

Katariina Brandstaka

ETÄTYÖN VAIKUTUKSET VIRTUAALIMYYNTIIN
VAKUUTUSYHTIÖSSÄ– CASE: Yritys X

Liiketalouden koulutusohjelma
2019

ETÄTYÖN VAIKUTUKSET VIRTUAALIMYYNTIIN VAKUUTUSYHTIÖSSÄ – CASE: Yritys X

Brandstaka, Katariina
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden rahoituksen koulutusohjelma
Lokakuu 2019
Sivumäärä: 45
Liitteitä: 1

Asiasanat: myynti, etätyö, etäjohtaminen, etämyynti

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia etätyön vaikutuksia myyntiin ja tehokkuuteen virtuaalimyyntissä. Työ toteutettiin kvalitatiivisena työnä, jonka menetelmänä käytettiin tapaustutkimusta. Työn tarkoitus on kuvailla etätyötä toimeksiantajaorganisaatiossa. Toimeksiantajayritys halusi pysyä nimettömänä.

Opinnäytetyöhön kerättiin aineistoa etätyöhön vaikuttavista tekijöistä. Näitä tekijöitä olivat myynti, myynnin johtaminen, digitalisaatio, etäjohtaminen, etätyö, etätyön haasteet ja etätyön mahdollisuudet. Empiirinen osuus suoritettiin kyselytutkimuksella tarkkaan valitulle kohderyhmälle.

Kohderyhmän vastattua kyselyyn, analysoitiin kyselyn tulokset. Työssä on hyödynnetty myös toimeksiantajaorganisaatiossa aiemmin teetettyä kyselyä etätyöstä. Kyselytuloksien tueksi analyysiin otettiin mukaan myynti- ja tehokkuuslukuja kolmen kuukauden ajanjaksoilta ennen ja jälkeen etätyön aloittamisen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada lisää tietoa ja ymmärrystä etätyön vaikutuksista myyntiin ja tehokkuuteen virtuaalimyyntissä. Opinnäytetyön lopputuloksena saatiin tärkeää tietoa etätyön vaikutuksista myyntiin ja tehokkuuteen. Tämän työn kautta toimeksiantajayritys saa oleellista tietoa etätyön vaikutuksesta myyntiin ja tehokkuuteen sekä etätyön kehittämisen kohteita tulevaisuutta ajatellen.

IMPACTS OF THE REMOTE WORK ON THE VIRTUAL SALES IN THE INSURANCE COMPANY – CASE STUDY: Company X

Brandstaka, Katariina

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in financial business administration

October 2019

Number of pages: 45

Appendices: 1

Keywords: sales, remote work, remote management, distance sale.

The objective of the graduate work was to study the impacts of the remote work on sales and efficiency in the virtual sales. The work was qualitative, in which a case study was used as a method. The intention of the work is to describe the remote work in the client organization. The client organization wished to remain anonymous.

For the graduate work, material was compiled on the factors affecting the remote work. Such factors were sales, sales management, digitalization, remote management, remote work, challenges of remote work, and opportunities of remote work. The empirical section of the work was conducted through interviews targeting a carefully selected target group.

Once the target group had answered the questionnaire, the results of the questionnaire were analyzed. The previous questionnaire on the remote work conducted in the client organization was also utilized in the work. To support the analysis of the results of the questionnaire, the sales and efficiency statistics for a period of three months before and after the commencement of the remote work were taken into account.

The objective of the graduate work was to obtain more information and understanding on the impacts of the remote work on sales and efficiency in the virtual sales. As a result of the graduate work, important information was obtained on the impacts of the remote work on sales and efficiency. Through this work, the client organization obtains material information on the impacts of the remote work on sales and efficiency, as well as on areas of the remote work for future development purposes.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	OPINNÄYTETYÖONGELMA JA KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT	6
2.1	Opinnäytetyöongelma	6
2.2	Käytettävät menetelmät	6
2.3	Tapaustutkimus	8
2.4	Aineiston kerääminen	10
3	TEOREETTINEN VIIITEKEHYS	11
4	DIGITALISAATIO JA VIRTUAALIMYYNTI.....	12
4.1	Digitalisaatio	12
4.2	Virtuaalimyynti	14
4.3	Virtuaalimyyntinprosessi	15
4.3.1	Avaus.....	16
4.3.2	Tarvekartoitus.....	17
4.3.3	Ratkaisun esittäminen ja asiakkaan kysymysten käsittely	18
4.3.4	Hinnan perustelu, kaupan päättäminen, asiakkaiden jälkihoito ja lisämyynti.....	19
5	MYynti JA MYNNIN JOHTAMINEN ETÄTYÖSSÄ	20
5.1	Etätyöskentelyn edut.....	21
5.2	Etätyöskentelyn haasteet.....	22
5.3	Myynnin johtaminen etätyössä	22
5.4	Etäjohtamisen kulmakiviä.....	24
5.5	Etäjohtamisen haasteet, työsuoritukset ja sitouttaminen	26
5.6	Itsensä johtaminen ja sopeutuminen	28
5.7	Tavoitettavuus ja tiedonanto	28
6	AINEISTOJEN ANALYSOINTI.....	29
6.1	Ulossoittajille teetetyin kyselyn tulokset	30
6.2	Etätyön vaikutus myyntiin	34
6.3	Etätyön vaikutus tehokkuuteen	36
7	YHTEENVETO	37
8	POHDINTA.....	40
	LÄHTEET.....	41
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Etätyö on nouseva trendi, mikä kehittyy ja laajenee jatkuvasti eri toimialoilla. Tämän vuoksi monet työnantajat ovat kiinnostuneet sen konkreettisista vaikutuksista moniin osa-alueisiin. Opinnäytetyöni aihe käsittelee henkilöasiakkaiden vakuutustuotteiden myyntiä etätyössä. Opinnäytetyöni päätavoitteena on selvittää, miten etätyö on vaikuttanut henkilöasiakkaiden vakuutustuotteiden virtuaalimyyntiin sekä myynnin tehokkuuteen. Opinnäytetyöni toimeksiantaja on suomalainen vahinkovakuutusyhtiö. Kävimme yhdessä toimeksiantajayritykseni kanssa keskustelua, millaisiin kysymyksiin he toivoisivat vastauksia tutkimuksessani. Olen muotoillut tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset näiden keskustelujen pohjalta.

Opinnäytetyöni aiheen valinta oli luontevaa, koska etätyö oli toimeksiantajayrityksessä kokeiluvaiheessa, minkä jälkeen se otettiin käyttöön kaikille työntekijöille. Koen, että pystyn hyödyntämään tässä opinnäytetyössä paljon osaamistani etätyöstä ja myynnistä työkokemukseni perusteella. Oletus tutkimukselleni on, että myyntitulokset olisivat parantuneet etätyöskentelyn aikana, koska itse työntekijöiden oletukset ja tunteukset ovat olleet sen mukaisia. Työssäni tutkin oletuksen paikkansapitävyyttä ja selvitan uusia mahdollisia kehitysmahdollisuuksia etätyöhön työntekijöille.

2 OPINNÄYTETYÖONGELMA JA KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT

2.1 Opinnäytetyöongelma

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kuvailla myynnin ja myynnin tehokkuuden muutoksia etätyössä. Työni kohdistuu vakuutusyhtiön henkilöasiakkaiden vakuutusten myyntiin virtuaalisesti. Tarkoitukseni on tutkia etätyön merkitystä ja vaikutuksia myyntityössä ja sen tuloksissa. Työni toteutetaan laadullista eli kvalitatiivista menetelmää hyödyntäen. Työssäni mittaan ja analysoin myyntityön tuloksia tietyiltä ajanjaksoilta, jolloin myyntityötä ei ole tehty etätyönä ja vertaan niitä myyntityön tulokseen ajanjaksoilta, jolloin myyntiä on tehty etätyönä. Kyselyyn osallistui 6 henkilöä, jotka ovat tehneet etätyötä 2-3 päivänä työviikosta. Kyselyyn vastaajat ovat ulossoitossa toimivia henkilöitä eli soittavat asiakkaalle yrityksestä. Tätä voisi kutsua myös termillä out-bound -tekeminen. Kyselyn jälkeen tulokset analysoitiin ja näitä verrattiin tilastoituihin myynti- ja tehokkuustuloksiin tarkoilta ajanjaksoilta, jolloin voitiin nähdä etätyön aiheuttama muutos myynti- ja tehokkuustuloksissa. Myyntiä pystyttiin analysoimaan yksittäisiltä päiviltä, jolloin tuloksen pitävyys on luotettavampi.

Pääkysymyksenä opinnäytetyössäni on kartoittaa, kuinka myyntitulokset ja tehokkuus ovat kehittyneet etätyön aikana. Opinnäytetyössäni pyrin vastaamaan myös seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet myynnin ja tehokkuuden kehittymiseen etätyössä?
2. Mitkä ovat etätyöskentelyn kehittämisen kohteet toimeksiantajayrityksessä?
3. Kuinka myyntityö etätyönä on vaikuttanut työntekijäkokemukseen?

2.2 Käytettävät menetelmät

Opinnäytetyössäni käytettiin laadullista menetelmää eli kvalitatiivista menetelmää. Laadullisessa menetelmässä on erittäin tärkeää määritellä selkeä kuvaus tutkittavasta asiasta. Laadullisessa menetelmässä on paljon erilaisia lähestymistapoja, joten se ei sovellu vain yhdelle tieteenalalle. Hyvin toteutetulla laadullisella tutkimuksella

voidaan saada monipuolista ja laajaa tietoa ilmiöstä sekä lisätä sen ymmärrystä. ”Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tällöin todellisuus ymmärretään moninaiseksi kokonaisuudeksi, jota ei voi jakaa mielivaltaisesti eri osiin. Laadullisessa menetelmässä puhutaan harkinnanvaraisesta näytteestä otoksen sijaan. Tutkimuksen kohde on siis harkitusti valittu, sellainen, josta halutaan lisätä tietoa. Laadullisessa menetelmässä on tyypillistä, että tutkija on hyvin lähellä tutkittavia ja usein jopa osallistuu heidän toimintaansa.” (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 151-157, 164; Ojasalo 2014, 105.)

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä esille nousevat yleensä kolme näkökulmaa, jotka ovat konteksti, ilmiön intentio ja prosessi. Kontekstilla tarkoitetaan sitä, että tutkija selvittää ja kuvailee tutkimuksessaan, millaisiin yleisimpiin sosiaalisiin, kulttuurisiin, historiallisiin ja ammatillisiin tilanteisiin tutkittavana oleva asia liittyy. Tapaustutkimuksen kuvauksessa vaaditaan aina tutkittavan asian esiintymisympäristön, esimerkiksi ajan, paikan ja sosiaalisten verkostojen kuvaamista. Yleisen kontekstin kuvaamisen jälkeen tutkijan tulee kuvailla, minkälainen itse tutkimustilanne on ollut. Asia-yhteys tulee luotua yleensä monenlaisten inhimillisten toimintojen, kuten ilmeiden ja eleiden avulla, jotka auttavat ymmärtävät puheen avulla tuotettua sisältöä. (Vilkkä 2005, 99.)

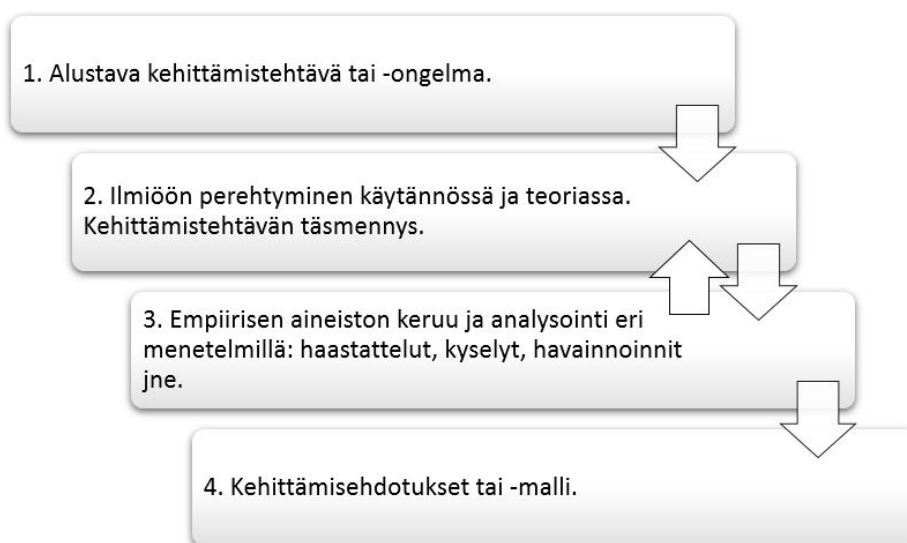
Intentio tarkoittaa sitä, että tutkija seuraa tutkimustilanteessa, millaisia erilaisia syitä ja päämääriä tutkittavaan asiaan ja tekemiseen liittyy. Tässä täytyy huomioida, että tutkittava henkilö voi peitellä, suojella tai muuttaa faktoja. Nämä kaikki mahdolliset tapahtumat johtuvat jostain kohdehenkilön motiivista. Tämän vuoksi intentiota ei pystytä sivuuttamaan kohdehenkilön antamien merkityksien kuvantamisessa. Valehtelulla on aina joku oma motiivinsa ja se kertoo tutkijalle merkittäviä seikkoja. Omassa työssäni tämä tarkoittaa sitä, että minun tulee suunnitella ja miettiä kyselyni kysymykset niin, että vastaajat ymmärtävät ne saman lailla, kuin minä itse tutkijana. (Vilkkä 2005, 99.)

Prosessilla tarkoitetaan yleensä ”tutkimusaikataulun ja tutkimusaineiston tuotantoedellytysten suhdetta tutkijan tutkittavaan asiaa koskevaan ymmärtämiseen. Tutkimusaikataululla on merkitystä siihen, miten syvälle tutkittavassa asiassa tai ilmiössä tutkijan on mahdollista päästä.” (Vilkkä 2005, 99-100.) Kun kyseessä on pitkä

tutkimisaikataulu, tällöin tutkittavan asian ymmärtämiseen vaikuttavat lisäksi kulttuurin, tutkijan ja tutkittavan olosuhteiden, kuten sosiaalinen verkosto ja muutos. Kun tutkimusaika on pitkä, voi tutkijan ymmärrys muuttua tutkittavasta kohteesta niin paljon, että alkuperäinen tarkoitusperä ei ole sopiva tai tutkijan syyt tutkimuksen toteuttamiseen muuttuvat radikaalisti. Pidemmässä prosessissa hyötynä on se, että tutkija voi tarkkailla keräämäänsä aineistoa rauhassa ja sillä hankkia mahdollisesti parempaa ja selkeämpää merkityssuhteiden tulkittamista. Omassa työssäni tutkimuksen kohde on pysynyt koko ajan samana, pieniä tarkennuksia ja viilauksia työhöni olen tehnyt toimeksiantajayritykseni kanssa käymieni keskustelujen pohjalta, mitkä vahvistavat työn syvyyttä. (Vilka 2005, 99-100.)

