

Opinnäytetyö (YAMK)

Projektijohtaminen

2023

Susanna Tuominen

# Organisaation myynnillisyyden kehityssuunnitelma

–Turku Energia Lämpö-yksikkö

Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Projektijohtaminen

2023 | 67 sivua

Tuominen Susanna

## Organisaation myynnillisyyden kehityssuunnitelma

- Turku Energia Lämpö-yksikkö

Opinnäytetyössä tutkitaan energiayhtiön lämpöyksikön myyntikulttuurin nykytilannetta toimeksiantona. Lisäksi laaditaan kehityssuunnitelma myyntikulttuurin kehittämiseksi.

Energia-ala on ollut suuressa muutoksessa viime vuosina, ja varsinkin lämpöalalla kilpailu on kiristynyt kiinteistökohtaisten lämmitysjärjestelmien kehittämisen sekä tarjonnan kasvun kautta. Lisäksi asiakasrajapinnassa on tapahtunut muutoksia ja asiakkaat haluavat yhä enemmän sekä parempaa palvelua.

Opinnäytetyön tarve pohjautuu selkeästi organisaatiossa havaittuun ongelmaan myynnillisyyden puutteesta läpi organisaation. Organisaatiossa on monissa eri rooleissa olevia henkilöitä, jotka tapaavat nykyisiä sekä potentiaalisia asiakkaita viikoittain ja osa jopa päivittäin. Myyntiin liittyvät tavoitteet ovat suuressa roolissa strategiassa, mutta vallitseva myyntikulttuuri ei kuitenkaan tällä hetkellä tue strategiaa.

Opinnäytetyön tutkimuksellisenä lähestymistapana on tapaustutkimus. Opinnäytetyössä nykytila-analyysi tuotettiin tutkimushaastatteluiden sekä sähköisen kyselylomakkeen perusteella. Tutkimushaastatteluissa on selvitetty, miten henkilöstö kokee myynnillisyyden eri toiminnoissa läpi koko organisaation. Lisäksi on työssä selvitetty myyntikulttuurin tulevaisuuden tahtotilaa. Toimeksiantaja koki, että työstä on hyötyä myynnin kehitykseen liittyvissä tulevaisuuden toimenpiteissä.

Asiasanat: Myynnillisuus, myyntikulttuuri, kulttuurin muutos, muutosjohtaminen

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Project Management

2023 | 67 pages

Tuominen Susanna

## Changing the organization's sales attitude

-Turku Energia Heat unit

In the thesis, the current state of the sales culture in an energy company's heat unit is examined as a commission. Additionally, a development plan for improving the sales culture is drawn up.

The energy sector has undergone significant changes in recent years, especially in the heating industry, where competition has intensified due to the development of property-specific heating systems and increased supply. Additionally, there have been changes in customer interfaces and customers increasingly demand more and better service.

The need for this thesis is clearly based on the observed lack of sales orientation throughout the organization. There are individuals in various roles within the organization, who meet with current and potential customers weekly, and some even daily. Sales-related goals play a significant role in the strategy, but the prevailing sales culture currently does not support the strategy.

The research approach of the thesis is a case study. The current state analysis in the thesis was generated based on research interviews and an electronic survey. The research interviews were used to determine how the staff perceives sales orientation in various functions throughout the organization. Additionally, the thesis explores the future aspirations of the sales culture. The principal felt that the work would be beneficial for future actions related to sales development.

Keywords: Sales attitude, sales culture, cultural change, change management

## Sisältö

<b>1 Johdanto</b>	<b>7</b>
1.1 Tausta tutkimukselle	7
1.2 Toimeksiantaja	9
1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	11
1.4 Tutkimusmenetelmä	12
<b>2 Myyntikulttuuri</b>	<b>14</b>
2.1 Yleistä myyntikulttuurista	14
2.2 Kulttuurin ominaisuudet, tasot ja vaikutukset	15
2.3 Myyntikulttuurin nykytila sekä tahtotila	18
2.4 Kulttuurin muutos	21
2.5 Myyntikulttuurin muutoksen johtaminen	24
2.6 Keinoja kulttuurin muutokseen	28
2.7 Tässä tutkimuksessa sovelletut teoriat	29
<b>3 Aineiston keruu ja analysointi</b>	<b>31</b>
3.1 Tapaustutkimus	31
3.2 Aineiston keruu	33
3.2.1 Puolistrukturoitu teemahaastattelu	33
3.2.2 Sähköinen kyselylomake	35
3.2.3 Työpaja	37
3.3 Aineiston käsittely	38
3.4 Aineiston analysointi	40
<b>4 Tulokset</b>	<b>45</b>
4.1 Nykytila-analyysi	45
4.1.1 Tulokset teemahaastattelusta	47
4.1.2 Tulokset kyselylomakkeesta	51
4.2 Tulevaisuuden tahtotila työpaja	57
4.3 Tutkimuksen luotettavuus	59

<b>5 Yhteenveto, johtopäätökset sekä jatkotoimenpiteet</b>	<b>60</b>
5.1 Myyntikulttuurin nykytila sekä tulevaisuuden tahtotila	60
5.2 Johtopäätökset	65
5.3 Myyntikulttuurin kehittämisen toimenpide-ehdotukset	66
5.4 Jatkotoimenpiteet	68
5.5 Itsereflektointi	69
<b>Lähteet</b>	<b>71</b>

## Liitteet

Liite 1. Saatekirje teemahaastattelun kutsuun ja teemahaastattelurunko

Liite 2. Saatekirje lomakehaastattelun kutsuun ja sähköinen lomakekysely

Liite 3. Lämmön johtoryhmän Porina – saatekirja ja ennakkoaineisto

## Kuvat

Kuva 1. Kuvakaappaus haastatteluaineiston analysoinnista taulukkolaskentaohjelmassa. ....	41
Kuva 2. Kuvakaappaus kyselylomakkeiden vastauksien analysoinnista värikoodein.....	42
Kuva 3. Kuvakaappaus koko nykytila-analyysi tutkimusaineiston analysoinnista yhteisessä taulukossa. ....	43
Kuva 4. Kuvakaappaus tulevaisuuden tahtotilasta kerättyjen vastausten analysoinnista. ....	44

## Kuviot

Kuvio 1. Nykytilan vaikutus verrattuna tulevaisuuden tahtotilan vaikutukseen (Laine, 2015, s. 13,15, soveltaen).....	20
--	----

Kuvio 2. Kulttuurin muutospaineet (Kulmala & Rosvall, 2022, s. 72, soveltaen). .....	22
Kuvio 3. Myynnin ja myyntikulttuurin kehittämisen käsitteet.....	30
Kuvio 4. Kulttuurin muutoksen johtamisen vaiheet (Kulmala & Rosvall, 2022, s. 300). .....	31
Kuvio 5. Vastaajien henkilöstöryhmät (n=34). .....	46
Kuvio 6. Vastaajien työsuhteiden pituus (n=34). .....	46
Kuvio 7. Miten paljon vastaajien mielestä yksikkö-, toiminto- ja tiimi-infoissa käydään läpi myyntiä sekä myyntiin liittyviä tavoitteita? (n=34). .....	52
Kuvio 8. Kuinka usein vastaajat tapaavat asiakkaita? (n=34). .....	53
Kuvio 9. Millä eri tavoin vastaajat kohtaavat asiakkaita? (n=34) .....	54
Kuvio 10. Kuuluuko vastaajan näkemyksen mukaan hänen työnkuvaansa myynnin tukeminen? (n=34) .....	55
Kuvio 11. Mitkä toiminnot vastaajien mielestä tekevät tällä hetkellä myyntiä (vasen) ja minkä toimintojen pitäisi tehdä myyntiä (oikea)? (n=34) .....	56

# 1 Johdanto

## 1.1 Tausta tutkimukselle

Myynnillisyyttä tulee nykypäivänä tutkia koko organisaation henkilöstön osalta eikä vain myyntitiimien osalta, sillä myynti ei ole enää vain myyjän ja ostajan välistä, vaan mukana on koko myyvän organisaation henkilöstö. Asiakas haluaa saada ratkaisun ongelmaansa ja hän hakee ratkaisua siltä organisaation henkilöltä, jonka hän kohtaa juuri sillä hetkellä, kun hän olisi valmis tekemään ostopäätöksen. (Laine, 2015, s. 9.) Lisäksi hyvän myyjän takana on aina toimiva tiimi, joka koostuu yrityksen eri alueiden asiantuntijoista. Tiimityöskentelyn avulla myyntitilanteissa on käytössä oikeat resurssit, taidot ja osaamiset sekä ratkaisut kaupan syntymiseksi. Tiimien onnistumisista viestimällä saadaan tavoiteltua myyntikulttuuria jaettua eteenpäin eri organisaation osiin. (Cohen, 2014, s.34–36.)

Kun yrityksen edustaja on vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, ja tällaisen tilanteen kautta asiakas saa ostettua ongelmaansa ratkaisun, voidaan tätä kutsua myyntityöksi. Yrityksen edustaja voi olla henkilö, jonka työnkuvaan on selkeästi määritelty myynti, tai henkilö, jonka työnkuvaan myyntiä ei ole määritelty. Vaikka työntekijän työnkuvaan ei olisi määritelty myyntiä, voidaan sanoa, että jokainen tekee myyntityötä, sillä jokaisella työntekijällä on asiakas. Asiakas voi olla ulkoinen tai sisäinen, ja jokainen on tekemisissä asiakkaiden kanssa. Ulkoisten asiakkaiden kanssa tekemisissä olevat kohtaavat juuri tällaisia vuorovaikutustilanteita, joissa asiakkaan ongelmia ratkaistaan. Sisäisten asiakkaiden kanssa tekemisissä olevat henkilöt taas palvelevat näitä asiakasrajapinnassa työskenteleviä henkilöitä niin, että heillä on parhaat mahdolliset lähtökohdat auttaa asiakkaita ratkaisemaan ongelmansa sekä tekemään myyntiä. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock, 2016, s.8–11.)

Nykyisin siis jokaisessa organisaation roolissa tulisi tehdä myyntiä jollakin tasolla. Johtajan kuuluu myydä, asiantuntijan kuuluu myydä, tuotantohenkilön kuuluu myydä, työntekijän kuuluu myydä, huoltohenkilön kuuluu myydä eikä

organisaatiossa tulisi olla sellaisia rooleja, joissa myynti ei kuulu millään tavalla työnkuvaan. Kyse onkin vain siitä, miten myydään ja miten myynti koetaan. (Maury, Tuomila & Meretniemi, 2016, s. 63.) Huomaamattamme me kaikki teemme jo päivittäin myyntityötä. Ei välttämättä sanan varsinaisessa merkityksessä myyden, vaan esimerkiksi vaikuttamalla henkilöihin, joiden kanssa olemme vuorovaikutuksessa. Myynti ei siis ole vain myyntiä, kuten moni sen ajattelee, vaan myyntiin liittyy monia muitakin tasoja, joita loppujen lopuksi me kaikki käytämme niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Myyntiin liittyviä vuorovaikutuksen tasoja ovat esimerkiksi houkuttelu sekä vaikuttaminen. (Pink, 2014, s. 19–21.)

Vaikka organisaatioissa usein ymmärretään myyntityön arvo, niin liian usein myyntityö siitä huolimatta koetaan vain muutamien yksilöiden päätyöksi. Organisaation jokaisen työntekijän tulisi kuitenkin ymmärtää, että yrityksen myyntityö ei ole vain muutamien henkilön käsissä. Kun tällainen ymmärrys saavutetaan, voidaan myynnillisempi näkökulma saada sisältymään koko organisaatioon kulttuuriin ja kaikkiin organisaation rooleihin. Myyntikulttuuriin tulee istuttaa syvälle ajatus palveluhenkisyydestä ja saavuttaa myynnillinen sekä asiakaskeskeinen asenne jokaiselle organisaation yksilölle roolista huolimatta. Jokaisella yksilöllä on mahdollisuus edistää organisaation myynnillisyyttä omassa toimenkuvassaan. Liian usein organisaatiossa on todella syvällä ajatus siitä kuka saa myydä ja mitä saa myydä. Ei auta, vaikka strategiaan kuinka kirjoitettaisiin myyntitavoitteista ja asiakaskokemuksen parantamisesta, jos organisaation yksilöillä on ajatus siitä, että organisaatiossa ei myydä tai hänen ei kuulu myydä. (Maury ym., 2016, s. 8; s. 53.)

Organisaation myynnillisyyden voidaankin katsoa käsittävän niin koko organisaation kuin yksilöidenkin myyntitaidot, myyntiprosessit sekä myyntiin liittyvän kulttuurin. Lähes kaikilla aloilla on tapahtunut radikaalia muutosta asiakkaissa, markkinoissa sekä toimintaympäristöissä viime aikoina. Muutoksen myötä asiakkailla on yhä suurempi intressi olla itseohjautuvia, ja näin ollen suurempi tarve osallistua ostoprosessiin kaikissa vuorovaikutustilanteissa. Tämä johtaa siihen, että myyvässä organisaatiossa asiakasymmärrys helposti

katoaa, vaikka samanaikaisesti asiakkaiden vaatimukset kasvavat. (Laine, 2015, s. 9.)

## 1.2 Toimeksiantaja

Toimeksiantajana työssä on Turku Energian Lämpö-yksikkö. Lämpö-yksikkö koostuu eri toiminnoista, joiden sisällä on tiimejä. Turku Energian kaukolämmön toimitus on alkanut 1970-luvun lopulla, ja toimintaympäristö sekä markkinat ovat pysyneet melko muuttumattomina viime vuosiin asti. Alkutaipaleella kaukolämpö oli lämmitysmuoto, joka haluttiin kaikkiin kiinteistöihin, joihin se oli saatavilla. Ja aivan kaukolämmön historian alussa julkisen sääntelyn kautta jopa määriteltiin alueita, jonne tuleviin kiinteistöihin kaukolämpö oli otettava. Eikä tätä sääntelyä silloin edes kyseenalaistettu, sillä sen ei katsottu olevan liikaa ohjaileva, vaan ainoastaan hyvää tarkoittava määräys, jolla mahdollistettiin kaukolämpöverkkojen kasvu kohtaamaan kaukolämmön tuotantoon tehtyjä investointeja. Vaikka kaukolämpö on Suomen yleisin lämmitysmuoto, niin kaukolämpöverkko ei kata läheskään kaikkia alueita Suomessa, varsinkaan taajamien ulkopuolella. Turun seudullakaan ei näin ollen kaikille ei ole ollut tuotetta edes tarjolla, eikä ole vielääkään.

Eryteisesti lämpöpumppumarkkinoiden kehittymisen myötä, lämmitysratkaisujen kilpailukenttä on muuttunut. Asiakkailta on tänä päivänä laajempi mahdollisuus kilpailuttaa kiinteistöjensä lämmitystapoja, sekä mahdollisesti toteuttaa kiinteistöihinsä erilaisia hybridilämmitysratkaisuja. Kilpailutilanteen kiristymisen myötä Turku Energian kaukolämmön asiakaspoistuma on kasvanut ja lämmönmyyntimäärät ovat laskeneet suhteessa asiakasmäärään. Energianmyyntimäärän pienenemiseen vaikuttavat lämmitysmuodon muutosten lisäksi energiatehokkaammat uudisrakennukset, sekä olemassa olevien kiinteistöjen energiatehokkuutta parantavat muutostyöt.

Vuonna 2022 Euroopassa alkanut sota sekä sitä seurannut energiakriisi on vaikuttanut energiamarkkinoihin, kuten myös Turku Energian lämpöyksikön toimintaan. Polttoainepula sekä sen kautta syntynyt polttoaineiden

hinnannousu, pakotti Turku Energian nostamaan kaukolämmön energiahintoja. Energiakriisin aiheuttama hinnannousu ymmärrettiin kuitenkin pääosin hyvin asiakaskunnassa, kun samalla sähkön energiahinta nousi paljon kaukolämmön energiahintaa enemmän. Sähkön energiahinnan nousu aiheutti lämpöpumppumarkkinoiden kasvun hidastumista ja tästä syystä asiakkaat sitoutuivat kaukolämpöön vahvemmin. Kilpailu siis hiljeni alalla hetkellisesti. Keskustelu energian riittävydestä sai aikaan asiakkaissa erilaisia energiansäästökampanjoita, joiden vaikutus oli kohtalainen kaukolämmön kulutukseen talven 2022–2023 aikana. Talvi oli muutenkin melko leuto, joten kulutus laski muutamaan edelliseen talveen verrattuna jo tuostakin syystä.

Yksikön päätuotteena on kaukolämmön lisäksi kiinteistöjen jäähdytystuotteet, joiden myynti on aloitettu 2000-luvun alussa. Jäähdytysmarkkinoille lämpöpumppujen kehittyminen on toisaalta tuonut kilpailua, mutta toisaalta kilpailun lisäksi mahdollisuuden kehittää sekä laajentaa Turku Energian tarjontaa. Kuitenkin jäähdytysmarkkinoillakin kilpailu on melko kovaa ja ratkaisuja löytyy pienistä ilmalämpöpumpuista isompiin kiinteistökohtaisiin ratkaisuihin.

Lisäksi asiakaskunta on laajentunut, sillä konsultit ja suunnittelijat ovat yhä suuremmassa roolissa silloin, kun kiinteistöjen omistajat tekevät päätöksiä tulevaisuuden lämmitys- ja jäähdytysratkaisujen osalta. Tästä syystä nämäkin tahot ovat ainakin välillisesti nykyään yrityksen asiakkaita, joihin pitää luoda kontakteja sekä tarjota tarvittavaa tietoa.

Asiakkaiden ostopäätöksiin vaikuttavia asioita energiamarkkinoilla ovat toki hinta ja laatu, mutta lisäksi ilmastolliset tavoitteet sekä palvelun laajuus. Asiakkaat haluavat palvelua ja tästä syystä asiakassuhteiden hoito sekä myynnilisyydet ovatkin nykyään tärkeässä roolissa organisaation toiminnassa. Turku Energiassa on huomattu kilpailun kiristyminen ja yhtiössä onkin alettu kehittää uusia palvelutuotteita perustuotteiden rinnalle vastaamaan asiakkaiden kysyntään ja vaatimuksiin sekä lisäksi vielä asiakkaiden tunnistamattomiin tarpeisiin. Tuotekehityksen lisäksi tuotantoon on panostettu jo ilmastotavoitteidenkin takia ja Turku Energian kaukolämpö tuotettiin vuonna

2022 jo lähes 80 prosenttisesti uusiutuvilla polttoaineilla sekä jäähdytys 100 prosenttisesti uusiutuvilla polttoaineilla. Suurin osa uusiutuvasta tuotannosta koostuu biopolttoaineiden polttamisesta, mutta lisäksi hiilineutraalia tuotantoa on lämpöpumpuilla tehty energia. Lämpöpumppujen osuus kaukolämmön tuotannosta Turun seudulla on jo neljännes kaikista tuotantotavoista.

Lämpö-yksikköön on hieman ennen 2020-luvun alkua perustettu tiimi, joka keskittyy uusien tuotteiden ja palveluiden kehitykseen sekä asiakassuhteiden hoitoon. Ennen tämän uuden Oivallusmyynti-tiimin kehittämistä, kaukolämpöyksikössä ei ole ollut tiimiä, jonka työnkuvaan olisi selkeästi kuulunut myynti tai uusien tuotteiden kehitys. Mainitun säännöstelyn sekä kilpailijoiden puuttumisen vuoksi, ei tuotteen kaupaksi saamisen eteen ole tarvinnut tehdä systemaattista myyntityötä. Luonnollisesti asiakkaita on palveltu kaukolämpöä sekä jäähdytystä koskevissa kysymyksissä ja tilauksia on otettu vastaan jo ennen uuden tiimin kehittämistä.

Lämpöyksikön nykyisessä strategiassa, kuten tulevassa työn alla olevassa uudessa strategiassa, myyntitavoitteet sekä asiakastyytyväisyys ovat suuressa roolissa. Myynnillisyyden pitää olla huipussaan, jotta pystytään tarjoamaan asiakkaille parhaita, asiakkaiden ongelmiin vastaavia ratkaisuja koko ajan muuttuvilla markkinoilla, sekä saavuttamaan yksikön strategiset tavoitteet. Lämpöyksikön organisaation myyntikulttuurin tulisi siis olla sellainen, että strategia kyettäisiin kunnolla sisäistämään sekä toteuttamaan kaikissa tiimeissä. Tätä asiaa tulisi kehittää ja tarkastella, jotta jokainen organisaation työntekijä yhdessä ponnistelisi kohti strategiassa asetettuja tavoitteita. Kun kulttuuri ei vastaa laadittua strategiaa, alkaa eräänlainen kilpajuoksu näiden kahden elementin kesken. (Kilpinen, 2022, s.17.)

### 1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selkeä kuva toimeksiantajan organisaation nykytilasta sekä tulevaisuuden tahtotilasta myynnillisyyden osalta.

Päivittäisessä työssä, eri toiminnoissa ja työnkuvissa, myyntiä sisältävän

toiminnan määrä luonnollisesti vaihtelee. Organisaation myynnillisyyttä käsittää niin koko organisaation kuin yksilöidenkin myyntitaidot, myyntiprosessit sekä myyntiin liittyvän kulttuurin. Tässä työssä tutkittavaksi myynnillisyyden alueeksi valittiin myyntikulttuuri, sillä kulttuurissa yhdistyy lopulta koko organisaation jäsenten ajatukset sekä tavat toimia. Kulttuurin vaikutus organisaation käytännön tekemiseen on suuri, kuten teorialuvun 2.1 alussa kerrotaan.

Nykyisen myyntikulttuurin kartoittamisen sekä tulevaisuuden tahtotilan kuvaamisen kautta voitiin laatia suunnitelma myynnillisyyden muutoksesta kulttuurin kehittämisen avulla. Kehittämisen kautta syntyvä muutos, kuten kulttuurin muutoskin, vaatii aina johtamista ja opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään tästä syystä myös muutoksen johtamista. Koska kulttuurin muutos pitää toteuttaa läpi koko organisaation, ja muutoksen aikaansaaminen vaatii esimerkillistä johtamista, otettiin lopputuloksena syntyneessä kehityssuunnitelmassa johtaminenkin huomioon.

Nykytila-analyysi vastaa tutkimuskysymykseen "Millainen on myyntikulttuurin nykytilanne organisaatiossa?". Vastaamalla tähän kysymykseen pyrittiin saamaan kokonaiskuva siitä, miten myynti yleisesti koetaan tällä hetkellä.

Tietoperustaan tutustumalla selvitettiin mitä on myyntikulttuuri, miten kulttuurinmuutosta voidaan toteuttaa ja johtaa. Teoria-aineiston pohjalta vastataan toiseen tutkimuskysymykseen "Miten myyntikulttuuria voidaan kehittää?" Kehittämistyötä varten kuvattiin organisaation tulevaisuuden tahtotila myyntikulttuurin osalta ja lopuksi pohdittiin, miten tahtotila on mahdollista saavuttaa, ja miten kehitysprojektia tulisi johtaa. Työn lopputulos koskee vain kohdeorganisaatiota eikä ole suoraan sovellettavissa muihin organisaatioihin.

#### 1.4 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö toteutettiin käyttäen kvalitatiivisia sekä kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Työn lopputuloksen saavuttamiseksi tehtiin laadullisia puolistrukturoituja teemahaastatteluja sekä sähköinen lomakekysely, nykytila-analyysin laatimiseksi. Tulevaisuuden tahtotilaa hahmoteltiin lämpö-yksikön

johtoryhmän kanssa käydyssä työpajassa. Näiden tutkimustapojen lisäksi tietoperusteisen aineiston pohjalta luotiin kehityssuunnitelma.

Teoriaosuutta kirjoittaessa aineistoja haettiin pääsoin Finna sekä Googlen Scholar tietokannoista. Löydettyjen tutkimusartikkelien laadunarviointi suoritettiin julkaisufoorumi palvelussa JUFO portaalin kautta, jossa varmistettiin, että artikkelit sekä tutkimukset ylätävät vähintään tasolle yksi. Tämä tuki teoria-aineiston luotettavuutta.

Haastatteluissa sekä kyselyssä kartoitettiin organisaation myyntikulttuurin nykytilaa. Tutkimuksessa otettiin huomioon koko organisaation tilanne ja tästä syystä kysely toteutettiin koko organisaatiolle. Organisaatiossa työskentelee yhteensä 43 työntekijää, joista teemahaastattelu toteutettiin 10 työntekijälle ja sähköinen lomakekysely lähetettiin jokaiselle organisaation työntekijälle. Myös haastatellut henkilöt vastasivat lisäksi lomakekyselyyn. Haastattelukysymykset käsittelivät jokaisen työntekijän työnkuvaa, asiakaskohtaamisia sekä ajatuksia ja tunteita myynnillisyydestä, myynnin johtamisesta sekä organisaation kulttuurista myynnin osalta. Kysymykset laadittiin teemoittain teorialähtöiseen aineistoon pohjautuen.

