoisuuden vuoksi (esim. Malmelin & Poutanen 2017) ilmiön todellista luonnetta ei tunnisteta vielä kovinkaan laajasti, eikä sen merkitystä ymmärretä myöskään kaupan toimialalla. Työelämämme kaipaa luovuutta päivittäiseen arkeen (esim. Collin & Billett 2010) ja sen myös tämä tutkimus osoitti.

Osaamistarveraportissa (2016) esitetyt osaamisvaatimukset ovat tämän tutkimuksen mukaan todellisia arjen vaatimuksia. Tosin turvallisuusosaamisen vaatimusta ei tuotu tässä tutkimuksessa esille, mutta sen tärkeyttä on vaikea olla myöskään kiistämättä. Poiketen osaamistarveraportissa tämä tutkimus osoittaa, että kaikki osaamisvaatimukset pitävät sisällään luovuutta, joka on eri tilanteissa muodoltaan erilaista ja samassa tilanteessa hyödynnetään eri luovuuden muotoja. Osaamistarveraportti (2016) ei myöskään näe visuaaliselle luovuudelle tarvetta, mutta tässä tutkimuksessa sen tarve nostettiin jokaisen haastateltavan puheissa esille. (Taipale-Lehto 2016.) Tämän tutkimuksen perusteella on oletettavaa, ettei visuaalisen luovuuden tarve tule myöskään poistumaan kauppojen tuorepainotteisuudesta ja jatkuvista poikkeustilanteista johtuen. Voidaan lisäksi tulkita, että kivijalkakaupoista halutaan tulevaisuudessa entistä houkuttelevampia myös visuaalisen ilmeen muodossa.

Kiristyvän kilpailun ja muuttuvien asiakastarpeiden myötä on yhä tärkeämpää ymmärtää, mitä luovuuden olemus todellisuudessa on ja mikä merkitys sillä on kilpailukyvyllä. Näin voidaan miettiä, miten työyhteisön luovuutta voidaan kehittää ja tehdä ilmiötä näkyväksi. Vaikka arvoketjun jokaista kohtaa on

varmasti jo mietitty yrityksissä tarkasti, luovuuden oikea ymmärtäminen tuo asioihin lisää syvyyttä ja sen oikeanlaiseen toteuttamiseen voidaan paremmin kannustaa. Tämä tutkimus esimerkiksi vahvisti työntekijän sosiaalisten taitojen ja vuorovaikutusosaamisen merkitystä yrityksen ja yksilön menestymisen taustalla. Asiasta on puhuttu paljon myös aiemmin, mutta tämä tutkimus auttaa tekijöiden linkittämisen luovuuden eri muotoihin ja sitä kautta yrityksen menestymiseen (esim. Anderson 2014). Hyvät sosiaaliset taidot auttavat ennen kaikkea ammattitaidon kehittymisessä ja ihmisten kanssa toimimisessa. Alakohtaista substanssiosaamista tarvitaan luovuuden ilmentymiseen ja tämän ohella vuorovaikutusosaamisen merkitys on huomattava arvon muodostumisessa eri osapuolille.

Selvitysten mukaan kaupan työntekijöille on tärkeää muun muassa luovuuden käyttömahdollisuudet ja työssä eteneminen (Pohjoisranta Burson-Marsteller 2018). Tämän vuoksi on tärkeää tuoda esille kaupan työn todellinen luonne, sillä se voi auttaa alan vetovoiman säilymiseen. Näin kaupan alaa yhä useampi voisi harkita työurana, jossa on mahdollisuus aloittaa ja edetä siellä itseään kehittäen. Kaupan työntekijän työn monipuolisuus tarvitsee siis kirkastamista, työn sisällön ymmärtämistä, sillä kuten tässä tutkimuksessa tuli ilmi, luovuus tuo kaupan työhön paljon iloa ja merkityksellisyyden tunnetta.

