



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

DIGITAALISUUS APUVÄLINEENÄ MYYNNIN JOHTAMISESSA

TEKIJÄ: Ilona Naukkarinen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä Ilona Naukkarinen			
Työn nimi Digitaalisuus apuvälineenä myynnin johtamisessa			
Päiväys	11.12.2017	Sivumäärä/Liitteet	55
Ohjaajat Petteri Muuruvirta ja Ulla Pekkarinen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön aihe on digitaalisuus apuvälineenä myynnin johtamisessa. Opinnäytetyö on teoriakatsaus ja kvalitatiivinen tutkimus aiheesta, jossa tutkimusmenetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Haastattelut suoritettiin viidelle myynnin tai myynnin parissa työskentelevälle henkilölle. Työn tavoitteena on selvittää, miten digitaalisuus vaikuttaa myynnin johtamiseen ja mitä se on tuonut mukanaan myyntiin. Työn tarkoituksena on saada relevantti ja hyvä kokonaiskuva siitä, mitä digitaalisuus on modernissa myynnissä ja miten se vaikuttaa myyntiin ja myynnin johtamiseen. Opinnäytetyössä käydään läpi myynnin johtamiseen liittyviä aiheita sekä uusia digitaalisuuden mukanaan tuomia suuntauksia, jotka vaikuttavat myyntiin ja myynnin johtamiseen.</p> <p>Teoriaviitekehys koostuu pääosin painetuista ja verkkolähteistä saadusta tiedosta. Aihealueena on myynti ja myynnin johtaminen, myyjän rooli ja ostokäyttäytymisen muutos. Lähteinä on käytetty mahdollisimman uutta tietoa. Työhön on liitetty social sellingin, e-myynti sekä business intelligence edustamaan uusia ja konkreettisia asioita siitä, miten digitaalisuus näkyy myynnissä ja sen johtamisessa.</p> <p>Teemahaastattelut olivat tärkeä osa opinnäytetyötä. Haastattelut vastasivat tutkimusongelmaan ja niiden myötä saatiin teoriaa tukevia väitteitä ja vastauksia. Selvä on, että digitaalisuus vaikuttaa myyntiin ja myynnin johtamiseen. Pääosin se koetaan mahdollisuutena ja perinteitä tulee kunnioittaa. Digitaalisuus ei saa poistaa sosiaalisia tilanteita. Modernit myyjät ovat erityisasiantuntijoita ja lisäarvoa tuovia tekijöitä myynti-osto – prosessissa. Haastatteluiden myötä esiin tuli myös tiedon merkitys ja järjestelmien toimivuus. Digitaalisuus näkyy vahvasti myynnin johtamisessa ja se on tuonut mukanaan suunnitelmallisuutta ja nopeutta.</p>			
Digitaalisuus, myynti, johtaminen, kvalitatiivinen tutkimus			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author Ilona Naukkarinen			
Title of Thesis Digitalization as a tool in sales management			
Date	11.12.2017	Pages/Appendices	55
Supervisors Petteri Muutuvirta and Ulla Pekkarinen			
Client Organisation /Partners			
<p>Summary</p> <p>The topic of the Bachelor's Thesis is digital as an auxiliary in sales management. The thesis is a theoretical review and a qualitative research topic on which the research method has been used for theme interviews. The interviews were conducted to a five-person sales or sales person. The aim of the thesis is to find out how digitality influences the sales management and what it has brought with it. The aim of the thesis is to get a relevant and good picture of what digitality is in modern sales and how it affects sales and sales management. The thesis deals with issues related to sales management and new trends in digitality affecting sales and sales management.</p> <p>The theoretical framework consists mainly of printed and networked sources. Topics in sales and sales management, sales roles and change in purchasing behavior. All topics are based on digital and I use the most up-to-date information from sources. Connected to work, social sales, E-sales and business information also represent new and tangible issues of how digitality can be seen in sales.</p> <p>Theme interviews were an important part of the thesis. The interviews responded to the problem of research and, as a result, I received arguments and answers that support the theory. It's clear that digitality affects sales and sales management. Mostly it is perceived as an opportunity and traditions are respected. Digitalism must not eliminate social situations. Modern sellers are specialists and value-added factors in the sales-purchase process. Interviews also revealed the importance of knowledge and the functionality of the systems. Digitalisation is strongly reflected in sales management and has brought with it systematic and rapidity.</p>			
Keywords Digitalization, sales, management, qualitative research			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	MYYNNTI JA MYNNIN JOHTAMINEN	6
2.1	Myynnin johtaminen ja digitaalisuus	6
2.2	Myyntiorganisaatio	8
2.3	Digitaalisuus myyntityössä	9
2.4	Myyjän rooli.....	10
2.5	Ostokäyttäytymisen muutos.....	10
2.6	Myyntipsykologia ja markkinointihenkisyyden johtaminen	11
3	DIGITAALISUUS MYNNISSÄ JA MYNNIN JOHTAMISESSA	13
3.1	Seuranta, CRM – järjestelmät ja digitaalisuus.....	13
3.2	Social Selling	14
3.3	E-myynti.....	15
3.4	Business Intelligence.....	16
4	HAASTATTELUT JA TUTKIMUSMENETELMÄN VALINTA	17
4.1	Teemahaastattelu	17
5	HAASTATTELUIDEN TULOKSET	18
5.1	Haastateltavat ja toimialat.....	18
5.2	Teema 2: Myynnin johtaminen.....	19
5.3	Teema 3: Digitaalisuus arjessa	20
5.4	Teema 4: Miten digitaalisuus vaikuttaa tulevaisuudessa	21
6	PÄÄTELMÄT JA POHDINTA.....	23
7	YHTEENVETO.....	26
8	LÄHTEET	28
	LIITE 1: HAASTATTELURUNKO	30
	LIITE 2: HAASTATTELU 1, TIIVISTELMÄ.....	32
	LIITE 3: HAASTATTELU 2, LITTEROINTI	34
	LIITE 4: HAASTATTELU 3, LITTEROINTI	39
	LIITE 5: HAASTATTELU 4, LITTEROINTI	44
	LIITE 6: HAASTATTELU 5, LITTEROINTI	51

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö on katsaus ja kvalitatiivinen tutkimus siitä, mitä myynnin johtaminen on ja miten digitaalisuus voi toimia apuvälineenä myynnin johtamisen jokapäiväisissä toiminnoissa. Tavoitteena on, että opinnäytetyö antaa lukijalleen kokonaiskuvan siitä, mitä myynnin johtaminen on ja miten digitalisuus on siinä mahdollisuus. Lukijana oletetaan olevan henkilö, jolla ei ole aikaisempaa tietoa myynnin johtamisesta. Sisällöltään se kuitenkin on sellainen, että kokeneimmatkin myyntijohtajat voivat siitä ammentaa vinkkejä tai jopa toimintamalleja omaan työhönsä.

Opinnäytetyö pitää sisällään erilaisia teemoja, jotka tukevat tutkimusongelman punaista lankaa. Työssä on kerrottu siitä, millaisia uusia suuntauksia myynnin alalla on viime vuosina ilmennyt. Kuluttajakäyttäytyminen ja täten ostokäyttäytyminen on muuttunut digitalisaation myötä. Nykyään asiakas on erilaisten työssään ilmenevien tutkimusten mukaan tehnyt ostopäätöksen ennen, kuin on ottanut palvelun tarjoajaan yhteyttä. Tämä peilaa siihen, että tietoa on saatavilla niin paljon internetissä. Tässä piileekin myynnin ja myynnin johtamisen tulevaisuus. Kun tietoa on, miten sitä tulee hyödyntää?