Haastattelutulokset analysoitiin ja tuloksista johdettiin kuvaus nykytilasta. Nykytila-analyysin pohjalta järjestettiin yhdessä lämpöyksikön johtoryhmän kanssa työpaja, jossa aiheena oli tulevaisuuden tahtotila myyntikulttuurin osalta. Jotta kehityssuunnitelma saatiin tehtyä, laadittiin nykytila-analyysin lisäksi kuvaus tulevaisuuden tahtotilasta. Työpajan toteutus on kuvattu tarkemmin luvussa 3.2.3.

Analysoitujen tulosten avulla tehtiin kehityssuunnitelma, johon lisättiin tietoperustan avulla saatu tieto muutoksen vaatimista toimenpiteistä sekä muutoksen johtamisesta. Kehityssuunnitelmaan kirjattiin lisäksi teorian pohjalta saadut ideat muutoksen saavuttamiseksi.

## 2 Myyntikulttuuri

### 2.1 Yleistä myyntikulttuurista

Yrityskulttuuri on lähes näkymätön ja hiljainen, joskin erittäin vaikuttava tekijä yrityksen toiminnassa. Usein ulkopuolisten henkilöiden on helpompi aistia yrityksen kulttuuri kuin sen työntekijöillä, jotka huomaamattaan toimivat olemassa olevan kulttuurin mukaisesti. Esimerkiksi uusi, juuri palkattu, työntekijä usein havaitsee ympärillään vallitsevan kulttuurin hyvin heti työsuhteensa alussa, mutta jo jonkin aikaa työskenneltyään hänestä tulee helposti osa yrityskulttuuria ja hän käyttäytyy itsekin sen mukaisesti kuin huomaamattaan. (Aarnikoivu, 2008, s. 43.) Kulttuuri siis tarttuu helposti ja kulttuurin kautta ilmentyvät asiat pysyvät tiukassa ja vaikuttavat yksilöihin sekä koko organisaation toimintaan huomaamattomasti. Johtamisella on suuri rooli kulttuurissa, sillä se on usein johtajansa näköinen. (Kuusela, 2015, s. 17.)

Kulttuuri on tärkeässä roolissa, sillä mitä tahansa muutosta tavoiteltaessa kulttuurilla voi olla erisuuntaisia vaikutuksia, joko kehitystä edistävänä tai estävänä taustatekijänä (Laine, 2015, s. 12). Myyntikulttuuri luo lisäksi pohjaa myyntikohtaamisiin. Vuorovaikutustilanteissa jokainen asiakas pystyy aistimaan organisaation kulttuurin, sillä työntekijä kohtaa asiakkaan sekä muut sidosryhmät kulttuurista omaksumallaan tavalla. Kulttuuri siis vaikuttaa työntekijöiden kautta yrityksen brändikuvaan sekä asiakastytyvyyteen. (Buttery, Johnson & Campbell, 2023.)

Kulttuuri yleisesti, kuten myyntikulttuurikin, koostuu monesta eri osa-alueesta ja koko organisaation yhteisistä ajatuksista niin sanotusti kollektiivisena ryhmänä. Myyntikulttuurin tutkimisessa pitääkin huomioida, miten organisaatio ryhmänä ajattelee, tuntee, käyttäytyy ja mitä se arvostaa. Organisaation kulttuuri vaikuttaa yksilöihin ja jokainen organisaation yksilö muokkautuu jopa huomaamattomasti sen mukaiseksi. (Kilpinen, 2022, s. 174.) Toisaalta yksilöt voivat lisäksi vaikuttaa kulttuuriin, ainakin ajan myötä. Vaikka kulttuuria siis usein tarkistellaan koko organisaatioryhmän tapoina toimia, niin sen voidaan

toisaalta tämän lisäksi sanoa koostuvan yksilöiden tiedoista sekä ajatuksista. Tutkimusten mukaan kulttuuriin vaikuttaa useat sisäiset sekä ulkoiset tekijät, joista yrityksen työntekijöiden voidaan katsoa olevan yksi vaikuttava tekijä. Jokainen organisaation työntekijä jakaa ympärillä olevilleen ajatuksia sekä tietoa, joilla voidaan vaikuttaa ryhmän toimintaan. (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 42.)

## 2.2 Kulttuurin ominaisuudet, tasot ja vaikutukset

Vaikka kulttuuri on melko näkymätön, voidaan siitä löytää muutamiaakin erilaisia ominaisuuksia. Yksi kulttuurin pääominaisuuksista on, että se ei ole ainoastaan yksilötason ominaisuus vaan koko organisaation arvot, olettamukset ja käytännöt sisältävä. Yrityskulttuuri on vähän kuin kirjoittamaton sääntö siitä, miten organisaatiossa ajatellaan asioista. Toinen kulttuurin ominaispiirteistä on kokonaisvaltaisuus. Kulttuuri vaikuttaa läpi eri organisaatioryhmien niin näkyvinä asioina kuten käyttäytymisenä ja legendoina kuin näkymättöminä ilmentyminä kuten motivaationa ja niin sanottuna toimintalogiikkana, joka ohjaa organisaation yksilöitä tekemisissä. (Groysberg, Lee, Price & Cheng, 2018.)

Eri ominaisuuksien lisäksi, kulttuurin ilmentymisessä on eri tasoja. Ensimmäinen taso on artefaktinen eli hyvin näkyvä. Tämä näkyvä taso koostuu esimerkiksi yrityksen selkeistä toimintatavoista, kuten erilaisista palkitsemisjärjestelmistä sekä yhteisistä rituaaleista, joita ovat muun muassa säännölliset sekä epäsäännölliset tapaamiset ja tapahtumat. Toisella tasolla on osittain näkyviä kulttuurin ominaisuuksia kuten arvoja ja uskomuksia. Näihin kahteen ensimmäiseen esitettyyn tasoon pystytään ainakin joiltain osin vaikuttamaan. Tavoitteiden mukaisten arvojen läpikäynti yhä uudelleen ja uudelleen on johtamisessa todella tärkeää, jotta olemassa oleva kulttuuri saadaan pysyväksi tai vaihtoehtoisesti haluttua muutosta saadaan aikaan. Kolmannella kulttuurin tasolla on yksilöiden omat ideologiat. Vaikka edellä on mainittu, että yksilöt muovautuvat kulttuurin mukaisiksi, niin kuitenkin yksilöt vaikuttavat jonkin verran kulttuuriin. Yksilöiden ideologioihin organisaation onkin vaikeampi vaikuttaa. (Jackson, Tax & Barnes, 1994, s. 1–14.)

Kuten todettua, kulttuuri vaikuttaa laajasti organisaation käyttäytymiseen sekä henkilöstön asenteisiin, ja se määrittää muun muassa kannustamisen ilmapiirin sekä työntekijöiden kokeman hyväksynnän tason ja määrän. Strategian mukaisen kulttuurin avulla voidaan yhdistää kaikkien työntekijöiden tiedot sekä taidot rooleista huolimatta, johtajien asettamien tavoitteiden kautta toimivaan työympäristöön. (Groysberg ym., 2018.) Arvojen kehittymisellä toimivan kulttuurin kautta on lisäksi selkeä parantava vaikutus työhyvinvointiin, sitoutuneisuuteen sekä työuupumuksen, jota kasvaneet vastuut sekä laajentuneet työnkuvat saattavat aiheuttaa. Oikeanlaisella myyntikulttuurilla on lisäksi vaikutusta eri työroolien hallittuun ohjaamiseen. Oikeanlainen myyntikulttuuri pyrkii siihen, ettei yksilöitä sidota tiettyihin rooleihin. Kun tällainen tavoite saavutetaan, niin esimerkiksi myynnillisyyttä voidaan ottaa osaksi ei vain myyjien, vaan jokaisen yksilön päivittäistä toimintaa. (Barnes, Jackson, Hutt & Kumar, 2006, s. 255–270.) Kun sitovia ja tiukkoja roolijakoja ei ole, niin tällaisen oikeanlaisen kulttuurin omaavan organisaation työntekijät ovat kaikki samassa asemassa eturivin myyjistä asiantuntijoiden kautta johtajiin. Tällöin koko ryhmä ymmärtää tekemisen prioriteetit yhtenäisesti ja asiakkaita saadaan sitoutettua, koska jokainen tietää millaista viestiä pitää välittää, missä tilanteissa ja milloin. (Cohen, 2014, s.13.)

Kulttuurilla on vaikutusta jokaisen yksilön toiminnan kautta eri sidosryhmiin sekä sitä kautta yrityksen suorituskykyyn. Erityisesti nykyaikana, yrityksen onnistumisten sekä epäonnistumisten taustalla on usein yrityksessä vallitseva kulttuuri. Kulttuuri ei automaattisesti ole oikeanlainen, vaikka työntekijät olisivat miten hyviä tahansa. Yksilöiden erinomaisuus ei lopulta ole ainoa vaikuttava asia onnistuneisiin suorituksiin, koska kulttuuri ohittaa usein yksilöiden ominaisuudet. (Smith, 2003, 249–261.) Organisaation myyntikulttuurin siis voidaan todeta vaikuttavan niin myyjiin kuin koko organisaatioonkin ja näin ollen sillä on luonnollisesti yhteys kaikkiin asiakaskokemuksiin, ei ainoastaan myyntitilanteisiin. Yrityksen kulttuuri luo pohjan työntekijöiden toimille ja heijastuu tätä kautta yrityksen kaikkiin arvonluontitasoihin. Esimerkkinä vapaa ja avoin kulttuuri tarjoaa aivan erilaiset lähtökohdat asiakastyöskentelylle kuin

tiukka ja kilpailuhenkinen kulttuuri. (Barnes ym., 2006, s. 255–270; Williams & Attaway, 1996, s. 33–52.)

Hyvän kulttuurin määrittelylle on erilaisia piirteitä. Hyvässä kulttuurissa yksilöt eivät tee asioita vain siksi, että niin pitää tehdä ja niin on kirjattu prosessikuvauksiin. Hyvässä kulttuurissa yksilöt haluavat tehdä asioita, jotta organisaatiossa saadaan yhdessä aikaan onnistumisia. Ja lisäksi näitä onnistumisia halutaan tuoda esiin. (Moyle, 2018, s.23–28.) Hyvin toimivan yrityskulttuurin omaavilla yrityksillä on usein suurempi mahdollisuus saada rekrytoitua parempia työntekijöitä kuin huonon yrityskulttuurin omaavien yritysten. Hyvä yrityskulttuuri on kilpailuetu markkinoilla niin asiakkaiden kuin potentiaalisten työntekijöidenkin osalta. (Nieminen & Tomperi, 2008, s.178–179.)

Johdon osalta vahvassa kulttuurissa lähes kaikki johtajat toimivat samojen arvojen sekä toimintatapojen mukaisesti. Kun johto toimii yhtenäisesti, on työntekijöidenkin helpompi seurata samaan suuntaan, eikä epäselvyyksiä tavoista toimia synny läheskään yhtä paljon kuin heikomman kulttuurin omaavassa organisaatiossa. Lisäksi vahvassa kulttuurissa yksilöt kokevat työn palkitsevaksi sekä motivoivaksi ja ohjausta ei juurikaan tarvita, koska kaikki jopa huomaamattaan toimivat kirjoittamattomien sääntöjen eli kulttuurin mukaisesti. (Kotter & Heskett, 1992, s.15–17.)

Kulttuuri kehittyy erilaisten tapahtumien kautta, mutta lisäksi sitä voidaan pyrkiä kehittämään uusien rekrytointien myötä. Tietyn kulttuurin omaavat organisaatiot vetävät puoleensa tietynlaisia tekijöitä. Jos yksilö ei sopeudu yrityksen kulttuuriin, niin hän usein lähtee yrityksestä. Tällöin rekrytointiin käytetty aika on hukkaan heitettyä aikaa ja siksi onkin tärkeää rekrytoitaessa tarkastella yksilöiden soveltuvuutta vallitsevaan kulttuuriin. Kulttuurin kaikkia ilmentymiä ei useinkaan tunnisteta edes organisaation sisällä ilman aiheeseen keskittymistä, sillä kulttuuri on hyvin tunnistamatonta ja ohjaa vaistomaisesti yksilöjen tapoja toimia. (Groysberg ym., 2018.)

Mitä vahvempi kulttuuri on niin, sitä hankalampi sitä on muuttaa. Tällainen vahva kulttuuri ei ole siis uusien rekrytointien kannalta välttämättä hyvä. Todella vahvassa kulttuurissa organisaation on vaikea hyväksyä joukkoonsa hiukankaan olemassa olevasta kulttuurista poikkeavia yksilöitä, ja tämä taas voi aiheuttaa sen, että uudet työntekijät eivät koe kuuluvansa joukkoon, vaikka heillä voisikin olla potentiaalia sopeutua yrityksen kulttuuriin (Nieminen & Tomperi, 2008, s.183). Liian vahva kulttuuri voi lisäksi vaikuttaa negatiivisesti muutosnopeuteen. Mitä vahvempi kulttuuri sitä kankeampi sitä on muuttaa ja pienetkin muutokset vaativat kohtuuttoman suuria ponnisteluja. (Karlöf, Helin & Lövingsson, 2004, s. 100.)

### 2.3 Myyntikulttuurin nykytila sekä tahtotila

Kuten aiemminkin on mainittu, niin kulttuuri on suuressa roolissa muutoksessa ja kulttuurilla voi olla erisuuntaisia vaikutuksia. Parhaimmillaan se edistää organisaation muutosta, kun taas pahimmillaan se estää kehittymistä. Siksi myynnillisyydenkin kehittämiseksi tärkeää on ensin saada muutos kulttuuriin, jotta saadaan hyvä pohja muillekin mahdollisille muutoksille. (Laine, 2015, s. 12.)

Jotta kulttuuria voidaan muuttaa, pitää ensin saada kokonaiskuva nykytilanteesta sekä tunnistaa ne sisäiset ja ulkoiset muutospainet, jotka ajavat kohti muutosta. Nykytilannetta tarkastellessa varsinkin organisaation kulttuurissa vaikuttavat voimat ja tekijät tulee tunnistaa, jotta niitä voidaan ohjata haluttuun suuntaan. Lisäksi on muistettava, että vanhalla tavalla ei voida johtaa uutta, joten johtamiseenkin on tehtävä muutos. (Laine, 2015, s. 12–13.) Liian usein johdon kuva nykykulttuurista eroaa työntekijöiden kuvasta. Johto voi olettaa kulttuurin olevan jonkinlainen, usein halutunlainen, mutta lopulta työntekijöitä haastatteleamalla saadaan tietoon se, millainen kulttuuri oikeasti on. Kun halutaan kehittää myyntikulttuuria ja hahmottaa kulttuurin nykytilaa, onkin tärkeää ottaa huomioon nimenomaan työntekijöiden kuva nykykulttuurista. Organisaation omien jäsenten lisäksi asiakkailta ja muilla sidosryhmillä on usein jonkinlainen kuva yrityksen kulttuurista. He tunnistavat kulttuurin useimmiten

tuotteiden, palvelujen sekä organisaation työntekijöiden kohtaamisten kautta. (Luukka, 2019, s. 38–40.)

Kulttuurin nykytilaa voidaan hahmottaa muun muassa ymmärtämällä sitä, miten organisaation jäsenet reagoivat muutoksiin sekä miten vuorovaikutus organisaation sisällä eri tasojen ja tiimien välillä toimii. Organisaation vuorovaikutus voi olla yksilön toimintaa arvostavaa eli itsenäistä tai tiimityötä arvostavaa eli vastavuoroista. Muutoksiin reagoiminen taas voi olla vakautta korostavaa tai joustavuutta korostavaa. Kuten voi päätellä, niin vakautta korostavat organisaatiot ovat usein sääntöjä noudattavia sekä virkamiesmäisiä kun taas joustavat organisaatiot ovat useimmiten innovatiivisia sekä avoimia. (Groysberg ym., 2018.)

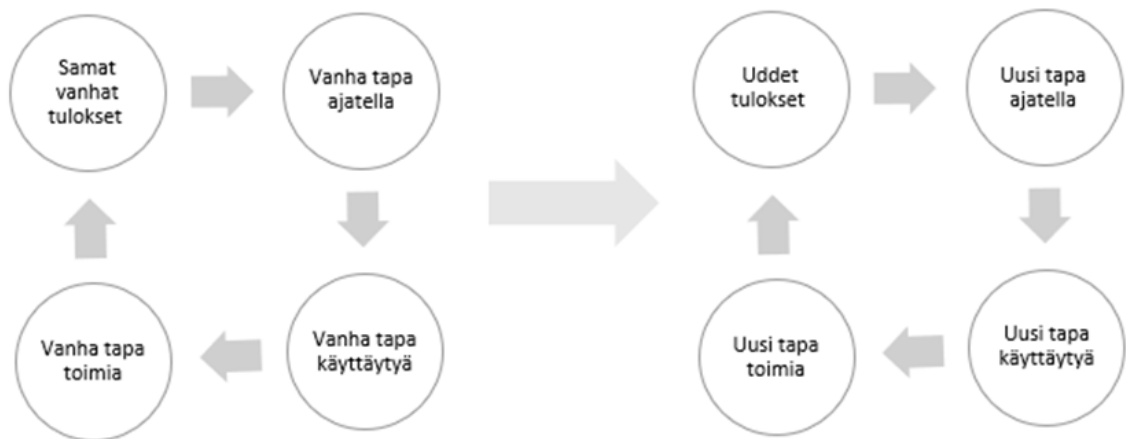
Nykykulttuuria selvittäessä ei riitä ainoastaan pintapuolinen tarkastelu vaan pitää mennä syvälle organisaation työntekijöiden ajattelumaailmaan sekä perusolettamuksiin, jotka vaikuttavat tapaan toimia. On tärkeää löytää syyt sille, miksi jokin asia tehdään tietyllä tavalla tai miksi jotakin asiaa ei kyseenalaisteta, vaikka siinä koettaisiin kenties epäkohtiakin. Kulttuurin nykytilan tutkiminen vaatii monipuolista analysointia eri katsontatavoin sekä tutkijan asettumista organisaation ulkopuolelle, jos hän ei siellä jo ole. (Luukka, 2019, s. 97.)

Kun kulttuuri halutaan pitää ennallaan tai sitä halutaan kehittää, tulee sitä johtaa tavoitteellisesti ja tietoisesti. Ilman selkeää tahtotilaa ja tahtotilan kautta kehitettyjä mittareita ei kulttuurin muutos ja seuranta ole mahdollista. Tahtotilan määrittelyssä kulttuurin ja strategian tulisi kytkeytyä toisiinsa, sillä kulttuurin sivuuttaminen strategiaan tavoitteisiin pääsemiseksi ei tuota tulosta. Kun kulttuuri ja erityisesti myyntikulttuuri on organisaatiossa oikeanlainen, sen avulla pystytään saavuttamaan parempia tuloksia monillakin eri osa-alueilla. (Laine, 2015, s. 20.) Kulttuurin kehittäminen vaatii nykytilan analysoinnin lisäksi tahtotilan eli tavoitekulttuurin määrittämistä sekä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi toimenpidesuunnitelman laatimista (Aarnikoivu, 2013, s. 133).

Tahtotilan hahmottamisessa voidaan käyttää hyödyksi esimerkiksi strategiaan kirjattuja tavoitteita. Monessa eri lähteessä siteerataan johtamisen gurun Peter

Druckerin viljelemää lausetta ”kulttuuri syö strategian aamupalaksi”. Yrityksen kulttuurin siis tulisi tukea strategiaa tai muuten on mahdoton saavuttaa strategiaan asetettuja tavoitteita. Sama toimii myös toisinpäin sillä yksin toimiva kulttuuri ei riitä, vaan yrityksellä tulee olla sen lisäksi selkeä ja suunta ja päämäärä, eli strategia. (Kilpinen, 2022, s. 171.) Kun strategiaa muutetaan, on muistettava arvioida myyntikulttuuria ja sen vaikutusta tavoitteiden saavuttamiseen, sillä myyntikulttuuri ei ole oikeanlainen, jos se ei ole samassa linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. (Jackson ym., 1994, s. 1–14.)

Kuviossa 1 on esitetty nykytilan vaikutuksia koko toimintaan sekä sitä, miten ne muuttuvat, kun siirrytään kohti tahtotilaa.



Kuvio 1. Nykytilan vaikutus verrattuna tulevaisuuden tahtotilan vaikutukseen (Laine, 2015, s. 13,15, soveltaen).

Kulttuurin muutoksen tavoitteet tulee pohtia kohteena olevan organisaation kannalta, sillä se mikä toimii muualla ei välttämättä toimi kaikkialla ja se mikä on toiminut joskus aiemmin ei välttämättä toimi tällä hetkellä. Siksi pitää asettaa selkeä omannäköinen tavoite sille, mikä on oikeanlainen ja hyvä kulttuuri. (Groysberg ym., 2018.) Nykytilan sekä tahtotilan määrittelyjen lisäksi pitää ymmärtää näiden kahden välinen kuilu. Kulttuuria on mahdoton johtaa kohti tahtotilaa, ellei olla tietoisia tarvittavista kehityskohteista. (Luukka, 2019, s. 41.)

## 2.4 Kulttuurin muutos

Kun kulttuurin todetaan tarvitsevan muutosta, on sille olemassa jokin syy. Muutoksen tarpeen syyt kumpuavat sekä organisaation sisäisistä että ulkoisista muospaineista. Näitä eri muospaineita on esitetty kuviossa 2.

Muospaineet eivät koskaan synny täysin tyhjästä, vaan ne voivat johtua erilaisista muutostilanteista. Tällaisia muutostilanteita voivat olla esimerkiksi yrityksen kasvu, yritysten yhdistyminen, muutokset toimintaympäristössä sekä sellainen nykykulttuuri, joka ei ole tavoitteen mukainen. (Kulmala & Rosvall, 2022, s. 72.)

Yrityksen ja toimintaympäristön muutosten lisäksi yksilöiden tarpeet ja odotukset saattavat aiheuttaa muospaineita yrityskulttuuriin. Työntekijöitä on eri-ikäisiä ja eri sukupolvien työntekijöillä voi olla hyvin erilaisia tapoja toimia sekä odotuksia työltä ja työpaikan toimintatavoilta. (Schultz, Schwepker, Davidson & Davidson, 2012.) Milleniaalit, eli vuosina 1980–1995 syntyneet, sekä vielä nuoremmat työntekijät eivät yleensä tunne oloaan kotoisaksi jäykässä yhtiörakenteessa, vaan he haluavat työskennellä joustavassa sekä muuntautuvassa organisaatiossa. Tästä syystä he tarvitsevat ympärilleen erilaisen johtamistyyliin sekä työyhteisön kuin mihin on totuttu. Oikeanlaisen kulttuurin omaavassa työpaikassa he pystyvät työskentelemään innovatiivisesti ja mukautuvasti lukkiutumatta ajatukseen ”näin on aina ennenkin tehty”. (Moyle, 2018, s.30.) Kulttuurin tulisi siis muuttua sukupolvien muuttuessa, joskin muutoksen ei tule olla kokonaisvaltaista, vaan vanhoista tavoista osan tulee pysyä muuttumattomina. On tärkeää ottaa huomioon, että kaikki sukupolvet haluavat tunnustusta työstään joko yksilö- tai tiimitasolla, joten tämä osa kulttuuria voidaan esimerkiksi säilyttää ennallaan. (Schultz ym., 2012.)



Kuvio 2. Kulttuurin muutospainet (Kulmala & Rosvall, 2022, s. 72, soveltaen).

Kuten kaikissa muutostilanteissa, niin kulttuurinkin muutoksessa on odotettavissa vastarintaa. Erityisesti kulttuurin muutoksen kohdalla todella tärkeää on oppiminen pois vanhoista tavoista sekä ajatuksista. Tämä hidastaa muutosta, sillä uusien tapojen oppiminen harvoin herättää yhtä paljon muutosvastarintaa kuin vanhoista tavoista poisoppiminen. (Aarnikoivu, 2008, s. 52.) Kulttuurin muutoksen tuleekin tästä syystä olla systemaattista ja se tulee toteuttaa vaiheittain kuten mikä tahansa muutos. Ensimmäinen vaihe muutoksen aloittamiselle on se, että pitää ymmärtää, että jonkin pitää muuttua. Jos ei tätä tajuta, ei kehitystä voi tapahtua. Organisaatiossa saatetaan kuvitella, että kaikki sujuu hyvin. Kuvitellaan, että myyntikulttuuri on kunnossa, vaikka näin ei olisi. Ja kuka nyt haluaisi muuttaa toimintatapojaan, jos kokee ne toimiviksi. Kuitenkaan pelkästään ymmärrys muutostarpeesta ei riitä, vaan tarvitaan lisäksi tahtotila muutokseen. Liian usein ajatellaan, että muutos vaatii liikaa työtä eikä uskota, että muutoksen saavuttaminen on mahdollista. Onkin ymmärrettävää, että jo pienillä muutoksilla voidaan saavuttaa tuloksia ja pienetkin onnistumiset vaikuttavat asenteisiin ja herättävät tunteita. Kaikkea ei tarvitse tehdä kerralla ja muutos ei ikinä ole nopeaa. (Maury ym., 2016, s. 275.)