Esimiestyön merkitys tunnetaan jo laajasti toiminnan laadun ja hyvinvoinnin työyhteisön kannalta. Tämä tutkimus tuo harvemmin esiin näkökulman hyvän esimiestyön edellytyksestä eli esimiehen kypsästä persoonallisuudesta (Robinson 2013). Esimiestyötä tehdään niin vahvasti oman persoonan kautta, jonka vuoksi siinä on vaikea onnistua, mikäli ei pysty aitoon ja tasavertaiseen kanssakäymiseen työntekijöiden kanssa (esim. Rehn 2018). Kaikkien - erityisesti esimiesten - olisikin työstettävä omia ajatusmallejaan. Henkilön todelliset ihmiskäsitykset paljastuvat ennemmin tai myöhemmin ja ne luovat edellytykset hyvin tai huonommin toimivalle työyhteisölle. Päätös työntekijöihin luottamisesta, ja erilaisuuden hyväksymisestä, vapauttaa suuressa määrin esimiehen energiaa tuoksellisen toiminnan ohjaamiseen inhimillisten voimavarojen kautta (esim. Ruohotie 1998).

7.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu ei ole niin yksiselitteistä mitä määrällisessä tutkimuksessa ja asiasta on vallalla erilaisia näkemyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2011, 134–136). Tuomen ja Sarajärven (2012, 141) mukaan tutkijan on annettava tutkimuksen toteuttamisesta luotettava selvitys. He myös sanovat, että tutkimusta arvioidaan ennen kaikkea kokonaisuutena, jossa eri osa-alueiden koherenssi on keskeistä. Tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkimuksen kohteen, tarkoituksen ja tutkijan sitoumuksien selvittäminen. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 140).

Tässä tutkimuksessa luotettavuuteen ja eettisyyteen on haluttu kiinnittää huomiota koko tutkimuksen toteuttamisen ajan. Tutkimuksen toteuttamisen kaikkien vaiheiden seikkaperäinen kuvaaminen lisää kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta (Hirsijärvi ym. 2009, 217). Raportissa kuvataankin tarkasti tutkimuksen etenemistä ja vallitsevia olosuhteita. Tämän tutkimuksen tutkija on itse työskennellyt kaupan alalla useita vuosia ja nykyinen työpaikka on koulutusorganisaatiossa, joka tekee paljon yhteistyötä eri kaupan alan yritysten kanssa. Tämän tutkimuksen osallistujat valikoituivatkin tutkijan ja hänen kollegansa henkilökohtaisten suhteiden kautta. Osallistujista kolmea tutkija ei ollut tavannut aiemmin, ja kaksi haastateltavaa hän tiesi etäisesti oppilaitosyhteistyön kautta. Lisäksi yhden haastateltavista hän oli tavannut kaksi kertaa aiemmin erään työharjoittelijan työpaikkakäynnin yhteydessä.

Luovuuden merkityksestä tutkija sai ensimmäisen kosketuksen muutamaa vuotta aiemmin kandidaattitutkielman yhteydessä, joka jätti kipinän tutkia asiaa lisää. Syntyi uteliaisuus selvittää luovuuden todellisia mahdollisuuksia kaupan ketjuliiketoiminnassa ja mikä merkitys luovuudella on yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Tutkija tiedosti ennakkokäsityksensä ja tavoite oli saada haastateltavien esimiesten käsitys teemoista puolistrukturoidun haastattelun avulla. Tutkija tuntee onnistuneensa objektiivisuudessa pääsääntöisesti hyvin, mutta tunnistaa myös tuoneensa välillä ennakkokäsityksiänsä epäsuorasti, tai suorasti, ilmi haastattelujen yhteydessä. Tuloksia kirjoittaessaan tutkija myös pohti,

ovatko tulokset todellisia löydöksiä aineistosta, vai ajatuksia aiemmin nähdystä ja opitusta. Sillä on vaikeaa kirjoittaa täysin ennakoajatuksista ja -käsityksistä vapaata tekstiä (Hurtig 2010, 8). Mainituista seikoista huolimatta voidaan tulkita, että tutkijan kokemuksesta on ollut enemmän hyötyä kuin haittaa tutkimuksen laadun kannalta. Vahva kiinnostus aiheeseen on kantanut loppuun asti. Myös kontekstiin liittyvien tekijöiden tunteminen on auttanut tutkijaa hahmottamaan asiayhteyksiä (vrt. Hurtig 2010, 19-20).