2.3 Tapaustutkimus

Laadulliseksi menetelmäksi olen valinnut tapaustutkimuksen. Tapaustutkimukselle on olennaista kokonaisvaltainen tiedon hankinta ja aineiston kokoaminen todellisissa ja luonnollisissa tilanteissa. Tässä kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Tapaustutkimus sopii menetelmänä hyvin, kun halutaan tuottaa kehittämissuhteita. Tapaustutkimusta voidaan käyttää monella eri tieteenalalla, esimerkiksi kauppatieteissä ja oikeustieteessä. Tapaustutkimusta voidaan hyödyntää esimerkiksi monissa projekteissa ja arviointi- ja kehittämistutkimuksissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 151-157, 164; Saarela-Kinnunen & Eskola 2001; Yin 1994, 1-3.)



Kuvio 1. Tapaustutkimuksen vaiheet (mukaillen Ojasalo 2014, 54.)

Tapaustutkimuksen prosessissa on eri vaiheita (Kuvio 1.). Tapaustutkimuksen alussa on valikoitunut selkeä kohde tai ilmiö, josta yleensä on aiempia tutkimuksia, jota halutaan kehittää. Teoria kirjallisuudesta auttaa myös tutustumaan oman aiheeseeni. Silloin pystytään vertaamaan muiden ajatuksia omiin ajatuksiin. Teorian keräämisessä tärkeintä on löytää olennainen tieto. On tärkeää löytää samankaltaisia ongelmia kuin omassa kuvailevassa työssä, jolloin voidaan soveltaa samoja menetelmiä ja hyödyntää mahdollisesti myös taustoja. Omassa työssäni tutkittava asia määräytyi toimeksiantajayrityksen kautta. Heillä oli tarve saada tietämystä, kuinka etätyö on vaikuttanut myyntiin ja tehokkuuteen. (Ojasalo 2014, 54.)

Tutkimuksessa lähdetään yleensä eteenpäin tutkittavasta asiasta eikä vain yleisistä teorioista. Tietoa on yleensä jo etukäteen kehitettävästä kohteesta, jolla saadaan määriteltyä kehityskohteen tehtävän määritelmä. Aiheeseen on myös olennaista perehtyä hyvin etukäteen, ennen kuin sitä voi lähteä työstämään ja miten sitä todellisuudessa voidaan kehittää. Pääkysymyksien jälkeen voi alkaa miettiä täsmentäviä lisäkysymyksiä, jotka tukevat tausta-aineiston etsimisessä. Prosessissa ei aina ensimmäisenä valita kehittämiskohdetta, koska se muotoutuu pohjatyöstä huolimatta koko ajan projektin edetessä. Joskus kehitettävä kohde muuttuu niin paljon, että alkuperäinen suunnitelma ei olekaan niin tärkeä. Silloin kehitettävää kohdetta pitää muokata uuden mallin mukaiseksi, joka on normaali osa kehittämisprosessia. Tämän vuoksi aiheeseen on tärkeä perehtyä hyvin, jotta saadaan selville, mikä todellinen kehittämisen kohde oikein on. Oman työni osalta päätutkimuskysymys on ollut selvä koko prosessin ajan, mutta lisäkysymykset ovat muotoutuneet matkan varrella työn edetessä. Aineistoa kerättiin kyselyiden ja myynti- sekä tehokkuuslukujen avulla. Työni edetessä malli työstä on koko ajan muotoutunut selkeämmäksi. (Ojasalo 2014, 54.)

Valitsin tapaustutkimuksen menetelmäksi, koska se sopii tutkimukseni luonteeseen, millä on tarkoitus tutkia, vaikuttaako etätyö positiivisesti ja parantavasti työn tulokseen sekä yrittää muodostaa kokonaiskuva siitä, mitkä tekijät vaikuttavat etätyönä tehdyn myyntityön tuloksien kehittymiseen. Tapaustutkimuksella saadaan parhaiten analysoitua esimerkiksi, kuinka paljon myyntitulokset ovat kehittyneet etätyössä ja onko vielä jotain asioita, joilla voitaisiin parantaa etätyötä. Tapaustutkimuksella saadaan parhaiten monipuolinen, syvällinen ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta asiasta.

Empiirisen tiedon kerääminen tulee tapahtumaan kyselylomakkeen avulla anonyymisti, anonyymisti vertaamalla kyselyssä olevien henkilöiden myyntitulosten kehitystä etätyön aikana sekä hyödyntämällä toimeksiantajaorganisaatiossa aiemmin teetettyä kyselyä etätyöstä. (Ojasalo 2014, 52-53, 55; Saarela-Kinnunen & Eskola 2001; Yin 1994, 1-3.)

2.4 Aineiston kerääminen

Aineistoa minulla oli kolmesta eri lähteestä. Ensin hyödynsin toimeksiantajaorganisaatiossa aiemmin teetettyä kyselyä etätyöstä. Tästä kyselystä hyödynsin ainoastaan yhtä kysymystä, koska muut kysymykset koskevat työhyvinvointia eivätkä etätyön vaikutusta myynti- ja tehokkuustuloksiin. Tein itse valitulle ryhmälle lomakekyselyn. Aineistoina minulla oli myös hyödynnettävissä toimeksiantajaorganisaatiosta myynti- sekä tehokkuustuloksia mitatuilta ajanjaksoilta. Aineiston kerääminen tapahtui lomakehaastattelulla eli kyseessä oli strukturoitu haastattelu. Teetin kyselyn 6 henkilölle, jotka työskentelivät etätyössä 2-3 päivää viikosta. Tein kyselyn kyseisille henkilöille, koska he ovat työskennelleet pisimpään etätyön parissa ulossoittotyössä. Tällöin saimme myös tuloksia pidemmältä aikaväliltä, jolloin tutkimuksen luotettavuus oli suurempi. Kyselyn vastaamisaika oli 18.9-20.9.2019. Kyselyn jälkeen aloitin vastausten analysoinnin. Lomakehaastattelu sopi hyvin tilanteessani aineiston keräämiseen, koska ongelma ei ole kovin laaja ja aiheeni on melko rajattu. Aineistona käytin myös aikaisemmin toimeksiantajayrityksessä teetettyä kyselyä etätyöstä sekä toimeksiantajayrityksestä saatuja myynti- ja tehokkuuslukuja. (Vilka 2005, 100-114.)

Lomakehaastattelussa minun tuli valita kohderyhmäni tarkasti. Kohderyhmäksi valitsin etätyön tekijöitä, jotka suorittavat myyntiä asiakkaille puhelimitse ulossoiton muodossa. Minun tuli tarkasti määrittää kysymykset kyselylle, sekä miettiä niille tietty järjestys. Kysymyksiin vastaamisjärjestys saattaa vaikuttaa myös vastauksiin. Kyselyssä tulee välttää kysymyksiä, joihin voi vastata pelkästään kyllä tai ei -vaihtoehdoilla. Kyselyn tuloksia vertasin henkilöiden myyntituloksiin ajanjaksoilta, milloin myyntityötä ei ole vielä tehty etänä sekä tehokkuuteen. Myynti- ja tehokkuusraportit sain toimeksiantajayrityksen raportointijärjestelmästä. Kyselyn ja aineistoanalyysin avulla voitiin tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen tavoitteen selvittämisessä. (Vilka 2005, 100-114.)

Ensin tuloksien analysointi aloitetaan tarkistamalla tiedot. Tarkistamalla, että kaikkiin kysymyksiin on vastattu tai puuttuuko sieltä tietoja. Toiseksi tapahtuu tietojen täydentäminen eli pyydetään kyselyitä takaisin, jos joku ei olisi sitä tehnyt tai palauttanut. Tämän jälkeen alkaa aineiston järjestäminen analyysia varten. Aineiston analysointi aloitetaan mahdollisimman pian sen keruun ja järjestelyn jälkeen. Aineiston analyysilla pyrin käyttämään ymmärtämiseen pyrkivää lähestymistapaa. Tässä käytetään pääsääntöisesti ”laadullista analyysia ja päätelmien tekoa.” Tarkoitukseni oli purkaa aineisto mahdollisimman helposti ymmärrettäviin osiin. Tarkoitus on saada lukija ymmärtämään aineiston sisältö mahdollisimman kattavasti. Aineiston kattavuuden perusteella pystyn tekemään myös erilaisia päätelmiä sekä johtopäätöksiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 221-225; Tuomi & Sarajärvi 2018, 104.)

Toimeksiantajayritykseni tarjoaa kattavat ja monipuoliset vahinko- ja henkivakuuttamisen palvelut niin henkilö-, ja yritysasiakkaille. Toimeksiantajayrityksen palvelukuvaan kuuluu muun muassa inbound- ja outboundlinjojen hoitaminen vakuutusasioissa. Inbound:ssa hoidetaan asiakkaiden sisään tulevia puheluita ja outbound:ssa asiakkaille soitetaan yrityksestä käsin. Näitä toimipisteitä yrityksellä on Tampereella, Kuopiossa ja Vaasassa. Myynti ja asiakaspalvelu hoituvat puhelin-, chat-, ja verkkoviestipalveluja käyttäen. Kyseinen yritys työllistää useita satoja henkilöitä. Henkilöstö on jaettu eri osastoihin työtehtävien perusteella. Myyntiä ja asiakaspalvelua tarjotaan kaikille asiakkaille suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi.

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Teoreettinen viitekehyseni perustuu etätyössä tapahtuvan myyntityön teoriaan. Tarkoitukseni on kerätä aineistoa teoriasta ja luoda tästä myös uutta tietoa toimeksiantajayritykseeni. Tarkoitus on kuvailla, myynnin ja tehokkuuden kehittymistä etätyön aikana toimeksiantajaorganisaatiossa. Teoriassa pohdin myynnin näkökulmia ja sen toteutumista etätyössä digitaalisesti sekä etätyöskentelyä kokonaisuudessaan.

Viitekehysesni on myynti etätyössä (Kuvio 2.), mikä on itse kokoamani viitekehys teorian perusteella. Aiheeseen liittyvät ja vaikuttavat tekijät ovat hyvin erilaisia ja laajoja. Tulen käsittelemään työssäni nämä vaikuttavat tekijät. Työssäni käytän asiasanoina: etäjohtaminen ja sen haasteet, digitalisaatio, etätyön vaikutukset, myynnin johtaminen ja myynti.



Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys

4 DIGITALISAATIO JA VIRTUAALIMYYNTI

4.1 Digitalisaatio

Digitalisaatio -termi on muodostunut, kun teknologia alkoi kehittymään enemmän verkkoselainten kehittymisen myötä 1990 -luvun puolivälissä. Digitalisaatio vaikuttaa paljon myös asiakaskokemukseen ja yritykset ovat tiedostaneet myös asiakaskokemuksen tärkeyden. Ennen digitalisaation avulla pyrittiin pienentämään yritystoiminnan kustannuksia. Nykyään liiketoiminta rakennetaan digitaalisuuden perusteella ja

sen varaan. Digitalisaatio ei ole yksiselitteisesti määriteltävä termi. Yksinkertaisimmillaan se tarkoittaa digitaalisen tietotekniikan yleistymistä, esimerkiksi muuttamalla asiakirjoja sähköiseen muotoon. Digitalisaatio haastaa yrityksiä, mutta samalla antaa niille uusia mahdollisuuksia. Monesti digitalisaatio voidaan kokea uhkana yrityksissä, koska myös tuotteet muuttavat muotoaan ja antavat uusia ansaintamahdollisuuksia. Esimerkiksi ennen oleva tuote voidaan jatkojalostaa palveluiksi digitalisaation ansiosta. Digitalisaatio haastaa meitä jatkuvasti työssämme ja työnantajan työvälineiden ja kanavien on seurattava sen perässä, koska asiakkaat haluavat saada palvelunsa ja tuotteensa mahdollisimman nopeasti ja vaivattomasti. Digitalisaatiolla on laajat vaikutukset koko yhteiskuntaan ja yritysten liiketoimintaan. Kaikista näkyvimmin se vaikuttaa yritystoimintaan. Digitalisaatiolla tarkoitetaan myös vanhojen asioiden tekemistä uudella tavalla, jossa hyödynnetään uudistunutta teknologiaa. Digitalisaation saavuttua eri toimialojen väliset rajat häilyvät entistä enemmän. (Gerdt & Eskelinen 2018, 13, 42-43; Lindgren, Mokka, Neuvonen & Toponen 2019, 16; Palta Ry 2016, 4-9; Rubanovitsch 2018, 83.)

Digitalisaatio antaa mahdollisuuden yrityksille kehittää omaa palveluliiketoimintaansa. Yrityksissä voidaan hyödyntää esimerkiksi data-analytiikkaa asiakassuhteiden kehittämiseen. Liiketoiminnan tekeminen mahdollistuu täysin eri tavalla digitalisaation myötä. Esimerkiksi datan määrää ja analytiikkaa, robotteja, integroidut järjestelmät, uudet laitteet ja verkostoituneet ihmiset antavat paljon kehittämismahdollisuuksia yrityksille palveluliiketoimintaansa. Digitalisaatio vaikuttaa myös yritysten liiketoimintamalleihin monella tavalla. Esimerkiksi palveluita pystytään tuottamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin, hinnoittelumallit uudistuvat, liiketoiminta muuttuu läpinäkyvämmäksi ja ennen kaikkea hyödynnettävissä oleva tiedon määrä kasvaa jatkuvasti. (Palta Ry 2016, 10-20.)