Jotta myyntikulttuuria saadaan kehitettyä, pitää myynnillisyyttä nostaa päästrategiaksi (Maury ym., 2016, s.276). Kuten jo aiemminkin on todettu, niin pelkkä asian kirjaaminen strategiaan ei riitä, vaan jokaisen organisaation jäsenen tulisi ymmärtää strategia sekä sitoutua siihen. Strategisten tavoitteiden ja myynnillisyyden tulisi olla päivittäinen puheenaihe läpi koko organisaation (Maury ym., 2016, s.276). Kulttuurin muutos on hankala toteuttaa, mutta pienin teoin voidaan vaikuttaa kulttuurin kautta suorituskykyyn parantavasti (Smith, 2003, 249–261). Pienien tekojen kautta pystytään johdattamaan organisaatiota kohti suurempia muutoksia ja samalla kohti onnistumisen tunteita. Onnistumisen tunteiden kautta voidaan lisäksi taklata pelkotiloja, joita muutokseen saattaa liittyä. Yksilötasolla pitää ottaa huomioon millaiset tekijät muutoksessa aiheuttavat pelkoa ja millaisilla johtamisen teoilla näitä voidaan pyrkiä poistamaan, jotta ne eivät estä muutoksen toteutumista. (Maury ym., 2016, s.276.)

Muutosta tavoitellessa pitää olla ahkera ja tulosten esille tuomiseksi on laadittava mittareita. Oikeiden mittareiden avulla pystytään tuomaan julki tuloksia ja samalla poistamaan edellä mainittuja muutoksen esteitä, kuten uskon puutetta tai pelkoa muutoksesta. (Maury ym., 2016, s.277.) Viestintä on tärkeässä roolissa kulttuurin muutoksessa, sillä ilman vuorovaikutusta ei muutosta voida saada aikaan. Onnistumiset sekä niiden tuominen julki vahvistavat yhteisiä kokemuksia ja muodostavat hyväksytyjä tapoja toimia sekä ajatella. Jokaisen yksilön toimet ja tarinat ohjaavat muita toimimaan kulttuurin mukaisesti. Yhteistyöllä saavutetaan tuloksia ja siitä syystä ihmissuhteiden toimivuus on muutoksessa todella tärkeää, ei vain johtajien ja johdettavien välillä vaan läpi koko organisaation. (Kuusela, 2015, s.16; s. 53; s. 134.)

Pikkuhiljaa muutoksen edetessä myynnillisyyden ympärille tulee organisaatiossa luotua tarinoita, joita voidaan kertoa eteenpäin niin organisaation jäsenille, sidosryhmille kuin asiakkaillekin. Kaikki tarinat lähtevät teoista, jotka ovat hyviä esimerkkejä muille. Tekojen merkitys onkin tärkeä ja onnistumisten lisäksi pitää muistaa jakaa epäonnistumisiakin. ”Harjoitus tekee mestariksi” ja ”Epäonnistumisista voi oppia” ovat ehkä kliseisiä lauseita, mutta

paikkansa pitäviä. Enemmän tekoja ja niistä viestimistä on yhtä kuin enemmän tuloksia. (Maury ym., 2016, s.277–278.) Viestintä niin johdolta työntekijöille kuin työntekijöidenkin kesken on siis todella tärkeässä roolissa tahtotilaa saavuteltaessa. Muutoksessa tavoiteseurantatyökalujen sekä -aikataulujen laatiminen on tärkeää ja näiden tulisi pohjautua tavoiteltuun kulttuuriin. Lisäksi nämä tulisi julkaista, sillä avoimuus ja seuranta auttaa saavuttamaan yksilöiden ajatusten muuttumisen kohti tavoiteltua tilaa. (Groysberg ym., 2018.)

Muutos etenee aluksi pienin askelin, mutta mitä pidemmälle muutoksessa päästään sitä isompia askeleita voidaan ottaa. On kuitenkin tärkeää tuoda esille ja juhlistaa saavutettuja tuloksia niin alussa kuin lopussa ja lisäksi keskivaiheilla. Jokaisen välitavoitteen saavuttamisen esiintuonti koko organisaatiolle edistää ajatusten sekä tunteiden ja näin ollen myyntikulttuurin muutosta. (Maury ym., 2016, s. 278.) Kuten aiemmin on mainittu, kulttuurin muutos on hidasta ja aikaa vievää. Jos muihin muutoksiin organisaatiossa kestää tutkimusten mukaan sopeutua vähintään kaksi vuotta, niin kulttuurin muutokseen pitää varata jopa kolme kertaa enemmän aikaa (Kuusela, 2015, s. 164). Tämä on otettava huomioon suunnitelmia laadittaessa.

## 2.5 Myyntikulttuurin muutoksen johtaminen

Muutos kulttuurissa vaatii systemaattista sekä esimerkillistä johtamista. Organisaation yksilöitä tulisi valmentaa ja oivalluttaa muutokseen niin, että myynnillinen ajatusmaailma siirtyisi päivittäiseen toimintaan. Johtajien tulisi luoda uskoa muutokseen sekä niihin tavoitteisiin, joita muutoksella on mahdollista saada aikaan. (Maury ym., 2016, s. 276.) Johtajien tulisi osata löytää ne asiat, joista yrityksen henkilöstö saadaan innostumaan. Ketään ei voi käskeä väkisin tekemään työtään intohimoisesti, vaan tavoitteena pitäisi olla sellainen ympäristö, jota yksilö omaehtoisesti innoissaan edustaa. (Collins & Tillman, 2001, s. 160–162.) Positiivinen ajattelu luo siis positiivisia tuloksia. Sanonta ”Hyvä myyjä myy mitä tahansa” ei tänä päivänä aina kaikissa tapauksissa pidä enää paikkansa. Yrityksen henkilöstön pitää luottaa omaan tuotteeseensa ja tietää sen edut, jotta he pystyvät tarjoamaan asiakkailleen

oikeita ratkaisuja olemassa oleviin ongelmiin. Innostuneisuus yrityksen edustamiseen ja luottamus omaan tuotteeseen luo hyviä sekä kestäviä asiakassuhteita. Tässäkin asiassa johtajien ajatusmaailma toimii niin hyvänä kuin huononakin esimerkkinä. (Pink, 2014, s. 106.)

Organisaatiokulttuuri on aina ryhmän kollektiivinen tapa ajatella ja tuntea, mutta johtajilla ja johtajien esimerkillä on suurin vaikutus tähän. Siksi kulttuurin muutoksessa johdon tulee kaikessa kommunikoinnissaan ottaa huomioon muutostavoitteet. Yksilöt eivät halua erottua joukosta ja he tulevat ennemmin tai myöhemmin seuraamaan johdon ja muiden organisaation jäsenten ajattelutapaa, kunhan ne ovat selkeitä. (Schwartz, 2018.) Tästä syystä ensin pitää kehittää ja valita muutoksen johtamiseen johtajia, jotka sopivat tavoiteltavaan kulttuuriin. Tavoiteltava kulttuuri tulisikin ottaa huomioon varsinkin johtajien rekrytoinneissa. (Groysberg ym., 2018.)

Kulttuurin muutoksen johtajan pitää olla tietoinen siitä, että hän johtaa kulttuuria eikä kulttuuri häntä. Jotta johtaja pystyy asettumaan niin sanotusti kulttuurin yläpuolelle, pitää hänen olla hyvin tietoinen kulttuurista sekä siihen vaikuttavista tekijöistä, niin sisäisistä kuin ulkoisistakin. Kuten aiemmin on esitetty, niin ennen kuin voidaan muuttaa jotakin, on opittava pois vanhoista tavoista. Tästä syystä kulttuurinmuutoskin on transformatiivinen, eli se sisältää aina uuden oppimista, ja johtajienkin on siis omaksuttava uusia asioita. Muutoksen johtajan on käsitettävä, että vaikka toimintaympäristön muutos vaatisi kulttuurin muutosta, niin aiemmin menestyneen kulttuurin taustalla on lisäksi sellaisia vahvuuksia, joita ei kannata lähteä muuttamaan. Vahvuuksia voi olla joissakin tilanteissa jopa enemmän kuin muutosta vaativia heikkouksia. (Schein & Rosti, 2013, s. 202–206.)

Kulttuurin muutoksen johtaminen kannattaa aloittaa helpoimmin ja nopeimmin muutettavista asioista. Ensimmäiseksi on tärkeää varmistaa, että oikeat ihmiset ovat oikeilla paikoilla ja työntekoon vaikuttavat prosessit ovat kunnossa. Nämä kaksi asiaa on helpoin ja nopein muuttaa. Rakenteiden ja prosessien muuttaminen voi kuitenkin olla suuressa roolissa, koska ilman näkyviä muutoksia, ei muutosta voida saavuttaa. Seuraava muutoksen vaihe käsittää

vision, strategian, tavoitteet ja palkitsemisen. Vision ja strategian tulisi olla jokaisen työntekijän unelma ja jotta tällainen ilmapiiri saavutettaisiin, vaatii se johtajuudelta avointa keskustelua ja loputonta toistamista. Visio ja strategia tulee ottaa osaksi kaikkia kokouksia ja tapaamisia. Lisäksi jokaisen hankkeen ja päätöksen tulisi linkittyä yrityksen visioon ja strategiaan. Nämä asiat tulee viestiä avoimesti ja selkeästi. Viestintä onkin tärkeässä roolissa kulttuurin muutoksessa, sillä tavoitteiden saavuttamisesta ja onnistumisista sekä palkitsemisesta tulee kertoa kaikille avoimesti. Palkitsemiset eivät saa olla pienen piirin salaisuuksia vaan ne tulisi tuoda näkyville, jotta saataisiin kaikki ponnistelemaan kohti yhteisiä tavoitteita. (Nieminen & Tomperi, 2008, s. 184–204.) Kulttuurin muutoksessa tärkeässä osassa ovat lisäksi roolimallit sekä positiiviset esimerkit. Vaikka johtamisella pyrittäisiin muuttamaan kulttuuria, niin se ei muutu, jolleivät johtajat itsekin sitoudu muutokseen. (Schein & Rosti, 2013, s. 170.)

Kulttuurin muutoksessa on ymmärrettävä ja kestettävä se, että kaikkea ei pystytä muuttamaan nopeasti ja helposti. Muutos siis vaatii johtamiselta kestävyyttä sekä kärsivällisyyttä. Luottamuksen ilmapiiri, viestinnän avoimuus, yhteisten arvojen ymmärrys ja tietynlaiset rituaalit syntyvät pikkuhiljaa ja pienten onnistumisten sekä saavutusten kautta. Johtajien tulee luottaa työntekijöihin ja toisinpäin. Lisäksi jokaisen työntekijän tulisi voida luottaa kollegoihinsa. Kun tällainen luottamuksellinen ilmapiiri saavutetaan, jokainen pystyy keskittymään omaan työhönsä ja saavuttamaan onnistumisia, kuitenkin tietäen, että taustalla on koko organisaation tuki. Luottamuksellisessa ilmapiirissä jokainen voi avoimesti viestiä epäonnistumisista ilman hylätyksi tulemisen pelkoa ja näin koko organisaatio voi kehittyä ja välttää samojen virheiden toistamisen. Avoimen viestinnän onnistumisen taustalla on kaikkien, varsinkin johdon, läsnäolo. Läsnäolo vaatii paljon aikaa, mutta lopulta ajankäyttö ei ole turhaa vaan ennemmin palkitsevaa. Kulttuurin muutoksessa tärkeää on siis tapojen muuttaminen ja tämä sisältää lisäksi tiettyjen rituaalien muuttamisen. Toistuvat palaverit voivat olla hyviä, mutta niiden sisältöä kannattaa vähintäänkin tarkastella uudelleen. Tilaisuuksissa tulisi ottaa tavaksi kertoa tarinoita onnistumisista, varsinkin niistä, jotka tukevat haluttua kulttuuria. Rituaalit voivat

kuulostaa pitkästyttäviltä, mutta kun ne on oikein valittu, niin ne tukevat kulttuurin pysyvyyttä. (Nieminen & Tomperi, 2008, s. 184–213.)

Vaikka kulttuurin muutos on melko näkymätöntä toimintaa, on muutoksen tavoitteet samoin kuin askeleet muutokseen tärkeää kirjata näkyviksi. Organisaation käyttäytymisen yhteiset pelisäännöt ovat yksi tapa tuoda haluttuja toimintatapoja näkyväksi. Pelisääntöjen kirjaaminen on konkreettista ja niiden taakse on helppo mennä ja niiden kautta perustella epäoikeudenmukaisuuksia sekä toimintaa ylipäätään. Vaikka kulttuuri on ryhmän kollektiivinen tapa toimia, niin varsinkin muutostilanteessa yhdenkin yksilön negatiivinen tapa toimia voi estää koko yhteisön kehittymistä. Yhteisten pelisääntöjen avulla jokainen voi peilata omaa tekemistään ja muuttaa sitä toivottuun malliin. (Aarnikoivu, 2013, s. 135–136.)

Vaikka johtaja kuinka loisi erilaisia mittareita, palkitsemistapoja ja ohjeistuksia, ei kulttuuria voi muuttaa, jos johtaja itse ei muuta toimintatapojaan. Johtajan pitää osata motivoida työntekijöitään ja uskoa itsekkin lujasti siihen, että yrityksen tarjonta vastaa asiakkaiden tarpeita. Johtajan tapa kohdella ihmisiä ympärillään vaikuttaa siihen, miten muu organisaatio kohtelee tapaamiaan ihmisiä. Kulttuurin muutoksen takana on kaksi sanaa, valinta ja halu. Työntekijät lopulta itse valitsevat miten kovasti he työskentelevät yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja lisäksi he valitsevat miten paljon he panostavat asiakkaiden sekä tiiminsä tukemiseen. Johtamisen esimerkin avulla voidaan saavuttaa tilanne, jossa yksilö haluaa tehdä asioita yrityksen onnistumisten saavuttamiseksi, eikä hän vain tee asioita koska niin pitää tehdä. (Moyle, 2018, s. 23–28.) Johtajan toimintaan samaistumisen pitää tapahtua kaikilla organisaation tasoilla, ei vain ylimmän johdon tasolla. Tiimin pitää samaistua ja luottaa lähiesimieheen, jonka taas tulee saada esimerkkiä keskijohdolta, jonka taas tulee omaksua ylimmän johdon esimerkki. (Kuusela, 2015, s. 133; s. 146.) Tämän lisäksi luottamuksen pitää samalla tavalla ilmetä ylhäältä alaspäin, jotta voitaisiin välttää muutosvastarinta (Karlöf ym., 2004, s. 150).

## 2.6 Keinoja kulttuurin muutokseen

Kulttuurin muutoksessa tulee kehittää yksilöitä, mutta samalla huolehtia tiimien toiminnasta rakentamalla ne tietoisesti sekä tavoitteen mukaisesti. Kaikilla organisaation tasoilla on tärkeää ottaa yhteisissä keskusteluissa ja tapaamisissa huomioon uudet tavat ajatella sekä konkretisoida visiota ja strategiaa. Näiden asioiden huomioon ottaminen pitää ottaa osaksi niin tiimitapaamisia kuin koko organisaationkin yhteisiä keskustelutilaisuuksia. Tiimeille sekä yksilöille tulee kirkastaa heidän tehtävänsä sekä tavoitteet ja edesauttaa yhteistyötä eri tiimien välillä. Tarvittaessa johtajan pitää olla valmis uudelleenorganisoinnin kautta varmistamaan, että asiat etenevät haluttuun suuntaan. Muutosta tehdessä yksilöille saattaa syntyä pelkotiloja, mutta ne pitää taklata vahvalla viestinnällä sekä tunteella siitä, että jokaisella yksilöllä on tilanne hallinnassa. Hyviä esimerkkejä tulee nostaa esiin ja onnistumisia tulee juhlia, kun taas epäkohtiin pitää puuttua tiukasti, joskin ei liian rajoittavasti. (Kuusela, 2015, s. 56–57; s. 151–152.)

Yhteistyötä pitää korostaa kulttuuria muutettaessa, varsinkin silloin kun se halutaan kohdentaa koko organisaatioon. Vain yhden tiimin kulttuurinmuutos ei riitä. Siiloutuminen hankaloittaa muutosta ja tästä syystä tällaisesta toiminnasta tulisi päästä eroon. Projekteihin sekä erilaisiin tapahtumiin pitäisi ottaa mukaan yksilöitä eri toiminnoista ja sekoittaa tiimejä. Lisäksi tervemielinen kilpailu on aina hyvästä, kunhan se koetaan mielekkääksi eikä pakotetuksi. Kilpailusta ei myöskään tarvitse palkita vain yksilöitä vaan ennemmin ryhmiä, jotka ovat olleet mukana saavuttamassa tavoitteita. (Luukka, 2019, s. 132; s. 371.)

Kulttuuri kuvataan ryhmän tapana toimia, mutta kuten aiemmin on mainittu, niin toki yksilöilläkin on hieman vaikutusta siihen ja jokaisen yksilön esimerkkiä tarvitaan halutun kulttuurin saavuttamiseksi. Kaikki työntekijät eivät välttämättä sopeudu yrityksen uuteen kulttuuriin ja tällöin ollaan tilanteessa, jossa johdon tulee pohtia toimintatapoja henkilöstöresurssien osalta. On muistettava, että hyvä työpaikka ei ole pelkästään sellainen, jossa kaikki saavat tehdä mitä haluavat, kunhan kaikilla on aina kivaa. Vaihtoehtoina on tehtävänkierto,

uudelleenorganisointi tai jopa negatiivisesti vaikuttavien henkilöiden irtisanominen sekä uutta kulttuuria edesauttavien yksilöiden rekrytoiminen. Rekrytoinnissa ei siis pidä painottaa vain koulutusta ja kokemusta, vaan kulttuurinmukaisia ominaisuuksia tulisi painottaa enemmän. Tämä asia olisi hyvä ottaa huomioon jo rekrytointi-ilmoituksessa. Rekrytoimalla tietynkaltaisia ihmisiä, viestitään yrityksen nykyisille työntekijöille kulttuurin ominaisuuksia. (Luukka, 2019, s. 81; s. 168; s. 255–256.)

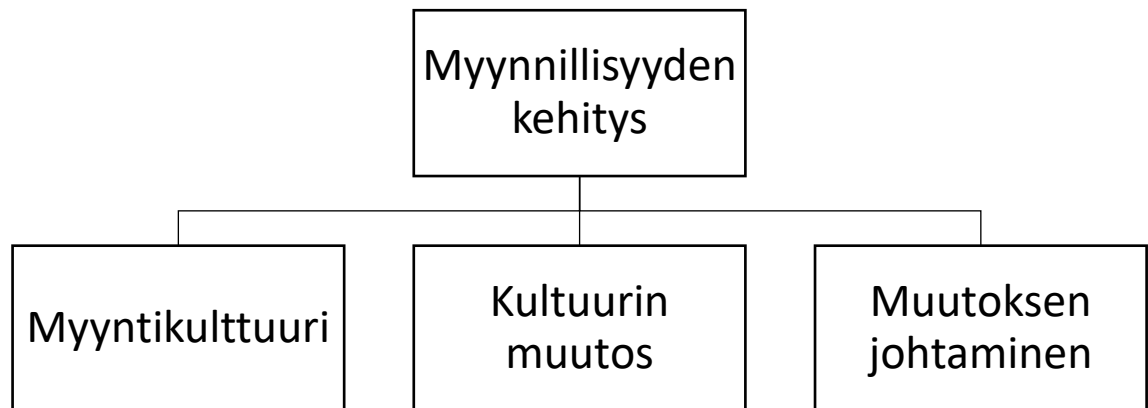
Loppujen lopuksi kulttuuri vaatii jatkuvaa kehittämistä. Kun kulttuurin tahtotila on saavutettu, niin hanskoja ei voida lyödä tiskiinkin. Kulttuuria on pidettävä yllä ja otettava osaksi jokapäiväistä toimintaa. Yksi virhe ei pilaa organisaation kulttuuria sillä sitä ei niin helposti muuteta. Mutta jos virheeseen ei puututa, vaan sitä toistetaan, on sillä lopulta varmasti vaikutusta. (Luukka, 2019, s. 101.) Edellisissä teorialuvuissa on mainittu, miten organisaation tulee olla joustava ja avoin, jotta kulttuuri voi olla toimiva ja miten kulttuuri ei saisi olla liian vahva, jotta sitä pystytään tarvittaessa muuttamaan. Kuitenkin pitää ottaa huomioon, että kulttuurin pitää olla tietyllä tavalla kurinalainen. Kun tahtotilan mukainen kulttuuri on saavutettu, tulee sen olla sellainen, että se ei muutu heti kun esimerkiksi johtaja vaihtuu. (Collins & Tillman, 2001, s. 187–204.)

## 2.7 Tässä tutkimuksessa sovelletut teoriat

Jotta tutkimustyössä voidaan onnistua, on tärkeää tuntea aihealue hyvin sekä löytää niitä näkökulmia, jotka auttavat saavuttamaan halutun lopputuloksen. Teorian avulla voidaan määritellä käytettävät käsitteet sekä näiden väliset suhteet. Aiemmin tehdyistä tutkimuksista sekä muusta käytettävästä teoria-aineistosta saattaa löytyä toisistaan poikkeavia malleja. Teoriaa tutkimalla sekä eri lähteitä tutkimalla onkin tärkeää löytää tekeillä olevan tutkimuksen kannalta olennaisimmat asiat ja yhdistellä eri näkökulmia tavoitteen saavuttamiseksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2009, s. 34–35.)

Tämän tutkimustyön yhtenä tavoitteena oli saada kuva organisaation myyntikulttuurin nykytilasta sekä tulevaisuuden tahtotilasta. Tässä työssä

tehtyjen tutkimusten tulosten analyysien pohjalta laadittiin kulttuurin kehityssuunnitelma, joka oli työn lopputulos.



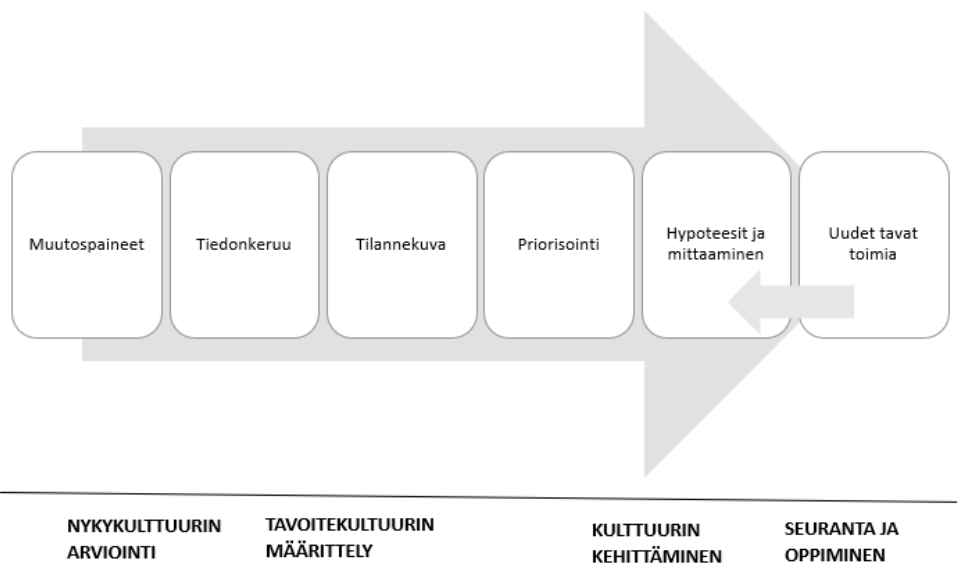
Kuvio 3. Myynnin ja myyntikulttuurin kehittämisen käsitteet.