Asiantuntijuus alalta on Tuomen ja Sarajärven (2009, 85) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tärkeää, ja aineiston laadun kannalta oli merkitystä sillä, että tutkimukseen valikoituneet esimiehet omasivat pitkän kokemuksen kaupan alalta. Tutkimuksen vahvuutena voidaan nähdä myös se, että tutkimukseen valikoitui esimiehiä kahdesta eri liiketoiminnasta ja niissä toimivista eri kokoisista kaupoista. Näin näkemyksiin ja tuloksiin saatiin enemmän laajuutta verrattuna siihen, että kaikki haastateltavat olisivat olleet saman liiketoiminnan alaisuudesta ja saman kokoisista kaupoista.

Tutkimuksen haasteena voitaisiin ajatella pientä otantaa, mutta kuten Alasuutari (1999, 39) toteaa, laadullisessa tutkimuksessa ei useinkaan ole tarkoituksenmukaista tehdä kovin laajaa otantaa. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 87) puhuvat isompien aineistojen kohdalla saturaatiosta siinä tilanteissa, kun aineisto alkaa toistaa itseään. Tässä tutkimuksessa sitä vaaraa ei ilmennyt ja jokaisesta haastattelusta saatiin arvokasta sisältöä tutkimukseen. Tutkimuksen todellisempaan haasteena voidaan ajatella tutkimuksessa ainoana menetelmänä käytettyä haastattelumenetelmää. Tämä voidaan ajatella sen vuoksi, koska luovuus ilmiönä on vielä melko tuntematon osa-alue kaupan kontekstissa. Tästä johtuen haastateltavat eivät välttämättä osanneet kuvata kaikkia ilmiön ulottuvuuksia lyhyen haastatteluhetken aikana. Asia onkin syytä huomioida seuraavia tutkimuksia suunniteltaessa harkitsemalla monipuolisempia tutkimusmetodeja.

Kuten edellisessä kappaleessa mainittiin, jokaisesta haastatteluista oli tuloksena laadullisesti arvokasta aineistoa, ja tämä seikka voidaan ajatella laadullisen aineiston tärkeäksi kriteeriksi. Tunnelma haastatteluissa oli hyvä, vaikka osa

koki ilmiön vaikeaksi asiaksi hahmottaa. Yksi haastateltavista kertoi tutustuneensa aiheeseen ennen haastattelua hakemalla aiheesta tietoa internetistä ja sen lisäksi yhdellä haastateltavalla näin etukäteen kirjoitettuja ajatuksia aihealueeseen liittyen.

Laadullisen tutkimuksen uskottavuus on riippuvainen siitä, kuinka hyvin tutkija on noudattanut tieteellisiä käytäntöjä. Tässä tutkimuksessa on pyritty toteuttamaan hyviä tieteellisiä käytäntöjä rehellisyyden, huolellisuuden ja tarkkuuden kautta. Lähteisiin on haluttu löytää keskeisiä lähdeaineistoja, jotka kuvaavat ilmiötä sellaisessa työelämän kontekstissa, joka on siirrettävissä myös kaupan kontekstiin. Kaikille lähdeaineistoille on haluttu antaa asiaan kuuluva arvo, mahdollisista ristiriitaisuuksista huolimatta. Tutkimus on myös haluttu suunnitella, toteuttaa ja raportoida yksityiskohtaisesti ja akateemisen tutkimuksen edellyttämällä tavalla. Lisäksi tutkimuksen tekemiselle on haluttu antaa riittävästi aikaa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 132–133.)

Hyvien eettisten käytäntöjen ja ihmisoikeuksien mukaisesti osallistujille selvitettiin ennen haastattelua tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät. Haastateltavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti, ja he tiesivät mistä tutkimuksessa oli kyse. Tutkimuksen osallistujien henkilöllisyyttä ei raportissa paljasteta ja aineiston käsittely on ollut luottamuksellista. Tutkimusraportti annettiin tutkimukseen osallistuneille luettavaksi ennen tutkimuksen julkaisua, jotta henkilöt pystyivät vielä arvioimaan, että raportissa ei esiinny mitään liiketoimintaa vahingoittavaa tietoa. (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2012, 131.)