Digitalisaatio vaikuttaa myös palvelualojen palveluiden ja tuotteiden tarjontaan. Tarjonta muuttuu jatkuvasti monipuolisemmaksi ja asiakasystävällisemmäksi. Monesti asiakkaat hakevat kokonaisratkaisuja ongelmiinsa. Esimerkiksi monesti halutaan hoitaa moni asia yhden kanavan kautta eikä kolmella eri yhteydenotolla eri henkilöihin. Tämän vuoksi itseasiointipalveluiden kysyntä kasvaa jatkossa entistä enemmän joka puolella. Tätä on edesauttanut palveluiden siirtäminen ja laajentaminen digitaalisiin

kanaviin sekä itseasiointipalveluiden tarjonnan monipuolistuminen. (Palta Ry 2016, 10-20.)

4.2 Virtuaalimyynti

”Myynti on yrityksen tärkein funktio.” (Rubanovitsh 2018, 90.) Myynnillä pyritään myymään yrityksen tuotteita ja palveluita niiden kuluttajille myyjän kautta, näin syntyy myyntitilanne. Myyntityö perustuu toimiviin verkostoihin. Jokainen yritys tarvitsee ja on riippuvainen myynnistä. Myynti on luovaa työtä sekä myös taitolaji. Se on pitkälti vaikuttamista asiakkaaseen sekä vuoropuhelua asiakkaan kanssa. Myyjän pitää saada asiakas vakuuttuneeksi tarpeestaan ja löytää siihen sopiva ratkaisu. Myynnillä pyritään vaikuttamaan asiakkaan päätöksentekoon eli ostopäätökseen. Myynti on myyjän ja ostajan yhteistyötä, missä tasapaino on erittäin tärkeässä asemassa, se on asiakaspalvelijan ja asiakkaan välistä kanssakäymistä. Myyntityössä myyjältä vaaditaan paljon. Vaaditaan tunneälyä, itsensä tuntemista, itsensä johtamista, ihmissuhdeasiantuntijaa, itseluottamusta, sosiaalisia taitoja ja ennen kaikkea asennetta. Asenne ja motivaatio ovat ratkaisevat tekijät myyjän työssä. Myynnin taidon voivat kaikki oppia, mutta jotkut ovat vain parempia myyjiä kuin toiset. Täytyy kuitenkin muistaa, ettei kukaan onnistu myynnissä sataprosenttisesti. Myyntihenkilöiden pitää osata myös tunnistaa ja analysoida tilanteita, kun myyntitilanne epäonnistuu. Mikäli epäonnistuneita tilanteita ei käsitellä, ei voi tapahtua myöskään kehitystä. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 12; Kukkola 2016a; Rubanovitsh 2018, 90.)

Asiakaskokemus on tärkeässä roolissa myös myynnissä, joka tapahtuu puhelimessa tai verkossa. Toisille myyntityö on tehokkaampaa, kun se tapahtuu kasvotusten. Kasvotusten myynti on yksi tehokkaimmista myyntikeinoista, mutta se ei ole aina välttämättä kaikista kustannustehokkain vaihtoehto. Ajankäytön parempi optimointi, pienemmät kustannukset ja jatkuvasti isompaan merkitykseen nousevat ympäristöarvot vaikuttavat päätöksiin yrityksissä, jonka vuoksi myynti kannattaa toteuttaa puhelimen tai verkon kautta, milloin puhutaan virtuaalimyyntistä. Useimmiten virtuaalitapaamiset ovat tehokkaampia asiakkaankin kannalta. Tällöin asiakkaan ei tarvitse matkustaa tiettyyn paikkaan tavatakseen myyjän, vaan kaikki onnistuu verkon kautta. Monesti virtuaalimyynti ei riitä pelkästään yksinään, vaan se on osa isompaa kokonaisuutta.

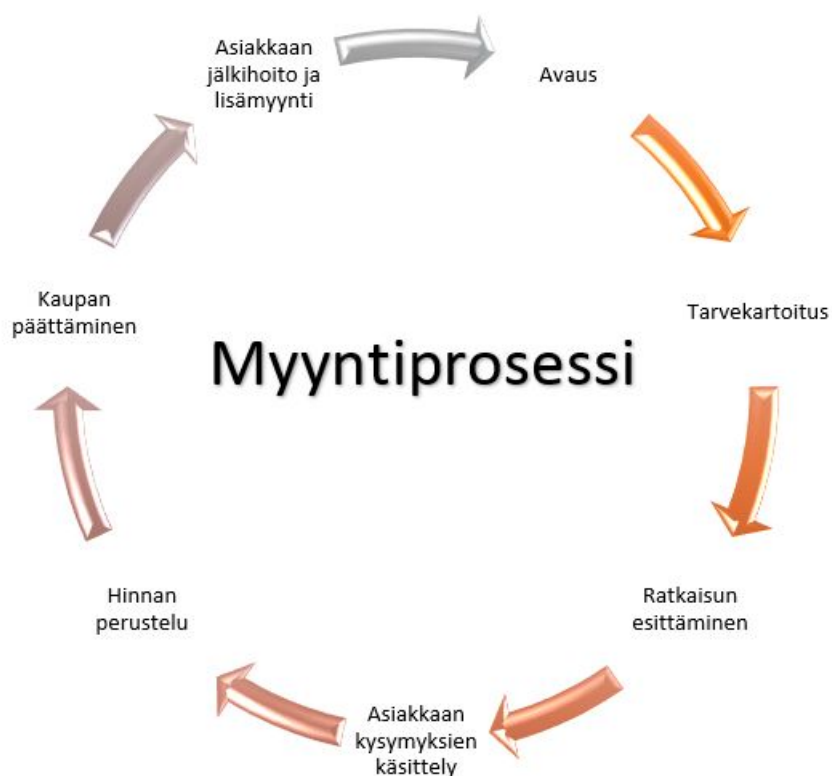
Puhelimessa ja verkossa tapahtuvassa myynnissä on erittäin tärkeää, että pelivälineet ovat toimivia. Kaikkia turhauttaa, niin asiakasta kuin myyjääkin, mikäli laitteet eivät toimi, kuten on suunniteltu. Tämä vie myös asiakkaan aikaa. (Rubanovitsch 2019, 76, 80, 82.)

Virtuaalisesti tapatuessa myynnissä on tärkeää pitää yleisönsä eli asiakkaidensa mielenkiinto mukana loppuun asti. Valmistautuminen myyntitilanteeseen on yksi osa myyntitilannetta. Valmistautuneisuus pitää monesti asiakkaan mielenkiinnon yllä. Joskus myyjältä saattaa jäädä huomaamatta, että asiakas ei ole läsnä tilanteessa, näin ollen myynti ei luultavasti tuota toivottua lopputulosta. Puhelun aloitus vastaa monesti sähköpostin otsikkoa. Asiakas muodostaa ensivaikutelmansa myyjästä noin viiden sekunnin aikana. Eli aloitukseen kannattaa aina panostaa. Digitalisaation tuoma virtuaalimyynti ei korvaa henkilöitä, jotka toimivat myyjinä. (Rubanovitch 2019, 82-83.)

4.3 Virtuaalimyynninprosessi

Myyntiprosessissa (Kuvio 3.) syntyy myyntineuvottelu. Myyntineuvottelun voi jakaa eri vaiheisiin, jotka helpottavat myyjää viemään myyntitilannetta läpi. Vaiheet eivät aina toteudu jokaisessa tapaamisessa tai edes kyseisessä järjestyksessä. Näitä vaiheita ovat:

- Avaus
- Tarvekartoitus
- Ratkaisun esittäminen
- Asiakkaan kysymysten käsittely
- Hinnan perustelu
- Kaupan päättäminen
- Asiakkaiden jälkihoito ja lisämyynti (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 134.)



Kuvio 3. Myyntiprosessi (mukailten Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 134.)

4.3.1 Avaus

Kuten aikaisemmin jo mainitsin, asiakas muodostaa ensivaikutelmansa myyjästä hyvin nopeasti, ihan muutamien sekuntien kuluessa. Avauksessa pitäisi saada herätettyä asiakkaan mielenkiinto sekä luottamus. Virtuaalimyynnissä tämä korostuu vielä enemmän, koska ääni ja sanat ovat ainoat keinot, joilla myyjä voi vaikuttaa asiakkaaseen. Myyntitilanteessa myyjä edustaa työnantajayritystään. Asiakkaalle on siis tärkeää antaa hyvä kuva yrityksestä. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 68; Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 134-135.)

Myyntiä syntyy harvemmin tilanteessa, jossa asiakas ei luota myyjään. Varsinkin puhelimesta ja verkossa tapahtuvassa myynnissä luottamus on vielä tärkeämmässä asemassa kuin kasvotusten tapahtuvassa myynnissä. Monesti virtuaalimyynnissä teot ja sanat puhuvat puolestaan. Luottamusta herättäviä tekijöitä ovat avoimuus, rehellisyys ja aitous. Asiantuntijuus herättää myös luottamusta asiakkaissa. Kun myyjä on

asiantunteva, asiakas tietää, että voi luottaa myyjän suositukseen ja asiantuntemukseen. Asiantuntemus saattaa olla myös yksin kauppojen avaintekijä asiakkaan tehdessä ostopäätöstä. Myyntityössä ja varsinkin ensikohtaamisessa asiakkaan kanssa myyjän sosiaaliset taidot nousevat esille. Myyjän pitää myydä itsensä ja yrityksensä asiakkaalle. Luottamuksen kerääminen asiakkaaseen saattaa olla helpompaa, mikäli asiakas on jo asioinut kyseisen yrityksen kanssa. Tällöin asiakkaalla on jo ennestään jonkinlainen kokemus yrityksestä. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 135-136.)

4.3.2 Tarvekartoitus

Tarvekartoitus on erittäin olennainen osa, ellei jopa tärkein osa myyntiprosessia. Tarvekartoituksessa myyjän on tarkoitus kartoittaa asiakkaan tarpeet ja halut ja muodostaa tämän perusteella toimiva tarjottava konsepti asiakkaalle. Tarvekartoitus tapahtuu muullakin tavoin kuin kysymällä. Hyvä myyjä tarkkailee ja kuuntelee asiakasta ja yrittää niin sanotusti lukea vastauksia myös rivien välistä. Monesti kysyvä myyjä menestyy paremmin. Silloin asiakas saattaa kokea, että myyjä on kiinnostunut hänen tilanteestaan. Myyjän pitää osata myös kuunnella asiakkaan vastauksia ja ymmärtää asiakkaan tarpeet. Tarvekartoituksessa keskeisiä kysymyksiä yleensä ovat:

- Haasteet ja ongelmat
- Mitä halutaan saavuttaa
- Aikataulu (Aalto & Rubanovitsch 2007, 77; Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 138-139.)

Aloitteleva myyjä saattaa kompastua siihen, että tarjoaa ratkaisua jo ennen tarpeiden kartoittamista. Tarvekartoituksella on myös tarkoitus nostaa esiin ne asiakkaan tarpeet, joita hän ei ole edes tiedostanut. Kokonaisvaltaisessa myynnissä pyritään tarkastelemaan asioita laajemmalla kantilta eikä niin pintapuolisesti. Myöskin tässä tilanteessa asiakkaan luottamus kasvaa myyjää kohtaan, kun selvitetään laajemmat tarpeet. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 78-79; Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 139-140.)

Tarvekartoituksessa kysymyksiä kysyminen on tärkeässä roolissa. Asiakas ei saa tuntea oloaan painostetuksi, kun kysymyksiä esitetään, pitää löytää oikeanlaiset kysymykset kartoitusta varten. Myyjän on hyvä luoda itselleen toimiva kysymyspatteristo,

jonka avulla hän kartoittaa asiakkaalta tarpeita. Yleensä suositellaan aloittamaan avoimilla kysymyksillä. Avoimeen kysymykseen asiakas ei voi vastata vain kyllä ja ei vastauksilla, vaan tarkoitus on saada asiakas vastaamaan laajasti ja avoimesti. Mikäli avoimet kysymykset eivät johda toivottuun lopputulokseen, kannattaa myyjän ottaa käyttöön johdattelevat kysymykset. Niissä ongelmana on, että asiakkaalta ei välttämättä saada niin laajaa ja avointa vastausta, kuin avoimissa kysymyksissä olisi tarkoitus. Positiivisena puolena näissä on se, että myyjä pystyy johdattelemaan keskustelua haluamaansa suuntaan. Kysymysten muotoilussa ja esittämisessä kannattaa olla tarkka, että kysymykset esitetään mahdollisimman yksinkertaisesti ja selkeästi niin, että asiakas ymmärtää kysymyksen täysin. Selkeä artikulointi nousee tässä tärkeään asemaan. Asiakkaalle ei myöskään kannata esittää montaa kysymystä kerralla, näin pystytään varmistamaan, että asiakas vastaa jokaiseen esitettyyn kysymykseen. Tarvekartoituksen lopussa asiakkaalle kannattaa esittää vielä yhteenvetokysymys. Sillä voidaan varmistaa, että myyjä on varmasti huomioinut asiakkaan tarpeet ja väärinkäsityksiä ei satu. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 80, 87-89; Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 140-146.)

4.3.3 Ratkaisun esittäminen ja asiakkaan kysymysten käsittely

Hyvässä tarvekartoituksessa myyjä saa vastaukset kysymyksiinsä ja saa kartoitettua asiakkaan tarpeet. Tämän perusteella on hyvä tarjota asiakkaalle perustellusti ratkaisua asiakkaan tarpeisiin. Perusteluun kannattaa paneutua tarkasti. Asiakkaan päätös perustuu pitkälti huolelliseen perusteluun, siksi perusteluissa kannattaa käydä asiakkaalle tarkasti läpi hänen saamansa edut, hyödyt ja ominaisuudet. Tässä myyjän pitää uskoa omaan tuotteeseensa. Myös oman persoonan laittaminen likoon tuo asiakkaalle aidon ja uskottavuuden tunteen. Siksi perustelussa myyjän on tärkeää miettiä tarjoamaan ratkaisua asiakkaan näkökulmasta, koska tunteet välittyvät helposti myyjästä asiakkaaseen, kuten esimerkiksi innokkuus. Tilanteessa kannattaa hyödyntää niin monia asiakkaan aisteja, kuin vain mahdollista. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 146-148.)