Kuten aiemminkin on mainittu, niin tässä työssä myynnillisyyden osalta tutkitaan myyntikulttuuria. Luultavasti myynnillisyyys yksikössä vaatii muidenkin osa-alueiden kehittämistä, mutta kaiken kehittämisen onnistumisen taustalla on oikeanlainen kulttuuri (Laine, 2015, s. 12). Kehittäminen vaatii aina muutosta ja muutos paljon työtä. Varsinkin kulttuurin kehittäminen on hidasta, mutta pientenkin muutosten avulla siinä päästään eteenpäin. (Maury ym., 2016, s. 275). Johtamisella on suuri rooli kulttuurissa ja sen kehittämisessä, sillä kulttuuri on usein johtajansa näköinen (Kuusela, 2015, s. 17). Myynnin ja myyntikulttuurin kehittämisen käsitteet on esitetty kuviossa 3. Näiden teoreettisten käsitteiden tukemana pystyttiin saavuttamaan työn tavoitteet tutkimuksen kautta.

## 3 Aineiston keruu ja analysointi

### 3.1 Tapaustutkimus

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena. Kuviossa 4 on kuvattu kulttuurin muutokset vaiheet, joista ensimmäiset ovat osa tätä tutkimusta. Jotta muutosta voidaan alkaa tavoitella, pitäisi muutettavassa organisaatiossa olla ymmärrys siitä, että jonkin pitää muuttua.



Kuvio 4. Kulttuurin muutoksen johtamisen vaiheet (Kulmala & Rosvall, 2022, s. 300).

Toimeksianto lähti liikkeelle ulkoisista muutospaineista, jotka aiheuttivat sisäisiä muutospaineita. Asiakkailta tullut viesti siitä, että myyntityö ei ole näkyvää ja siitä, että kaukolämmön tuotteita ei tunneta, aiheutti sisäisen paineen myyntikulttuurin muutokseen. Muutostyön alussa tutkittiin kulttuurin nykytilaa, jonka jälkeen määriteltiin tulevaisuuden tahtotila. Näiden kahden välinen kuilu tunnistettiin ja sen kautta tehtiin kehittämissuunnitelma. Kulttuurin muutos kehittämisen kautta etenee pienin askelin, ja oli tärkeä priorisoida nämä askeleet. Tämän jälkeen muutosta toteutetaan haluttuun lopputulokseen asti,

joskin kulttuurin olemassaoloa ei sovi koskaan unohtaa. Muutoksen toteutus ja kehitystyö ei kuulunut tähän työhön, sillä muutos on jatkuvaa.

Tapaustutkimuksen tarkoitus on tuottaa syvällistä tietoa tutkittavan tapauksen, tässä tapauksessa Turku Energian lämpöyksikön myyntikulttuurin, nykytilasta. Kuten tapaustutkimukselle on ominaista, niin tässäkin tutkimuksessa tutkittiin melko suppeaa joukkoa keskittyen vain yhteen yrityksen yksikköön. Tämä yksikkö on tutkimuksen kohde eli tapaus ja tässä tutkimuksessa tapauksia on vain yksi. (Ojasalo ym., 2009, s. 52–53.)

Tapauksen valinnassa on tärkeää se, että valittu kohde vastaa tutkimuksen kysymysten tarpeisiin. Eli valitulta kohteelta on mahdollisuus saada tarpeeksi syvälinen sekä relevantti vastaus, jotta tutkimuksesta on saatavissa kattava sekä luotettava lopputulos. Tapauksia voi tutkimuksessa olla useita, jos on tarpeellista tehdä esimerkiksi vertailuja kahden kohteen välillä tai yhteyksiä näiden välillä. (Valli & Aarnos, 2018, s. 192–93.)

Tapaustutkimukselle on tyypillistä tutustua syvällisesti teorialähtöiseen aineistoon ja aiheesta jo tehtyihin tutkimuksiin. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole tehdä tutkimusta täysin samalla tavalla kuin vanhoja tutkimuksia on tehty. Teorialähtöisen aineiston ja aiempien tutkimusten pohjalta on mahdollisuus saada ajatuksia omaan tutkimukseen. Niin teorialähtöiseen aineistoon kuin tapauksena olevaan kohteeseenkin tutustuminen on tärkeää, jotta saadaan hahmotettua millaisilla keinoilla sekä kysymyksillä on mahdollista saada vastaukset tutkimuskysymyksiin. (Ojasalo ym., 2009, s. 53–54.)

Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää monenlaisia menetelmiä. Pääosin tapaustutkimuksissa käytetään laadullisia menetelmiä, mutta määrällisiäkin menetelmiä voidaan käyttää, jos ne katsotaan tutkimusta täydentäväksi. Tutkimusmenetelmistä tyypillisiä ovat erityisesti haastattelut ja havainnointi, joiden avulla pystytään saavuttamaan syvälinen tieto kohteena olevan tapauksen nykytilasta. (Ojasalo ym., 2009, s. 55.)

## 3.2 Aineiston keruu

Tämä opinnäytetyö sisältää niin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta kuin määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta. Yhdessä johtoryhmän kanssa käytävä työpaja sisälsi osittain toimintatutkimuksen piirteitä, koska ryhmätyössä aktivoitiin johtoryhmän jäseniä pohtimaan tulevaisuuden tahtotilaa. Pääosin tutkimustyö kuitenkin keskittyy nykytilan ymmärtämiseen ja sen pohjalta tehtyihin kehitysehdotuksiin.

### 3.2.1 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Haastattelutyyppejä on erilaisia. Toinen ääripää on täysin strukturoitu lomakehaastattelu toisen ääripään ollessa täysin strukturoimaton haastattelu, jossa kärjistetyksi keskustellaan avoimesti tiettyjen teemojen ympärillä ilman etukäteen laadittua kysymyslistaa. Samassa tutkimuksessa voidaan lisäksi käyttää erityyppisiä haastattelujen lajeja toisiaan täydentävinä. (Hirsijärvi & Hurme, 2008, s. 43–46.)

Kaikilla haastattelutyypeillä voi olla useitakin nimiä teoriassa. Puolistrukturoitua haastattelua voidaan kutsua teemahaastatteluksikin, tai yhdistää nämä kaksi käsitteeksi puolistrukturoitu teemahaastattelu. Tämä haastattelumuoto on nimensä mukaisesti täysin strukturoidun ja täysin strukturoimattoman puolivälistä. Strukturointitavan lisäksi tälle haastattelumuodolle tyypillistä on se, että haastattelun kysymykset on johdettu tutkimuksen tekijän keräämään tiedon pohjalta, useimmiten teorialähtöiseen aineistoon pohjautuen. Teemahaastattelu etenee tiettyjen teemojen sekä haastattelurungon mukaan, antaen haastattelijalle kuitenkin tietyn vapauden muokata kysymyksiä hieman haastateltavan vastausten mukaan sekä mahdollisesti muuttamaan kysymysten järjestystä haastattelutilanteen edetessä. (Hirsijärvi & Hurme, 2008, s. 47–48.)

Kvalitatiivinen tutkimus tässä työssä toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna (liite 1). Teemahaastattelun tulosten kautta analysoitiin yksikön myyntikulttuurin nykytilaa. Haastattelukysymykset sekä teemat on

johdettu työn teoriaosuudesta, ja teemat esitellään tämän kappaleen jälkeen. Haastattelujen tulokset käsiteltiin sekä analysoitiin teemoittain ja niin, ettei yksittäisiä vastauksia ole yhdistettävissä haastateltavaan. Kaikki kymmenen haastattelua käsiteltiin anonyymisti, niiden kesto oli noin 60 minuuttia ja kaikki haastattelut toteutettiin kasvokkain. Ennen haastattelujen aloitusta, tehtiin muutama testihaastattelu yrityksen työntekijöille, jotka eivät työskentele kohdeorganisaatiossa, mutta ovat lähellä sitä.

### **Teema 1**

Tutkimuksen ensimmäisessä osassa kartoitettiin haastateltavan työkokemusta sekä työnkuvaa. Näiden peruskysymysten jälkeen siirryttiin kohti myynnillisempää näkemystä kartoittamalla haastateltavan työnkuvaan liittyviä asiakaskohtaamisia sekä miten haastateltava kokee asiakkaat sekä kohtaamiset heidän kanssaan.

### **Teema 2**

Haastattelun toisessa osassa kartoitettiin haastateltavan ajatuksia yleisesti yrityksen tulevaisuudesta sekä kulttuurista ja sen avoimuudesta. Teeman aiheet, eli yhteistyö, kannustaminen ja avoimuus, ovat osa toimivaa kulttuuria sekä pohja kehityksen onnistumiselle.

### **Teema 3**

Kolmannessa osiossa keskityttiin enemmän myyntiin sekä siihen, miten haastateltava kokee myynnin toimivan tällä hetkellä organisaatiossa. Osiossa käsiteltiin lisäksi syvemmin haastateltavan asiakaskohtaamisia ja pohdittiin haastateltavan omia kokemuksia myynnistä sekä sitä, miten hän kokee osallistuvansa yrityksen myyntiin. Haastattelun lopussa tavoitteena oli vielä saada haastateltavaa pohtimaan organisaation myyntikulttuuria.

Tutkimusta tehdessä on pohdittava, ketä halutaan ja ketä kannattaa haastatella. Tämä voi olla jopa melko työläs sekä vaikea osa tutkimusta. Oikeiden haastateltavien lisäksi on pohdittava yhteydenottotavat sekä motivaattorit. Nämä kummatkin voivat vaihdella haastateltavien joukossa. Kun haastateltavat on saatu valittua ja heihin on otettu yhteys, tulee valita sellainen tilanne sekä paikka haastattelulle, joka loisi mahdollisimman luontevan keskustelupohjan. Keskustelun vapauteen vaikuttavia asioita on paikan lisäksi haastattelijan tapa puhua sekä aloitus ja lopulta kysymykset. Haastattelutilanteesta olisi hyvä lähteä luomaan mahdollisimman vapaamuotoinen ja rento. Tähän voi vaikuttaa sujuvalla sekä luontevalla aloituskeskustelulla. (Valli & Aarnos, 2018, s. 30–40.)

Tässä tutkimustyössä haastateltavat valittiin niin, että jokaisesta tutkimuksen kohteena olevan yksikön toiminnoista oli vähintään yksi haastateltava. Lisäksi haastateltavien valinnat tehtiin niin, että mukaan pyydettiin niin äskettäin aloittaneita työntekijöitä kuin muutama yrityksessä pidempään työskennellyt henkilö. Tutkijaa haastateltavien valinnassa auttoi organisaation tunteminen oman työn kautta. Tulevista haastatteluista sekä aineiston käsittelystä tiedotettiin jo hyvissä ajoin yksikön infotilaisuuksissa. Tämän lisäksi jokaiselle valitulle haastateltavalle lähetettiin ensin sähköpostilla tietoa tutkimuksesta (liite 1) sekä haastattelupyyntö. Muutaman päivän kuluttua sähköpostista haastateltaville soitettiin ja sovittiin haastattelu-aika sekä -paikka. Haastateltavat saivat itse valita haastattelupaikan yrityksen eri toimipisteiden väliltä. Jokaisen haastattelun alussa käytiin vielä läpi käytännön asiat sekä aineiston käsittely.

### 3.2.2 Sähköinen kyselylomake

Teemahaastattelua tukemaan tässä työssä toteutettiin sähköinen kyselylomake (liite 2). Sähköinen lomakekysely toteutettiin Microsoft Forms - työkalulla ja otantajoukkona oli kaikki yksikön työntekijät, joita otannan hetkellä oli 47. Myös jo haastatelluille lähetettiin kyselylomake, jotta he pystyivät täydentämään vastauksiaan täysin anonyymisti. Vastaaminen vei aikaa noin 10 minuuttia ja kysymykset käsittelivät samoja teemoja kuin teemahaastattelukin, mutta teemahaastattelusta poiketen kyselylomakkeessa oli useassa kysymyksessä

vastausvaihtoehtoja. Kyselylomakkeen saatekirjeessä (liite 2) kerrottiin vastaajille aineiston käsittelystä sekä siitä, että vastaaminen tapahtuu täysin anonymisti. Yksittäiset vastaukset säilytettiin tunnistautumisen takana olevassa tallennuskansiossa työn valmistumiseen asti ja työn hyväksynnän jälkeen aineisto hävitettiin. Lomakekyselyn avulla saatiin tukea teemahaastatteluista tehtyihin johtopäätöksiin ja lisäksi varmistettiin koko yksikön näkemyksen huomioiminen. Kysymysten laadinnassa käytettiinkin apuna jo analysoitujen haastatteluiden tuloksia.

Lomakekysely on hyvin perinteinen tapa tutkia valittua kohdejoukkoa. Varsinkin jos kysely toteutetaan postitse tai sähköisesti, niin saatekirjeen sekä kysymysten muotoilu on hyvin tärkeää. Jos vastaaja ei ymmärrä kyselyn luonnetta tai yksittäisten kysymysten tarkoitusta, niin saadut vastaukset voivat olla hyvinkin vääristyneitä. Tästä syystä kyselylomakekin olisi hyvä testata ensin jollakin muulla kuin kohdejoukolla. Tässä työssä kyselylomake testattiin samoilla henkilöillä kuin aiemmin toteutettu teemahaastattelukin. (Valli & Aarnos, 2018, s. 92–93.)

Aivan kuten teemahaastattelurunkoakin laatiessa, niin sähköisen kyselylomakkeenkin laadinnassa teorialähtöiseen aineistoon tutustuminen on suuressa roolissa. Kysymysten sekä mittareiden siis tulisi pohjautua käytettävissä olevaan teoriaan. Lomakkeen rakenne sekä pituus vaikuttaa vastaajien motivoimiseen. Yleisesti on todettu, että kyselylomakkeen rakenteen tulisi olla sellainen, että vastaajan mielenkiinto riittäisi loppuun asti. Tästä syystä vaikeimmat kysymykset tulisi sijoittaa kyselyn keskivaiheille ja helpoimmat loppuun. Yleensä taustakysymykset ovat lomakkeen alussa, mutta tutkimuksen tyypistä riippuen ne voi lisäksi asettaa lomakkeen loppuun, sillä niihin vastaajan on yleisesti helpoin vastata. Kyselylomakkeen pituuden on oltava sellainen, ettei vastaaja luovuta jo ennen aloittamistaan. Kyselyyn vastaamiseen arvioitu aika on hyvä kertoa jo saatekirjeessä. (Valli & Aarnos, 2018, s. 93–95.)

### 3.2.3 Työpaja

Nykytilan analyysi tässä tutkimuksessa toteutettiin edellä esitettyjen tutkimusmenetelmien, eli teemahaastattelun sekä sähköisen lomakekyselyn, avulla. Jotta kehityssuunnitelma voitiin laatia, tuli muodostaa lisäksi ajatus tulevaisuuden tahtotilasta. Tulevaisuuden tahtotilaa saatiin hieman analysoitua tehdyistä haastatteluistakin, mutta tahtotilan kirkastamisen vuoksi järjestettiin lisäksi työpaja yksikön johtoryhmän kanssa. Yksikön johtoryhmä muodostuu yksikön toimintojen johtajista ja johtoryhmään kuuluu yksikön johtajan lisäksi viisi jäsentä. Ennen työpajaa johtoryhmän jäsenille lähetettiin ennakoon tietoa aiheesta, alustavista tutkimustuloksista sekä ennakkotehtävä (liite 3). Ennakkotehtävään vastaaminen toteutettiin niin, etteivät työpajaan osallistuvat saaneet tietoonsa vastausten takana olevia henkilöitä. Vastaukset esitettiin työpajassa satunnaisessa järjestyksessä aiheittain. Työpaja toiminta keskustelujen sekä ryhmätyön osalta ei ollut anonyymiä, mutta tämä tiedostettiin ryhmässä. Työpaja oli tutkimuksen viimeinen vaihe, ennen kehityssuunnitelman laatimista.

Kehittämistyössä olennaista on luovuus ja luovuus edellyttää avointa sekä positiivista ilmapiiriä. Työpajan avulla on mahdollisuus saada aikaan luovaa ongelmanratkaisua, kunhan työpajan vetäjällä on tarpeeksi teorialähtöiseen aineistoon pohjautuvia keinoja käytössään. Työpajan vetäjällä olisi hyvä olla taustatietoa ryhmästä, jotta menetelmät sopivat mahdollisimman hyvin ideoivalle ryhmälle. Työpajaan valittavan ryhmän tulee olla sopivan kokoinen tilanteeseen nähden. Suuresta joukosta on mahdollisuus saada paljon hyviä ideoita, mutta toisaalta työpajassa mukana olevilla on hyvä olla tarpeeksi tietoa nykytilanteesta sekä kehittämisen mahdollisuuksista kohderyhmään peilaten. (Ojasalo ym., 2009, s. 143–145.)

Työpajoissa on mahdollisuus yhdistää erilaisia menetelmiä, riippuen työpajan aiheesta sekä toivotusta lopputuloksesta. Vetäjän rooli on aluksi luoda tarpeeksi hyvä pohja ideoinnille, esittelemällä aihetta ja siirtämällä ryhmän ajatukset kohdeaineistoon. Alkuvaiheen jälkeen voi olla hyvinkin vapaamuotoinen

ideointivaihe, jossa ideoita ei tarvitse perustella tai pohtia sitä, pystyykö niitä toteuttamaan kohteen rajoitteet huomioon ottaen. Tämän jälkeen laajastakin ideointimäärästä on tarkoitus pyrkiä keskustelemalla löytämään toteuttavissa olevat ideat. Ideoita voidaan käsitellä monin eri tavoin esimerkiksi antamalla jokaiselle ryhmän jäsenelle mahdollisuus perustella sekä valita omalta kannaltaan hyvät ideat, tai antamalla jokaiselle ryhmän jäsenelle vuorotellen erilainen rooli käsitellä ideoita. Eri rooleja voivat olla kriittinen sekä optimisten tarkastelu, tunteiden pohjalta tehty tarkastelu ja esimerkiksi luova tai kontrolloiva tarkastelu. (Ojasalo ym., 2009, s. 143–150.)

Toteutetussa työpajassa käytiin läpi alustavia, sillä hetkellä saatavilla olevia tutkimustuloksia sekä ennakkotehtävien vastauksia. Näiden pohjalta käytiin tilaisuuden alussa avointa keskustelua, josta kirjattiin havaintoja ylös. Keskustelussa annettiin kaikille puheenvuoro ja esitettiin tarvittaessa lisäkysymyksiä sekä haastettiin esiin tulleita ajatuksia. Työpajan seuraavassa vaiheessa jakauduttiin kahteen eri ryhmään, ja aiheena oli pohtia myyntinäkökulmasta tulevaisuutta. Toisen ryhmän tehtävänä oli pohtia, mitä ajatteleme asiakkaamme tahtovan lämpöyhtiöltä tulevaisuudessa ja toisen ryhmän aiheena oli pohtia, miten kaukolämpöyhtiön tulisi palvella asiakkaitaan tulevaisuudessa. Tarkentavina teemoina annettiin ryhmille tuotevalikoiman pohtiminen, osto-/myyntikanavat, asiakaspalvelu sekä markkinointitavat.

Ryhmät keskustelivat aiheista noin 20 minuuttia ja keräsivät keskustelun tulokset ylös. Tämän jälkeen tulokset kirjattiin taululle ja koko ryhmän kanssa yhdessä keskustellen tehtiin koontia siitä, miten oletetut asiakkaiden ajatukset sekä yhtiön ajatukset tulevaisuudesta yhtenevät ja miten poikkeavat. Työpajassa saatiin ideoita kehittämiseen, joita rajattiin teorialähtöiseen aineistoon sekä nykytilan analyysiin pohjautuvaan kehityssuunnitelmaan.

### 3.3 Aineiston käsittely

Aineiston keruutapoja oli edellä kerrotun mukaisesti kolme erilaista, ja kaikki aineistot käsiteltiin alussa niin, että tuloksia oli mahdollisimman helppo

analysointivaiheessa yhdistellä. Haastattelut äänitettiin kännykällä, ja tähän pyydettiin lupa haastateltavilta ennen äänityksen aloitusta. Haastateltaville myös kerrottiin, mitä kerätylle aineistolle jatkossa tapahtuu. Kaikki haastateltavat suostuivat keskustelun äänitykseen.

Välittömästi haastatteluiden jälkeen äänitiedosto siirrettiin kännykästä tietokoneelle ja tallennettiin pilvipalveluun, tunnistautumisen takana olevaan kansioon. Tallenteet nimettiin ainoastaan haastateltavan henkilöstöryhmän mukaan, ei siis haastateltavan nimellä. Noin vuorokauden kuluessa haastattelutilanteesta äänite litteroitiin, ja litteroinnit tallennettiin samaan kansioon sekä samalla nimeämistekniikalla kuin äänitteetkin. Sekä äänitteet että litteroinnit hävitettiin tutkimustyön valmistumisen ja hyväksynnän jälkeen.

Litteroinnin tarkkuudesta ei ole olemassa tarkkoja ohjeita, sillä tutkimustavasta riippuen litteroinnin tarkkuustaso vaihtelee. Aineisto voidaan purkaa todella tarkasti sanasta sanaan tauot ja huokauksetkin kirjaten, mutta jos ei tätä tapaa koe tarpeelliseksi, niin sitä ei kannata tehdä jo ajankäytönkin säästämiseksi. Silloin kun materiaalia ei pureta sanantarkasti, on parasta, jos haastattelija itse käsittelee aineiston. (Hirsijärvi & Hurme, 2008, s. 138–141.)

Litteroinnissa ei käytetty ollenkaan valmiita litterointiohjelmia, koska näiden käyttöä ei nähty tarpeelliseksi haastatteluiden ollessa melko lyhyitä. Litterointi tehtiin haastateltavan puhe sanasta sanaan muokaten, eli litteroinnista jätettiin pois esimerkiksi täytesanat. Haastattelijan puhe litterointiin vain niiltä osin kuin se oli kokonaiskuvan kannalta oleellista. Litterointi toteutettiin äänitettä tauottaen ja välillä taaksepäin palaten, jotta kaikki kohdat saatiin varmasti kirjattua ylös. Välittömästi litteroinnin jälkeen tekstistä korostettiin värillä aiheeseen sekä haastattelurungon teemoihin liittyvät lauseet, jotta aineiston lopullinen käsittely oli helpompaa.

Sähköisen kyselylomakkeen aineisto käsiteltiin heti kyselyn päätyttyä. Käytetyn kyselyjärjestelmän kautta sai tulokset tulostettua taulukkolaskentaohjelmaan, josta eri kysymysten vastaukset oli helppo koota yhteen. Käytetyssä kyselyjärjestelmässä määrällinen aineisto oli esitetty sektoridiagrammeissa, jota

käytetään todella harvoin tieteellisessä julkaisussa (Nummenmaa, 2004, s. 74). Tästä syystä määrällinen aineisto muokattiin taulukkolaskentaohjelmassa pylväsdiagrammeiksi. Pylväsdiagrammin avulla kuvataan havaintojen määriä eri luokissa. Monessa kysymyksessä ei luokkia ollut montaa, jolloin kuvaajaa ei välttämättä tarvitsisi piirtää tulosten havainnoimiseksi. (Nummenmaa, 2004, s. 71). Tässä työssä pylväsdiagrammit kuitenkin laadittiin tulosten esittämisen havainnollistamiseksi. Avoimien kysymysten vastaukset koottiin taulukoksi tekstinkäsittelyohjelmaan kysymyksittäin. Kaikki aineisto, alkuperäinen kyselyjärjestelmän tuloste mukaan lukien, tallennettiin tietokoneelle pilvipalvelun kansioon.

Työpajaan liittyvät ennakkotehtävän vastaukset kerättiin sähköpostilla, koottiin yhteen ja kirjoitettiin puhtaaksi sekä tallennettiin tietokoneelle pilvipalveluun. Työpajassa keskustelujen pohjalta tehdyt havainnot kirjoitettiin heti työpajan jälkeen puhtaaksi tekstinkäsittelyohjelmalla ja tallennettiin tietokoneelle pilvipalveluun. Ryhmätyössä saavutetut tulokset valokuvattiin jatkokäsittelyä varten ja tallennettiin samaan paikkaan, kuin muutkin työpajaan liittyvät tuotokset. Missään tallenteissa ei mainita henkilöiden nimiä.

### 3.4 Aineiston analysointi

Nykytilan kuvausta varten kerätyt haastattelu- sekä kyselylomakevastaukset analysoitiin niin, että nämä aineistot oli helppo yhdistää tulosten laadintaa varten. Ensimmäisessä vaiheessa tehtiin haastattelut, joten niiden vastaukset analysoitiin myös ensin. Analysoitaessa huomattiin, että haastattelulomaketta laadittaessa luotuja teemoja (luku 3.2.1) piti tarkentaa ja näin ollen luotiin analysointitaulukko esiin nousseiden teemojen mukaan. Teemat analysointitaulukossa olivat seuraavat:

1. Asiakaskohtaamiset
2. Alan tulevaisuus
3. Yrityksen kulttuuri
4. Myynti

## 5. Tuotteet

## 6. Markkinointi

Teemoittain jaottelun jälkeen vastauksista poimittiin sanoja sekä lauseita eri värein korostaen. Vihreällä korostettiin teemaa koskevat positiiviset kommentit, keltaisella neutraalit ja punaisella negatiiviset kommentit (kuva 1).