Opinnäytetyössä puhutaan paljon myynnistä. Myynnillä tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan palvelun tai fyysisen tuotteen myyntiä toimittajalta tai valmistajalta ostajalle. Käyttäessäni sanaa myynti se kuvaa organisaatiossa tapahtuvaa toimintaa, mikä edesauttaa voittoa tavoittelevan organisaation kasvainta. Työhön ei ole rajattu tiettyä toimialaa, joten myynnistä puhutaan yleisellä tasolla, jopa yleistetysti. Haluan, että opinnäytetyöni sisältää relevanttia informaatiota siitä, millaisia muutoksia myynnin ja myynnin johtamisen saralla on tapahtunut ja mitä tulee tulevaisuudessa tapahtumaan.

Minulla oli muutamia opinnäytetyön aiheita, joita pohdin prosessia aloittaessani. Halusin työllä olevan uutuudenarvoa ja aiheen olevan sellainen, mitä voin jatkaa ja syventää korkeamman asteen opinnoissa. Olen tietoinen siitä, että aihe on suuri ja puhuttaa monia. Olen itse työskennellyt myynnin parissa jo vuosia, joten se kohtaa oman mielenkiintoni. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ei ole ainoastaan oman ammatillisen tietotaidoni kasvattaminen vaan myös se, että lukija kokee saavansa siitä jotain. Se "jokin" voi olla esimerkiksi tietoa uusista myynnin suuntauksista.

3. Asiantuntijuuteen panostaminen → Niin kuin aiemminkin mainittu, erityisasiantuntisuus on tulevaisuudessa tärkeä myyjän ominaisuus. Haasteena tulevaisuudessa myynnin johdolle varmasti on asiantuntijoiden valjastaminen/muokkaus myös myyntiin.
4. Osallista teknologia arkeen → automaatiobuumi tulee varmasti laajenemaan myös myyntiin. Automaation ja teknologian avulla voidaan säästää manuaalista kirjaus- ja raportointityötä ja näin vapauttaa aikaa muihin tehtäviin.
5. Kompensaatio ja tiedottaminen kaupan rakentumisesta ovat asia, mikä digitaalisuudessa tulee vielä nousemaan pintaan. Enää ei voida palkkiota antaa suoraan myyjille vaan liidien, eli kauppaan johtavien kontaktien lämmitessä se kuuluisi jakaa laajemmin myös markkinoinnin puolelle.

Johtaminen on ennen kaikkea päätöksiä ja päätösten johtamista. Tulevaisuuden myynnin johtaminen ennustetaan tukeutuvan voimakkaasti dataan sekä informaatioon. Näillä parannetaan reaktionopeutta. Saatavillaolevan tiedon hyväksi käyttäminen ja toiminnan suunnitelmallisuus ovat tulevaisuuden myynnin johtamista. Tämä ilmenee Mercurin teettämässä selvityksessä Myynnin muutosvoimat 2017. (Maliranta 2017.)

Dataa tulee arvioida ja pohtia onko se relevanttia, validia ja miten hyvin se on saatavilla. Erilaiset analyytikat ja järjestelmät antavat valtavasti tietoa, ja relevantti sisältö on oltava helposti löydettävissä, jotta sitä voidaan hyödyntää. Esimerkiksi verkkosivujen ja mobiilikanavien tuoma informaatio täytyy olla järkevästi tägitetty (kohdistettu/linkitetty) seurantajärjestelmiin. Tägitys tässä yhteydessä tarkoittaa verkkosivujen seuranta teknisesti toteuttaen. Verkon kautta saatavaa dataa voidaan käyttää esimerkiksi asiakkaiden onlinekäyttäytymisen analysointiin ja näin muunmuassa ostokäyttäytymisen ennustamiseen. (Pyyhtiä 2013, 35–36.)

Myynnin johtamisessa asetetaan tavoitteita, seurataan myyntilukuja ja myyjien suoriutumista sekä heidän kehittymistään. Budjettien laskeminen sekä myyntihenkilöstön tavoitteiden määrittäminen ja uusasiakashankintaan kannustaminen ovat myynnin johdon tärkeitä työtehtäviä. (Lindberg 2016, 156–157.)

Myynnin johtamisessa voidaan eritellä myös kaksi eri tasoa, jotka ovat operatiivinen ja strateginen. Hyvä myynnin johtaminen noudattaa molemmille tasoille ominaisia toimintoja. Strateginen myynnin johtaminen eli tuttavallisemmin myynnin ohjaaminen, pitää sisällään asiakkuuksien arviointia, toimialan suunnan ennustamista, segmentointia ja toimintamallien suunnittelua. Operatiivisella myynnin johtamisella tarkoitetaan myyjien ohjaamista ja toimintamallien panemista käytäntöön. Tavoitteiden asettaminen ja konkreettisten toimien harjoittaminen ovat osa operatiivista myynnin johtamista. (Hänti, Mertanen-Kairisto & Kock. 2016, 79–80.)

Myynnin johtaminen ei ole virallinen asiasana, joten tietoa haettaessa on käytettävä erilaisia asiasanayhdistelmiä, kuten johtaminen, tulosjohtaminen, valmentava johtaminen ja markkinoinnin johtaminen. Parvisen mukaan myynti- ja markkinointihenkisyyden johtaminen on modernia myynnin joh-

tamista. Parvinen kirjoittaa kirjassaan *Myyntipsykologia, miten myynti- ja markkinointihenkisyyttä johdetaan*. Markkinointihenkisyys tarkoittaa sitä, että yrityksessä vallitsee ”tekemisen meininki” eli ilma-
piiri on aktiivinen, positiivinen ja hyvää energiaa ympärilleen luova. Markkinointihenkisyydessä yritysten työntekijät ovat ymmärtäneet ja sisäistäneet yrityksen tavoitteet ja toiminnan tarkoituksen. (Parvinen 2013, 119–120.) Nykyään myynnin johtamisessa painotetaan enemmän ”leadership” – johtamista, eli ihmisten johtamista. Myynnin muuntautuminen tiimimyyntiin tuo mukanaan sen, että johtajahahmot organisaatioissa ovat entistä tärkeämmässä asemassa. (Hänti ym, 81.)

2.2 Myyntiorganisaatio

Lindberg tuo esiin kirjassaan erään ulkomailla kirjoitetun artikkelin, joka kertoo myynnin johtamisen ongelmakohdista. Tutkimuksen on suorittanut Erin Anderson ja Vincent Onyemah. Tutkimus on suoritettu viidessäkymmenessä yrityksessä kahdeksassa eri maassa. Tutkimukseen on osallistunut 2500 myyntihenkilöä. Tutkimus on kansainvälinen, ja jakaa yrityksen kahteen erityyppiseen myyntiorganisaatioon. Tutkimuksessa ilmenee, että suurimmalta osalta myyjistä vaaditaan nälkäistä kaupan käyntiä hinnalla millä hyvänsä, mutta kuitenkin sääntöjen tarkkaa noudattamista ja organisaation käytösten seuraamista. Yritykset jaetaan tutkimuksessa kahteen pääryhmään: tulospainotteisiin ja käytöspainotteisiin. (Lindberg 2016, 156 – 158.)