7.6 Jatkotutkimushaasteet

Tämän tutkimuksen tehtävänä oli lisätä ymmärrystä luovuuden moniulotteisuudesta ja ilmentymisestä kaupan ketjumyymälässä. Ilmiön todellinen luonne on vielä tuntematon kaupan kontekstissa, joten tutkimusta olisi tärkeätä jatkaa. Pelkästään haastatteleamalla luovuuden ilmentymisestä on vaikea saada täysin kaikkia osa-alueita huomioivaa todellisuutta, koska haastateltavat eivät välttämättä ilmiön moniulotteisuutta hahmota. Esimerkiksi etnografisella tutkimusotteella

ilmiöstä olisi mahdollista saada kokonaisvaltainen kuva havainnoimalla ja haastatteleamalla sekä kuvaamalla kaupan ympäristössä tapahtuvaa toimintaa.

Tässä tutkimuksessa esimiehet miettivät kuinka kaupan työhön liittyvään arjen luovuuteen työntekijöitä voisi parhaiten kannustaa. Eräs haastateltava toi esille työyhteisön koulutustilaisuudet, jossa oli käyty yhdessä läpi asiakaspalvelutilanteita ja niihin erilaisia vaihtoehtoisia toimintamalleja. Kuinka kyseinen tapa lisää työntekijöiden ammattitaitoa, toimijuutta ja sitä kautta luovuutta, olisi mielenkiintoista tutkia. Olisi myös kiinnostavaa tutkia pelillisyyden mahdollisuuksia koulutuksissa ja seurata sen vaikutuksia yksilön asiantuntijuuden ja sitä kautta luovuuden kehittämisessä.

Tämän tutkimuksen haastateltavat viittasivat myös useaan otteeseen esimiesten työssä tarvittavaan luovuuteen, työntekijän luovuuden lisäksi, ja sitä tulisi tutkia myös lisää. Esimiehen luovuuden viitattiin olevan kriittinen tekijä lähiesimieheksi etenemisessä ja siinä pärjäämisessä, tehtävän tuomia vastuita ja ikäviäkään velvoitteita unohtamatta. Suomen suurimpaan työllistäjään kohdistuva työelämä tutkimus edistäisi edelleen luovuuden hahmottamista, mutta olisi merkityksellistä myös koulutuksen ja työelämän kehittämisen kannalta. Ensin olisi kuitenkin tärkeää perinpohjaisesti ymmärtää mitä luovuus konkreettisesti kyseisessä kontekstissa tarkoittaa ja mikä merkitys sillä on eri osapuolille.

LÄHTEET

- Aarnio, H. 2012. Dialogiset menetelmät. Aineisto DIALE -sivustolla.
<http://www3.hamk.fi/dialogi/diale/menetelmat/>. Luettu 12.1.2019
- Ahvenainen, P., Gylling & J. Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus - Tee asiakkaista faneja. Helsinki: Kauppakamari.
- Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. Tampere; Vastapaino.
- Ali-Yrkkö, J. & Pajarinne, M. 2015. Aineettomuuteen liittyviä käsitteitä. Teoksessa Aineeton arvo - Talouden uusi menestystekijä. Työ- ja elinkeinoministeriö, Elinkeino- ja innovaatio-osasto, 7. <https://tem.fi/documents/1410877/3169892/Aineeton+arvo+-+Talouden+uusi+menestystekij%C3%A4/5e9e953e-4ffa-44df-ba0d-2677ac3da190/Aineeton+arvo+-+Talouden+uusi+menestystekij%C3%A4.pdf>. Luettu 4.12.2018
- Amabile, T. M. 1996. Creativity in context. Boulder, CO: Westview.
- Anderson, N., Potočník, K. & Zhou, J. 2014. Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. Journal of Management Vol. 40 No. 5, July 2014, 1297-1333 DOI: 10.1177/0149206314527128. Luettu 14.9.2018
- Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas. Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Blomberg, A. 2016. Organizational creativity: hegemonic and alternative discourses. Akateeminen väitöskirja. Turku: Suomen yliopistopaino Oy-Juvenes print Oy.
- Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, E. Sintonen, T. & Lemmetty, S. 2017. Johtajuutta vai johtamattomuutta? Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Collin, K. & Billett, S. 2010. Luovuus ja oppiminen työssä. Teoksessa Collin, K. Paloniemi, S. Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim.) 2010. Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Koulutuksen ja työelämän näkökulmia. Helsinki: WSOYpro, 219.
- DeZutter, S. & Sawyer, S. 2010. Jaettu Luovuus. Teoksessa Collin, K. Paloniemi, S. Rasku-Puttonen, H. Tynjälä, P. (toim.) 2010. Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Koulutuksen ja työelämän näkökulmia. Helsinki: WSOYpro, 228-229.