Yrityksen kulttuuri	Myynti	Tuotteet
<p>Teen paljon töitä eri toimintojen kanssa ja pääosin yhteistyö sujuu hyvin. Joissain toiminnoissa ei ole toimivat sijaisjärjestelyt ja asiat odottavat jos henkilö on poissa, nimenomaan myynnilliset asiat. Toiminnossamme pidetään kuukausittain palavereja, poislukien lomakaudet. Näissä käydään läpi toteutuneita talouslukuja sekä uusia rakennettuja liittymiä ja myös purettuja liittymiä. Myyntilukuja ei käydä läpi, koska niistä ei ole dataa saatavilla.</p>	<p>Myyntin organisointi ei ole yrityksessä kunnossa. Ei ole selkeitä vastuualueita myynnissä ja tämä näkyy asiakkaille niin, että he eivät tiedä kehen ottaa yhteyttä. Tämä johtaa huonoon asiakaskokemukseen, kun asioita pallotellaan. Myyntiorganisaation pitäisi olla yhtenäinen ja mitkään asiat eivät saisi olla vain yhden ihmisen takana. Myyntiprosesseista ei ole tietoa, onko niitä? Myyntiä ei seurata riittävästi kannattavuuden osalta, joten kokonaiskuvaa on vaikea hahmottaa. Strategiassa oleva tavoite liikevaihdosta on outo, pitäisi olla kannattavuus. Asiakasdataa pitäisi käyttää myynnissä enemmän hyväksi, kuten myös koko yksikön tietoa ja osaamista. Myyntiä tekee oivallusmyyntitiimi ja hieman verkko-omaisuus. Muissakin toiminnoissa on myyntiä, mutta se on passiivista "odotellaan asiakkaan soittoa ja tehdään sopimus".</p>	<p>On hyvä, että on luotu uusia palvelutuotteita perustuotteiden rinnalle. Perustuotteita pitäisi kehittää, hinnoittelu ja mittaus kuntoon, jotta asiakkaita laskutetaan oikein. Ekotakuu tuotetta en pidä tarpeellisena kuin joillekin suuremmille yrityksille. Lisää palvelutuotteita olisi hyvä kehittää. Voin kertoa tuotteista asiakkaille ylpeydellä (paitsi Ekotakuu).</p>

Kuva 1. Kuvakaappaus haastatteluaineiston analysoinnista taulukkolaskentaohjelmassa.

Kyselylomakkeen avoimia vastauksia käytiin läpi tekstinkäsittelyohjelmassa haastatteluvastausten tapaan eri väreillä korostaen. Tässä käytettiin samoja värikoodeja kuin haastattelujakin analysoitaessa (Kuva 2).

Millaisena näet kaukolämpöalan tulevaisuuden Turun seudulla?
Turku Energialla tehdään koko ajan fiksua ratkaisuja tuotantoon liittyen. Tämän pitäisi näkyä myös asiakkaiden hinnoissa, jotta ei hinta nouse liian korkeaksi. Energianmyynti tulee väheneään ja tämä vaatii uusia palvelutuotteita korvaamaan menetettyä myyntiä.
<b>Vahvana</b>
Kaukolämmön kulutus tulee laskemaan vaikka asiakkaiden määrä pysyisikin samana rakennusten kehittyvän energiatehokkuuden ansiosta. Kaukolämmön tuotantomäärää ei lisätä vaan olemassa olevia laitoksia tehostetaan lämmöntalteenotolla ja uusiutuvia polttoaineita käytetään yhä enemmän. On mielenkiintoista nähdä, miten vetytalous vaikuttaa kaikkeen.
Lämmitysmuotojen kilpailu on jo käynnissä, kun vaihtoehtoiset lämmitystavat yleistyvät. Kaukolämmön tarve pienenee niin kilpailun kuin energiatehokkuuden lisääntymisen seurauksena.
Kilpailua on nyt ja varmasti enemmän jatkossa, etenkin maalämpötoimijoiden myötä. Paikallisen ja toimitusvarman kaukolämmön esilletuominen tärkeää.

Kuva 2. Kuvakaappaus kyselylomakkeiden vastauksien analysoinnista värikoodein.

Näiden tehtyjen toimenpiteiden jälkeen teemat jaettiin vielä pienempiin osiin vastauksista nousseiden teemojen mukaan. Molempien tutkimusten vastaukset koottiin yhteen taulukkolaskentaohjelman välilehteen tulosten laadinnan helpottamista varten (kuva 3). Teemat tässä yhteenvedossa olivat seuraavat:

1. Asiakaskohtaamiset
  - 1.1. Miten asiakkaita kohdataan?
  - 1.2. Millaisena tilanteet koetaan?
2. Ala
  - 2.1. Alan tulevaisuus
  - 2.2. Haasteet
3. Yrityksen kulttuuri
  - 3.1. Yhteistyö yksikössä
  - 3.2. Palaverikäytännöt ja myynnin asiat agendalla
  - 3.3. Onnistumiset, epäonnistumiset ja sisäinen viestintä
4. Myynti
  - 4.1. Miten myynti näkyy työssä?
  - 4.2. Myyntiorganisaatio
  - 4.3. Myyntitapa
  - 4.4. Kuka myy?

## 4.5. Kenen pitäisi myydä vai pitäisikö?

## 5. Markkinointi

## 6. Tuotteet

Mukaan otettiin myös määrällinen tutkimusaineisto kyselylomakkeesta. Vastausten kokoaminen sekä läpikäyminen vielä kertaalleen oli toisaalta toistoa, mutta toi tutkijalle lisävarmuutta tutkimustulosten laatimiseen.

Ala		Yksikön kulttuuri	
Alan tulevaisuus	Haasteet	Yhteistyö yksikössä	Palaverikäytännöt ja myynnin käsittely
Tulevaisuus nähdään valoisana, positiivisena, töitä riittää, varsinkin kaukojäähdytyksen kysyntään uskotaan,	Eniten energiamäärän pieneminen ja myynnin korvaaminen, tuotantotapojen muutos, verkon kunto ja käyttö melko paljon sekä muutamia myös asiakasmäärät	Vain muutama tekee yhteistyötä oman toimintonsa ulkopuolelle tai tekee sitä todella vähän. Silloin kun sitä tehdään, niin se koetaan kuitenkin luontevaksi. Eri toimintojen työnkuvia ei tiedetä parin vastaajan mukaan, jolloin ei tiedetä keneen pitäisi olla yhteydessä jos olisikin tarve.	Melkein kaikilla toiminnoilla yhtä lukuunottamatta on palavereja viikoittain tai kuukausittain. Yhdessä toiminnossa käydään läpi talouslukuja kuukausittain mutta myyntilukuja ei missään. Yksi syy oli, ettei myyntilukuja ole saatavilla.

Kuva 3. Kuvakaappaus koko nykytila-analyysi tutkimusaineiston analysoinnista yhteisessä taulukossa.

Tulevaisuuden tahtotilasta kerätyt vastaukset koottiin nykytila analyysistä tuttujen teemojen alle työpajan vaiheiden mukaisesti taulukkolaskentaohjelmaan omalle välilehdelleen. Aivan kaikkia samoja teemoja ei tulevaisuuden tahtotilaa analysoitaessa käsitelty kuin nykytilan analysointia laadittaessa. (kuva 4).

Yksikön kulttuuri		Myynti	
Yhteistyö yksikössä	Onnistumiset/epäonnistumiset/sisäinen viestintä	Miten myynti näkyy työssä	Myyntiorganisaatio
ME-henkeä pitäisi nostattaa. Edellytykset parantaa toimintojen välistä yhteistyötä, mutta pitää tehdä suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti.	Onnistumisista pitää viestiä, tapoja pitää pohtia. Lisää tietoa tuotteista pitää saada kaikille ja muutenkin lisää avointa viestintää myynnistä ja asiakasrajapinnasta. Avoimella viestinnällä saavutetaan kokonaiskuva yksikön toiminnasta.	Koko yksikön henkilöstölle pitäisi määritellä miten myynti liittyy heidän työnkuvaansa ja keskustella asiasta jokaisen henkilön kanssa.	Uudelleen organisoituminen on välttämätöntä ja parantaisi myös sisäistä myyntiä. Tulee tapahtumaan lähivuosina.

Kuva 4. Kuvakaappaus tulevaisuuden tahtotilasta kerättyjen vastausten analysoinnista.

Tulevaisuuden tahtotilan analysoinnissa tunnistetut teemat:

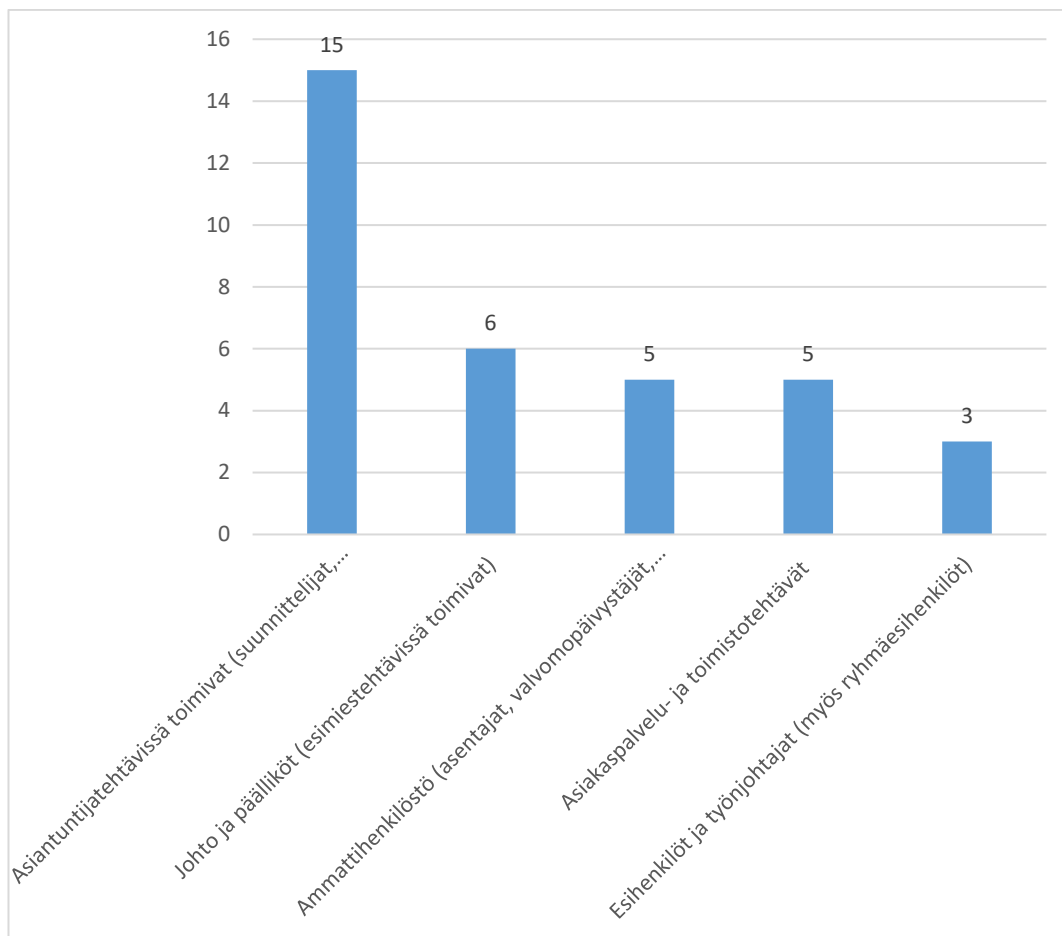
1. Asiakaskohtaamiset
  - 1.1. Miten asiakkaita kohdataan?
2. Ala
  - 2.1. Alan tulevaisuus
  - 2.2. Haasteet
3. Yrityksen kulttuuri
  - 3.1. Yhteistyö yksikössä
  - 3.2. Onnistumiset, epäonnistumiset ja sisäinen viestintä
4. Myynti
  - 4.1. Miten myynti näkyy työssä?
  - 4.2. Myyntiorganisaatio
  - 4.3. Myyntitapa
  - 4.4. Kuka myy?
5. Markkinointi
6. Tuotteet

## 4 Tulokset

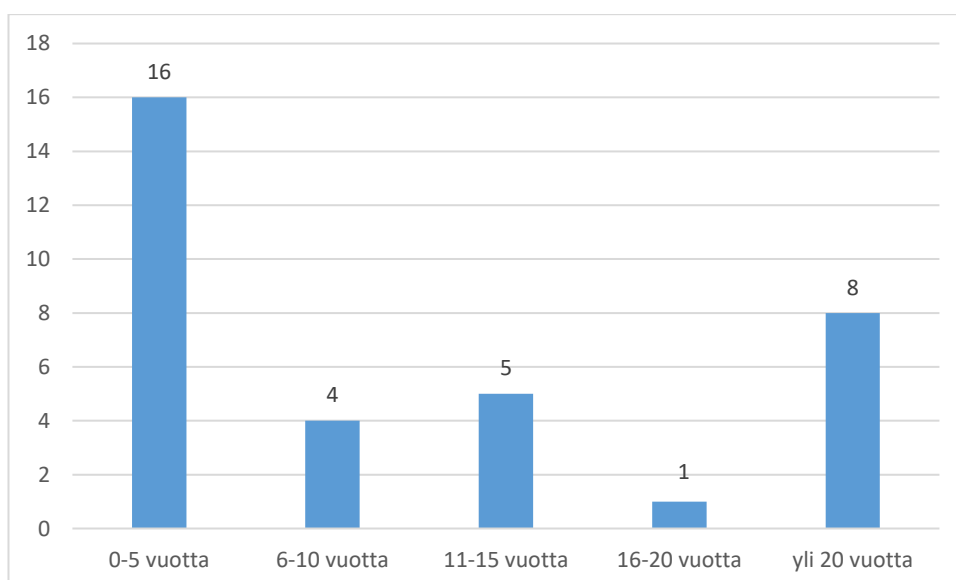
### 4.1 Nykytila-analyysi

Myyntikulttuurin nykytilaa Turku Energian lämpöyksikössä tutkittiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla sekä sähköisellä kyselylomakkeella. Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kesä-heinäkuun 2023 aikana ja tutkimuksessa haastateltiin kymmentä yksikön työntekijää. Haastateltavat olivat eri henkilöstöryhmistä sekä toiminnoista. Henkilöstöryhmistä mukana oli johto ja päälliköt (1), esihenkilöt ja työnjohtajat (1), asiantuntijatehtävissä toimivat (4), asiakaspalvelu- ja toimistotehtävissä toimivat (1) sekä ammattihenkilöstö (3). Haastateltavat olivat työskennelleet yrityksessä 1–33 vuotta. Haastatteluissa käytettiin ennalta laadittua haastattelurunkoa (liite 1).

Teemahaastattelujen lisäksi toteutettiin sähköinen kyselylomake. Lomake lähetettiin kaikille yksikön 47 työntekijälle ja vastausaika oli heinäkuun 2023 puolesta välistä elokuun 2023 loppuun asti. Vastausaika oli melko pitkä, kesälomakaudesta johtuen. Mukana otannassa olivat myös tuona ajanjaksona kesätöissä olleet henkilöt sekä jo haastatellut henkilöt. Vastauksia saatiin yhteensä 34 kappaletta määräaikaan mennessä, joten vastausprosentti oli 72. Kyselylomakkeeseen vastanneiden henkilöstöryhmät on esitetty kuviossa 5 ja työsuhteiden pituudet kuviossa 6. Kyselylomaketta laadittaessa huomioitiin tutkittavat teemat sekä haastatteluissa saadut vastaukset, joita pyrittiin kyselyn avulla täydentämään.



Kuvio 5. Vastaajien henkilöstöryhmät (n=34).



Kuvio 6. Vastaajien työsuhteiden pituus (n=34).

#### 4.1.1 Tulokset teemahaastattelusta

Kaikki haastateltavat kokivat, että kaukolämpöalan tulevaisuus niin valtakunnallisesti kuin paikallisestikin on positiivinen ja valoisa. Vastaajat uskovat, että alalla riittää töitä myös tulevaisuudessa. Kaikki kuitenkin kertoivat kokevansa, että muutoksia ja haasteita on tulossa, ja muutoksessa pitää pysyä mukana. Erityisesti jäähdytystuotteiden kysyntä nähtiin kasvavana ja näihin tuotteisiin koettiin erityisesti tarvetta panostaa tulevaisuudessa.

Suurimpana haasteena tulevaisuudessa nähtiin toimitettavien lämmön energiamäärien lasku hybridilämmitysten lisääntymisen myötä sekä kiinteistöjen energiatehokkuuden lisääntyessä. Energiamäärien muutos yhdistettiin myynnin laskuun, ja nähtiin tarpeellisenä sen korvaaminen palvelu- ja jäähdytystuotteiden myynnillä. Toisena haasteena nähtiin tuotantotapojen muutospainet ja tuotannon optimointi sekä verkon kunto ja verkon käytön tehostaminen. Muutama vastaajista näki haasteena lisäksi kilpailun kiristymisen ja sen vaikutuksen asiakaspitoon.

Yksikön yrityskulttuuria tutkittaessa kysyttiin haastateltavilta kysymyksiä yhteistyöstä, palaverikäytännöistä sekä sisäisestä viestinnästä esimerkiksi onnistumisten esiintuonnin osalta. Henkilöstö kokee tekevänsä melko vähän yhteistyötä yli toimintojen rajojen, mutta kun yhteistyötä tehdään, niin se koetaan toimivaksi ja luontevaksi. Muutama vastaaja kokee, että yksikössä ei ole selkeät työnkuvat, joten yhteistyön tekeminen estyy osittain siksi, ettei tiedetä keneen olla yhteydessä missäkin asiassa.

Kaikilla toiminnoilla ja myös tiimeillä on haastateltavien mukaan säännöllisiä palaverikäytäntöjä yhtä toimintoa lukuun ottamatta. Tiimipalavereja on vastausten mukaan usein viikoittain, toimintopalavereja kuukausittain ja yksikköinfoja muutamia kertoja vuodessa. Myyntilukuja ei käydä läpi vastaajien mukaan missään palavereissa, mutta talouslukuja käydään läpi yhden toiminnon kuukausipalavereissa sekä koko yksikön yhteisissä infoissa. Useat haastateltavat kokivat, että myyntilukuja olisi mielenkiintoista nähdä tapaamisissa. Syyksi sille, ettei myyntilukuja tarkastella koettiin se, ettei tätä

dataa ole mistään saatavilla. Uudet rakennettavat liittymät sekä poistuvat liittymät käydään vastaajien mukaan läpi ainakin verkko-omaisuuden toiminto- ja tiimipalavereissa, sillä ne vaikuttavat työsuunnitteluun.

Muutama haastateltavista kokee, että toimintojen välillä tulisi olla enemmän sisäistä viestintää meneillään olevista projekteista, vioista, korjauksista ja kehitystöistä. Henkilöstö kokee, että lisääntynyt tieto muiden toimintojen tekemisistä tehostaisi päivittäistä toimintaa ja helpottaisi usean henkilön työtä sekä myös asiakaspalvelua. Toimintojen välillä on lisäksi nähtävissä eroja onnistumisten palkitsemisissa, kuitenkin yhdessäkään toiminnossa ei koeta, että näitä palkitsemisia tuotaisiin avoimesti esiin. Haastatellut kokivat, että onnistumisten esiintuonti jopa yksikötasolla olisi tarpeellista, kunhan se tehdään tasapuolisesti. Yksi vastaajista totesi, että ”Moni onnistuneesti tehty työ voi lopulta tuoda paljon enemmän euroja yritykselle, kuin asiakkaan kanssa tehty kauppa.”

Asiakaskohtaamisista keskustellessa haastattelussa mukana olleista, kahta vastaajaa lukuun ottamatta, kaikki muut kertoivat olevansa asiakkaiden kanssa tekemisissä jopa päivittäin, mutta vähintään viikoittain. Suurimmalla osalla on vastausten mukaan kasvokkain tapahtuvia asiakaskohtaamisia usein, ja kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset koettiin pääosin parhaaksi kommunikointitavaksi asiakkaiden kanssa. Puhelimitse tapahtuvat kohtaamiset koettiin myös melko toimiviksi, mutta sähköpostilla tapahtuvaa kommunikointia suurin osa haastateltavista pyrkii välttämään.

Asiakaskohtaamiset koettiin jokaisen haastateltavan kohdalla luonteviksi ja pääosin positiivisiksi. Joskus hankalia asiakkaita osuu kohdalle, mutta koettiin, että keskustelemalla asiat saadaan kyllä selvitettyä. Osa haastateltavista kertoi, että asiakastilanteet eivät jännitä, koska he eivät koe olevansa sopimusvastuussa asian osalta ja toisaalta osa kokee osaavansa oman työnsä niin hyvin, että eivät tästä syystä jännitä asiakastapaamisia. Suurin osa haastateltavista kuitenkin kertoi, ettei koe asiakaskohtaamisten sisältävän myyntiä. Asiakkaita palvellaan ja tiedotetaan esimerkiksi laskutus- ja

sopimusasioista sekä tulevista katkoista. Myyntitoimintaa ei koettu olevan mukana näissä palvelutilanteissa.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että yksikön työntekijät kokevat lämmön tuotteet hyväksi ja he pystyvät yllpeästi kertomaan niistä tuotteista, joista osaavat kertoa. Tietoisuus eri tuotteista ei ole kovin hyvällä tasolla haastattelujen perusteella ja yksikön tuotevalikoimakaan ei ole kaikilla tiedossa. Yksikön niin kutsutut perustuotteet, eli kaukolämpö ja kaukojäähdytys, koettiin tutuiksi, mutta uudemmissa palvelutuotteista ei suurella osalla haastatelluista ollut juurikaan tietoa. Haastateltavat eivät täysin kyenneet kertomaan mitä palvelutuotteita yksiköllä on myynnissä ja mitä nämä palvelutuotteet sisältävät. Muutama haastateltava oli sitä mieltä, että tuotteista olisi hyvä saada lisätietoa. Vastaajat eivät osanneet sanoa mistä tietoa löytyisi tai keneltä näistä tuotteista voisi kysyä. Osa kuitenkin koki asian niin, että heillä ei ole edes tarvetta tietää tuotteista yhtään enempää.

Turku Energian lämpöyksikön viestintä ja markkinointi koettiin suurimmaksi osaksi haastateltujen joukossa näkymättömäksi ja nähtiin, että sitä tarvitsisi olla enemmän. Osa vertasi Turku Energian markkinointia ja viestintää muihin lämpöyhtiöihin ja tätä kautta kokivat sen riittämättömäksi. Muutama haastateltava oli kuitenkin sitä mieltä, että markkinoinnille ei ole tarvetta, sillä kaukolämpö kiinnostaa niin harvoja ihmisiä. Nämä vastaajat kokivat asian niin, että ne, jotka tietoa tarvitsevat tuotteista tai yksiköstä, niin osaavat sitä itsekin hakea.

Erityisesti jäähdytystuotteita sekä uusia palvelutuotteita tulisi muutamien haastateltavien mielestä tuoda enemmän esiin. Haastateltavista osa koki, että asiakkaita pitäisi enemmän tiedottaa heidän käytössään olevien tuotteiden teknisistä ominaisuuksista sekä vastuurajoista. Hinnasta keskustelu asiakkaiden kanssa koettiin hankalana asiana ja hinnoittelun avaamista asiakkaille toivottiin. Lisäksi keskusteluissa pohdittiin myyntikampanjointia alueille, joissa kaukolämpöä olisi saatavilla esimerkiksi uusiin ja saneerattaviin kiinteistöihin.

Kun haastatteluissa keskusteltiin myynnistä, niin vain muutama haastateltava koki asian niin, että onnistunut asiakaskokemus sekä asiakkaan ongelman ratkaisu on myynnillistä työtä. Suurin osa haastatelluista koki, että myynti ei näy millään tavalla heidän jokapäiväisessä työssään, eikä heillä ole vaikutusmahdollisuuksia myyntiin. Myyntityön mainittiin olevan ”pakollinen paha” sekä asia, jota ”ei onneksi tarvitse itse tehdä”. Osa haastateltavista oli myös selkeästi sitä mieltä, että eivät koe tarvitsevansa lisätietoja myyntiin liittyen, koska omassa roolissa ei ole mahdollista myynnillisyyttä lisätä. ”Jos ei myynnillisyyttä ole mainittu työnkuvassa, niin silloin se ei kuulu työrooliin” oli erään vastaajan näkemys asiasta.