Ratkaisun jälkeen asiakkaalle saattaa ja monesti syntyä kysymyksiä ja ajatuksia mieleensä. Ne saattavat olla monesti vastaväitteitä. Vastaväitteet syntyvät yleensä

asiakkaan epäilyksestä tarjottuun ratkaisuun. Vastaväitteiden syntymiseen voi vaikuttaa myös epätietoisuus, väärinymmärrys, huonot kokemukset ja kallis hinta. Ennen vastaväitteeseen vastaamista tulee asiakkaan vastaväite kuunnella tarkasti loppuun. Vastaväite kannattaa ottaa vastaan uutena tilaisuutena. Myyjä saa tällöin uuden tilaisuuden perustella ratkaisuaan ja mahdollisesti kääntää vastaväite hyödyksi. Näissä tilanteissa myyjän on mahdollista tehdä myös tarvekartoitusta lisää, jossa saa vielä lisää vastauksia asiakasta mietityttäviin asioihin. Myyjä ei saa luovuttaa tässä vaiheessa. Mikäli myyjä ohittaa vastaväitteen täysin eikä koskaan vastaa asiakkaalle siihen, saattaa tämä herättää asiakkaassa epäluottamusta. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 117-119, 123; Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 149-152.)

4.3.4 Hinnan perustelu, kaupan päättäminen, asiakkaiden jälkihoito ja lisämyynti

Ikinä ei voi korostaa liikaa sitä, että hyvä myyjä myy ensin asiakkaalle aina edut ja hyödyt. Vasta tämän jälkeen puhutaan hinnasta. Nykymaailmassa asiakkaat ovat opetettu menemään hintakärjellä kaikkiin asioihin ja etsimään aina parempia tarjouksia. Asiakas pitäisi pyrkiä ohjaamaan pois hintakuplasta ja jatkuvasta hintakeskustelusta. Myyjä ei saa pelätä, mikä on asiakkaalle liian korkea hinta, eiväthän myyjät voi tietää, mitä asiakas on valmis maksamaan saamastaan tuotteesta tai palvelusta. Myyjän on pystyttävä perustelemaan asiakkaalle, miksi tuote tai palvelu on niin ylivoimainen, jos hinta on kilpailijoiden hintaa korkeampi. Hintaa kannattaa lähteä perustelemaan, mitä kokonaishinnalla saa, mitä etuja ja hyötyjä hinta pitää sisällään ja mistä koko kokonaisuus muodostuu. Hintakeskustelu kannattaa pyrkiä viemään aina keskustelun loppupuolelle. Mikäli kokonaishinnan ilmoittaminen tuntuu ikävältä, hinnan voi jakaa esimerkiksi jokaiselle kuukaudelle, jolloin lopullinen kokonaissumma kuulostaa paljon pienemmältä. Kuluttajasta tämä saattaa kuulostaa niin sanotulta hintakikkailulta, silloin on erittäin tärkeää mainita kaikki osat, mistä hinta koostuu. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 106, 144-145; Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 152-154.)

Jokaisella myyjällä on tavoite saada kauppa päätökseen ja hyvillä myyjillä on kyky siihen. Kaupan päättäminen on yksi myyntiprosessin tärkeimmistä vaiheista. Kaupan päättämisessä on tärkeää käydä läpi yhteenveto asiakkaan kanssa, että kaikki tarpeet ovat tulleet huomioiduksi sekä vakuuttaa asiakas siitä, että tällä hän ratkaisee

ongelmansa. Myyjän on myös tarkoitus rohkaista asiakasta päätöksenteossa, kun kauppa halutaan päättää. Kaupan ratkaisemiseen on monia erilaisia tyyplejä. Toiset suosivat suoraa kysymystä, toiset etujen summaamista tai vertailumenetelmää. Monesti asiakkaan tyyli päättää sen, kuinka vastusta kannattaa kysyä. Joskus asiakas voi kieltäytyä kaupan päättämisestä. Tällöin on tärkeää luoda tilanne, jossa asiakkaaseen voi esimerkiksi myöhemmin ottaa yhteyttä uudestaan asian tiimoilta. Kauppa voi tulla myöhemmin, joten on tärkeää, ettei myyjä polta siltojaan asiakkaaseen loukkaantumalla kieltävästä vastauksesta. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 121-122, 136, 139; Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 155-158.)

Kaupan päättämisen jälkeen on tärkeää huolehtia, että asiakkaan tuotteet tai palvelut toimitetaan sovitun mukaisesti. Tällöin puhutaan asiakkaiden jälkihoidosta. Mikäli asiakas ja hänen tilauksensa jätetään täysin oman onnensa nojaan, se antaa yrityksestä välinpitämättömän kuvan. Myyjän tehtäväksi jää asiakkaan tilauksen huolehtiminen ja sen lopputyöt. Myyjän kannattaa pitää asiakkaasta huolta, koska useimmiten asiakkaalle syntyy uusia tarpeita. Sama myyjä voi hoitaa myös lisämyyntiä myöhemmin asiakkaalle tarpeiden muuttuessa tai lisääntyessä. Lisämyyntiä suositellaan harjoitettavaksi myös jo ensimmäisessä myyntitilanteessa, kun kauppa saadaan päätökseen. On yleensä tuotteita tai palveluita, joita asiakas voi vielä tarvita. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 152-153; Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 158.)

5 MYYNTI JA MYYNNIN JOHTAMINEN ETÄTYÖSSÄ

Etätyöskentely on yleistynyt vauhdikkaasti ja sen kehitys jatkuu koko ajan. Etätyöllä tarkoitetaan työskentelyä toisen henkilön tai yrityksen palveluksessa, jolloin työ tapahtuu fyysisesti eri paikassa eikä esimerkiksi yrityksen toimitiloissa. Myös julkinen sektori on lähtenyt pikkuhiljaa modernisoimaan työtapoja, mikä on mahdollistanut etätyön myös julkisella puolella. Etätiimit alkavat olla iso osa arkipäiviämme. Joustava etätyö tuo monesti paljon etuja. Etätiimit tuovat omat haasteensa etätyön johtamiseen sekä tiimin yhteistyö voi kärsiä. Etätyö myyntityössä alkaa olla osa arkipäiviämme. (Vilkman 2016a.)

5.1 Etätyöskentelyn edut

Useimmiten mahdollisuus etätyöhön houkuttelee työntekijöitä hakemaan työtehtävään. Se mahdollistaa työn ja vapaa-ajan sovittamisen paremmin yhteen, minkä vuoksi se saattaa houkutellessa työntekijöitä hakemaan tehtävään. Se saattaa houkutellessa organisaatioon myös ammattitaitoisempia työntekijöitä. Etätyöskentelyn mahdollisuus voi muokata näkemystä työnantajaorganisaatiosta positiivisempaan suuntaan. Trendi etätyön mahdollisuudesta on näkynyt myös Suomessa työpaikkailmoituksia myöden, kun ilmoituksessa mainitaan erikseen mahdollisuus etätyöstä ja joustavuudesta, tehtävään hakijoita saattaa olla enemmän. (Vilkman 2017a; Vilkman 2016a.)

Työntekijöiden pysyvyys on yrityksen talouden kannalta tärkeää. Uuden työntekijän välilliset ja välittömät kustannukset tulevat paljon suuremmiksi kuin jo osaavan ja koulutetun työntekijän pitäminen yrityksessä. Pelkästään rekrytointiprosessi ja uuden työntekijän kouluttaminen aiheuttavat yrityksiin isoja kulueriä. Vanhan työntekijän poistuessa yrityksen tuottavuus voi laskea hetkellisesti, ennen kuin uusi työntekijä on saatu koulutettua tehtäväänsä. Vasta koulutuksen saatuaan uusia työntekijä alkaa tuottaa yritykselle tulosta. Työnantajan joustavuus ja mahdollisuus etätyöskentelyyn pienentävät huomattavasti työntekijöiden vaihtuvuutta yrityksissä. Useimmiten työpaikan vaihdossa syyksi saattaa ilmetä esimerkiksi työuupumus tai stressi. Joissakin tapauksissa työntekijöiden jaksaminen parantuu huomattavasti saatuaan etätyömahdollisuuden. Tästä aiheesta ei ole vielä mitään tieteellistä tutkimusta, mutta moni työnantaja on saattanut huomata tämän ja pistänyt sen merkille. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 178-179; Vilkman 2017a; Vilkman 2016a.)

Etätyöskentelyn myötä useimmiten tehokkuuskin lisääntyy. Tähän vaikuttaa se, kun työhönsä saa keskittyä rauhassa ilman keskeytyksiä ja monesti työrauhakin on silloin parempi. Etätyö saattaa vaikuttaa myös sairauspoissaolojen vähentymiseen. Joissakin tapauksissa etätyötä on mahdollista toteuttaa kotoa käsin, kun esimerkiksi lapsi sairastaa kotona. Etätyöskentelyssä itsensä johtaminen on tärkeässä roolissa. Etätyöntekijän pitää pystyä kontrolloimaan omaa työtään ja myös johtamaan sitä. Itsensä johtaminen vaatii lisäksi syvällistä itsensä tuntemista. Tulee tiedostaa, että kotona työskennellessä töiden tulee myös edistyä, vaikka houkutus muihin askareisiin saattaa olla. Vapaus

omasta työskentelystä tuo lisää vastuuta, sillä töiden tulee kuitenkin olla hoidettuna ajallaan. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 178; Vilkman 2016a.)

5.2 Etätyöskentelyn haasteet

Virtuaali- sekä etätyöskentely tuovat omat haasteensa, jotka vaikuttavat niin työn tehokkuuteen kuin myös etätyön johtamiseen. Etätyöskentelyn yleisimmät haasteet liittyvät kommunikaatioon henkilöiden välillä, työskentelytapoihin, yhteisiin pelisääntöihin sekä henkilöiden väliseen luottamukseen. Haastavaksi koituu useimmiten myös tiimin kasaaminen, jossa yhteistyö toimii mahdollisimman saumattomasti. Mikäli tiimin työntekijät työskentelevät joskus samassa paikassa, yhteistyön rakentaminen muodostuu helpommaksi. Jos tiimi toimii pelkästään verkkoympäristössä, on saumattoman yhteishengen luominen haastavampaa sekä se vaatii myös enemmän aikaa. (Vilkman 2016a; Vilkman 2016b.)

Vuorovaikutuksessa haasteeksi useimmiten ilmenee omien tunteuksien ja ajatusten ilmaiseminen. Kirjoitettuun tekstiin on vaikeampaa kuvata omia tunteitaan, kuin kasvotusten tai keskusteltaessa. Kaikille henkilöille vuorovaikuttaminen teknologian kautta ei ole kaikista mieluisin variaatio. Teknologian avulla viestiessä viestintä on useimmiten kirjallista, jolloin sisältöä pitää miettiä ja harkita tarkemmin. Teknologian kehittyessä jatkuvasti on viestintä muuttunut helpommaksi sekä siihen on löytynyt parempia ratkaisuja. Esimerkiksi videopalaverit sekä hymiöt helpottavat viestintää verkon kautta ja antavat viestintään rennomman otteen. Virtuaalitiimeissä työskentelevät henkilöt voivat kokea fyysisen työyhteisön puuttumisen ongelmana. Ympäriältä ei välttämättä saa samalla tavalla henkistä tukea, sosiaalista kanssakäymistä ja työkavereiden läsnäoloa kuin toimipisteellä työskennellessä. Monet voivat kokea tärkeäksi kuulua johonkin työyhteisöön. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 182-183; Vilkman 2016a; Vilkman 2016b.)

5.3 Myynnin johtaminen etätyössä

Etäjohtamisella tarkoitetaan, että työntekijä ja lähiesimies eivät ole fyysisesti samassa paikassa eivätkä näe toisiaan esimerkiksi päivittäin toimipisteellä. Etäjohtamisessa on

kyse etätyön, hajautetun työn, liikkuvan työn, ajasta ja paikasta riippumattoman työn johtamista. Etätyössä työntekijä ja esimies eivät sijaitsevat maantieteellisesti samassa paikassa. Etätyö sekä -johtaminen eivät ole uusi trendi, vaan se on pitkän ajan kuluessa tullut mukaan osaksi työntekijöiden ja esimiesten arkea erilaisissa yrityksissä. Kansainvälisissä yrityksissä tämä työmuoto on tullut aikaisemmin mukaan arkeen, kuin pienempiin suomalaisiin yrityksiin. Myös pienemmät yritykset ovat innostuneet etätyöstä työtapana ja se on vaatinut esimiesten ja organisaatioiden muuttumista ja uudistumista. Vanhat johtamismetodit eivät välttämättä toimi etäjohtamisessa saman lailla kuin toimipisteillä työntekijöitä johdettaessa. Etäjohtaminen tuo erilaista vastuuta kuin pelkkä johtaminen. Se vie eri tavalla energiaa ja aikaa esimieheltä. Tärkeää on, että tiimissä on yhteinen visio ja missio, joita kohti kuljetaan. Tämän myötä etäjohtaminen tulee helpommaksi. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 183-184; Vilkmán 2016a.)

Etäjohtaminen edellyttää syvällistä itsensä tuntemista, luottamusta työntekijöihin ja erityisesti hyviä johtamistaitoja sekä kyvykkyyttä hyödyntää erilaisia tieto- ja viestintäteknologiaa laajasti. Etäjohtaminen terminä herättää keskustelua organisaatioissa. Joustava työtapana on yleistynyt myös arjessamme ja fyysiset etäisyydet saattavat aiheuttaa tämän suhteen ongelmia. Termin perusteella tämä voi tuntua siltä, että työntekijän ja esimiehen etäisyys aiheuttaisi ongelman. Kuitenkin nykyteknologian avulla etäisyys koituu harvemmin isoksi ongelmaksi tai haitaksi tehdä töitä etänä. (Vilkmán 2016a.)

Esimiestehtäviin saatetaan valita usein asiantuntijuuden omaavia ja siinä menestyviä henkilöitä. Tämä ei kuitenkaan välttämättä kerro, kuinka henkilö menestyisi esimiestehtävissä. ”Esimiesvalmiuksien ja -halukkuuden selvittäminen olisi kuitenkin tärkeää, koska sillä on suora vaikutus organisaation tulokseen.” (Vilkmán 2016a.) Monesti esimiestyö on pieni osa suurempaa kokonaisuutta. Joskus esimiehet saattavat kokea, että heillä ei ole tarpeeksi aikaa alaisten johtamiselle. Etäjohtamisessa on tärkeää muistaa säännöllinen yhteydenpito alaisiin. Tieto- ja viestintäteknologia mahdollistavat monipuolisen yhteydenpidon, silti tiedon jakamisessa ja hyödyntämisessä on tärkeää ymmärtää, että kaikki samat johtamiskäytännöt eivät toimi etäjohtamisessa. Tiimin kanssa on hyvä yhteisesti keskustella, kuinka teknologiaa saataisiin parhaiten hyödynnettyä tehtävissä. (Vilkmán 2016a.)