Tulospainotteisissa myyntiorganisaatioissa myynnin mittaamisessa kiinnitetään enemmän huomiota siihen, mitä tavoitteita on jäänyt saavuttamatta. Mittareita tämänkaltaisessa organisaatiossa on käytössä vain muutama ja ne keskittyvät numeroihin. Myyjä työskentelee itsenäisesti sekä tekee päätökset itse ilman johdon osallistumista. Raportointia on harvoin ja usein vain negatiivisista asioista. Koulutus on lähes mitätöntä ja suorituksia mitataan henkilökohtaisilla mittareilla. Tämä johtaa usein tulospalkkiomalliin, missä myyjät saavat provisiota työstään.

Käytöspainotteisissa myyntiorganisaatioissa myyntiä tarkastellessa mittareiden sijaan pohditaan, miten tuloksiin päästään. Myyntiä ja toimintaa mitataan usein eri tavoin. Johto on lähellä myyntihenkilöstöä ja tekee päätökset. Johto ja myyntihenkilöstö kommunikoivat aktiivisesti. Raportointi on myös aktiivista ja monipuolista. Myynnin johto on valmentava ja ohjaa myyjiä. Suorituksia arvioidaan selkein mittarein. Myyntihenkilöstön palkka sisältää suurimmaksi osaksi kiinteän tuntipalkan ja satunnaisesti bonuksia. (Lindberg 2016, 158.)

Näiden tutkimustulosten raamit tulee tunnistaa omassa myyntiorganisaatiossaan. Vaikka myynnin johtamiseen kuuluu paljolti muutakin, on hyvä tiedostaa, että jokainen organisaatio on toiminnaltaan ainutlaatuinen. (Linberg 2016, 158–159.)

2.3 Digitaalisuus myyntityössä

Mercuri International teetti vuoden 2016 ja 2017 vaihteessa selvityksen myynnin tulevaisuudesta. Selvitykseen osallistui yhteensä 103 vastaajaa eri myynnin osa-alueilta. Selvityksen raportti on ladattavissa Mercuri Internationalin omilta verkkosivuilta. Selvityksen mukaan tulevaisuudessa datan määrä ja sen suunnitelmallinen ja järkevä käyttö tulevaisuudessa on valttikortti menestyvään liiketoimintaan. Etenkin myynnin osalta digitaalisuudessa ei ole kyse pelkästään uusista toimintamalleista tai viestintäkanavista vaan myös datasta ja sen hyödyntämisestä. Tulevaisuudessa myynnin mittarit sekä erilaiset CRM – järjestelmät ovat iso osa tulevaisuuden myyntiä. Selvityksessä tulee myös ilmi, että yritykset tiedostavat digitalisaation ja sen, että se vaikuttaa yrityksessä. Konkreettinen esimerkkien selittäminen on kuitenkin vielä vaikeaa. (Maliranta, 2017.)

Digitaalisen suurimpia kehitystrendejä on ehdottomasti datan määrä ja sen käyttäminen hyväksi liiketoimintaa edistävällä tavalla. (Hämäläinen, Maula, Suominen 2016, 49.) Myynnin muutosvoimat 2017 -selvityksessä tutkittiin myynnin ja markkinoinnin muutosta, tulevaisuudessa viitataan dataan. Tulevaisuudessa myynnin parissa työskenteleviltä edellä mainitun selvityksen mukaan ennustetaan vaadittavan:

1. Ratkaisujen ja tarjoaman ymmärtämistä ja niiden siirtymistä digiin
2. Markkinoinnin monikanavaisuuden hallintaa sekä siihen liittyvien digitaalisten kanavien hallitsemista ja käyttöä
3. Myynnin muutos ja oman roolin muutoksen hyväksyminen sekä perinteisten toimintamallien muuntautuminen uusiin. Asiakkaiden digimurroksen ymmärtäminen sekä yhteydenpidon nopeus – reaktionopeus.
4. Datan merkityksen tiedostaminen ja sen antaman informaation käyttäminen hyväksi asiakassuhteissa.

(Maliranta, 2017.)

Ruuska on kirjoittanut blogikirjoituksen myyjien tulevaisuudesta. Tässä blogikirjoituksessa oli mielestäni hyvin perusteltu se, miten ja miksi myyjien työn kuva tulee muuttumaan, koska digitalisaatio on ilmiö joka ei ole ohimenevä. Se vaikuttaa väistämättä perinteisiin ammatteihin. Myyjien tarve ei Ruuskan mukaan poistu vaan vähenee. Perinteisissä kivijalkamyymälöissä ja tavarataloissa myyjät korvataan teknologialla. Erityisosaamista ja asiantuntemusta omaavat myyjät tulevat pärjäämään tulevaisuudessa. Digitaalisuuden myötä asiakkaan ostokäyttäytymisen muutos on johtanut siihen, että markkinointi ja myynti nivoutuvat vielä tiukemmin yhteen. Markkinoinnin tehtävänä on tuoda datan, analytiikan ja automaation avulla myyjille lämpimiä ja hyviä liidejä. Onnistuneesta inbound-markkinoinnista kertoo se, kun asiakkailta tulee yhteydenottoja. (Ruuska 2016.)

2.4 Myyjän rooli

Myyntin muutosvoimat 2017 -selvityksen mukaan yritysten tulee havahtua siihen, että asiakas tulee ottaa tarkemmin ja yksilöllisempiin huomioon. Näin on osittain jo tapahtunut. Asiakkaan kokemus myyjä-asiakassuhteesta sekä lisäarvon saamisen tunne ja kokemus ovat merkittäviä asioita nykyajan kaupankäynnissä ja liiketoiminnassa. (Maliranta 2017.) ”Arvon luonti asiakkaalle perustuu siihen, että ymmärretään kuluttajan todelliset motiivit ostaa jokin tuote tai palvelu”, kirjoitetaan kirjassa Digiajan strategia. Samaisen kirjan luvussa (Muuttuvat asiakastarpeet) painotetaan myös sitä, että brändillä ja laatukokemuksen tuomalla lisäarvolla on suuri merkitys asiakkaan tuntemisessa. (Hämäläinen, Maula, Suominen 2016, 42.) Tämä reflektoituu hyvin myös Myyntin muutosvoimat – raporin tuloksiin, missä painotetaan asiakkaan ja asiakkaan liiketoiminnan tuntemista. Raportissa käy samoin ilmi se, että myyjän tehtävänä on olla lisäarvoa tuova henkilö asiakkaalle ja sellainen tekijä kokonaisuudessa, että asiakkaan oma liiketoiminta kehittyy ja paranee. (Maliranta 2017.)

Tulevaisuudessa myyjän tehtävänä on olla lisäarvoa tuova henkilö asiakkaalle. Modernin myyjän kannattaa kehittää business-taitojaan, jotta keskustelu asiakkaan kanssa samalla tasolla mahdollistuu. (Syvärinen 2017.) Myyjä on kokonaisuudessaan sellainen, joka kehittää asiakkaan omaa liiketoimintaa ja parantaa sitä. (Maliranta 2017.) Ostokäyttäytymisen muutos on tuonut mukanaan myös sen, että myyjän työympäristö ja työnkuva ovat entistä vaativampia. Asiakkaan miettiessä myyjään yhteydenottoa, on hän mahdollisesti jo ottanut selvää myyjästä netin kautta. Näin ollen hän pohtii tuoko yhteydenotto lisäarvoa oston kannalta. Moderni myyjä tekee ensivaikutelman yhä useammin verkossa. Ensimmäinen vuoropuhelu merkitsee usein sitä, että päästäänkö prosessissa eteenpäin. Nykyään ensikohtaaminen voi tapahtua verkossa. (Syvärinen 2017.)