Suurin osa haastateltavista ei osannut suoraan kertoa kuka yksikössä tekee myyntiä ja osa pohti, että tehdäänkö myyntiä ollenkaan. Osa vastaajista koki, että kuuluuko myyntiä edes tehdä, vai voisiko tarvittavan myynnin yrityksessä suorittaa joku muu kuin lämpöyksikön työntekijä. Nykyinen organisaatio koettiin sekavaksi, koska myyntiä sisältäviä toimintoja on käytännössä kaksi ja vastualueet eivät ole yksikön sisällä selkeät. Tässä nähtiin riski huonoihin asiakaskokemuksiin. Selkeän myyntiorganisaation siis nähtiin puuttuvan kokonaan yksiköstä ja tuote- sekä asiakasvastualueet eivät olleet kenenkään vastaajan tiedossa. Lisäksi myynnin tavoitteet koettiin epäloogisiksi, sillä kannattavuuden seuranta ei ole ollenkaan.

Haastateltavista suurin osa koki yksikön tavan tehdä myyntiä näkymättömäksi tai ettei sitä tehdä juuri ollenkaan, eikä olemassa olevia myyntiprosesseja ole. Koska myynnin vastualueet koettiin epäselväksi, niin haastateltavilla ei myöskään ollut selkeää kuvaa siitä, miten viedä potentiaalisia myyntimahdollisuuksia eteenpäin yksikössä. Osa haastatelluista kertoi, että veisi näitä esihenkilön kautta eteenpäin, kun taas esihenkilö ei haastattelutilanteessa osannut suoraan sanoa, mitä hänelle ohjatuille myyntimahdollisuuksille tekisi. Kokonaisuudessaan yksikön myyntiä ei koeta riittävän aktiiviseksi, joskin sen koetaan olemaan hieman aktiivisempaa kuin muutamia vuosia sitten.

Keskusteluissa siitä, kuka myyntiä tällä hetkellä tekee, jokaisen vastauksessa nousi esiin oivallusmyynti-toiminto. Moni myös mainitsi verkko-omaisuuden ja muutama lisäksi lämpöpalvelut sekä lämmönhankinnan. Muutama henkilö myös mainitsi, että koko yksikön henkilöstö tekee tietynlaista myyntityötä palvelemalla asiakkaita. Haastateltavat kokivat, että yksikössä vain muutama henkilö tekee aktiivista myyntiä ja loput passiivista, eikä ollut tietoa siitä, onko kenenkään työnkuvaan kirjattu myyntiä. Positiivista tuloksissa on se, että osa vastaajista oli sitä mieltä, että yksikössä olisi kyllä osaamista myyntiin paljon, mutta sitä ei käytetä tällä hetkellä riittävästi hyväksi.

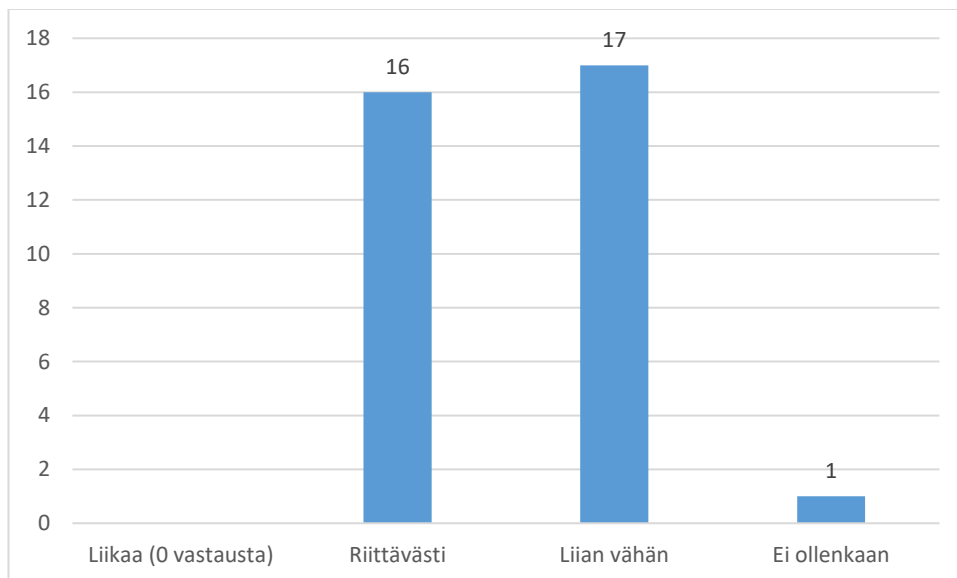
Tällä hetkellä myyntiresurssit koetaan aivan liian pieneksi. Jäähdytystuotteiden myyntiin koettiin tarpeelliseksi lisätä panostusta, kun taas kaukolämpöä itsessään ei nähdä tarpeelliseksi myydä, koska uusia potentiaalisia liittymiä ei alueella enää ole eikä tule. Keskustelu siitä, kenen tulisi myydä, toi esiin myös ristiriitaisia vastauksia. Osan mielestä myynnin tavoitteiden saavuttaminen sekä uusien tuotteiden kehittäminen on ainoastaan myyntiorganisaation tehtävä. Osa taas koki, että kaikilla tulisi olla intressi myydä, koska asiakas lopulta maksaa jokaisen työntekijän palkan.

#### 4.1.2 Tulokset kyselylomakkeesta

Kyselylomakkeen vastauksissa kaukolämpöalan tulevaisuus nähtiin valoisana, joskin haastavana. Kyselylomakkeen vastauksissa teemahaastattelun vastausten tavoin tulivat haasteina esiin toimitetun lämmön energiamäärien lasku sekä muutokset tuotannossa. Eniten huolestusta herätti vastauksissa kilpailutilanteen kiristyminen ja sen vaikutus asiakaspitoon. Tulevaisuuden haasteiden taklaamiseksi tuotiin vastauksissa esiin koko yksikön voimaa tiiminä parantaa kaukolämmön brändiä Turun seudulla, sekä muuttaa asiakkaiden ajatusta kaukolämmöstä vanhanaikaisena lämmitysmuotona. Kuten teemahaastattelunkin vastauksissa, niin myös kyselylomakkeen vastauksissa, jäähdytyksen tulevaisuus nähtiin erittäin valoisana ja siihen kaivattaisiin lisää myyntiä sekä markkinointia.

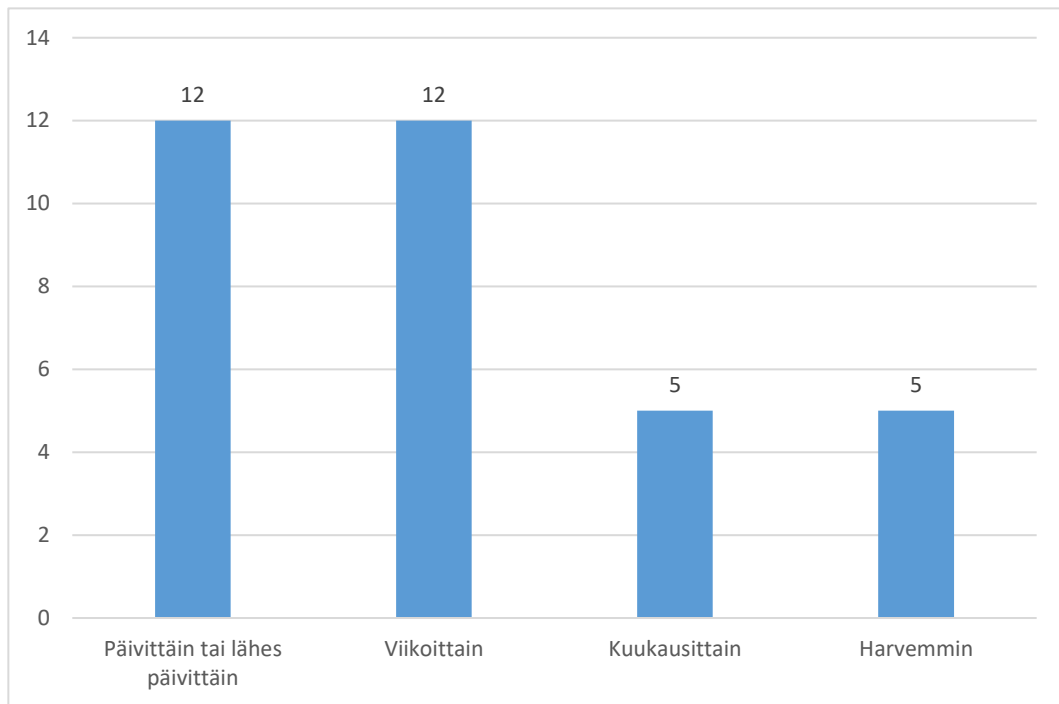
Yrityskulttuurin avoimuus koettiin oman toiminnon sisällä suurimman osan mielestä hyväksi, mutta yksikön sisällä avoimutta ei juurikaan nähty olevan. Yhdessä vastauksessa koettiin uhkana se, että tietoja ei jaeta tarpeeksi avoimesti eteenpäin, vaan tietyt asiat ovat yhden tai muutaman henkilön käsissä, ja niistä voisi olla tärkeää avoimesti keskustella. Sisäistä viestintää kaivattiin lisäksi myynnistä esimerkiksi vastualueiden, kampanjoiden, markkinoinnin, kehitystöiden sekä myytyjen kohteiden osalta. Koettiin tarpeelliseksi kerätä kaikkien saatavilla olevaan paikkaan, esimerkiksi teamsiin tai intraan, tietoa tuotteista sekä jonkinlainen ”kaukolämpösanasto”. Tuote- ja palveluvalikoima koettiin yksikössä erittäin sekavaksi.

Tiimi-, toiminto- ja yksikköpalavereissa myyntiä ja siihen liittyviä tavoitteita käytiin vastaajien mielestä pääosin läpi liian vähän tai riittävästi. Tulokset on esitetty kuviossa 7. Lisäkommenteissa eräs vastaajista kertoi, että myyntiä ja tavoitteita ei käsitellä paljon, mutta heille, joiden työhön ei myynti kuulu, niin näiden asioiden käsittely ei myöskään ole oleellinen asia. Toisaalta lisäkommenteissa mainittiin, että myyntityö on tärkeää ja siitä tulisi viestiä mahdollisimman aktiivisesti koko yksikölle.

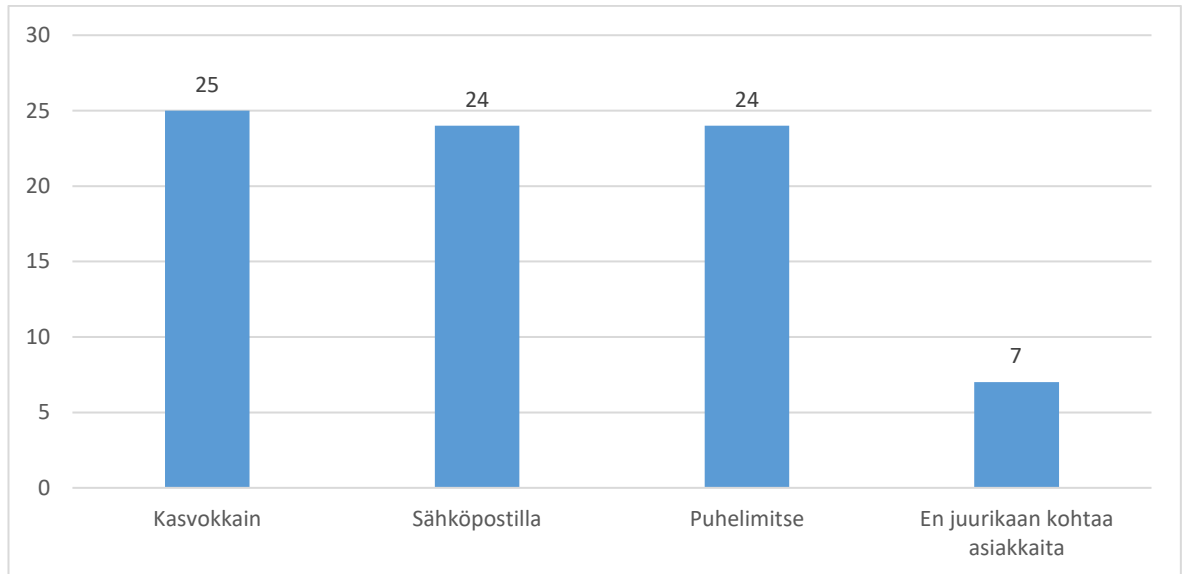


Kuvio 7. Miten paljon vastaajien mielestä yksikkö-, toiminto- ja tiimi-infoissa käydään läpi myyntiä sekä myyntiin liittyviä tavoitteita? (n=34).

Suuri osa vastaajista kertoi tapaavansa asiakkaita viikoittain tai jopa päivittäin ja yhteydenottotapoja on useita (kuvio 8). Asiakkaita tavataan mieluiten kasvokkain, koska näin koetaan, että asiat saadaan hoidettua nopeimmin ja helpoimmin (kuvio 9). Pääosin asiakaskohtaukset koetaan kyselylomakkeen vastauksissa luonteviksi ja positiivisiksi. Vain yhden vastaajan mielestä asiakkaiden kohtaaminen on ”pakollinen paha” ja yksi vastaaja kokee hinnasta keskustelun asiakkaiden kanssa epämiellyttäväksi, koska hänellä ei ole tietoa hinnan muodostumisesta.



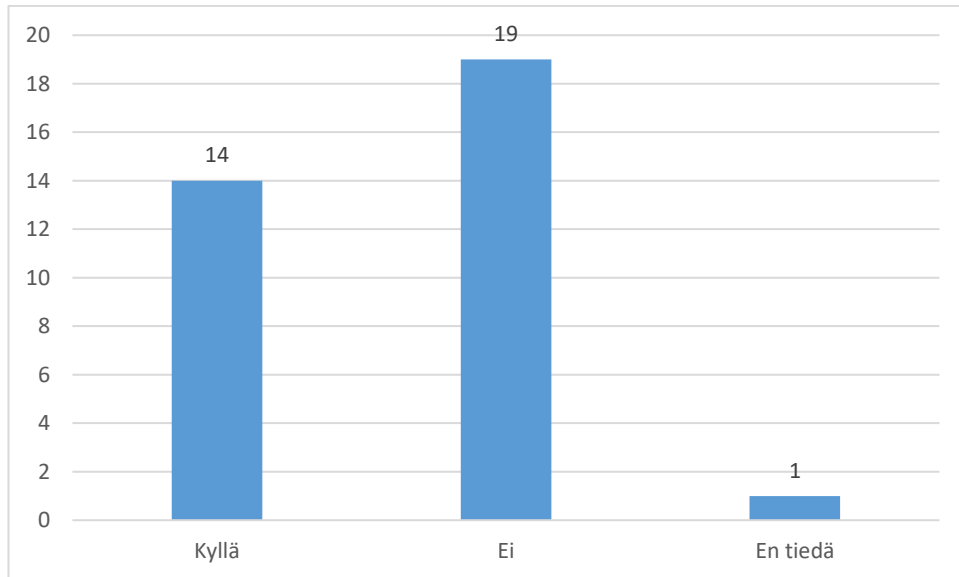
Kuvio 8. Kuinka usein vastaajat tapaavat asiakkaita? (n=34).



Kuvio 9. Millä eri tavoin vastaajat kohtaavat asiakkaita? (n=34)

Kaukolämmön markkinointia tulisi tehdä enemmän henkilöstön näkemyksen perusteella, sillä 19 vastaajista koki, ettei markkinointi ole tällä hetkellä riittävän aktiivista. Markkinointityyli sekä markkinointikanavat saivat myös kritiikkiä vastauksissa. Markkinointityyleiksi toivottiin rohkeaa, rajoja rikkovaa, innovatiivista, myyvää sekä kiinnostavaa ja markkinointikanaviksi muitakin kanavia kuin sosiaalinen media, jota läheskään kaikki eivät vastaajien näkemyksen mukaan käytä. Markkinointiin kaivattiin lisäksi systemaattisempaa ja säännöllisempää otetta sekä pohdittiin, olisiko hyvä idea palkata yksikköön oma markkinointihenkilö vastaamaan niin markkinoinnista kuin viestinnästäkin. Viestinnän osalta kokemus oli, että esimerkiksi oppilaitoksiin ei viedä riittävästi tietoa kaukolämmöstä ja lehdissä viestintä koskee ainoastaan hinnanmuutoksia.

Kyselylomakkeen vastaajista hieman suurempi osa oli sitä mieltä, että heidän työnkuvaansa ei kuulunut myynnin tukeminen (kuvio 10).

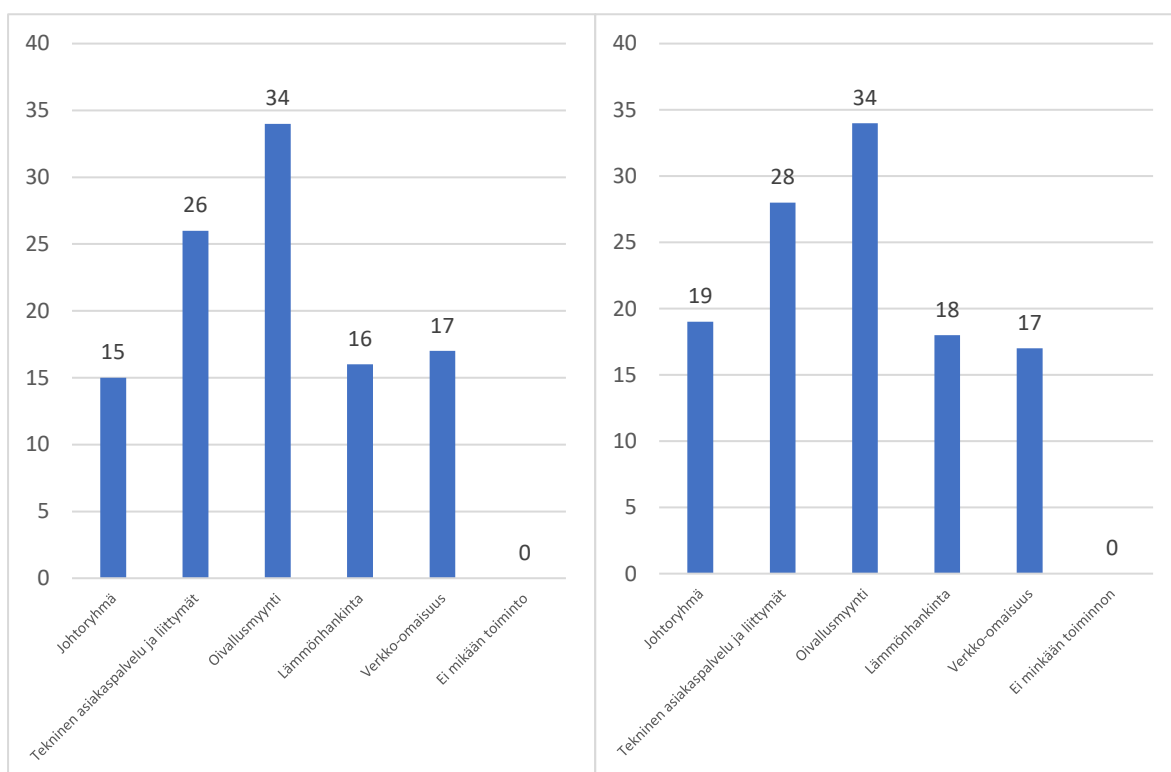


Kuvio 10. Kuuluuko vastaajan näkemyksen mukaan hänen työnkuvaansa myynnin tukeminen? (n=34).

Vastaajista noin yksi kolmasosa koki, ettei myynti näy heidän työssään ollenkaan tai juuri ollenkaan. Suurin osa vastaajista näki asian niin, että myynti näkyy heidän työssään lähes joka päivä, esimerkiksi tuotannon optimointina sekä yrityksen ja yksikön tuotteiden markkinointina asiakaskohtaamisissa. Eräs vastaajista kertoi, että myynti on ”elinehto liiketoiminnalle”. Henkilöt, jotka kertoivat hoitavansa asiakassuhteita työkseen, kokivat että kaikki tekeminen liittyy myyntiin tai tähtää välillisesti myyntiin.

Kuten teemahaastatteluissakin, niin myös kyselylomakkeen vastauksissa koettiin yhteisen ”punaisen langan” puuttuvan myynnin prosesseista, myynnin vastuualueista sekä myynnin tavoitteista. Myynnin koettiin olevan sekavasti organisoitu ja lisäksi tuoteprosessitkin koettiin epämääräisiksi. Organisoinnin sekavuuden ja vastuualueiden epämääräisyyden kerrottiin olevan iso ja akuutti ongelma, koska edes päävastuuta myynnistä ei koettu olevan kenelläkään.

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että oivallusmyynti tekee myyntiä, mutta suuren osan mukaan myös muut toiminnot tekevät myyntityötä. Suurin piirtein sama jakauma oli siinä, kenen pitäisi vastaajien mielestä tehdä myyntiä. Nämä tulokset on esitetty kuviossa 11. Lisäkommenteissa mainittiin resurssien allokoinnin tarve erityisesti jäähdytystuotteiden myyntiin. Lisäksi mainittiin tarve keskittää perusmyynti vain yhteen toimintoon sekä koko yksikön ottaminen mukaan myynnin tukemiseen esimerkiksi kannustimien avulla.



Kuvio 11. Mitkä toiminnot vastaajien mielestä tekevät tällä hetkellä myyntiä (vasen) ja minkä toimintojen pitäisi tehdä myyntiä (oikea)? (n=34).

Kuusi vastaajista koki yksikön myynnin olevan niin aktiivista kuin olemassa olevilla resursseilla voi olla. Noin kolmasosa taas koki, että myynnin pitäisi ehdottomasti olla aktiivisempaa sekä lisäksi tavoitteellisempaa. Loput eivät osanneet ottaa kantaa siihen millaista yksikön myynti on. Syiksi tähän mainittiin myynnin näkymättömyys sekä se, että myynnistä ei viestitä riittävästi. Myyntiä myös kuvattiin ”passiiviseksi toiminnoksi, jossa vain odotetaan, että asiakas ottaa kontaktia ja tilaa tuotteen, jolloin myynnille jää ainoastaan sopimuksen laadinta”.

## 4.2 Tulevaisuuden tahtotila työpaja

Toteutetun työpajan tulosten perusteella alan tulevaisuuden nähdään luovan haasteita koko yksikölle. Asiakkaiden tarpeesta sekä tuotantotapojen kehityksestä koetaan tarpeelliseksi käydä yhteisiä keskusteluja yli toiminto- ja jopa yksikkörajojen, jotta saadaan nämä kaksi kehityskohdetta linkitettyä yhteen. Samankaltaisia keskusteluja haluttaisiin tavoitella myös kaikkien toimintojen yhteistä kehittymistä ajatellen. Kommenttina nousi esiin pohdinta siitä, mitä asioita voidaan kehittää vain lämpöyksikössä ja missä pitää ottaa huomioon koko yrityksen yhteinen suunta ja tahtotila. Tämän nähdään vaativan tiivistä keskustelua liiketoimintojen välillä.

Nykytila-analyysistä nostettiin esiin yksikön ”me-hengen” nostatuksen tarve. Tähän nähtiin olevan hyvät edellytykset, mutta toimintojen yhteistyön kehittämisen katsotaan vaativan suunnitelmallisuutta sekä selkeitä tavoitteita. Avoimen viestinnän nähtiin olevan yksi ratkaiseva tekijä yksikön yhteistyön sekä sisäisen tietoisuuden parantamisessa. Nähtiin, että tuotetietoisuuden tulisi olla paremmalla tasolla koko yksikön sekä yrityksen henkilöstön osalta, ja myynnistä sekä asiakasrajapinnasta toimimisesta pitäisi tehdä oma viestintäsuunnitelma. Yhtenä kommenttina ennakkotehtävässä oli, että ”palvelutuotteet ovat epämääräisiä”. Tämä vastaus herätti keskustelua, sillä jos tuotetietoisuus on alhaisella tasolla johtoryhmässä, niin sen ei nähdä voivan olla hyvällä tasolla muunkaan yksikön henkilöstön saatikka asiakkaiden osalta.