Myynnin johtamisen keskeinen tarkoitus on kehittää yrityksen myyntiä jatkuvasti, saada siitä parhaimmat tehot irti ja luoda toimiva myyntikonsepti. Myynnin johtamisen yksi tärkeimmistä tehtävistä on myynnin tehokkuuden johtaminen. Myynninjohtajan tehtävä on ohjata myyjät haluttuihin tavoitteisiin, jotka pohjautuvat liikevaihtotavoitteista. Monissa yrityksissä myynnin johtamisessa hyödynnetään suppilomalliajattelua. Siinä seurataan kunkin myyjän osalta asiakkaiden määrää, tapaamisia, tehtyjä tarjouksia ja sovittuja kauppvoja. Sen avulla voidaan laskea ja päätellä, montako tapaamista tarvitaan, jotta myyjä pääsee tavoitteeseensa. Mikäli myyjä ei pääse tavoitteisiinsa, sen avulla voidaan myös tutkia, mistä se johtuu. Tällä tavalla myynnin johto pystyy tukemaan ja kehittämään myyjää. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 83-86; Kukkola 2016b.)

Myynnin johtaminen voidaan jakaa kahdelle eri tasolle, strategiseen ja operatiiviseen. Strateginen johtaminen tarkoittaa myynnin ohjaamista yrityksen johtoryhmän hoitomallien mukaisesti. Yrityksessä asiakkaat jaetaan erilaisiin hoitomalleihin heidän asiakkuuksiensa perusteella. Operatiivisella johtamisella tarkoitetaan, että myynti on yrityksen strategiaa tukeva. Tässä tavoitteet, prioriteetit ja hoitomallit tuodaan myyjätasolle. Tässä myyjille tulee hoitomallien mukaiset ohjeet toimenpiteisiin. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 79-80.)

5.4 Etäjohtamisen kulmakiviä

Hyvän etäjohtamisen kulmakivinä toimivat luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, vuorovaikutus sekä yhteisöllisyys. Suurin haaste etäjohtamisessa on luottamus. Useimmiten kyse on pelosta eikä epäluottamuksesta. Tämä saattaa vaikuttaa siihen, että jotkut esimiehet ja yritykset suhtautuvat negatiivisesti etätyöhön. Monesti saatetaan pelätä, että voidaanko luottaa siihen, että työntekijä hoitaa työtehtävänsä ympäristössä, jossa häntä ei voida vahtia. Siksi luottauksen rakentaminen esimiehen ja työntekijöiden välille on erittäin tärkeää. Rehellinen ja avoin keskustelu tiimin kesken auttavat luottamuksen rakentumista. Luottamusta vahvistaa myös se, että asetetut tavoitteet saavutetaan. Virtuaali- ja etätiimeissä luottamuksen tärkeys ja merkitys korostuvat entistä enemmän ja tämä vie myös enemmän aikaa kuin fyysisesti toimipisteellä työskenteleviltä. Luottamuksen rakentaminen on hyvä aloittaa osoittamalla

luottamusta työntekijälle ja antamalla lisää vastuuta. Kun työntekijä saa mahdollisuuden tehdä etätyötä, hän saattaa kokea, että häneen luotetaan ja tämän myötä saa enemmän vastuuta omasta työstään. (Fried & Hansson 2014, 177-179; Snellman 2013, 809; Vilkman 2017b; Vilkman 2016a.)

Arvotusta pidetään monesti itsestäänselvyytenä, mutta sitä se ei saisi olla. Jokaisen pitäisi pysähtyä ajattelemaan, kuinka kohtelemme muita ihmisiä. Saatamme arvostella toisia ihmisiä herkästi ja ajattelemta siitä aiheutuvia seurauksia. Ilman arvostusta etätyön johtaminen ja tiimin yhteistyö eivät onnistu. Osa etätyöntekijöistä saattaa kokea, että eivät saa tarpeeksi sosiaalista tukea tiimiltään ja esimieheltään. Sosiaalinen tuki kertoo työntekijälle monesti siitä, että häntä arvostetaan ja hänestä ollaan kiinnostuneita. Arvostusta voi osoittaa monella tavalla. Esimerkiksi tervehtimällä, kysymällä mielipidettä, ystävällisyydellä, auttamalla, olemalla läsnä ja antamalla rehellistä palautetta. (Vilkman 2016a.)

Avoimuus termiä käytetään monissa eri asiayhteyksissä, silti etäjohtamisessakin se on tärkeää. Avoimuus liittyy vahvasti vuorovaikutukseen ja sen laatuun. Ilman avoimuutta yhteisöllisyys tiimissä saattaa kärsiä ja jopa pahimmassa tapauksessa se näkyy organisaation työntekijöiden vaihtuvuutena. Avoimuudella tarkoitetaan läpinäkyvyyttä. Se on avointa kommunikaatiota, yhteistyötä ja päätöksentekoa tiimin kesken. Tiedon tulisi kulkea mahdollisimman muuttumattomana läpi organisaation. Avoimuutta lisää myös se, että työntekijät otetaan mukaan päätöksentekoon ja heille annetaan mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Avoin kulttuuri synnyttää organisaatiossa myös luottamusta. (Vilkman 2017b; Vilkmán 2016a.)

Hyvä yhteistyö on mahdollista tiimissä vasta, kun tiimissä on tarpeeksi luottamusta, kaikki tiimin jäsenet arvostavat toisiaan sekä ovat avoimia toisilleen. Tiimin yhteiset ja selkeät pelisäännöt helpottavat yhteistyötä. ”Yhteinen keskustelu pelisäännöistä ja toimintatavoista antaa hyvän perustan yhteistyölle. Pelisäännöt on sovittava yhdessä.” (Vilkman 2016a) Tällä tarkoitetaan sitä, että kaikkien tulisi osallistua yhteisten sääntöjen määrittämiseen, niin työntekijöiden kuin esimiestenkin. Tämän myötä tiimi sitoutuu myös paremmin yhteisiin sääntöihin. Etäjohtamisen kulmakivet sitoo yhteen jatkuva vuorovaikuttaminen. Vuorovaikutuksella tarkoitetaan vähintään kahden ihmisen välistä toimintaa ja suhdetta, jossa jaetaan omia ajatuksiaan, tietoa, tunteita ja

kootaan niistä kokonaisuuksia. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 184-186; Vilkmän 2016a; Vilkmän 2016d.)

Yhteisöllisyyden avulla voidaan kohottaa ilmapiiriä sekä saada hyvä yhteishenki, vaikka työntekijät saattavat nähdä toisiaan harvoin. Ihmisten luonteeseen kuuluu se, että halutaan tuntea yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työyhteisössä tällä on suurempi merkitys, koska yhteistyö toimii paremmin, jos työntekijät tulevat toimeen keskenään. Yksi esimiestyön haasteista on hyvän yhteisöllisyyden ylläpitäminen. Mikäli yhteisöllisyys puuttuu, se vähentää vuorovaikutusta, joka taas heikentää työntekijöiden moraalialia ja motivaatiota. Myös sitoutuminen organisaatioon saattaa vähentyä. Yhteisöllisyyden tunne ei tule hetkessä vaan se vaatii oman aikansa. Yhteisöllisyyden tunne alkaa syntymään, kun työntekijät tutustuvat paremmin toisiinsa. Näin opitaan tuntemaan toisten ominaisuuksia, vahvuuksia ja heikkouksia. Yhteisöllisyyden rakentamiseen ja ylläpitämisen kannalta on tärkeää huomioida yhteydenpidon laatu ja määrä. Yhteisöllisyyden kannalta kasvokkain tapahtuviin tapaamisiin on tärkeää panostaa, sillä niiden merkitys kasvaa. Kasvokkain kohdattaessa esimerkiksi vuorovaikutus saattaa selkeämpää. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 187-188; Vilkmän 2016a; Vilkmän 2016d.)

5.5 Etäjohtamisen haasteet, työsuoritukset ja sitouttaminen

Esimiehille ilmenee erilaisia haasteita etätyön johtamisessa sekä ylipäätensä esimiestyössä. Mikäli etätyötä toteutetaan satunnaisesti, se tuo vähemmän haasteita, kuin taas se, että etätyötä tehtäisiin jatkuvasti ja tiimi olisi täysin virtuaalitiimi. Yksi suurimmista haasteista on luottamus. Aikaisemmin kirjoitin tekijöistä, jotka nostavat luottamusta. Luottamusta nostattavina tekijöinä toimivat avoin ja rehellinen keskustelu. Luottamuksen työstäminen vaatii aikaa ja muutokset eivät tapahdu hetkessä. (Vilkmän 2016a; Vilkmän 2016c.)

Työtä voidaan mitata erilaisilla menetelmillä sekä erilaisilla painotuksilla. Monesti tulosten mittaaminen saattaa olla hyödyllisempää, kuin ajan mittaaminen. Tärkeämpää olisi seurata, mitä etätyössä saadaan tulokseksi, kuin se, että kauanko työntekijä käyttää aikaa työn suorittamiseen. Moni organisaatio seuraa, paljonko työntekijä viettää

aikaa työpaikalla, mutta ei sitä, millaisia tuloksia tästä tulee. Monesti pelkän ajan seuraaminen saattaa laskea työntekijän motivaatiota, tyytyväisyyttä koetaan entistä harvemmin sekä työkavereiden välit saattavat rakoilla. Tulosten mittaaminen saattaa herättää esimiehissä ja työntekijöissä monenlaisia tunteita. Osa ajattelee, että on tärkeää, että kaikki työntekijät ovat samaan aikaan tavoitettavissa riippumatta siitä, missä suorittaa työtä. Toinen osa ajattelee, että tavoitettavuudella ei ole väliä, kunhan työt hoiduvat. Monesti tähän saattaa vaikuttaa esimiesten kontrollintarve. Monesti vapauksien tuominen tuo enemmän etuja työympäristöön. Monissa organisaatioissa on saatettu huomata, mitä enemmän antaa työntekijöille vastuuta ja vapautta omasta työstään, sitä parempia tuloksia tulee sekä motivaatio nousee. Mikäli tuloksia ei synny, pitää työn suorittamisessa tehdä muutoksia. (Fried & Hansson 2014, 195-197; Vilkman 2016a.)

Työn tuloksien mittaaminen helpottuu, kun työlle on asetettu tarkat tavoitteet ja aika-aulut. Silloin esimies ja työntekijä tietävät, missä mennään ja kuinka seuranta tapahtuu. Tämä helpottaa myös työntekijöiden oman työn johtamista. Joissakin työtehtävissä tavoitteiden asettaminen on haasteellista, silloin tästä muodostuu haaste myös esimiehelle. Myyntiorganisaatioissa tämä on eri asia, koska tulokset ja tavoitteet pyörivät suurimmaksi osaksi myyntitulosten ympärillä. Työterveyslaitoksen tekemässä työympäristötutkimuksessa todettiin, että esimiehet kokevat yksilöiden työsuoritusten mittaamisen haasteellisena suhteessa hyvinvointiin ja työn tuloksellisuuteen. Ulla Vilkman toteaa kirjassaan kyseisestä tutkimuksesta, että useat vastaajat olivat arvioineet työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kehittämisen onnistuvan paremmin, kun ryhmien ja työyksiköiden toimintaa seurattiin. Ilmeni, että ryhmien tuloksia olisi parempi mitata silloin, kun kaikilla ryhmäläisillä on sama tavoite. Aikaisempien kokemusten perusteella esimiehet ja työntekijät arvioivat, että yksilösuoritusten mittaaminen voi johtaa esimerkiksi työtehtävästä kilpailumiseen, kateuteen ja muiden työntekijöiden vahtimiseen. Tämän voi herkästi heikentää ilmapiiriä työyksiköissä. (Elo, Ervasti & Kuokkanen 2010; Vilkman 2016a.)

Kun työntekijä tuntee kuuluvansa organisaatioon, se lisää myös työntekijän sitoutumista yritykseen. Sitouttamisesta tulee entistä haastavampaa silloin, kun tiimi on täysin virtuaalitiimi. Etänä työskentelevät työntekijät voivat kokea olonsa helposti ulkopuoliseksi, kun muu tiimi työskentelee samoissa tiloissa. (Vilkman 2016a.)

5.6 Itsensä johtaminen ja sopeutuminen

Hyvä itsensä johtaminen saattaa johtaa myös siihen, että etäjohtaminen helpottuu. Itsensä johtamisen taito riippuu paljon ihmisestä ja myös se, kuinka paljon työntekijä on valmis ottamaan vastuuta omasta työstään ja itsenäisestä toiminnasta. Etätiimeissä työntekijän stressin tasoa on vaikeampi huomata. Tämä aiheuttaa omat haasteensa etäjohtamiseen sekä voi johtaa siihen, että tiimin tehokkuus laskee. Työn kuormittavuus voidaan kokea hyvin yksilöllisesti. Tämän takia avoin ja rehellinen keskustelu ovat tärkeässä asemassa, jotta liiallinen stressi voitaisiin välttää työntekijöiltä. (Vilkman 2018a; Vilkman 2016a.)

Tiimin monimuotoisuus voi aiheuttaa myös haasteita etäjohtamiseen. Joustamista ja sopeutumista vaaditaan, jotta tiimityöskentely olisi mutkatonta. Monimuotoisuutta tiimiin voi aiheuttaa suuri ikäjakauma, sukupuolet sekä työntekijöiden omat kulttuurit voivat hankaloittaa myös toimintaa. Monesti ihmisillä on erilaiset vuorovaikutus- ja tiimityöskentelytaidot. Tiimin etäjohtaminen helpottuu myös, kun tiimin jäsenet tuntevat toisensa paremmin. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 180-181; Snellman 2013, 809; Vilkman 2016a.)