- Eteläpelto, A., Heiskanen, T. & Collin, K. 2011. Vallan ja toimijuuden monisäikeisyys. Teoksessa Eteläpelto, A., Heiskanen, T. & Collin, K. (toim.) 2011. Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa. Aikuiskasvatuksen 49. Vuosikirja. Vantaa: Kansanvalistusseura, 12–13.
- Eteläpelto, A., Heiskanen, T. & Collin, K. 2011. Mahdollisuudet, tilat ja toisin toimimisen paikat työssä ja koulutuksessa. Teoksessa Eteläpelto, A., Heiskanen, T. & Collin, K. (toim.) 2011. Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa. Aikuiskasvatuksen 49. Vuosikirja. Vantaa: Kansanvalistusseura, 356–357.
- Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. 2002. Johdanto. Teoksessa Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: WSOY, 9.
- Fisher, C. & Amabile, T. 2009. Creativity, improvisation and organizations. Teoksessa Tudor, R., Runco, M A. & Moger S. (toim.) The Routledge Companion to Creativity. London & New York: Routledge, 13–24.
- Gilson, L L. & Madjar, N. 2011. Radical and Incremental Creativity. Antecedents and Processes. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts* 5:1, 21–28.
- Graneheim, U. H. & Lundman, B. 2004. Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse education today* 24, 105.
- Grönroos, G. 2010. A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management* 40 (2011), 240–247.
- Hamel, G. & Breen, B. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Helsinki: Talentum.
- Hirsijärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huotilainen, M. & Saarikivi, K. 2018. Aivot työssä. Helsinki: Otava.
- Hurtig, J. 2010. Ajattelu ilmiöiden lukemisen taitona. Teoksessa Hurtig, J., Laitinen, M. & Uljas-Rautio, K. (toim.). Ajattele itse! Tutkimuksellisen lukutaidon perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 14–17, 18.
- Illeris, K. 2007. How we learn: learning and non-learning in school and beyond. Lontoo: Routledge.
- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito: uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään. Käännös: Maarit Tillman. Helsinki: Kauppa-kaari.

- Jokiranta, K. 2016. Vähittäiskaupan lähitulevaisuuden osaamistarpeet ja myyntityö. Opetushallituksen osaamistarpeiden ennakointihankkeen 2015 tuloksia ja vertailua aikaisempaan tietoon. Saatavissa: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:IPVdEIIyN-fEJ:https://kauppa.fi/content/download/97476/1237506/file/V%25C3%25A4hitt%25C3%25A4iskau-pan%2520I%25C3%25A4hitulevaisuuden%2520osaamistarpeet%2520ja%2520myyntity%25C3%25B6.ppt+&cd=9&hl=fi&ct=clnk&gl=fi> . Luettu 23.11.2018
- Juusti-Rajander, R. 2012. Liiketalouden osaamistarveselvitys. Serenitas Consulting Oy. Saatavissa: http://www.oph.fi/download/142475_Kauppan_yrittajyyden_liiketalouden_ja_hallinnon_seka_finanssialan_koulutustoimikunnan_ennakointiselvitys_2012.pdf . Luettu 20.5.2018
- Lappalainen, P. 2015. Työelämätaidot: esimiehiin ja alaisiin kohdistuvat työelämätaidot. Lappeenrannan Teknillinen yliopisto. Raportit ja selvitykset (68). <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/130063/Lappalainen%20ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4taidot.pdf?sequence=2> . Luettu 8.10.2018
- Launis, K. & Engeström, Y. 1999. Asiantuntijuus muuttuvassa työtoiminnassa. Teoksessa Eteläpelto, A., Tynjälä, P. (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Juva: WSOY, 74–75.
- Littleton, K., Taylor, S. & Eteläpelto, A. 2012. Special issue introduction: Creativity and creative work in contemporary working contexts. *Vocations and Learning*, 5(1), 1–4.
- Kauppa.fi 2018a. Kauppa lukuina. Saatavissa: https://kauppa.fi/tietoa_kaupasta/kauppa_lukuina . Luettu 21.8.2018
- Kauppa.fi 2018b. Toimialat. Päivittäistavarakauppa. Saatavissa: https://kauppa.fi/tietoa_kaupasta/toimialat/paivittaestavarakauppa . Luettu 21.8.2018
- Kauppa.fi 2018c. Selvitys: Ihmisläheinen työ ja kansainvälisyys kiehtovat kaupan alalla työskenteleviä. Kaupan liiton uutiset 23.8.2018. Saatavissa: https://kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/selvitys_ihmislaeheinen_tyoe_ja_kansainvaelisyyys_kiehtovat_kaupan_alalla_tyoeskenteleviae_26676 . Luettu 19.1.2018
- Kautto, M., Lindblom, M. & Mitronen, L. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Talentum.
- Kautto, M. & Mitronen, L. 2009. Vähittäiskauppaketjun arvoketjun johtaminen. Teoksessa Koistinen, K., Lammi, M., Raijas, A. (toim.) 2009. kaupasta kaille. Kuluttajatutkimuksen kirjoja 5, 64–66.