Internet on tuonut myyjille aivan uudet lähtökohdat lähestyä asiakkaita. Sales Intelligence, eli myyntitietoisuus on asia, mihin moderni myyjä tiedostamattaankin kohtaa työssään. Myyjältä odotetaan mielenkiintoa erilaisiin aiheisiin sekä tietotaitoa osata toimia haastavissakin asiakastapaamisissa. Oppiminen ja uuden omaksuminen ovat modernin myyjän ominaisuuksia. Älykkäät myyjät luottavat vaitoonsa ja osaavat hahmottaa kokonaisuuden. Päätökset tehdään perustellusti yksityiskohtien, tilitietojen ja muiden yritystoiminnan kannalta oleellisten tietojen perusteella. (Hopkins 2015.)

2.5 Ostokäyttäytymisen muutos

Digitalisaation myötä kuluttajakäyttäytyminen on muuttunut ja sen myötä myös ostaminenkin. Niin kuin aiemmin jo mainittiin, noin 90 prosenttia asiakkaista etsii tietoa etukäteen Internetistä ja 70 prosenttia on tehnyt ostopäätöksen jo ennen kuin on nähnyt fyysisen tuotteen. (Pälikkö 2016.) Asiakkaiden ostotapa, tiedon hankinta, vertailu, kokemusten vaihto ja palveluiden kuluttaminen on digitalisaation myötä muuttunut täydellisesti. Oman mausteensa muutokseen on tuonut sosiaalinen media. Palveluntarjoajien on hyvä tuntea asiakkaat ja adaptioittaa palveunsa asiakkaisiin ja heidän digikäyttäytymiseensä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 53–54.)

Kuluttajat nauttivat ostamisen helppoudesta, mutta yritykselle haasteena on tuntee nykyasiakaan ostokäyttäytyminen ja luoda sopiva ostopolku. ”Selkeyttämällä asiakkaiden käyttäytymistä normaalissa ostoprosessissa yritys voi helposti löytää välineitä, joiden avulla yritys pääsee vuoropuheluun nykyisten ja tulevien asiakkaidensa kanssa” (Niemelä 2016.) Ostopolun voi esimerkiksi testauttaa toimialan ulkopuolisilla henkilöillä.

Digitalisaation myötä ostaminen nopeutuu. Ostopolun pitää olla helppo ja vaivaton. Silloin kun ostokanava toimii moitteetta, ei hinta ole enää merkittävin kilpailukeino. (Ilmarinen & Koskela 2015, 53.) Haastavaa tulevaisuudessa tulee olemaan se, että päättäjät eivät ole diginharjalla diginatiivien kanssa. (Lindqvist 2016.) Asiakaskäyttäytymisen muutos on yksi tärkein ja suurin digitalisaatiota ajava tekijä. Muutos vaikuttaa yrityksiin suoraan asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kautta. Kaikki tämä mahdollistaa uusia tapoja tavoittaa asiakkaita ja tuoda lisäarvoa ja kilpailuetua, vaikka viimeisen vuosikymmenen aikana on tapahtunut merkittäviä muutoksia ja murros jatkuu edelleen. Muutoksen vauhti ei ainakaan tule hidastumaan, joten yritysten tulee erityisen tarkasti seurata asiakkaitensa ostamista sekä seurata tilannetta yleiselläkin tasolla. (Ilmarinen & Koskela 2015, 51–52.)

2.6 Myyntipsykologia ja markkinointihenkisyyden johtaminen

Myyntipsykologialla voidaan tarkoittaa montaa myynnin osa-aluetta. Parvinen, Suomen ainoa myynnin professori, avaa aihetta kirjassaan *Myyntipsykologia, Näin meille myydään*. Kirjassa olennaisin osio tämän opinnäytetyön kannalta on myyntityylit ja myyntityyliin johtaminen siinä missä myös itsensä johtamisen psykologia.

Parvinen painottaa kirjassaan, verkkohaastatteluissaan ja kursseillaan sitä, että täytyy löytää myyjien parhaat puolet ja jalostaa niitä myyntityöhön. Myyntimallien ja esimerkkien laatiminen on eilispäivää, koska nykyään painotetaan yksilöllisyyttä, myös myynnissä. Adaptiivinen myyntityö on yksi myyntipsykologian osa-alueiden tärkeimmistä suuntauksista. Sillä tarkoitetaan sitä, että myyjä mukautuu aina erilaisiksi eri asiakkaiden kanssa. Myyjät voivat itse löytää johdon avulla omat toimintatavat ja -mallit miten toimia. Tämän riskin tai oikeastaan mahdollisuuden tiedostaminen on myyntipsykologian johtamisen kannalta olennaista, koska tällöin myyjiin luottaminen on toiminnan keskiössä. Myyjät voivat näin itsekkin tulkita toimintaansa ja tiedostaen muuttaa käytöstään perustellusti eri asiakkaiden kanssa. (Parvinen 2013, 91–93.)

Perinteisesti myyjät luokitellaan metsästäjiin ja viljelijöihin. Metsästäjät ovat hyviä uusasiakashankinnassa ja luovat innostusta ympärilleen sekä ovat mestareita verkostoitumaan. Viljelijät ovat parhailaan pitkäjänteisissä ja monivaiheisissa asiakassuhteissa. Näitä myyjätyyppisiä on perinteisesti molempia menestyvässä myyntitiimissä. Parvinen ehdottaa kirjassaan näiden perinteisten jakojen lisäksi panostamaan myyjän persoonaan, vahvuuksiin ja heikkouksiin. (Parvinen 2013, 93–94.)

Mercuri International on määrittänyt neljä eri myyntityyliä sekä kaksi asiaa, jotka määrittävät liiketoiminnan perusluonteen. Kaksi organisaatiolle ohjattua kysymystä ovat:

1. Onko kyseessä korkean vai matalan lisäarvon vaihdanta?
2. Onko kyseessä kovaan kaupantekoon vai asiakassuhteeseen perustuva tilanne?

Myyntityyleinä on eritelty seuraavat:

Asiantuntijamyynä	<ul style="list-style-type: none"> - Korkea lisäarvon kaupantekoa - Osaaminen ja lisäarvon tuotannon osoittaminen avainasemassa - Tyypillistä kilpailuilla yritysmarkkinoilla
Konsultoiva myynti	<ul style="list-style-type: none"> - Korkea lisäarvon asiakassuhdetoimintaa - Asiakas pyritään saamaan avautumaan ja lukkiutumaan asiakassuhteeseen - Alihankinta ja kumppannussopimukset
Ohjaava myynti	<ul style="list-style-type: none"> - Matala lisäarvon vaihdanta - Selkeät ammattimaiset osto-myyntitilanteet, jossa aggressiivisuudella ja systemaattisuudella merkittävä rooli
Kaveruuteen perustuva myynti	<ul style="list-style-type: none"> - Matalaa asiakassuhdetoimintaa - Jatkuvasti toistuvat myyntitilanteet, joissa tuttavuudella pyritään pysymään asiakkaan suosiossa vuodesta toiseen - Ostokokemuksen merkitys suuri

TAULUKKO 1. Neljä myyntityyliä: Mercuri international (Parvinen 2013, 96.)