5.7 Tavoitettavuus ja tiedonanto

Etätyössä oleville työntekijöille esimiehen tavoittaminen voi osoittautua haasteelliseksi. Esimiehet eivät välttämättä itse tunnista tätä ongelmaa, on erittäin tärkeää, että esimies on tavoitettavissa, kun alainen häntä tarvitsee. Aina tämä ei ole mahdollista. Etätyössä tavoitettavuus korostuu enemmän, sillä työntekijä ei välttämättä tiedä, milloin esimies on tavoitettavissa. Esimiehelle haasteita aiheuttaa myös piilevien ongelmien näkeminen, koska työntekijät eivät ole fyysisesti läsnä toimipisteellä. Tämän vuoksi esimiehen pitää olla ajan tasalla työntekijöiden kuulumisista, jotta ongelmiin voidaan puuttua nopeasti. Piileviä ongelmia voivat olla esimerkiksi kateus, työpaikkakiusaaminen ja henkilöiden välille syntyneet erimielisyydet. Ongelmakohtiin puuttuminen on tärkeää etäjohtamisessa, jotta nämä saataisiin vältettyä ja kitkettyä työympäristössä, ettei se aiheuta esimerkiksi motivaation laskemista tai työntekijöiden vaihtuvuutta. (Vilkman 2016a.)

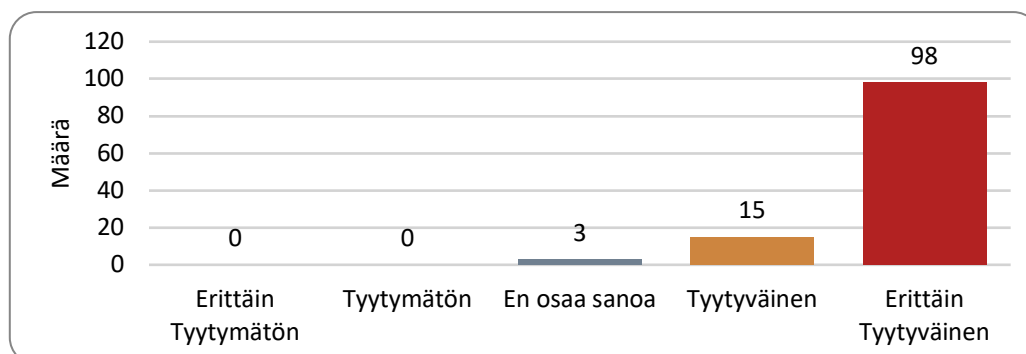
Tiedon kulku korostuu erityisesti etäjohtamisessa ja etätyössä. Monissa organisaatioissa viestinnän kulku on haaste ilman etätyöskentelyäkin. Tiedon jakamisessa on tärkeää, että tieto saavuttaa kaikki henkilöt sekä, että löytyy oikea kanava viestintää varten. Tekniikan kehittymisen myötä viestinnän tekniikat ja tiedonkulkua pystytään kehittämään jatkuvasti parempaan suuntaan. (Vilkman 2016a.)

6 AINEISTOJEN ANALYSOINTI

Kysely teetettiin kuudelle ulossoittotyötä tekevälle henkilölle toimeksiantajayrityksessä. Kaikki 6 henkilö vastasivat kyselyyn, joten vastausprosentti oli 100 %. Kysely oli avoinna 18.9.-20.9.2019 välisen ajan. Kysely teetettiin Googlen Formsilla anonyymisti. Kysely koostui yhteensä kymmenestä kysymyksestä, jotka käsittelivät etätyön haasteita ja kehittämisen kohteita, myyntiä, tehokkuutta ja ajankäyttöä. Vastauksien perusteella ei pysty tunnistamaan kyselyyn vastanneiden henkilöiden henkilöllisyyttä. Lisäaineistona hyödynnettiin myös toimeksiantajayrityksessä aikaisemmin teetettyä kyselyä etätyöstä, joka teetettiin 26.7.-13.8.2019 välisenä aikana toimeksiantajayrityksen verkko- ja puhelinpalveluissa. Tästä toimeksiantajaorganisaation kyselystä hyödynnän yhtä kysymystä, sillä muut kysymykset tässä kyselyssä liittyivät työhyvinvointiin. Toimeksiantajayrityksen teettämässä kyselyssä vastaajina oli puhelin- ja verkkopalveluiden työntekijöitä myynti- ja käsittelytehtävien parista.

Toimeksiantajayrityksen organisaatioissa teetettiin myös kysely etätyöstä. Kyselyn avulla haluttiin kartoittaa, miten etäpäivätyöskentely on alkanut toimimaan osastolla sekä miten sitä toivottiin vielä vahvistettavan. Etäpäivätyöskentelyyn liittyvään kyselyyn vastasi 118 henkilöä. Vastausprosentti oli 65 %. Kyselyn mukaan etäpäiviin ollaan pääsääntöisesti hyvin tyytyväisiä (Kuvio 4.). Kyselyssä kysyttiin, *oletko ollut tyytyväinen etäpäiviin*. 98 henkilöä kyselyyn vastanneista oli erittäin tyytyväisiä etätyöpäiviin, 15 vastaajaa tyytyväisiä. 3 vastaajaa ei osannut ottaa asiaan kantaa. Huomioiden etätyön käynnistämisen ja kyselyn toteuttamisen välinen lyhyt aika, kaikki kyselyyn vastanneet henkilöt eivät olleet välttämättä vielä tehneet etätyötä. Avoimien kysymyksien vastauksissa korostui etätyöskentelyyn yhdistetyt moninaiset hyödyt kuten

työn jousto, työn ja vapaa-ajan parempi yhteensovittaminen sekä työssä jaksaminen ja viihtyminen.



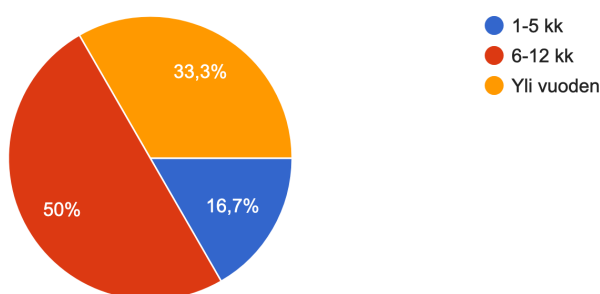
Kuvio 4. Tyytyväisyys etätyöpäiviin.

6.1 Ulossoittajille teetetyin kyselyn tulokset

Tässä luvussa analysoin teettämäni kyselyä ulossoittajille. Ensimmäinen kysymys kyselyssä oli, *kuinka kauan olet tehnyt myyntityötä etätyönä*. Kysymyksellä haluttiin kartoittaa, kauanko kukin vastaaja on työskennellyt etänä. Toimeksiantajayrityksessä etätyöskentelyn saa aloittaa vasta, kun työnantajan osoittaa aiempien työsuoritusten perusteella, että kykenee itsenäisen työskentelyn hyvällä tasolla. Puolet vastaajista olivat työskennelleet 6-12 kuukautta etätyössä. Kaksi henkilöä olivat työskennelleet yli vuoden etätyössä ja yksi henkilö 1-5 kuukautta (Kuvio 5.).

1. Kuinka kauan olet tehnyt myyntityötä etänä?

6 vastausta



Kuvio 5. Kuinka kauan olet tehnyt myyntityötä etänä?

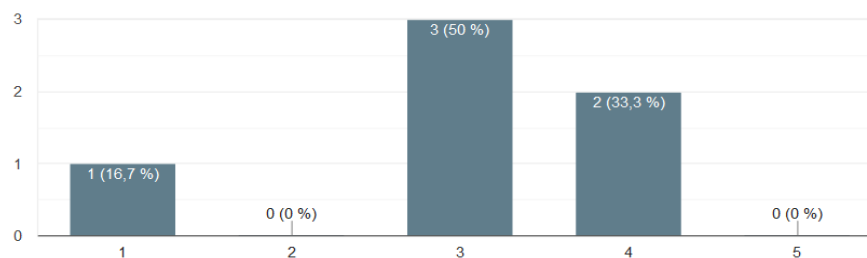
Toisessa kysymyksessä kysyttiin, *kuinka monta etätyöpäivää teet nykyään viikossa*. Jos et enää tee etätyötä, niin miksi? Kysymyksessä ei ollut vastausvaihtoehtoja vaan

avoin tekstikenttä. 4 henkilöä kuudesta vastasi, että tekee 2-3 päivää työviikosta etänä. Toimeksiantajayrityksessä maksimimäärä etätyöpäiville työviikon aikana on kolme päivää. Yksi vastasi, ettei henkilökohtaisista syistä pysty tekemään etätyötä, mutta pian aloittaa niiden tekemisen taas 1-2 kertaa viikossa. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, työmotivaatio on parempi työpaikalla ollessa, joten siksi ei tee etätyöpäiviä juurikaan.

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin, *kuinka paljon koet etätyön vaikuttaneen omiin myyntituloksiisi asteikolla 1-5*. 1= myyntitulokset eivät ole parantuneet etätyön aikana ja 5= myyntitulokset ovat parantuneet etätyön aikana. Kahden henkilön mielestä etätyö on parantanut omia myyntituloksia. Kolme vastaajista ei osannut sanoa, onko etätyö vaikuttanut positiivisesti vai negatiivisesti myyntituloksiin. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että etätyö ei ole parantanut omia myyntituloksia (Kuvio 6.). Kysymyksessä oli tarkoitus kartoittaa myyjien omaa tuntemusta myyntien kehittymisestä etätyön aikana.

3. Kuinka paljon koet etätyön vaikuttaneen omiin myyntituloksiisi asteikolla 1-5?

6 vastausta



Kuvio 6. Etätyön vaikutus myyntituloksiin.

Neljännessä kysymyksessä kysyttiin, *miten etätyöskentely on mielestäsi vaikuttanut ajankäyttöösi, työsi tehokkuuteen yms.* Kysymyksessä oli avoin vastauskenttä, jotta vastaajat voivat kertoa heidän mielestään vaikuttavia tekijöitä vapaasti. Neljä kuudesta vastaajasta kertoo, että etätyö on helpottanut omaa arkea ja lisännyt vapaa-aikaa sekä helpottanut ajankäyttöä. Viisi vastaaja mainitsi, että työskentelee tehokkaammin kotona ilman häiriötekijöitä, koska keskittyminen on parempaa. Yhden vastaajan mielestä etätyö ei ole vaikuttanut omaan ajankäyttöön mitenkään. Viidennessä kysymyksessä kysyttiin, *työskenteletkö etäpäivinä tehokkaammin.* Kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että työskentelevät etätyöpäivän tehokkaammin kuin toimistolla ollessaan. Etätyöpäivinä tehokkuus monesti selittyy sillä, että ylimääräiset tauot jäävät pois sekä

taukojen pituus on lyhyempi, kuin toimistolla ollessa. Myös rauhallinen ympäristö edesauttaa tehokkaampaa työskentelyä.

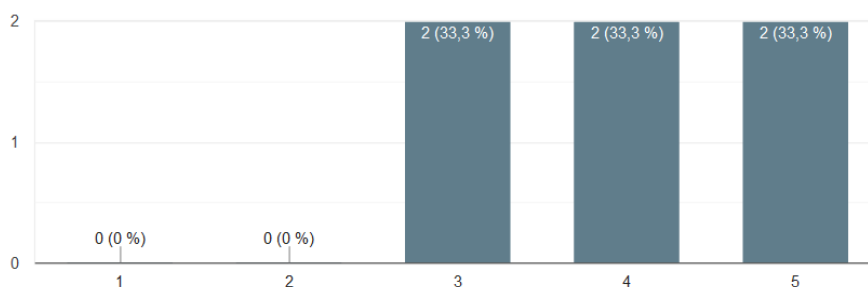
Kuudennessa kysymyksessä kysyttiin, *mitä haasteita näet etätyöskentelyssä*. Yhtä selkeää haastetta etätyöskentelystä ei nouse esille. Vastajat vastasivat, että välillä tiedottaminen ja yhteyksien toimimattomuus aiheuttavat teknisiä haasteita. Omatoimisuus korostuu etätyöskentelyssä, mikäli henkilö ei kykene johtamaan omaa työtään tai tarvitsee jatkuvaa ohjausta. Näin ollen etätyöstä tulee haasteellisempaa. Kaksi vastaajaa ei osannut mainita etätyön haasteiksi mitään. Etätyöskentelyn haasteet tulisi pystyä minimoimaan, jotta työskentely olisi yhtä vaivatonta, kuin toimistolla. Seitsemännessä kysymyksessä kysyttiin, *miten kehittäisit etätyötä*. Kaksi vastaajaa vastasi, että etätyöpäiviä voisi olla enemmän tai ne voisivat olla vapaasti valittavissa, varsinkin niille, joiden myynti- ja tehokkuustulokset pysyvät kohdillaan etätyön aikana. Myös saldo-minuuttien ja -tuntien kerryttäminen koettiin kehitettäväksi kohteeksi etätyössä. Yli normaalin työajan tehty työ ei kerrytä saldoa etätyössä. Kolme vastaajista ei keksinyt mitään kehitettävää toimeksiantajaorganisaation etätyöskentelyyn. Etätyö on nousevassa trendissä, joten sen jatkuva kehittäminen on tärkeää.

Kahdeksannessa kysymyksessä kysyttiin, *onko etätyöskentelyn mahdollisuus vaikuttanut työntekijäkokemukseesi positiivisesti*. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että etätyöskentely on vaikuttanut positiivisesti työntekijäkokemukseen. Olisi uskottavaa, että etätyön perusteella työntekijät voisivat suositella toimeksiantajayritystä työnantajana. Tämä varmasti on myös yksi työntekijän sitouttaja työpaikkaansa kohtaan. Etätyö ei ole kuitenkaan itsestäänselvyys. Yhdeksännessä kysymyksessä kysyttiin, *onko sinulla tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhösi. (Aikataulut, työajat, yms.)* Vastaukset jakautuivat melko tasaisesti. Asteikko kysymyksessä oli 1-5, 1= ei ole mahdollisuuksia ja 5= on paljon mahdollisuuksia. Kaksi vastaajaa ei osannut sanoa, onko tarpeeksi mahdollisuuksia, kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että on mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön. Kaksi vastaajaa vastasi, että heillä on paljon mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä (Kuvio 7.). Ulossoittotyössä toimeksiantajayrityksessä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön muun muassa liukuvalla työajalla, taukojen pitämishetkillä ja voi suunnitella oman työpäivänsä kulun ja pituuden itse. Oman työn suunniteltavuus on yksi tärkeimmistä tekijöistä työntekijän sitouttamisen kannalta.

Mitä joustavampia työn suunnittelussa pystytään olemaan, sitä helpompaa ja mieluisampaa sen suorittaminen on työntekijälle. (Vilkman 2016a.)