- Koistinen, K., Lammi, M. & Raijas, A. (toim.) 2009. kaupasta kaikille. Kuluttajatutkimuksen kirjoja 5. Saatavissa: [file:///C:/Users/Sony/Downloads/Kaupasta%20kaikille%20kirja%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Sony/Downloads/Kaupasta%20kaikille%20kirja%20(1).pdf) . Luettu 23.11.2018
- Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiakaskokemus – Hyödyt ja uhraukset henkilökohtaisen ja sähköisen asioinnin kehittämisessä. Tampere: Tampere University Press. Saatavissa: http://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68059/arvoa_tuottava_asiointikokemus_2002.pdf;sequence=3. Luettu 20.11.2018
- Malmelin, N. & Poutanen, P. 2017. Luovuuden idea - Luovuus työelämässä, yhteisöissä ja organisaatioissa. Helsinki: Gaudeamus.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa. Helsinki: Talentum.
- Mitronen, L. & Hänninen, M. 2018. Kaupan ketjut ja ketjujen johtaminen. Aalto yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Opetusmateriaali. Saatavissa: file:///C:/Users/Sony/Downloads/Kaupan%20ketjuliiketointa_09.10.2018.pdf . Luettu 21.11.2018
- Moran, S. & John -Steiner, V. 2003. Creativity in the Making. Vygotsky`s Contemporary Contribution to the Dialectic of Development and Creativity. Teoksessa Sawyer, K.S. John-Steiner, V. Moran, S. Sternberg R. J., Feldman, D. H., Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. 2003. Creativity and Development. Oxford: University Press, 63.
- Nielsen 2018. Large Formats Driving The Finnish Grocery Market In 2017. Press Release. Grocery Shop Directory 2017. Saatavissa: <https://www.nielsen.com/content/dam/niensglobal/fi/docs/Nielsen%20Press%20Release%2022%20March%202018-Grocery%20Store%20Register%202017.pdf> Luettu 6.12.2018
- Mustosmäki, A. & Anttila, T. Liukuhihna toimistossa. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 69.
- Paju, S. 2017. Kompleksinen maailma vaatii ketterää organisoitumista. Teoksessa Martela, F. Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus. Helsinki: Alma Talent, 37.
- Palonen, T. & Gruber, H. 2010. Satunnainen, rutiininomainen ja tietoinen osaminen. Teoksessa Collin, K. Paloniemi, S. Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim.) 2010. Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Koulutuksen ja työelämän näkökulmia. Helsinki: WSOYpro, 49.
- Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. 2010. Asiantuntijuudesta identiteettiin: Anneli Eteläpellon tutkimuspolkuja. Teoksessa Collin, K. Palo-