Markkinointihenkisyyden johtamisessa Parvisen mukaan symboliikka ja retoriikka eli puhetaito ovat tärkeässä asemassa. Myyntityön ideologian tavoitteena on se, ettei myynti perustu hintakeskeisyyteen, vaan myyjän roolin painottamiseen lisäarvoa tuovana henkilönä. Parvinen tuo esille sisäisen dialogin, mikä tarkoittaa sitä, että kommunikointi yrityksen eri toimintojen välillä toimii ja sitä tehdään omasta tahdosta ja mielellään. Marketing Spiritin esilletuominen eri sidosryhmien ja asiakkaiden kesken on tärkeää ja yrityksen johdon tulisikin miettiä, miten sen saa näkymään ulospäin. Symbolisesti Suomessa arvostetaan eleitä, jotka ovat kohdistettu yksilölle. (Parvinen 2013, 127–129.)

Tarinat ja henkilökohtaiset kokemukset eri tilanteista ovat hyviä keinoja johtaa markkinointihenkisyyttä. Tämän tuo johdon inhimillisesti lähemmäksi henkilöstöään. On tärkeää tuntea alaiset ja kannustaa jokaista omaan Marketing Spiritiinsä, eikä yrittää ahdata heitä standardimuottiin. Kannustuksen hedelmä eli menestys toimii parhaimpana Marketing Spiritin johtamisen mittarina. Ryhmytyminen ja tiimien keskinäisen kemian yhdistäminen ovat yleisen ilmapiirin kannalta olennaisia toimivassa myynti- ja markkinointihenkisyyden johtamisessa, jossa hyvän ilmapiirin pitäminen on keskiössä. ”Näkyvintä hyvän Marketing Spiritin symboliikkaa edustaa mielestäni vaikutteiden ottaminen ryhmän muilta jäseniltä, usein alitajuisesti” – kirjoittaa Parvinen. (Parvinen 2013, 128–130.)

3 DIGITAALISUUS MYYNNISSÄ JA MYNNIN JOHTAMISESSA

Digitalisaatio on tuonut myyntiin ja myynnin johtamiseen paljon erilaisia suuntauksia, kanavia, toimintamalleja ja erityisesti mahdollisuuksia. Digitaalisuuden myötä saadaan kerättyä toiminnan seuraamiselle, kehittämiselle ja analysoinnille elintärkeää dataa. Myynnin seurannalla saadaan reaaliaikaista tietoa tämänhetkisestä tilanteesta, voidaan ennustaa tulevaa sekä suunnitella budjettia. Erilaiset toiminnan ja myynnin ohjausjärjestelmät ovat organisaatioissa arkipäivää ja näin digitaalisuus näkyykin toiminnassa.

Nykyajan yritysmaailmassa jylläävä trendi on se, että yritykselle annetaan kasvot. Näin ollen Social Selling on modernin myyjän verkostoitumista ja henkilöbrändin markkinointia sosiaalisessa mediassa, mutta myös kasvokkain. Myynti on edelleen vaikuttamista, nykyään täytyy omata sosiaalisen tilanteen lisäksi myös digitaalisuuden pelisilmä. (Syvärinen 2017.)

Diginatiivit on sukupolvi, joka kannattaa ottaa huomioon myös myynnin johdon puolella. On selvää, että asiakkaat ovat ainakin osaltaan diginatiiveja. Diginatiiveiksi on määritelty 1980-luvun jälkeen syntyneet henkilöt. Suomessa heitä on noin 1,8 miljoonaa ja heistä noin puolet on yli 15-vuotiaita. Järkevä myynnin johtaja keskittyy tai ainakin kohdistaa katseensa molempiin puoliin. (Ilmarinen & Koskela 2015, 57.)

3.1 Seuranta, CRM – järjestelmät ja digitaalisuus

”Digikanavissa toimivat myös monet perinteiset mittarit, joiden avulla voi rakentaa tehokkaan työkalupakin”, kirjoittaa Tomi Pyyhtiä yhteisteoksessa Digin mitalla – verkkomarkkinoinnin ja -myynnin käsikirja. (Pyyhtiä 2013, 39.) Keskeisimmät mittaamisen teemat ovat kontrolli ja ohjaaminen. Mittarit voivat olla niin sanotusti ulkoisia vertailumittareita, joilla vertaillaan organisaation tilaa kilpailijoihin ja markkinoihin. Sisäisillä eli strategisesti johdetuilla mittareilla analysoidaan sitä, miten hyvin markkinointi pysyy käsi kädessä myynnin kanssa. Myyntiä ja markkinointia siis on järkevää mitata yhdessä toisiinsa peilaten. (Mattila & Rautiainen 2010, 232–233.)

Suurin osa myynnin mittareista on taloudellisia mittareita, joilla mitataan liikevaihtoa, myyntikatetta, asiakkaiden ja uusien asiakkaiden määrää tai keskimyyntiä. Mittareita on monia ja niiden määrittäminen ja soveltaminen oman organisaation liiketoimintaan on olennaista, jotta tarvittava tieto saadaan. (Mattila & Rautiainen 2010, 234.)

Digitaalisuus toimii liiketoiminnan uudistamisen välineenä ja on tärkeää tiedostaa, mitä se merkitsee oman yrityksen liiketoiminnalle. Se voi olla keino murtaa ja saavuttaa uusia markkinoita, toimia tuloksekkaammin ja parantaa nykyistä toimintaa. Digitalisaatio on oikeita strategisia valintoja, mutta sen ei kuitenkaan tule muuttaa johtamisen hyviä perusasioita, kuten esimerkiksi korvata kasvokkain käytäviä keskusteluja ja tapaamisia. (Ilmarinen & Koskela 2015, 230 – 231.)

Tänä päivänä on olemassa lukemattomia toinen toistaan parempia CRM-järjestelmiä. Nykyään ne eivät ole enää myyntijohdon valvontakanavia vaan myös myyjien työkaluja. CRM-järjestelmien kautta saadaan tietoa eli dataa olemassa olevista asiakkaista. (Kurvinen & Seppä 2016, 270 – 271.) "Esimiehen tehtävä on seurata ja mitata myyjien suorituksia käyttäen hyväksi toiminnanohjausjärjestelmiä, asiakkuudenhallinta- eli CRM-järjestelmää ja antaa niiden pohjalta säännöllisesti palautetta suorituksista", kirjoittaa Kukkola blogikirjoituksessaan Myynnin johtaminen 8: myynnin mittaaminen ja seuranta. Eri järjestelmien kautta myynnin johto voi ohjata ja antaa palautetta myyjille säännöllisesti ja nopeasti. Organisaatioissa, joissa CRM-järjestelmien käyttö on aktiivista, usein toiminta on tehokasta ja tulosta syntyy. (Kukkola 2017.) Koko myyntihenkilöstön aktiivinen CRM-järjestelmän käyttö on avain käytössä olevan järjestelmän toimivuuteen. On hyvä tiedostaa, että asiakkuuden hallinta pitää sisälleen ihmisiä, prosessin ja teknologian. Näiden ollessa hyvin symbioosissa toistensa kanssa, voi CRM-järjestelmä antaa parhaimman tuen osana myynnin johtamista. (Hänti ym 2016.)