9. Onko sinulla tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhösi?
(Aikataulutus, työajat, yms.)

6 vastausta

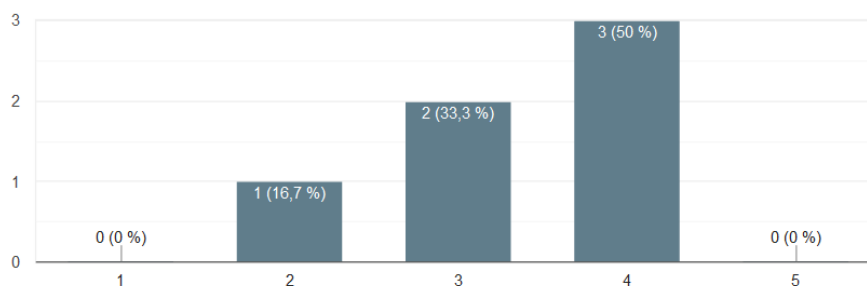


Kuvio 7. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön.

Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin, *koetko, että tiedonanto toimii etätyöntekijöille yhtä hyvin kuin toimistolla työskenteleville henkilöille*. Vastausasteikko oli 1-5, 1= ei toimi ja 5= toimii erittäin hyvin, ellei paremmin. 1 henkilö oli sitä mieltä, että tiedonanto etätyöntekijöille ei toimi kovin hyvin. Kaksi vastaajista ei osannut sanoa, toimiiko tiedotus huonommin vai paremmin. Kolme eli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että tiedonanto toimii hyvin etänä työskenteleville henkilöille (Kuvio 8.). Kyselyn perusteella tiedottamisen osalta on kehitystarvetta etätyötä tekevien henkilöiden osalta. Koska etätyöskentely on jatkuvasti nousussa, on tärkeää muistaa myös tiedonannon tärkeys. Käytettävien viestintäkanavien kehittäminen ja yhdenmukaistaminen voi olla keskeisessä roolissa tiedonkulun edistämässä etätyötä tekevien henkilöiden osalta. (Vilkman 2016a.)

10. Koetko, että tiedonanto toimii etätyöntekijöille yhtä hyvin kuin toimistolla työskenteleville henkilöille?

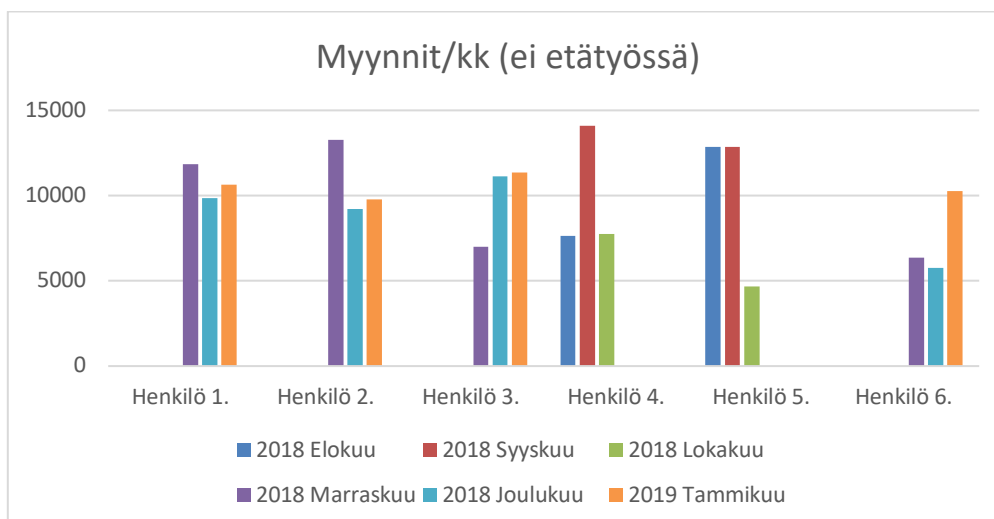
6 vastausta



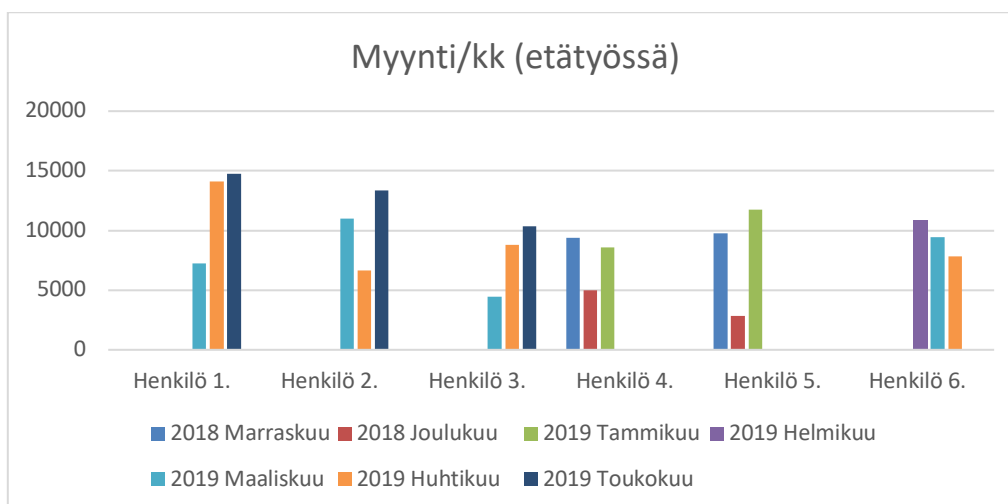
Kuvio 8. Tiedonanto etätyöntekijöille.

6.2 Etätyön vaikutus myyntiin

Opinnäytetyön pääkysymykset olivat, kuinka myynti ja tehokkuus ovat kehittyneet etätyössä. Tässä luvussa käyn läpi etätyön vaikutusta myyntituloksiin. Kyselyn vastausten perusteella kaksi kuudesta vastaajasta arvioivat, että heidän myyntituloksensa ovat nousseet etätyön aloittamisen myötä. Näin ollen kyselyn perusteella johtopäätös on myös se, että myyntitulokset ovat kehittyneet etätyössä, kuten oletusajatus työtä aloittaessa oli. Toimeksiantajayrityksen myyntituloksia analysoidessa kolmen kuukauden myyntien perusteella ennen etätyötä ja sen aloittamisen jälkeen, voidaan todeta, että suuria vaihteluita ei kuitenkaan tapahdu ennen ja jälkeen etätyön aloittamisen (Kuviot 9-10.). Ajanjaksojen aikana henkilöt ovat saaneet tehdä etätyötä 1-3 päivää työviikosta. Ajanjaksot eivät ole kaikilla henkilöillä samat, koska kyseiset henkilöt ovat aloittaneet etätyöskentelyn eri aikaan.

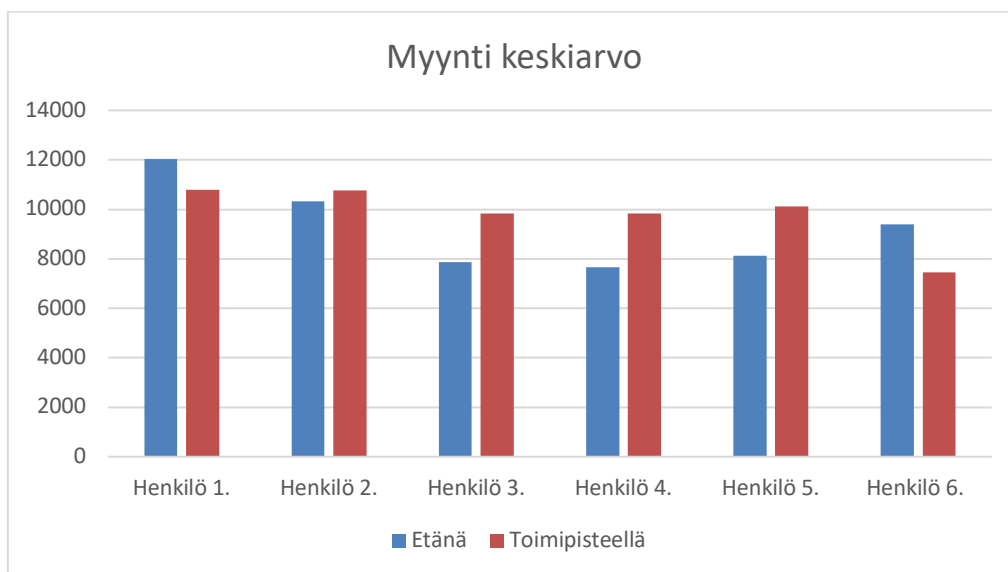


Kuvio 9. Myynti toimipisteellä (ei etätyössä)



Kuvio 10. Myynti etätyössä

Myynti analysoitiin myös keskiarvojen perusteella kuukausilta, jolloin myyntiä etätyönä ei ole ollut ja on ollut. Keskiarvon perusteella tarkasteltaessa voidaan huomata, että suurta poikkeamaa ajanjaksoissa ei ole. Kahden henkilön myynti näyttäisi olevan parantunut etätyön aikana tällä kolmen kuukauden otannan aikana (Kuvio 11.). Ajanjakson aikana vastaajat ovat saaneet tehdä etätyötä 1-3 päivää työviikosta.

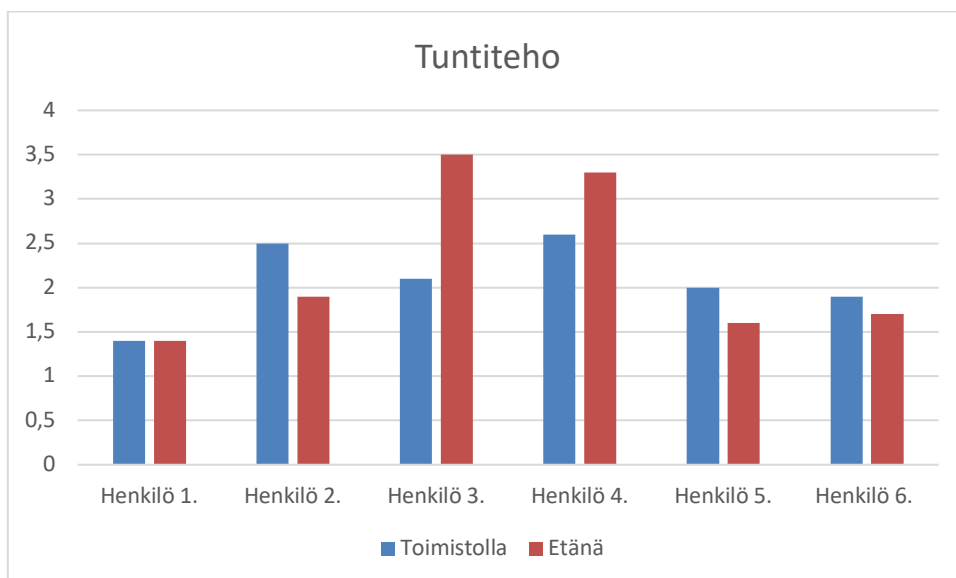


Kuvio 11. Myynti keskiarvo

Myyntituloksien perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että etätyö on vaikuttanut kahden henkilön myyntituloksiin merkittävästi. Muiden kyselyyn vastanneiden henkilöiden myyntituloksiin ei ole tullut merkittäviä muutoksia. Myyntien keskiarvotaulukosta (Kuvio 11.) saa selkeämmän kuvan etätyön vaikutuksista myyntiin.

6.3 Etätyön vaikutus tehokkuuteen

Tässä luvussa käsittelen etätyön vaikutusta myynnin tehokkuuteen. Tehokkuuden mittariksi valittiin tuntiteho, koska tuntitehossa jaetaan kontaktien määrä valmiusajalla. Valmiusaika tarkoittaa aikaa, jolloin henkilö on valmiudessa soittamaan puheluita. Tämän mittarin myötä sain tuntiteholuvut päiviltä, joina henkilö on toimipisteellä tai etänä (Kuvio 12.).



Kuvio 12. Tuntiteho

Kaikkien henkilöiden kohdalla käytettiin samaa kolmen kuukauden ajanjaksoa. Ajanjaksolla kaikki ovat olleet jo etätyössä. Kyseinen ajanjakso on maaliskuu-toukokuu vuodelta 2019. Kuviossa olevat tuntitehon luvut ovat kumulatiivisia kolmen kuukauden ajalta. Kaikki kyselyyn vastaajat vastasivat viidenteen kysymykseen, että heidän tehokkuutensa on parantunut etätyön myötä. Kuvion perusteella voidaan kuitenkin huomata, että vain kahden henkilön tuntiteho tehokkuus on parantanut etätyön aikana. Silti suuria eroja ei ole havaittavissa kenenkään henkilön kohdalta. Voidaan todeta, että tehokkuus on pysynyt melko samana tuntitehon osalta, teki sitten etätyötä tai ei.

7 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka etätyö on vaikuttanut myyntiin ja tehokkuuteen virtuaalimyynissä. Toimeksiantajayrityksessä etätyö on uusi työtapa, joten tämän myötä haluttiin saada lisää ymmärrystä kokonaisuudesta, selvittää etätyön vaikutuksia virtuaalimyynissä ulossoittajien kohdalla. Työssä selvitettiin myös etätyön vaikutusta työntekijäkokemukseen, etätyön haasteita ja kehityksen kohteita. Kyselyn kautta työssä käydään läpi myös etätyön vaikutusta ajankäyttöön, mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön sekä tiedonkulkua työntekijöille.

Kuten edellä työssäni olen käynyt läpi, etätyö on jatkuvasti nouseva trendi, mikä kehittyy jatkuvasti ja etätyölle etsitään jatkuvasti erilaisia uusia soveltamisalueita. Toimeksiantajayrityksessä etätyö on ollut nyt noin vuoden käytössä, ensin pilottiryhmille ja tämän jälkeen kaikille työntekijöille. Kyselyä tehdessä oli hienoa, että kaikki vastasivat kyselyyni ja kyselyyn vastaajilla on vaihteleva määrä kokemuksia etätyön tekemisestä. Opinnäytetyössä sain hyödyntää myös toimeksiantajaorganisaatiossani tehtyä kyselyä etätyöstä.