Tulevaisuuden yhdeksi tahtotilaksi nimettiin korkea asiakastytyväisyys sekä laadukas asiakkuuksien hoito. Näiden tavoitteiden avulla ajatellaan yksikön pystyvän olemaan mukana ja jopa johtavassa asemassa kiristyvässä kilpailutilanteessa. Erityisesti mainittiin isoimmat asiakkaat, joille keskusteltiin oman ”VIP” yhteydenottokanavan perustamisesta. Kuitenkin huomioitiin myös kaikkien asiakkuuksien olemassa olevan 24/7/365 – palvelun mukana olo sekä kehittäminen, ja myös palvelutuotteita ostavien asiakkaiden palvelu sopimusten mukaisesti.

Tuotteiden kehityksen nähtiin olevan jatkuvaa ja mukaan pitäisi ottaa myös perustuotteet. Erityisesti hinnoittelun selkeytys ja edullisuus nähtiin tärkeäksi asiaksi ja asiakkaille tulisi saada tarjolle selkeä hyöty kiinteistökohtaisten energiatehokkuustoimien eteenpäin viemisestä. Tuotteiden asiakaslähtöistä kehitystä varten koettiin, että tarvitaan laajaa tarvekartoitusta asiakasrajapinnasta, jotta tehdään oikeita asioita. Yhtenä kehityssuuntana mainittiin nykyisten tuotteiden paketointi tuoteperheiksi sekä erityisesti jäähdytystuotteiden kehitys. Myyntiä tukemaan sekä tarjontaa parantamaan ehdotettiin digipalveluiden kehitystä. Yksiköllä on paljon olemassa olevaa dataa asiakkaista, jota näkemysten mukaan pitäisi hyödyntää enemmän asiakkaille tarjottavana lisäpalveluna, esimerkiksi ennusteina, sekä myös lisämyynnissä. Lisäksi uusien tuotteiden tilausten sekä tuotemuutosten ja yhteydenottopyyntöjen tekeminen digipalveluiden kautta nähtiin tulevaisuuden toimintavaksi.

Yksikön henkilöstön kehittymiseksi myynnillisempään suuntaan nähtiin työnkuvien selventäminen yhtenä kehityskohteessa. Kommenttien ”jokainen myy” sekä ”kaikki markkinoi” katsottiin vaativan myynnin osuuden määrittämistä työnkuviin sekä työnkuvien läpikäyntiä koko henkilöstön kanssa. Keskusteltiin lisäksi myynnillisyyden määrittämisestä uusiin työpaikkailmoituksiin. Yhtenä kommenttina tuli henkilöstön asenteiden muuttamista yrittäjähenkisemmäksi, jotta saataisiin tätä kautta lisättyä myynnillisyyttä.

Tulevaisuuden tahtotilaksi koettiin myynnin uudelleenorganisoinnin välttämättömyys akuutisti. Tämän toimen nähtiin parantavan myös sisäistä myynnillisyyttä, jonka avulla saataisiin lisää myyntiresursseja myynnin tukemisen kautta. Lisäksi uudelleenorganisoinnin nähtäisiin tuovan selkeyttä vastuualueisiin ja tätä kautta tuovan parempia asiakaskokemuksia. Asiakaspalvelun ja myyntiresurssien kohdistaminen henkilökohtaisempaan asiakkaan palveluun koettiin siis tarpeelliseksi. Kasvokkain tapahtuvaa palvelua koettiin tarvittavan jatkossakin, vaikka erilaiset kanavat toisivatkin lisäpalvelua asiakkaille.

### 4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimustulosten luotettavuutta lisää se, että tässä työssä käytettiin eri menetelmiä tulosten laatimiseksi. Haastattelujen lisäksi toteutetun kyselylomakkeen avulla saatiin vahvistettua jo haastatteluista saatuja tuloksia. Koko tutkittavan organisaation mukaan ottaminen kyselyyn luo laadukkuutta tuloksiin kuten myös kyselyn melko korkea vastausprosentti (72%). Tutkimukset toteutettiin pääosin anonyymisti, joka myös lisää vastausten luotettavuutta.

Kulttuurin tutkiminen organisaatiossa, jossa itse työskentelee, luo työlle tiettyjä haasteita. Tutkimusta sekä johtopäätöksiä tehdessä tutkija pyrki asettumaan itse organisaation ulkopuolelle ja laatimaan lopputulokset ainoastaan tutkimusaineiston perusteella. Tämä onnistui hyvin, mutta asia on kuitenkin hyvä ottaa huomioon tutkimustuloksia luettaessa. Haastatteluissa pyydettiin haastateltavia asennoitumaan tilaisuuteen, kuin haastattelija olisi organisaation ulkopuolinen henkilö ja haastatteluissa esitettiin tarkentavia lisäkysymyksiä, jotta tutkimustulos olisi mahdollisimman luotettava ilman oletuksia. Haastatteluissa pyrittiin siihen, ettei haastateltavia yritetä johdatella tiettyihin vastauksiin, vaan että haastateltavan oma ääni tulisi kuuluviin. Koska tutkittaessa on monessa kohtaa huomioitu tutkijan työskentely organisaatiossa, niin se lisää tutkimustuloksen luotettavuutta.

## 5 Yhteenveto, johtopäätökset sekä jatkotoimenpiteet

### 5.1 Myyntikulttuurin nykytila sekä tulevaisuuden tahtotila

Tutkimuksen tuloksissa tuli esiin melko paljon konkreettisiakin toimenpiteitä myynnin kehittämiseen yleisesti, mutta tuloksista oli myös poimittavissa kulttuuriin vaikuttavat asiat myynnillisyyden osalta. Tutkimuksessa käsiteltiin myynnin lisäksi laajasti muitakin teemoja, sillä kulttuuri koostuu monesta eri osa-alueesta ja koko organisaation yhteisistä ajatuksista (Kilpinen, 2022, s. 174). Vastaukset olivat osittain myös ristiriitaisia, sillä vaikka kulttuuri onkin pääosin ryhmän ajatuksia kokoava, niin yksilöilläkin on tuki vaikutusta kulttuuriin tietojensa sekä ajatustensa kautta (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 42). Kokonaisvaltaisen näkemyksen saaminen oli kuitenkin ristiriitaisistakin vastauksista huolimatta mahdollista. Laajasti eri teemojen tutkiminen sekä ristiriitaisien vastausten analysointi on kuitenkin kulttuurin tutkimiselle ominaista, sillä kulttuurin nykytilan tutkiminen vaatii monipuolista analysointia eri katsontatavoin (Luukka, 2019, s.97). Teoriaan pohjautuvat pohdinnat auttoivat yhdistelemään tuloksista yhtenäisen kokonaisuuden.

### **Tuotteet, asiakaskohtaamiset ja alan tulevaisuus**

Yrityksen henkilöstöllä pitää olla luotto yrityksen tuotteisiin, sekä heidän tulisi tietää tuotteiden edut, jotta he pystyvät tarjoamaan parhaita mahdollisia ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin. Lisäksi innostuneisuus yrityksen edustamiseen luo hyviä sekä kestäviä asiakassuhteita. (Pink, 2014, s. 106.) Turku Energian lämpöyksikön myyntikulttuurin kehittämiseksi luo vahvan pohjan se, että yrityksen henkilöstö pääosin kokee yksikön tuotteet hyväksi ja edustavat niitä ylpeinä. Varsinkin kaukolämpötuotteen osalta monet kertoivat sen olevan helppo sekä huoleton tuote asiakkaille, ja korostivat erityisesti tuotteen palvelusisältöä. Tuotetietoisuudessa tuntuu olevan kehitettävää erityisesti jäähdytys- ja palvelutuotteiden osalta. Osa mainitsi asiakaskohtaamiset rennoiksi, koska pystyvät keskustelumaan osaamistaan asioista luontevasti.

Tästä voidaan vetää johtopäätös, että perustuotteesta keskustellaan asiakkaiden kanssa, mutta ei niinkään muista tuotteista. Positiivista on, että suurta osaa kiinnostaa oppia lisää tuotteista. Koska tuotetietoisuudessa on puutteita, ei myöskään aina joka hetkessä kyetä löytämään asiakkaan ongelmiin parasta mahdollista ratkaisua yrityksenkään kannalta. Tuotteissa nähtiin lisäksi kehittämistarpeita, mutta tuotteiden kehittäminen nähtiin vain joidenkin henkilöiden tehtäväksi. Tulevaisuuden tahtotilaa tarkasteltaessa koettiin, että kehittäminen kuitenkin vaatii eri alojen asiantuntijoita, jotta asiakastarpeen lisäksi pystytään ottamaan huomioon myös tuotannon ja verkkojen tarpeet.

Alan tulevaisuus nähtiin pääosin valoisana tai vakaana, mutta kuitenkin haastavana sekä muuttavana. Henkilöstön tietoisuus muuttuvasta ympäristöstä luo pohjan perusteluille siitä, miksi kulttuuria pitää muuttaa. Kulttuurin muutospainetta ovat esimerkiksi yrityksen sidosryhmien arvot ja ohjaus sekä yhteiskunnan arvot ja vaatimukset, jotka vastausten perusteella henkilöstö tunnisti (Kulmala & Rosvall, 2022, s. 72). Tuotantoon panostaminen nousi esiin monissa vastauksissa, mutta lisäksi asiakasrajapinnan vaatimuksia nostettiin esiin lisääntyvän kilpailun kautta ja osassa vastauksista myös yhdistettiin nämä kaksi. Tämä tulos tuo lisää vahvistusta siihen, että tässä luvussa jo aiemmin mainituille eri toimintojen jäsenistä kootuille tiimeille on tarvetta.

## **Yrityskulttuuri**

Tutkimuksessa yhtenä teemana oli yksikön yhteistyön tilanne. Kulttuurin nykytilan hahmottamisessa iso asia on tunnistaa miten vuorovaikutus organisaation eri tasojen, eli yksikön, toimintojen sekä tiimien, välillä toimii (Groysberg ym., 2018). Lämpöyksikön kulttuurin nykytilanteessa vuorovaikutus on melko siiloutunutta, sillä toimintojen välillä ei juurikaan tehdä yhteistyötä. Oman tiimin kanssa yhteistyötä tehdään ja keskustelu koetaan pääosin avoimena, mutta toiminnon ja varsinkin yksikön sisällä avointa viestintää ei juurikaan koettu olevan. Tässä on selkeä korjattava asia, sillä melko pienessä yksikössä tiedonkulun sekä vuorovaikutustilanteiden tulisi olla arkipäivää.

Henkilöstö kaipaa lisätietoja muiden tekemästä työstä, koska sillä nähdään vaikutusta omaan työhön. Yksikön toiminnan tehostaminen vaatii lisää avointa keskustelua yli toimintorajojen. Ihmissuhteiden toimivuus muutoksessa on tärkeää, koska toimivalla yhteistyöllä saavutetaan tuloksia (Kuusela, 2015, s. 134). Sisäisessä viestinnässä on siis puutteita, jotka voivat olla esteenä myyntikulttuurin kehittämisessä

Yhteistyötä pitää korostaa kulttuuria muuttaessa, varsinkin kun se halutaan kohdentaa koko organisaatioon. Siksi projekteihin ja erilaisiin tapahtumiin pitää ottaa mukaan yksilöitä eri toiminnoista ja sekoittaa tiimejä. (Luukka, 2019, s. 132; s. 371). Tämä vahvistaa ajatusta yhteistyön parantamisesta sekä rajoja rikkovien tiimien perustamisesta. Tällaista toimintaa tarvitaan, jotta kulttuuria saataisiin kehitettyä haluttuun suuntaan. Itse myyntityössä projektikohtainen tiimien luonti on myös tärkeää, sillä myyjän takana on tiimi, joka koostuu yrityksen eri alueiden asiantuntijoista, ja jonka avulla saadaan käyttöön tarvittavat resurssit kaupan syntymiseksi. Tiimien onnistumisia tulisi myös jakaa koko yritykselle, jotta saadaan myyntikulttuuria vietyä eteenpäin. (Cohen, 2014, s.34–36.)

Vaikka kulttuuri on melko näkymätöntä, niin siinä on näkyviä tasoja, joihin kuuluvat esimerkiksi erilaiset rituaalit, kuten säännölliset sekä epäsäännölliset tapaamiset (Jackson ym., 1994, s. 1–14). Lämpöyksikön kulttuurissa säännölliset palaverit ovat yhtä toimintoa lukuun ottamatta kaikkien toimintojen käytössä. Myös yksiköllä on yhteisiä tapaamisia säännöllisin väliajoin. Tapaamisissa käydään läpi päivittäistä työtä, joka on tärkeä asia, mutta lisäksi strategisten tavoitteiden ja myynnin tulisi olla päivittäinen puheenaihe läpi koko organisaation (Maury ym., 2016, s. 276). Tällä hetkellä myyntiä ei käydä läpi tapaamisessa juuri ollenkaan, koska siitä ei ole saatavilla dataa, tai ainakaan se ei tunnu olevan helposti löydettävissä. Tämä puute vaikuttaa myyntikulttuurin kehittämiseen, sillä myynnin näkyvyyttä on tarve lisätä. Henkilöstöä kiinnostaisi kuulla myynnistä enemmän, joten aiheen tuominen mukaan säännöllisiin palavereihin olisi hyvä idea. Datan käyttöä ja seurantaan tulee pohtia, sillä esimerkiksi myynnin kannattavuutta ei nähty asiana, jota edes seurataan

millään tasolla. Kuten sanottua, niin toistuvat palaverit ovat hyviä, mutta niiden sisältöä kannattaa tarkastella uudelleen. Rituaalit voivat kuulostaa tylsiltä, mutta kun ne on oikein valittu, ne tuovat kulttuurin pysyvyyttä. (Nieminen & Tomperi, 2008, s. 184–213). Nyt myynti koettiin näkymättömänä, joten myynnin esiintuominen tapaamisissa toisi tietoisuuden kasvun lisäksi myyntiä näkyvämmäksi.

Myynnin lisäksi tapaamisissa tulisi olla enemmän avointa keskustelua onnistumisista sekä palkitsemisista. Palkitsemistavat vaatisivat myös yhtenäistämistä eri toimintojen kesken, nyt tämä vaikuttaa olevan hyvin paljon esihenkilöriippuvaista. Kulttuurin muutoksessa tavoitteiden saavuttamisesta, onnistumisista sekä palkitsemisista tulisi kertoa avoimesti eikä pitää vain pienen piirin salaisuutena (Nieminen & Tomperi, 2008, s. 184–204). Onnistumisten esiintuomisella saadaan ensinnäkin viestittyä henkilöstölle hyvin tehdystä työstä ja työntekijä saa arvostusta työsuoritteistaan. Samalla nämä toimivat esimerkkinä muille ja kannustavat myös muuta henkilöstöä tavoitteiden mukaisiin saavutuksiin. Kun kulttuuri on hyvä, niin jokainen organisaation jäsen haluaa tavoitella onnistuneita suorituksia ja näitä myös halutaan tuoda esiin (Moyle, 2018, s.23–28). Onnistumisten esiintuomisille pitää kuitenkin olla ohjeistus sekä seuranta, jotta tasapuolisuus voitaisiin taata. Samojen henkilöiden esiin nosto jatkuvasti ja toisten huomiotta jättäminen ei luo puitteita oikeanlaiselle kulttuurille.

## **Myynti ja markkinointi**

Tällä hetkellä lämpöyksikössä suuri osa ajattelee, ettei heidän työhönsä myynti kuulu ja osa ajattelee niin, ettei se kuulu edes lämpöyksikölle vaan myyntiä voitaisiin tehdä jonkin muun liiketoiminnan kautta. Myyjät kuitenkin tarvitsevat koko henkilöstön tukea ja tätä ajatusta olisi tärkeää viedä eteenpäin, jotta tukea olisi saatavilla, ja jotta myyntikulttuuria saataisiin parannettua. Monet ajattelevat myynnin olevan vain niiden henkilöiden tehtävä, joiden työnkuvaan myynti on kirjattu. Sisäisten asiakkaiden kanssa tekemisissä olevien henkilöiden tulisi palvella asiakasrajapinnassa työskenteleviä henkilöitä niin, että heillä olisi

parhaat mahdolliset lähtökohdat auttaa asiakkaita ratkaisemaan ongelmansa sekä tekemään myyntiä (Hänti ym., 2016, s.8–11). Tällaista myyntiä tukevaa myyntikulttuuria ei juurikaan tällä hetkellä ole nähtävissä yksikössä.

Myynti koetaan yksikössä näkymättömäksi ja yksi jo aiemmin mainittu syy tähän on selkeästi viestinnän puuttuminen aiheesta. Toinen selkeästi esiinnoussut teema oli se, ettei selkeää myyntiorganisaatiota itse asiassa ole olemassa. Sisäistä viestintää on hankala tehdä, jos ei ole selkeitä vastuualueita. Lisäksi vastuualueiden puute heijastuu asiakastytyvyyteen. Vastuualueiden puute johtaa siihen, ettei yksikössä tiedetä kenen kanssa myynnistä sekä asiakkaiden ongelmien ratkaisusta voisi keskustella. Kulttuurin muutoksen johtaminen kannattaakin aloittaa helpoimmin ja nopeimmin muutettavista asioista. Ensimmäiseksi on tärkeää varmistaa, että oikeat ihmiset ovat oikeilla paikoilla ja työntekoon vaikuttavat prosessit ovat kunnossa. Nämä kaksi asiaa on helpoin ja nopein muuttaa. (Nieminen & Tomperi, 2008, s. 184–204.)

Myynnin vastuualueiden lisäksi yksikön henkilöstöllä ei ollut tietoa myyntiprosesseista. Jotta prosessit saataisiin kuntoon sekä vietyä eteenpäin, niin nekin tulisi antaa jonkun henkilön vastuulle. Myynnin uudelleenorganisoinnista on keskusteltu yksikössä ja johtoryhmän keskusteluissa tuli esiin, että uudelleenorganisointia on suunniteltu toteutettavaksi muutamien vuosien päästä. Pitää kuitenkin muistaa, että kulttuurin kehitys on hidasta. Se hetki, kun näkyviä toimia tehdään, ei heti muuta kulttuuria, vaan näkyvien muutosten jälkeen pitää kärsivällisesti odottaa niiden vaikutusta. Tästä syystä johtajan pitää tarvittaessa olla valmis uudelleenorganisoinnin kautta varmistamaan, että asiat etenevät haluttuun suuntaan. (Kuusela, 2015, s. 56–57; s. 151–152.)

Toinen syy, miksi näkyviä toimia kulttuurin muutoksen eteen tarvitsisi tehdä mahdollisimman nopeasti on se, että kaikki yksilöt eivät välttämättä sopeudu uuteen kulttuuriin ja tällöin ollaan tilanteessa, jossa johdon tulee pohtia toimintatapoja henkilöstöresurssien osalta. Vaihtoehtoina voivat olla esimerkiksi tehtävänkierto tai uudelleenorganisointi. (Luukka, 2019, s. 81; s. 168; s.255–256.) Ensimmäisen uudelleenorganisoinnin jälkeen johdon tulee siis tarkasti

seurata, miten muutos toimii, ja olla tarvittaessa valmis tekemään lisää pieniä muutoksia.

Tuotteista sekä yksikön toiminnasta ulospäin viestimiseen toivottiin lisäapuja markkinoinnista sekä viestinnästä. Yksikön markkinointi sekä viestintä mielletään melko varovaiseksi ja näyttää siltä, että hyvistä teoista ei olla niin ylpeitä, että ne tuotaisiin julki. Ulkoinen markkinointi sekä viestintä luo paitsi ulkoisille sidosryhmille, niin myös henkilöstölle, tunteen siitä, että yritys on näkyvä ja on tehnyt asioita oikein. Enemmän tekoja ja niistä viestimistä on yhtä kuin enemmän tuloksia toimii niin sisäisessä kuin ulkoisessakin viestinnässä (Maury ym., 2016, s.277–278).

## 5.2 Johtopäätökset

Yhteistyön ja sisäisen viestinnän kehittäminen, uudelleenorganisointi sekä tiimien sekoittaminen nousee tämän työn osalta isoon rooliin kulttuurin kehittämisessä. Edellä mainittujen toimien avulla, pystytään kehittämään myös avoimempaa ilmapiiriä. Tulevaisuuden työpajassa pohdittiin myyntiorganisaation muutoksen lisäksi koko organisaation muutosta. Tässä yhdistyisi kaikki nämä kolme asiaa.

Yhteistyö muuttuisi, kun tiukkoja toimintojen välisiä rajoja poistettaisiin ja eri kehitystoimia sekä projekteja varten voitaisiin luoda tiimejä, jotka kehittäisivät toimintaa yhdessä asiakastarpeet sekä tuotanto huomioiden. Kun kulttuuri on oikeanlainen, niin on mahdollista yhdistää henkilöstön tiedot sekä taidot rooleista riippumatta tavoitteiden mukaiseen työympäristöön (Groysberg ym., 2018). Vastauksista tuli ilmi, että yksikön henkilöstössä on paljon osaamista, jota ei tällä hetkellä käytetä kokonaan hyödyksi, sillä kulttuuri ei ole sellainen, jossa asiantuntijoiden osaamista yhdisteltäisiin. Onkin huomioitava, että yksistään erinomaiset yksilöt eivät takaa onnistuneita suorituksia, vaan taustalla pitää olla oikeanlainen kulttuuri (Smith, 2003, 249–261).

### 5.3 Myyntikulttuurin kehittämisen toimenpide-ehdotukset

Tulevaisuudessa yksikössä halutaan olevan myyntiä, jota kuvastaa tahtotila omasta myyntiorganisaatiosta sekä selkeästi jaetuista vastuualueista. Toimintojen välisen yhteistyön halutaan olevan toimivaa sekä sisäisen viestinnän rooli nähdään tärkeänä. Kehitystä pitää olla tuotteiden sekä myynnin osalta ja se halutaan linkittää koko yksikköön. Tuotetietoisuuden pitää olla kunnossa koko henkilöstön osalta ja myynnin rooli selkeä jokaisen työnkuvassa. Asiakastytyvyyden halutaan olevan huipussaan tulevaisuudessa ja tätä tehostamaan tahdotaan luoda asiakkaille helppoja yhteydenottokanavia. Yhteenvedona voidaan todeta, että lämpöyksikön myyntikulttuuria on tarvetta kehittää.

Turku Energian lämpöyksikön myyntikulttuurin nykytilassa on nähtävissä positiivisia muutosta tukevia asioita. Henkilöstö on ylpeä tekemästään työstä sekä yksikön tuotteista. Lisäksi henkilöstö näkee alan tulevaisuuden valoisana. Positiivisten asioiden lisäksi henkilöstö kuitenkin näkee myös kehityskohteita sekä haasteita, joten tiedetään, että paikalleen ei voida jäädä, vaan toimintaa on kehitettävä.

Ensimmäinen toimenpide myyntikulttuurin kehityksen käynnistämiseksi on viestiä tästä tehdystä tutkimustyöstä, sen tuloksista sekä esille tulleista kehityskohteista. Työn tulosten läpikäynti yhdessä yksikön henkilöstön kanssa on ensimmäinen askel kehitykselle.

Kuten jo aiemmin mainittu, niin näkyvä, melko helppo sekä nopea tapa kehittää myyntikulttuuria on organisoida myynti uudelleen. Uudelleenorganisoinnin kautta saadaan jaettua myynnin vastuualueet. Tämän uudelleenorganisoinnin tulisi olla näkyvää ja siitä pitää viestiä sisäisesti jo suunnitteluvaiheessa sekä toteutuksen edetessä. Eri vaiheiden tuloksista sekä erityisesti organisoinnin myötä vahvistetuista vastuualueista tulee tiedottaa henkilöstöä sisäisesti mahdollisimman näkyvästi. Uudelleenorganisoinnin jälkeen, tai mielellään jopa samaan aikaan, tulisi prosessit laittaa kuntoon ja niistä myös tiedottaa henkilöstöä. Uudelleenorganisointia tehdessä pitäisi pohtia tarvittavia resursseja

esimerkiksi yksikön oman asiakaspalvelun sekä markkinoinnin ja viestinnän osalta.

Kun henkilöstön myyntikulttuurin kehittämisen pohja on kunnossa, niin myyntikulttuurin kehittymistä sekä tulevaisuudessa saavutetun myyntikulttuurin vahvistamista voidaan toteuttaa sisäisellä viestinnällä. Sisäisen viestinnän kehittämiseksi tulisi yksikön sisälle luoda selkeät sekä yhtenäiset palaverikäytännöt jokaiselle toiminnolle ja lisäksi säännöllisiin palavereihin tulisi luoda yhtenäiset asialistat. Myös myynnin asiat tulisi näihin sisällyttää, jotta myynti olisi näkyvämpää ja myyntikulttuuria saataisiin kehitettyä. Asiaille, joita palavereissa tulee käsitellä, pitää olla selkeät vastuuhenkilöt, jotta esimerkiksi myynnin data on kaikille saatavilla. Palaverikäytäntöjen lisäksi yksikössä tulisi yhtenäistää tapa palkita sekä viestiä onnistumisista, myös myyntiin liittyvien asioiden osalta. Myyntikulttuurin kehittyessä tulisi myös pohtia erilaisia kannustimia myynnillisiin toimenpiteisiin.