3.2 Social Selling

Tätä kuule sanottavan paljon: "Jos et ole somessa, et ole missään". Merkittävä myyjien henkilöbrändäyksen työväline on sosiaalinen media. Nyt pinnalla oleva Social Selling tulee väistämättä muuttamaan tulvaisuuden myyntiä tai ainakin myyjien toimintaa. Tämä sosiaalinen myynti on täysin digitalisuuden mukana tuomaa uudenlaista myyntiä. Ilmiössä panostetaan siihen, että osallistetaan asiakkaita, yhteistyökumppaneita ja muita sidosryhmiä virtuaalisesti sosiaalisessa mediassa. (Ruuska 2016.) Social Selling terminä on ensimmäisen kerran tullut esille Biritsh Columbian yliopiston teettämän tutkimuksen myötä. (Leino 2017.)

Alan guruksikin kutsuttu Leino on kuvannut Social Sellingiä näin: "Social Selling on myynnin toimintatapa, jossa digitaalisten ja sosiaalisten kanavien avulla pyritään luomaan lisää myynnillisiä mahdollisuuksia, sekä rakentamaan luottamusta ja syventämään suhdetta asiakkaiden ja potentiaalisten asiakaskandidaattien kanssa myyntiprosessin vaiheiden ohella." (Leino, 2017.)

Social Selling toimii, kun asiakas ja myyjä jakavat saman mielenkiinnon kohteen tai tavoitteen. Tämän modernin myynnin muodon tarkoitus ei ole vain "somettaa". Samat intressit helpottavat esimerkiksi luottamussuhteen syntymistä. Digitaalisuuden aikakausi on auttanut siinä, että myyjällä on mahdollisuus olla läsnä, vaikka fyysinen läsnäolo ei ole mahdollista. Sosiaalinen media on muokattavuutensa ansiosta mainio paikka. Jokainen sen käyttäjä saa mahdollisuuden muokata ja etenkin valita kanavan, jota käyttää työssään tai vapaa-ajallaan. Social Selling termiin linkittyikin hyvin ideologia siitä, että organisaatiossa kaikki myyvät. (Leino 2017.)

Leino luetteloii blogikirjoituksessaan "Social Selling FQA" kuusi syytä, miksi myyjien ja organisaatioiden olisi hyvä harjoittaa tätä uutta myynnin muotoa. Syyt ovat:

1. Maineen/kunnioituksen kasvattaminen
2. Tunnettavuus/Löydettävyys
3. Oppiminen ja opastaminen
4. Luotetun neuvonantajan status

5. Verkoston kasvattaminen
 6. Liikevaihdon kasvattaminen
- (Leino 2017.)

Social Sellingin harjoittaminen sosiaalisessa mediassa on uusi tapa löytää asiakkaita ja pitää yhteyttä asiakkaiden kanssa. Sosiaalisessa mediassa myyjät voivat brändätä itsestään oman alansa erityisasi-
antuntijan ja näin vakuuttaa potentiaalisia asiakkaita ottamaan yhteyttä. Sosiaalinen media antaa, niin
kuin edellä jo mainittu, myyjälle mahdollisuuden olla läsnä ja tavoitettavissa nopeasti. (Leino 2017.)

Pelkällä sosiaalisella myynnillä ei kuitenkaan pärjää myyjänä, vaan on muistettava myös perinteiset
sosiaaliset taidot. Sosiaalinen myynti ei tapahdu vain online-kanavissa, vaan myös kasvotusten. Sosi-
aaliseen myyntiin liittyy pitkälti sosiaalinen media, mutta on hyvä muistaa, että sosiaalinen media on
yksi sosiaalisen myynnin kanavista. Myynti on aina sosiaalista ja vaatii muutakin kuin näppärän sosi-
aalisen median käytön. Täytyy osata reagoida ja olla aktiivinen oikealla tavalla. Sisältöä voi tuottaa
kuka tahansa; avain on siinä, onko se lisäarvoa tuottavaa ja lisäarvoa tuovaa. (Kettunen 2017.)

3.3 E-myynti

E-myynti on myynnin suuntaus, mikä on myös täysin digitalisaation mukanaan tuoma. Tämän uuden
suuntauksen uskotaan sopivan suomalaisille oikein hyvin, sillä sen peruslähtökohta on se, että osto-
myynti – tapahtuma on täysin sähköinen. Tarkkaa määritelmää e-myyntistä ei voi sanella, koska sitä
ilmenee monella tapaa jo nyt organisaatioissa. E-myynti on kuitenkin eri asia kuin esimerkiksi verkko-
kauppa. Verkkokaupoissa tuotteet ovat virtuaalisessa ”hyllyssä”. E-myynti tarkoittaa sitä, että myyjä
on sähköisesti verkkokaupan katselijaa palvelemassa. Tämä myynnin suuntaus voi konkreettisesti tar-
koittaa online chattia nettisivuilla tai markkinointimateriaalien käyttöä virtuaalisessa muodossa myy-
mälöissä. E-myyntin tunnistaa sitä, että asiakas voi heti tehdä ostopäätöksen. (Parvinen 2013, 217 –
218.)

E-myyntissä onnistuakseen tulee hallita digitaalisuuden vuorovaikutusta. Tämä tarkoittaa nimensä
mukaisesti aivan erilaista pelisilmää ja toimintaa kuin kasvokkain käyty myyntitilanne. E-myyjän tulee
olla tehokas ja nopea. Hänen täytyy osata lukea tilannetta ja osata oikeaan aikaan tarjota kauppaa ja
lähettää tilaus. Digitaalisessa ympäristössä muutoinkin pätevät eri pelisäännöt, kuin niin sanotussa
normaalissa elämässä esimerkiksi pukeutumisen suhteen. Tämä mahdollistaa myös sen, että persoo-
nat, joiden sosiaalinen kanssakäyminen ei ole niin luontevaa, voivat olla hyviä e-myyjiä. (Parvinen
2013, 220–221.)

E-myynti on Suomessa ja koko maailmalla uusi ilmiö, mihin Parvinen kannustaakin suomalaisia yrityk-
siä ryhtymään. ”Verkkomyyntikanavien kasvu tuo isolle osalle yrityksiä äärimmäisen kiinnostavia ta-
poja palvella asiakaskuntaansa”. (Kurvinen & Seppä 2016, 163.) Tällaista uutta myyntikanavaa/tapaa
kokeilemalla perinteisten myynnin rinnalla voi hyvinkin saavuttaa edelläkävijän aseman. Tämän kal-
taisella kokeilulla voi tavoittaa aivan uusia asiakkaita ja saavuttaa sinisen meren tilanteen. Suomalai-

sille tämä myynnin laji onkin varmasti toimiva, sillä yleisellä tasolla vältetään kontaktia. E-myynti mahdollistaa sen, että mukava asiakaspalvelutilanne voi tapahtua luontevasti ja helposti myös verkossa. (Parvinen 2013, 222–223.)

3.4 Business Intelligence

Business Intelligence-termille on olemassa monenlaisia määritelmiä. Sitä voidaan kuvata teknologia-pohjaisena prosessina, jolla analysoidaan tietoa. Johtoporras voi käyttää dataa päätösten teossa. (Rouse, 2017.) Business Intelligencen lähtökohta on se, että oikea tieto pitää olla käytettävissä oikealla hetkellä ja oikeaan aikaan. Suurten tietomäärien hallitseminen ei enää vaadi alansa huippukoodaajia vaan se on mahdollista saada käyttöön arkipäiväisten järjestelmien kautta. Nykyaikaiset järjestelmät mahdollistavat kaiken relevantin tiedon hankkimisen ja sen hyödyntämisen. Tämä on osaltaan myös yrityskulttuuria ja sitä, miten yritys käyttää dataa hyväkseen. Datan avulla yritys voi hyödyntää tietoa liiketoiminnassa ja kehittää sitä. Kun tietoa käyttää asiakkaiden nähdessä ja asiakkaisiin järkevästi, se antaa lisäarvoa ja kasvattaa asiakkaan asiakaskokemusta. Siinä, miten suuri yritys tai organisaatio on, ei ole juurikaan merkitystä, kun puhutaan Business Intelligencestä. (Filenius 2013, 151.)