Toimeksiantajaorganisaation aikaisemmasta kyselystä voitiin todeta, että organisaation henkilöt ovat tyytyväisiä etätyöhön. 98 henkilöä 118:sta henkilöstä kertoi olevansa erittäin tyytyväisiä etätyöhön. Oman kyselyni alussa kartoitin, kauanko kyselyyn vastaajat ovat tehneet etätyötä. Puolet vastaajista olivat tehneet 6-12 kuukautta etätyötä. Kyselyssä tiedustelin myös etätyöpäivien määrää tällä hetkellä. Suurin osa vastaajista tekee 2-3 päivää viikosta etänä. Nykyään toimeksiantajaorganisaatiossa etäpäiviä on mahdollista tehdä jopa 3 päivää viikosta, mikä on erittäin suuri etu. Kyselyssä vastaajat saivat vastata kysymykseen, kuinka heidän mielestään myyntitulokset olivat parantuneet etätyössä. Mittarina käytettiin numeroasteikkoa 1-5, jossa 1= myyntitulokset eivät olleet parantuneet ja 5= myyntitulokset olivat parantuneet etätyössä. Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että myyntitulokset olivat parantuneet etätyön myötä ja tämä sama tieto pystyttiin toteamaan myyntilukujen puolesta. Keskiarvojen perusteella kuitenkin vain kahdella henkilöllä myynti oli parantunut etätyöskentelyn aikana kolmen kuukauden ajanjakson aikana. Muiden luvuissa ei ollut suuria muutoksia. He myös vastasivat kyselyyn, etteivät osaa sanoa, onko etätyö vaikuttanut myyntituloksiin.

Henkilöiltä kysyttiin, kuinka heidän mielestään etätyö on vaikuttanut ajankäyttöön, tehokkuuteen yms. Suurin osa vastaajista kertoi, että etätyö on helpottanut heidän arkeaan ja auttanut sovittamaan vapaa-ajan paremmin työn kanssa. Melkein kaikki vastaajat mainitsivat, että työskentelevät tehokkaammin etänä. Tämä voi juuri johtua siitä, että vastaajien mielestä etätyössä ei ole niin paljoa häiriötekijöitä kuin toimipisteellä ollessa. Kaikki vastaajat olivat myös sitä mieltä, että etätyö on parantanut heidän tehokkuuttaan. Tehokkuuden tuloksien valossa kahdella henkilöllä tehokkuus oli

parantunut merkittävästi etätyön aikana kolmen kuukauden ajanjakson ajalta. Muiden neljän henkilön kohdalla suuria muutoksia ei ollut havaittavissa kumulatiivisella tasolla.

Etätyön haasteeksi vastauksissa nousi se, että henkilöt odottavat kaikilta itsensä johtamisen taitoa etätyössä ja järjestelmien parempaa toimivuutta. Haasteiden minimoiminen helpottaisi etätyön tekemistä. Myös tiedottaminen ja tiedonkulku etätyöläisille koettiin yhden vastaajan mielestä haasteeksi. Kehittämisen kohteeksi etätyössä osa vastaajista mainitsi, että olisi mahdollisuus vielä useampiin etätyöpäiviin, varsinkin niille henkilöille, joilla etätyö on tuottanut toivottuja tuloksia. Näiden tulosten perusteella voisi todeta, että tärkeää olisi puuttua varsinkin tiedottamiseen ja tiedon kulkuun etätyöläisille. Järjestelmien toimivuuteen vaikuttavat monesti useat asiat, jolloin se ei välttämättä ole korjattavissa niin helposti. Kyselyssä oli myös oma osionsa tiedonkululle, johon vain yksi vastasi, ettei tiedonkulku toimi etänä työskentelevälle henkilölle yhtä hyvin kuin toimipisteellä oleville työntekijöille. Etätyö on nousevassa trendissä, joten sen jatkuva kehittäminen on tärkeää. Itse etätyötä tekevät henkilöt olisi hyvä ottaa mukaan kehitysprosessiin, koska monesti heillä on paras käsitys kehitettävistä kohteista.

Kaikki kyselyyn vastaajat kokivat, että etätyön mahdollisuus on vaikuttanut positiivisesti työntekijäkokemukseen. Tämän perusteella voisi olettaa, että vastaajat voisivat suositella etätyön perusteella toimeksiantajaa työnantajana. Suurin osa vastaajista oli myös sitä mieltä, että heillä on mahdollisuuksia tai paljon mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, muun muassa aikatauluttamiseen. Olisi uskottavaa, että myös tämä näkyy positiivisena työntekijäkokemuksena. Työntekijöille on erittäin tärkeää, että voivat itse vaikuttaa oman työpäivänsä kulkuun ja sen pituuteen. Joustavuus korostuu suuresti varsinkin ulossoittajien työssä, koska monesti myös asiakkaat toivovat joustoa myyjältä. Joustavuus myös edesauttaa työntekijöiden sitouttamista työnantajaansa. (Vilkman 2016a.)

8 POHDINTA

Valitessani opinnäytetyöni aiheita, kiinnitin erityisesti huomiota siihen, että aihe linkittyi mielenkiintoisesti työelämän ajankohtaisiin trendeihin. Aiheen valinta oli minulle mieleinen oman työkokemukseni perusteella ja samalla aihetta haluttiin tutkia myös toimeksiantajaorganisaatiossa. Materiaalin löytyminen oli suhteellisen sujuvaa. Haasteellisempaa oli osata valikoida oikeat lähteet, jotka tukevat omaa aihettani ja ovat ajan tasalla. Alussa rajattiin opinnäytetyöni aihepiiri, joka tutkii etätyön vaikutuksia myyntiin ja tehokkuuteen virtuaalimyynnissä. Vaikutuksia halusin tutkia erityisesti työntekijöiden näkökulmasta.

Opinnäytetyöaikatauluni osalta en ottanut kovia paineita, sillä työskentelen kokoaikaisesti opiskelujeni ohella. Kuitenkin joustavat työajat mahdollistivat opinnäytetyön nopean etenemisen ja jopa aikataulua nopeampaan tahtiin. Koska etätyö on ollut toimeksiantajayrityksessä uusi työmuoto, tarkoitus oli kerryttää riittävästi kokemuksia ja tietoa aiheen selvittämiseksi. Toimeksiantajayrityksen puolesta aikatauluun ei tullut painostusta. Suurin haaste työn toteuttamisessa oli löytää kyselyihin oikeat kohderyhmät sekä ajanjakso. Koska toimeksiantajaorganisaatiossa etätyö on uusi työtapa, kaikki eivät ole aloittaneet etätyötä samaan tahtiin. Tämä hankaloitti tulosten analysointia ja siksi tutkittava ajanjakso jäi mielestäni liian lyhyeksi. Tulokset pidemmältä aikaväliltä olisivat voineet olla vielä luotettavampia.

Mielestäni työni tulokset ovat luotettavia ja antavat vastauksen, mihin asioihin tulee kiinnittää huomiota etätyötä kehitettäessä. Kaikki kyselyyn vastanneiden tulokset on käsitelty anonymisti, kuten myös tulokset myynnistä ja tehokkuudesta. Oletukseni oli, että vaikutukset myynnin nousuun ja tehokkuuteen olisivat olleet suurempia, kuin vain kahdella henkilöllä kuudesta. Tämä luultavasti johtunee siitä, että kaikki henkilöt eivät ole tehneet etätyötä yhtä kauan. Uskon vahvasti, että työni tuloksesta on hyötyä toimeksiantajayrityksessäni, kun jatkossa kehitetään ja tutkitaan etätyön vaikutuksia.

LÄHTEET

- Aalto, E. & Rubanovitsch, M. D. 2007. Myy enemmän – myy paremmin. Porvoo: WSOY.
- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Helsinki: Helsingin Seudun Kauppakamari Oy. <https://kauppakamaritieto-fi.lil-lukka.samk.fi/fi/s/ak/kirjat/viiden-tahden-asiakaskokemus-2017/>
- Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. 2019. Taitava tiimivalmentaja – Miten saan tiimiflow'n virtaamaan? Helsinki: Grano Oy.
- Elo, A-L., Ervasti, J. & Kuokkanen, A. 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena, Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 18.9.2019. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134560/Hyvinvointi%20ja%20tuloksellisuus%20esimiesty%C3%B6n%20haasteena.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus – Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Helsinki: Docendo. Viitattu 20.8.2019. <https://www.elliblibrary.com/reader/9789522911520/preview>
- Fried, J. & Hansson, D. 2014. Etänä – Toimistoa ei tarvita. Helsinki: Kauppakamari.
- Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 25.8.2019. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/DAEBDXDTEB#kohta:Digiajan\(\(20\)asiakaskokemus](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/DAEBDXDTEB#kohta:Digiajan((20)asiakaskokemus)
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö – asiakkaana organisaatio. Helsinki: Edita.
- Kivisaari, E. & Rantala, J. 2014. Vakuutusoppi. Helsinki: FINVA. Viitattu 2.8.2019. <https://www.elliblibrary.com/book/978-952-5684-64-3>
- Komulainen, M. 2018. Menesty digimarkkinoilla. Helsinki: Helsingin Seudun Kauppakamari Oy. <https://kauppakamaritieto-fi.lil-lukka.samk.fi/fi/s/ak/kirjat/menesty-digimarkkinoilla-2018/>
- Kukkola, E. 2016a. Myynnin johtaminen 1: Myynti. Viitattu 13.8.2019. <https://peruspelijaohtaja.com/2016/11/06/myynnin-johtaminen-1-myynti/>
- Kukkola, E. 2016b. Myynnin johtaminen 2: Myyntijohtaja. Viitattu 13.8.2019. <https://peruspelijaohtaja.com/2016/11/13/myynnin-johtaminen-2-myyntijohtaja/>
- Lindgren, J., Mokka, R., Neuvonen, A. & Toponen, A. 2019. Digitalisaatio – muroksen koko kuva. Tammi: Helsinki.

Ojasalo, K. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 15.9.2019. <https://samk.finna.fi/Record/tyrni.120570>

Palvelualojen työnantajat PALTA ry. 2016. Digitalisaatio palveluilla – pysyykö Suomi mukana digikehityksessä? Viitattu 13.8.2019. https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2016/11/Digitalisaatio-palveluilla-Pysyyk%C3%B6-Suomi-mukana-digikehityksess%C3%A4_FINAL.pdf

Rubanovitsch, M. 2018. Myyntikapina – korvaako kone ihmisen myyntityössä? Espoo: Johtajatiimi.

Rubanovitsch, M. 2019. Stop myynti: pysähdy myymään. Espoo: Johtajatiimi.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2001. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I - Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Snellman, C. 2013. Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders. Metropolia University of Applied Sciences, Business, Finland. Viitattu 18.8.2019. https://moodle3.samk.fi/pluginfile.php/98569/mod_resource/content/3/13_Perceived%20proximity%20and%20trust%20network.pdf

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

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

Vilkman, U. 2016a. Etäjohtaminen – tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro. Viitattu 24.7.2019. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/DAEBIXCTEB#kohta:ET\(\(c4\)JOHTAMINEN\(\(20\)Tulosta\(\(20\)joustavalla\(\(20\)ty\(\(f6\)ll\(\(e4\)\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/DAEBIXCTEB#kohta:ET((c4)JOHTAMINEN((20)Tulosta((20)joustavalla((20)ty((f6)ll((e4)((20)

Vilkman, Ulla. 'Miksi etätyö kannattaa?' Osaamista hajautetun työn johtamiseen. 28.12.2017a. Viitattu 21.8.2019. <https://etajohtaminen.fi/miksi-etatyo-kannattaa/>

Vilkman, Ulla. 'Etätyö lisää motivaatiota, jaksamista ja tehokkuutta.' Osaamista hajautetun työn johtamiseen. 18.2.2016b. Viitattu 21.8.2019. <https://etajohtaminen.fi/etatyo-lisaa-motivaatiota-jaksamista-ja-tehokkuutta/>

Vilkman, Ulla. 'Suurimmat haasteet luottamuksen näkökulmasta.' Osaamista hajautetun työn johtamiseen. 29.10.2017b. Viitattu 21.8.2019. <https://etajohtaminen.fi/suurimmat-haasteet-luottamuksen-nakokulmasta/>

Vilkman, Ulla. 'Etätyön hyödyt ja haasteet johtamisen näkökulmasta.' Osaamista hajautetun työn johtamiseen. 16.2.2016c. Viitattu 21.8.2019. <https://etajohtaminen.fi/etatyohon-siirtyminen-johtamisen-nakokulmasta/>

Vilkman, Ulla. 'Esimiehet kokevat etäjohtamisen vaikeaksi.' Osaamista hajautetun työn johtamiseen. 27.9.2016d. Viitattu 21.8.2019. <https://etajohtaminen.fi/esimiehet-kokevat-etajohtamisen-vaikeaksi/>

Vilkman, Ulla. 'Hyvä itsensä johtaminen etätyössä.' Osaamista hajautetun työn johtamiseen. 14.3.2018a. Viitattu 21.8.2019.
<https://etajohtaminen.fi/hyva-itsensa-johtaminen-etatyossa/>

Yin, Robert K. 1994. Case study research - design and methods. Newbury Park, Ca: SAGE.

Virtuaalimyynti etänä

Kysymykset liittyvät verkossa ja puhelimessa tapahtuvaan myyntiin etätyönä. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti. Vastaathan kaikkiin kysymyksiin todenmukaisesti.

1. Kuinka kauan olet tehnyt myyntityötä etänä?

1-5 kk

6-12 kk

Yli vuoden

2. Kuinka monta etätyöpäivää teet nykyään viikossa? Jos et enää tee etätyötä, niin miksi?

3. Kuinka paljon koet etätyön vaikuttaneen omiin myyntituloksiisi asteikolla 1-5?

1 Etätyö ei ole parantanut myyntiäni ollenkaan

2

3

4

5 Etätyö on parantanut myyntiäni erittäin paljon

4. Miten etätyöskentely on mielestäsi vaikuttanut ajankäyttöösi, työsi tehokkuuteen yms?

5. Työskenteletkö etäpäivinä tehokkaammin?

Kyllä

En

6. Mitä haasteita näet etätyöskentelyssä?

7. Miten kehittäisit etätyötä?

8. Onko etätyöskentelyn mahdollisuus vaikuttanut työntekijäkokemukseesi positiivisesti?

Kyllä

Ei

9. Onko sinulla tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhösi? (Aikataulutus, työajat, yms.)

1 Ei ole mahdollisuuksia

2

3

4

5 On paljon mahdollisuuksia

10. Koetko, että tiedonanto toimii etätyöntekijöille yhtä hyvin kuin toimistolla työskenteleville henkilöille?

1 Ei toimi

2

3

4

5 Toimii erittäin hyvin, ellei paremmin