- niemi, S. Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim.) 2010. Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Koulutuksen ja työelämän näkökulmia. Helsinki: WSOYpro, 26.
- Peltola, H. 2009. Kauppakisan voittajat ja voitettut. Teoksessa Koistinen, K., Lammi, M. & Raijas, A. (toim.) 2009. kaupasta kaikille. Kuluttajatutkimuksen kirjoja 5, 37.
- Pessi, A.B. Myötätunto onnen lähteenä. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.) 2014. Positiivisen psykologian voima. PS -kustannus, 160-162. <https://www-ellibslibrary-com.ezproxy.jyu.fi/reader/9789524516501> .Luettu 1.10.2018
- Pirkkalainen, J. 2003. Työhön, työssä ja työstä oppiminen. Toimijuus ja työn muutos. Akateeminen väitöskirja. 978. Tampereen Yliopisto.
- Pohjoisranta Burson-Marsteller 2018. Työn trendit ja tulevaisuus - analyysi. Ikean Suomen tilaama selvitys. Saatavissa: https://www.ikea.com/ms/fi_FI/pdf/reports-downloads/Tyon_tulevaisuus_kaupan_alalla_2018.pdf . Luettu 20.1.2019
- Poutanen, Petro. 2016. Complexity and collaboration in creative group work. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto; Unigrafia. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/162813/COMP-LEXI.pdf?sequence=1> . Luettu 21.9.2018
- PTY2017. Vuosijulkaisut. Saatavissa: https://www.pty.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Julkaisut/Vuosijulkaisut/FI_2017_vuosijulkaisu.pdf . Luettu 13.1.2019
- PTY2018a. Vuosijulkaisut. Saatavissa: https://www.pty.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Julkaisut/Vuosijulkaisut/FI_2018_vuosijulkaisu.pdf . Luettu 6.12.2018
- PTY2018b. Suomen päivittäistavaramarkkinat. Saatavissa: <https://www.pty.fi/kaupan-toiminta/paivittaeistavaramarkkinat-suomessa/> . Luettu 6.12.2018
- Rehn, A.2018. Johtajuuden ristiriidat. Jyväskylä: Docendo.
- Ringer, A. Tigert, D. 2001. Viewpoint: The decline and fall of Internet grocery retailers. International Journal of Retail & Distribution Management 2001, Vol.29(6/7) Saatavissa:<https://search-proquest-com.ezproxy.jyu.fi/docview/210921595/fulltextPDF/CFA98D6483D44CEEPQ/1?accountid=11774> . Luettu 18.11.2018
- Robinson, O. 2013. Development through adulthood. An integrative source-book. New York: Palgrave MacMillan.
- Sarala, U. & Sarala, A. 2010. Oppiva organisaatio: Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Gaudeamus Helsinki University Press.

- Sawyer, K. S. 2012. Explaining creativity. The science of human innovation. Oxford: University Press.
- Solita 2014. Think Tank - Kaupan trendit ja tulevaisuus 2015. *Saatavissa: <https://www.solita.fi/wp-content/uploads/2014/11/solita-think-tank-kauppa-web.pdf> . Luettu 20.1.2019
- Styhre, A.2006. Organization Creativity and the Empiricist Image of Novelty. Creativity and Innovation Management, 15:2, 143–149. Saatavissa: <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.jyu.fi/doi/epdf/10.1111/j.1467-8691.2006.00386.x> *Luettu 15.12.2018
- Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S. & Tikkamäki, K. 2012. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus. Tietoa työstä. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Taipale-Lehto, U. 2016. Vähittäiskaupan osaamistarveraportti. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset. Saatavissa: https://www.oph.fi/download/173863_vahittaiskaupan_osaamistarveraportti.pdf Luettu 23.11.2018
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tynjälä, P. 2010 a. Asiantuntijuuden kehittämisen pedagogiikkaa. Teoksessa Collin, K. Paloniemi, S. Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim.) 2010. Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Koulutuksen ja työelämän näkökulmia. Helsinki: WSOYpro, 83.
- Tynjälä, P.2010 b. Toward a 3-P Model of Workplace Learning: A Literature Review.
- Uusikylä, K. 2012. Luovuus kuuluu kaikille. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valkeavaara, T. 1999. Ongelmien kauttako asiantuntijaksi. Teoksessa Eteläpelto, A. Tynjälä, P. (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Juva: WSOY, 107.
- Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. 2014. Kohti ammatillisen toimijuuden monikytkentäistä vahvistamisohjelmaa. Teoksessa Hökkö, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (toim.) Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen - Luovia voimavaroja työhön. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/44975/978-951-39-6020-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Luettu 18.9.2018

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

TAUSTAKYSYMYKSET

Sukupuoli, ikä

Tehtävä yrityksessä, kuinka kauan yrityksessä, esimieskokemus myymälässä,
muu työkokemus

(Koulutus)

Myyjän työelämävaatimukset

Menestyksen mittarit

Asiakastyytyväisyyden ja -arvon tuottaminen (millä keinoin)

Luovuuden ilmentyminen myymälätyössä

Luovuus ja ongelmanratkaisukyky

Luovuus kilpailuetuna