Business Intelligencestä voidaan puhua myös liiketoimintatietona. Tämän liiketoiminnan kehittämisen työkalu mahdollistaa perusteltujen päätösten teon, prosessien optimoinnin, tehokkuuden arvioinnin ja parantamisen sekä kilpailuedun saavuttamisen. Business Intelligence edustaa ajatusta siitä, että kaikki tieto on "tietovarastossa", josta sitä voi tarpeen mukaan käyttää. Kyseinen tiedonhallintamenetelmä ja suuntaus tukee strategista ja perusteltua päätöksentekoprosessia. (Rouse, 2017.)

4 HAASTATTELUT JA TUTKIMUSMENETELMÄN VALINTA

Valitsin opinnäytetyöhöni tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen tutkimuksen. Tutkimusmuotona toimivat teemahaastattelut, jotka suoritettiin viidelle henkilölle. Haastateltavat olen hankkinut itse omien kontaktieni kautta. Muutamalle haastateltavista soitin tai lähetin sähköpostia, olisiko heillä kiinnostusta osallistua opinnäytetyöhöni haastateltavan roolissa. Ilokseni vastaanotto oli positiivista organisaatioiden puolelta. Haastattelut toteutettiin viikolla 45 vuonna 2017 puhelimitse, tapaamisessa tai Skypen välityksellä. Alun perin minun oli tarkoitus haastatella viittä myynnin johtajaa, mutta onnekseni sainkin uutta näkökulmaa myyjäpuolelta haastateltaviin. Haastattelin siis neljää myynnin johtajaa sekä yhtä modernin myynnin parissa työskentelevää henkilöä.

Päätin suorittaa haastatteluita viisi, sillä kyseessä on teemahaastattelu. Haastateltavien taustan ja kokemuksen uskon riittävän relevanttiin tutkimustulokseen. Haastatteluiden pohjalta ei voida kuitenkaan määritellä absoluuttista totuutta eikä yleistää. Halusin haastateltavia eri toimialoilta ja erikokoisista organisaatioista, jotta löytäisin mahdollisimman laajan vastauksen tutkimusongelmaan. Loppupäätelmät ja analysoinnit kirjoitan haasteluiden pohjalta sekä oman näkemykseni, kokemukseni ja päättelykykyni perusteella samalla peilaten kokonaisuutta aiemmin kirjoitettuun teoriaosuuteen.

Haastatteluiden tavoitteena on saada mahdollisimman realistinen ja kokonaisvaltainen kuva siitä, miten digitaalisuus näkyy arjessa niin myynnin johdon puolella, kuin myös myyjätasolla. Tarkoituksena on hakea näkökulmia eri toimialojen toimihenkilöiltä ja näin saada ”tosielämän” vastauksia tutkimusongelmaan.

Tutkimusongelma:

Miten digitaalisuus ja digitaalinen aikakausi näkyvät myynnissä ja sen johtamisessa/ohjaamisessa?

Miten digitaalisuus toimii apuvälineenä myynnin johtamisessa/ohjaamisessa?

Mitä moderni myynti ja myynnin johtaminen pitää sisällään? (käsitteet, suuntaukset, uudistukset)

4.1 Teemahaastattelu

Haastattelu muodoksi valitsin teemahaastattelun ja teemoina ovat:

1. Perustiedot ja Taustaa
2. Myynnin johtaminen
3. Digitaalisuus arjessa
4. Miten digitaalisuus vaikuttaa tulevaisuudessa
5. Lopuksi

Teemoista litteroitiin kohdat 2-4. Ensimmäinen ja viimeinen teema tiivistetään kirjalliseksi yhteenvedoksi, koska niiden sisällöt eivät ole tutkimusongelman kannalta relevantteja. Ensimmäinen haastattelu tiivistetään kirjallisesti, sillä sen äänitys ei onnistunut teknisten ongelmien takia. Haastattelut 2-5 litteroidaan edellä mainitusti. Tiivistelmä ja litteroitu aineisto löytyvät liitteistä.

5 HAASTATTELUIDEN TULOKSET

Kun haastattelut oli suoritettu ja aineisto koodattu, huomasin prosessin aikana niiden tulosten sisältävän yhtäläisyyksiä. Toimialojen erot olivat tietyissä määrin marginaalisia ja joissain määrin vastaukset taas hyvinkin yhtenäisiä. Pohjimmiltaan yrityksen edustajat kokivat, että digitaalisuus on mahdollisuus tulevaisuudessa ja perinteitä tulee kunnioittaa. Kaiken ei tarvitse tapahtua digitaalisesti, vaan kasvokkain käytävälle sosiaaliselle tilanteelle on annettava tilaa ja arvostusta eikä sitä tule unohtaa.

Aluksi oli tarkoitus, että kirjoitan jokaisesta haastattelusta tiivistelmät. Päätimme kuitenkin yhdessä ohjaajani kanssa, että aineistot litteroidaan. Näin ollen teemojen vertailu ja yhteenkokoaminen on opinnäytetyölle otollisempaa ja selkeämpää. Koodatessa aineistoja, kirjoitin ne puhtaaksi kieliopillisesti ja poistin henkilöiden nimet korvaten ne sukupuolineutraaleilla ilmaisuilla.

Tässä kappaleessa käydään teemoittain läpi asiat, mitä haastattelut pitivät sisällään. Viittaan teemoittain myös jo edellä käytyyn teoriaosuuteen ja siihen, miten ne reflektoituvat toisiinsa. Teema 1: perustiedot ja taustaa korvataan tässä kappaleessa otsikolla: Haastateltavat ja toimialat, sillä tämä haastattelun osa ei ole verrattavissa toinen toisiinsa.

5.1 Haastateltavat ja toimialat

Haastateltava 1 (H1) työskentelee organisaatiossaan myyntijohtajana. Hänellä on 31 alaista, joista suoria alaisia on kuusi. Organisaatio, jossa H1 työskentelee, tarjoaa asiakkailleen erilaisia mediapalveluita. Tämänhetkisessä työssä H1 on ollut nyt viisi vuotta, ja hän on ollut myynnin johdon työtehtävissä yli 20 vuotta. Toimiala on H1:n mukaan suurella murroksella ja yhtenä tekijänä tässä on digitalisaatio. Palkitsevinta työtehtävässä on jatkuva kehitys ja haastavaa muunmuassa se, että digitaalinen raha ei ole yhtä arvokasta kuin analoginen raha.

Haastateltava 2 (H2) työskentelee asiakkuusvastaavana sekä vastaa myös organisaation digitaalisista kanavista. Hän on haastateltavista se, joka työskentelee hyvin modernissa ammatissa ja on "haastatteluiden pakan sekoittaja". H2 antaa näkemyksensä siitä, miten nykyajan työntekijät kokevat myynnin johtamisen ja digitaalisuuden siinä. Toimiala, jolla H2 työskentelee, on energiatoimiala ja se on yksi alueensa suurimmista toimijoista. H2 mukaan toimialalla eletään mielenkiintoisia aikoja ja siellä tapahtuu suuria muutoksia, joihin liittyy vahvasti myös digitaalisuus mutta myös muut tekijät. Hän uskoo, että energiatoimiala ja heidän organisaationsa tulee muuttumaan niin, että tulevaisuudessa tarjotaan ihan uudenlaisia palveluita sähkön- ja energiatuotannon lisäksi.