Viestinnän osalta palaverikäytäntöjen parantamisen lisäksi toinen kehityssuunta olisi tiedon jakaminen jollakin yrityksessä käytössä olevalla alustalla, esimerkiksi yksikön Teams kanavalla, yrityksen intrassa tai uudessa Priima verkko-oppimisympäristössä. Valitulle alustalle tulisi perustaa esimerkiksi tietopankki tuotteista, jota jokaisen tuotteen nimetty vastuuhenkilö päivittäisi. Lisäksi tuotteiden kehityksestä pitää tehdä suunnitelma ja kehitystyötä varten luoda tiimit, jossa on asiantuntijoita eri toiminnoista, tarvittaessa myös yksikön ulkopuolelta. Niin tuote-, hankinta- kuin muistakin kehitysprojekteista tulisi luoda omat seurantakäytännöt sekä viestintäkanavat, joiden kautta koko yksikön olisi mahdollista seurata meneillään olevia projekteja. Näiden lisäksi olisi tarpeellista tiedottaa ohjeistetusti yllättävät vikatilanteet, markkinointi- sekä viestintätoimet ja muut henkilöstön huomiota vaativat asiat, kuten esimerkiksi myynnin raportit jatkuvasti päivitettyinä. Avoimen viestinnän avulla saadaan kehitettyä myynti- sekä myös yrityskulttuuria, ja pystytään luomaan tavoitteista näkyvät sekä selkeästi johdetut. Viestinnän lisäämisen tarve vahvistaa uudelleenorganisoinnin yhteydessä suositeltua resurssia viestintään, tai vähintään asian vastuuttamista jollekin henkilölle.

Myyntikulttuurin kehittyessä tulisi nykyisen henkilöstön kanssa käydä läpi jokaisen työnkuva sekä se, miten myynti siihen liittyy. Myynnillisyyden tarve pitäisi huomioida jatkossa jo uusissa rekrytoinneissa, jotta uudet henkilöstön jäsenet olisivat alusta alkaen sopeutuvaisia yrityksen kulttuuriin.

Johtamisella on tärkeä rooli kaikessa muutoksessa ja niin myös tässä myyntikulttuurin muutoksessa. Vaikka kulttuurin muutos on melko näkymätöntä toimintaa, tulee tavoitteet ja askeleet viestiä avoimesti sekä kirjata ylös (Aarnikoivu, 2013, s. 135–136). Jotta tavoitteita voidaan seurata, pitää luoda mittareita. Arvoja, jotka ovat tavoitteiden mukaisia pitää säännöllisesti käydä läpi, jotta saataisiin muutos ensin käyntiin ja sen jälkeen ylläpidettyä muutosta (Jackson ym., 1994, s. 1–14). Tavoitteiden ei tule olla pelkästään myynnin tavoitteiden seuraamista, vaan nimenomaan suunnitellun muutoksen seuraamista. Myyntikulttuurin muutos on hidasta ja myynnin kasvuun siinä ei ole todennäköisesti nopeasti odotettavissa suoranaista tulosta. Kun myyntikulttuuri saadaan lähelle haluttua tasoa, niin voidaan luoda lisää mittareita myös myynnin kasvuun sekä esimerkiksi myyntimahdollisuuksien määrään. Yksikön, toimintojen sekä tiimien johtajien ja esihenkilöiden tulisi olla esimerkkinä muutoksen alusta alkaen.

#### 5.4 Jatkotoimenpiteet

Työn tarkoituksena oli tutkia myyntikulttuurin nykytilaa sekä laatia kehitysehdotuksia myyntikulttuurin muutokselle. Tässä työssä ei siis oteta kantaa siihen, miten yllä esitetyt toimenpide-ehdotukset tuodaan lopulta käytäntöön ja miten niitä mitataan. Toimenpiteiden jalkautuksesta tulisi luoda omat projektiryhmät, jotka ottaisivat vastuun suunnitelmien luonnista, edistymisen seurannasta sekä konkreettisten muutosten toteutuksesta. Erityisesti uudelleenorganisoinnista, kehitystiimien luonnista sekä sisäisen viestinnän kehityksestä tulisi jakaa vastuut. Kaikille kehitysprojekteille tulisi luoda selkeä sekä samankaltainen prosessimalli, jotta kaikkien tulevien kehitysprojektien seuranta sekä viestintä toimisi samalla tavalla. Olisi myös

hyvä pohtia, voisiko joitain myyntikulttuuria edistäviä toimenpiteitä nostaa myös tulospalkkiotavoitteiksi tai strategisiksi toimenpiteiksi.

Kun pohja myyntikulttuurin muutokselle on kunnossa, on viestintä ja erityisesti avoin viestintä pääroolissa. Tämä on hyvin hidasta sekä osittain näkymätöntä muutosta, mutta ilman avointa keskustelua ei ole mahdollista muuttaa kulttuuria. Esimerkkinä palaverikäytäntöjen sekä palaverien asialistojen osalta tulee pohtia myyntiin liittyen mitä käytäntöjä on nyt, ja mitkä myyntiä palvelevat olennaiset osuudet niistä puuttuvat. Kun myyntikulttuuria saadaan viestittyä eteenpäin, on mahdollista lähteä kehittämään muita myynnillisyyden osa-alueita, kuten osaamista. Näiden myynnillisyyden osa-alueiden kehittämisestä olisi hyvä tehdä oma nykytilan kartoitus sekä laatia sen pohjalta toimenpidesuunnitelma.

Sen jälkeen, kun asiat saadaan kuntoon yksikön sisällä, tulisi tuotetietoisuutta sekä tietoa myynnin vastuualueista ja prosesseista jalkauttaa myös yksikön ulkopuolelle eli muihin yrityksen liiketoimintoihin. Lisäksi tulee huomioida, että varsinkin vastuualueet tulisi viestiä myös yrityksen ulkopuolelle, eli sidosryhmille sekä asiakkaille.

Kuten haastattelujen vastauksissakin tuli esiin, niin valtakunnallisesti kaukolämpöalalla on näkyvissä muutoksia. Tässä työssä ei tutkittu koko alan muutosta, mutta jatkotoimenpiteenä tulisi myös tarkastella sitä, miten nopeasti nimenomaan Turku Energian lämpö-yksikön myyntikulttuurin tulisi muuttua, jotta pysyttäisiin mukana koko alan muutoksessa. Sekä toisaalta myös tehdä riskikartoitus siitä, mitä tapahtuu, jos muutosta ei yksikössä saada aikaan joko ollenkaan tai tarpeeksi nopeasti.

## 5.5 Itsereflektointi

Tutkimustyötä tehdessä käytin avuksi monia erilaisia työtapoja sekä -välineitä. Digitaaliseen muistiinpanosovellukseen aloin kirjata ylös lopputyön tekemiseen liittyviä asioita sekä ideoita jo heti opiskelujen alkaessa.

Muistiinpanosovellukseen laadin useita eri välilehtiä, jotta kerätyt asiat olisi loogisesti järjestetty ja helposti löydettävissä. Kevätlukukaudella 2023 osallistuin

Turun Ammattikorkeakoulun järjestämiin opinnäytetyöklinikoihin ja koin niistä olevan paljon apua lopputyön aloituksessa sekä kirjoittamisessa. Tämän lisäksi sain apua sekä vinkkejä lopputyön laadintaan ohjaavalta opettajalta, jota tapasin yhteensä kolme kertaa.

Toimeksiantajana toimi työnantaja yritykseni ja työni ohjaajana esihenkilöni. Tämän lisäksi loin työpaikallani työlleni ohjausryhmän, jonka kanssa tapasimme kolme kertaa. Ohjausryhmä koostui viidestä yrityksen työntekijästä, myös yksikön ulkopuolella työskentelevistä henkilöistä. Näin sain työlleni myös poikkitieteellistä näkemystä. Ohjausryhmä tuki sekä antoi minulle neuvoja seuraavissa askelissa työn edistämiseksi.

Työtä tehdessä opin paljon aiheesta sekä itseni johtamisesta. Kulttuurin tutkiminen oli juuri niin hankalaa kuin oletinkin sen olevan. Välillä aina piti katsoa omaa työtään hyvin kriittisesti, jotta asian tutkiminen pysyy nimenomaan kulttuurissa ja vielä tarkemmin myyntikulttuurissa. Opin, että kulttuurin tutkiminen vaatii hyvin laajan aineiston sekä aiheiden tutkimisen, jotta lopputuloksena saadaan oikeanlainen tutkimustulos. Tämän tutkimustyön alussa työskentelin päätoimisesti ja työn kirjoittaminen ajoittui pääosin iltoihin sekä viikonloppuihin. Työn loppuvaiheessa olin opintovapaalla, jolloin työn kirjoittamisen aikatauluttamiseen oli enemmän mahdollisuuksia. Tärkeässä roolissa tuona aikana oli nimenomaan itsensä johtaminen niin, että työ pysyy aikataulussa.

## Lähteet

Aarnikoivu, H. (2008). *Esimiehenä arjessa*. Helsinki: Talentum.

Aarnikoivu, H. (2013). *Keskity olennaiseen esimies*. Helsinki: Talentum.

Barnes, J. W., Jackson Jr, D. W., Hutt, M. D., & Kumar, A. (2006). The role of culture strength in shaping sales force outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(3), 255–270. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134260301>

Buttery, M., Johnson, L. W., & Campbell, G. E. (2023). How Does Organisational Culture Affect Employees' Perception of the Brand in Service Industries? *Businesses*, 3(1), 52–66. <https://doi.org/10.3390/businesses3010004>

Cohen, E. (2014). *Saleshood: How Winning Sales Managers Inspire Sales Teams to Succeed*. Greenleaf Book Group Press.

Collins, J., & Tillman, M. (2001). *Hyvästä paras: Miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät?* Helsinki: Kauppakaari.

Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review*, 96(1), 44–52.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L., & Kock, H. (2016). *Oivaltava myyntityö: Asiakkaana organisaatio* (1. painos.). Helsinki: Edita.

Jackson, D. W., Tax, S. S., & Barnes, J. W. (1994). Examining the Salesforce Culture: Managerial Applications and Research Propositions. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14(4), 1–14. <https://doi.org/10.1080/08853134.1994.10753999>

Karlöf, B., Helin Lövingsson, F., Tillman, M., & Lövingsson, F. H. (2004). *Johtamisen näkökulmat: Peruskäsitteitä ja -malleja*. Helsinki: Edita.

Kilpinen, P. (2022). *Inhimillinen strategia*. Helsinki: Alma Talent.

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Macmillan.

Kulmala, S., & Rosvall, P. (2022). *Yrityskulttuuri käytännössä: Konkretiaa tavoitekulttuurin johtamiseen*. Helsinki: Alma Talent.

Kuusela, S. (2015). *Organisaatioelämää: Kulttuurin voima ja vaikutus*. Helsinki: Talentum.

Laine, K. (2015). *Myynti on rikki: B-to-b-myyntin uusi aika*. Helsinki: Talentum Pro.

Luukka, P. (2019). *Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten?* Helsinki: Alma Talent.

Maury, M., Tuomila, J., & Meretniemi, T. (2016). *Suomalainen myynti on syvältä, vai onko?* Helsinki: Kiss Publishing.

Moyle, A. (2018). *Business development culture: Taking sales culture beyond the sales team*. New York: Kogan Page.

Nieminen, T., & Tomperi, S. (2008). *Myyntin johtamisen uusi aika*. Helsinki: WSOYpro.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Nummenmaa, L. (2004). *Käyttätymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Vammala: Tammi.

Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. (2009). *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: WSOYpro.

Pink, D. H. (2014). *To sell is human: The surprising truth about persuading, convincing and influencing others*. Edinburgh: Canongate.

Schein, E. H., & Rosti, P. (2009). *Yrityskulttuuri: Selviytymisopas : tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta (2. p.)*. Helsinki: Suomen laatu keskus.

Schultz, R. J., Schwepker, C. H., Davidson, M., & Davidson, P. (2012). *Boomers vs. Millennials: Critical conflict regarding sales culture, salesforce*

recognition, and supervisor expectations. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 2(1), 32–41.

Schwartz, T. (2018). Leaders focus too much on changing policies, and not enough on changing minds. *Harvard Business Review*, 25.

Smith, M. E. (2003). Changing an organisation's culture: Correlates of success and failure. *Leadership & organization development journal*, 24(5), 249–261. <https://doi.org/10.1108/01437730310485752>

Valli, R., & Aarnos, E. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (5., uudistettu painos.)*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Williams, M. R., & Attaway, J. S. (1996). Exploring salespersons' customer orientation as a mediator of organizational culture's influence on buyer-seller relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(4), 33–52. <https://doi.org/10.1080/08853134.1996.10754072>

## Saatekirje teemahaastattelun kutsuun

Turku Energian Lämpöyksikön myyntikulttuuri

Moi!

Opiskelen Turun Ammattikorkeakoulussa YAMK insinööriksi. Opintoni ovat lopputyötä vaille valmiina. Lopputyössäni tutkin Turku Energian lämpöyksikön myyntikulttuuria ja tarkoitukseni on tutkimustulosten pohjalta laatia myyntikulttuurin kehityssuunnitelma yksikölle.

Tutkimustyötä varten haastattelen kymmentä yksikössä työskentelevää henkilöä ja haluaisin haastatella juuri sinua.

Teemahaastattelu kestää noin tunnin ja haastattelun tulokset käsitellään anonymisti sekä luottamuksella. Haastattelukysymyksiin ei tarvitse valmistautua eikä kysymyksiin ole oikeita eikä vääriä vastauksia. Kysymykset koskevat pääasiassa työtehtäviäsi sekä ajatuksiasi organisaatiostamme.

Haastattelun tulokset raportoin tutkimuksessani niin, ettei yksittäisten vastaajien vastaukset erotu joukosta. Työn tulokset on tarkoitus esitellä kootusti koko yksikölle sekä mahdollisesti muille yksiköille Turku Energiassa.

Kiitos jo etukäteen osallistumisestasi!

Ystävällisin terveisin: Susanna Tuominen

## Teemahaastattelurunko

Aloituis:

1. Mikä on toimenkuvasi yrityksessä?
2. Miten kauan olet työskennellyt yrityksessä?
3. Minkälainen työ-/opiskelutausta sinulla on?
4. Minkälainen on normaali työpäiväsi?
5. Mitä kaikkea työhösi kuuluu?
6. Kuinka usein kohtaat asiakkaita työssäsi?
7. Miten koet nämä tilanteet?

Myyntikulttuurin kartoitus:

8. Miten näet alan kaukolämpöalan ja sen tulevaisuuden?
9. Entä mitä mieltä olet Turku Energian kaukolämmön perus- ja palvelutuotteista? (luettele esimerkkejä tuotteista)
10. Miltä sinusta tuntuu tehdä yhteistyötä muiden toimintojen kanssa?
11. Koetko, että organisaation kulttuuri kannustaa onnistumisista sekä epäonnistumisista kertomista avoimesti?
12. Millaisia tuntemuksia sana myynnillisuus sinussa herättää?
13. Miten myynti näkyy sinun arkipäiväisessä työssäsi?
14. Käsitelläänkö myyntiä ja siihen liittyviä tavoitteita mitenkään tiimipalaveriessanne?
15. Mitkä toiminnot tai ketkä omassa yksikössäsi tekevät mielestäsi myyntiä?
16. Yksikön strategiassa monet tavoitteet koskevat myyntiä sekä uusien tuotteiden kehittämistä. (esittele strategia) Miten koet voivasi omalla työlläsi vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseksi?

Lopetus:

17. Miten kuvailisit yksikkömme tapaa tehdä myyntityötä?
18. Mikä tavassamme toimia on mielestäsi hyvää ja mikä huonoa? (myynti)
19. Millaisia asioita tämä keskustelu on sinussa herättänyt?

## Saatekirje lomakekyselyn kutsuun

Turku Energian Lämpöyksikön myyntikulttuuri

Moi!

Opiskelen Turun Ammattikorkeakoulussa YAMK insinööriksi. Opintoni ovat lopputyötä vaille valmiina. Lopputyössäni tutkin Turku Energian lämpöyksikön myyntikulttuuria ja tarkoitukseni on tutkimustulosten pohjalta laatia myyntikulttuurin kehittämissuunnitelma yksikölle.

Tutkimustyötä varten haastattelin kymmentä yksikössä työskentelevää henkilöä ja teemahaastattelujen lisäksi teetän sähköisen kyselyn jokaiselle yksikön työntekijälle.

Sähköiseen kyselylomakkeeseen vastaaminen kestää noin 10 minuuttia ja kyselyn vastaukset ovat anonyymejä. Kysymyksiin ei tarvitse valmistautua ennakkoon eikä kysymyksiin ole oikeita eikä vääriä vastauksia. Kysymykset koskevat pääasiassa työtehtäviäsi sekä ajatuksiasi organisaatiostamme ja myynnistä.

Kyselyssä on jonkin verran avoimia kysymyksiä ja toivonkin, että sinulla on aikaa vastata myös niihin pohtien aihetta mahdollisimman syvällisesti.

Kyselyn tulokset raportoin tutkimuksessani niin, ettei yksittäisten vastaajien vastaukset erotu joukosta. Työn tulokset on tarkoitus esitellä kootusti koko yksikölle sekä mahdollisesti muille yksiköille Turku Energiassa.

Tässä linkki kyselyyn: <https://forms.office.com/e/pq3bGAtmLq>

Vastausaikaa on 31.8.2023 asti.

Kiitos jo etukäteen osallistumisestasi!

Ystävällisin terveisin: Susanna Tuominen

## Sähköinen lomakekysely

Mikä on henkilöstöryhmäsi? (esimerkkitehtävät suluisissa)\*

- a. Johto ja päälliköt (esimiestehtävissä toimivat)
- b. Esihenkilöt ja työnjohtajat (myös ryhmäesihenkilöt)
- c. Asiantuntijatehtävissä toimivat (suunnittelijat, projektiasiantuntijat, tiimivetäjät ja päälliköt, jotka eivät toimi esihenkilötehtävissä)
- d. Asiakaspalvelu- ja toimistotehtävät
- e. Ammattihenkilöstö (asentajat, valvomopäivystäjät, käynnissäpitäjät)

Miten pitkään olet työskennellyt Turku Energialla?\*

- a. 0-5 vuotta
- b. 6-10 vuotta
- c. 11-15 vuotta
- d. 16-20 vuotta
- e. yli 20 vuotta

Millaisena näet kaukolämpöalan tulevaisuuden Turun seudulla?\*

Onko työnkuvaasi määritelty kuuluvan myynti tai myynnin tukeminen?\*

- a. kyllä
- b. ei
- c. en tiedä

Millä eri tavoin olet kontaktissa asiakkaiden kanssa? (voit valita usean vaihtoehdon)\*

- a. sähköpostitse
- b. puhelimitse
- c. kasvokkain (kentällä tai tapaamisissa)
- d. en juurikaan kohtaasi asiakkaita työssäni

Kuinka usein kohtaasi asiakkaita edellä mainituilla tavoin?\*

- a. päivittäin tai läheä päivittäin
- b. viikoittain
- c. kuukausittain
- d. harvemmin

Miten koet asiakas kohtaamistilanteet? Onko sinulle helpointa kohdata asiakkaita kasvokkain vai muilla tavoin?\*

Miten myynti näkyy sinun arkipäiväisessä työssäsi?\*

Käsitelläänkö yksikön myyntiä ja siihen liittyviä tavoitteita tiimi- ja yksikköinfoissa?\*

- a. Liikaa
- b. Riittävästi
- c. Liian vähän
- d. Ei ollenkaan

Mitkä eri toiminnot tekevät yksikössämme mielestäsi myyntiä jollakin tasolla? (voit valita useita)\*

- a. Johtoryhmä
- b. Tekninen asiakaspalvelu ja liittymät
- c. Oivallusmyynti
- d. Lämmönhankinta
- e. Verkko-omaisuus
- f. Ei mikään toiminto

Minkä eri toimintojen pitäisi tehdä yksikössämme mielestäsi myyntiä jollakin tasolla? (voit valita useita)\*

- g. Johtoryhmä
- h. Tekninen asiakaspalvelu ja liittymät
- i. Oivallusmyynti
- j. Lämmönhankinta
- k. Verkko-omaisuus
- l. Ei minkään toiminto

Miten avoimeksi koet yrityskulttuurin tällä hetkellä?\*

- a. yksikön sisällä on helppo tuoda esiin niin onnistumisia kuin epäonnistumisiakin
- b. oman toimintoni sisällä on helppo tuoda esiin niin onnistumisia kuin epäonnistumisiaki
- c. minun ei ole helppo työyhteisössäni tuoda esiin onnistumisia kuin epäonnistumisiakaan

Miten kuvailisit tällä hetkellä yksikköme tapaa tehdä myyntiä? Onko se mielestäsi riittävän aktiivista?\*

Entä lämpöyksikön viestintä ja markkinointi? Onko se riittävän aktiivista?\*

Kehitysehdotuksia lämpöyksikön myyntiin ja viestintään.

Lämmön johtoryhmän porina, 1.9.2023 klo.9–11, aiheena myynnillisyyden kehitys

### Saatekirje

Moi,

Opiskelen Turun Ammattikorkeakoulussa YAMK insinööriksi. Opintoni ovat lopputyötä vaille valmiina. Lopputyössäni tutkin Turku Energian lämpöyksikön myyntikulttuuria ja tarkoitukseni on tutkimustulosten pohjalta laatia myyntikulttuurin kehityssuunnitelma yksikölle.

Myyntikulttuurin nykytilaa Turku Energian lämpöyksikössä tutkittiin puolistrukturoidun teemahaastattelun sekä sähköisen kyselylomakkeen kautta. Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kesä-heinäkuun 2023 aikana ja tutkimuksessa haastateltiin kymmentä yksikön työntekijää. Haastateltavat olivat eri henkilöstöryhmistä, johto ja päälliköt (1), esihenkilöt ja työnjohtajat (1), asiantuntijatehtävissä toimivat (4), asiakaspalvelu- ja toimistotehtävät (1) sekä ammattihenkilöstö (3). Haastateltavat olivat työskennelleet yrityksessä 1–33 vuotta. Haastatteluissa käytettiin ennalta laadittua haastattelurunkoa.

Teemahaastattelujen lisäksi toteutettiin sähköinen kyselylomake. Lomake lähetettiin kaikille yksikön 47 työntekijälle ja vastausaikaa oli heinäkuun 2023 puolesta välistä elokuun 2023 loppuun asti. Mukana oli myös tuona ajanjaksona kesätöissä olleet henkilöt. Vastauksia saatiin yhteensä 27 kappaletta ja mukana oli vastaajia eri henkilöstöryhmistä, kuten johto ja päälliköt (5), esihenkilöt ja työnjohtajat (3), asiantuntijatehtävissä toimivat (13), asiakaspalvelu- ja toimistotehtävät (5) sekä ammattihenkilöstö (1). Kyselyyn vastanneista suurin osa oli työskennellyt yrityksessä 0–5 vuotta (13), mutta myös yli 20 vuoden työuria vastaajien joukosta löytyi (7). Kyselylomake laadittiin tutkittavien teemojen sekä tehtyjen teemahaastatteluiden avulla. (vastausmäärät, tilanne 22.8.2023)

Näiden tutkimusten tulosten perusteella olen luonut kuvan yksikön myyntikulttuurin nykytilasta. Seuraava tehtävä on luoda kuva yksikön myyntikulttuurin tulevaisuuden tahtotilasta, jotta saadaan poimittua kehitystarpeet ja tehtyä näiden perusteella kehityssuunnitelma.

1.9.2023 johtoryhmän porinassa olisi tarkoitus työpajamaisesti hahmotella tulevaisuuden tahtotilaa saatujen tulosten perusteella. Tutustuthan siis tässä viestissä liitteenä oleviin alustaviin tutkimustuloksiin ja vastaathan ennakkotehtävään 31.8. mennessä.

Ennakkotehtävä: Lopussa on kuva myyntikulttuurin nykytilasta. Kommentoi jokaista neljää kenttää yhdellä lauseella (Mitä asiasta mieleen tulee). Laita vastauksesi sähköpostilla [susanna.tuominen@turkuenergia.fi](mailto:susanna.tuominen@turkuenergia.fi)

Kiitos! Työstetään näitä aiheita Porinassa

Terveisin: Susanna

**Myyntikulttuurin nykytila**