Haastateltava 3 (H3) on toimitusjohtaja, ja ollut nykyisessä organisaatiossa myös myyntijohtajan roolissa. Hänellä on yhteensä 14 alaista, joista kolme työskentelee myynnin parissa. Toimiala, jolla H3 työskentelee, on palo-, pelastus- ja työturvallisuusala. Toimialaa säätelevät pitkälti erilaiset lait, kuten esimerkiksi pelastuslaki sekä työturvallisuuslaki. H3 on työskennellyt yrityksessä yli 20 vuotta ja toiminut tästä 10 nykyisessä tehtävässä. Toimiala on myös muutoksessa, ja tähän on vaikuttanut paljon

maakuntaudistus sekä myös sosiaali- ja terveystuudistus. Digitaalisuus nostaa päätään toimialalla, ja yrityksen sisällä onkin tehty ja parhaillaan tehdään uudistuksia sen tehokkaampaan hyödyntämiseen.

Haastateltava 4 (H4) on työskennellyt koko ammattiuransa ajan esimies- ja tiiminvetotehtävissä. Tällä hetkellä hän on koulutus- ja konsultointialalla, ja organisaatio on yksi valtakunnallisesti tunnetuimpia toimijoita. H4 vetää omaa konsulttiryhmää, ja ryhmässä on hänen lisäksi kolme henkilöä. Toimiala on muuttunut vielä kokonaisvaltaisemmaksi konsultoinniksi sekä digitaalisuus on tuonut mukanaan paljon uutta alalle. H4:lla on työnsä puolesta paljon näkemystä siihen, miten digitaalisuus on vaikuttanut ja tulee vaikuttamaan myyntiin ja myynnin johtoon.

Haastateltava 5 (H5) työskentelee myyntijohtajana. H5 on ollut organisaation toimiston puolella töissä 15 vuotta ja myynnin johdon tehtävissä 10 vuotta. Hän on kaupallisen koulutuksen käynyt ja entinen ammattiurheilija. Toimiala, jolla H5 työskentelee, vaalii perinteitä josta syystä digitalisaatio ei ole tehnyt suurempaa muutosta organisaation toimintaan. Seuranta ja tiettyjen toimien digitalisointi ja keskittäminen yhteen kokonaisuuteen kuitenkin H5:n kokemuksen mukaan nopeuttaa toimintaa.

5.2 Teema 2: Myynnin johtaminen

Myynnin johtaminen on kokenut muutoksia siinä, missä myyntikin. Myynnin johdon päivät sisältävät monipuolisia tehtäviä ja haasteita. Jatkuva toiminnan kehittäminen ja muutos ovat tuoneet mukanaan haasteita, mutta se nähdään myös palkitsevana tekijänä. Työn luonnetta H1 kuvaa seuraavasti: "Koko ajan tulee juosta tai ainakin kävellä ripeästi pysyäkseen paikallaan"

Työtehtävät myynnin johdolla ovat monipuolisia ja pitävät sisällään myös myyntityötä. Päivät täyttyvät palavereista, asiakastapaamisista ja ovat monipuolisia. Monipuoliset työtehtävät ja jatkuva kehitystyö nähdään yleisesti palkitsevana ja oma kehittyminen ja uuden oppiminen ovat keskiössä. Alaisten onnistuminen ja tiimin yhteinen onnistuminen sekä oman työn tuloksen näkeminen olivat palkitsevaa haastateltavien mukaan. Jatkuva kehittyminen ja muutos nähdään myös haasteena. Digitalisaation myötä tulleet järjestelmät helpottavat seuranta ja kaiken voi nähdä reaaliajassa mobiilisti. Taloudellinen haaste nousi myös esiin haastatteluiden aikana. Esimerkiksi H5 mainitsi haastavaksi sen, miten saada asiakkaat pysymään asiakkaina huonoinakin aikoina. Myyjien kouluttaminen ja omien teknisten taitojen ylläpitäminen koettiin myös haastavana.

Työtempo on nopeutunut. Kommunikointi myyjien ja myynnin johdon välillä on nopeutunut. Sähköposti on ahkerassa käytössä, mutta enemmän tai vähemmän käytössä haastateltavien kesken on WhatsApp, joka on sosiaalisen median yksi kanavista.

Haastatteluissa selvisi, että kaikissa organisaatioissa on käytössä jonkinlainen johtamismalli. Alaisia tavataan säännöllisesti. Systematiikka on tullut vahvasti osaksi myynnin johtoa. Erilaisilla järjestelmillä saadaan reaaliaikaista tietoa mobiilisti. Raportointi ja tiedon kirjaaminen järjestelmiin auttaa seurannassa. Seurannan avulla voidaan seurata myyntiä ja ennustaa tulevaa. Budjetointi ja suunnitelmallisuus ovat osa myyntijohtajan työtä ja suunnitelmia tuleville vuosille tehdään jo hyvissä ajoin.

Myyntin johto on muuttunut systemaattisemmaksi ja suunnitelmallisemmaksi. Myyjän roolin muutos on johtanut myös siihen, että myyntin johdon täytyy adaptoitua muutokseen. Digitaaliset järjestelmät ovat helpottaneet seuranta ja niiden avulla saadaan tärkeää tietoa. Mobiilisti kaikki tieto on saatavilla vuorokauden ympäri ja kaikkeen voidaan reagoida nopeasti. Myyntijohtajan tulee olla hyvä numeroissa sekä hyvä henkilöstöjohtaja. Tulevaisuuden sukupolvi, diginatiivit, tuovat mukanaan sen, että myyntin johdon tulee jatkuvasti olla aallon harjalla, koulututtua ja olla utelias siitä, mitä ympärillä tapahtuu.

5.3 Teema 3: Digitaalisuus arjessa

Digitaalisuus vaikuttaa myyntiin ja myyntin johtoon väistämättäkin. Digitalisaatio on väistämätöntä ja sähköinen viestintä jatkuvaa ja reaaliaikaista. Reaktionopeus korostuu ja kaikkeen on oltava valmis reagoimaan heti. Kommunikointi ja viestintä myyntin ja myyntin johdon välillä on nopeutunut ja helpottunut. Puhelimitse, sähköpostilla ja viestein käytävä keskustelu on arkipäivää, mutta silti jokainen haastateltavista painotti sitä, miten tärkeää kasvokkain käytävä kommunikaatio on.

Digitalisaatio ja erilaiset digitaaliset kanavat mahdollistavat sen, että työ ei enää rajoitu aikaan tai paikkaan. Etätöiden helppouden on mahdollistanut digitalisaatio, mobiilitoimisto on saatavilla kaikkialla. Erilaiset järjestelmät ja laitteet mahdollistavat sen, että kommunikaatio etätöntekijän ja myyntijohtajan välillä onnistuu.

Sosiaalinen media näkyy haastateltavien arjessa enemmän tai vähemmän. Moni haastateltavista käyttää LinkedIniä yhtenä sosiaalisen median kanavana sekä osa myös Facebookia. Haastatteluissa kävi ilmi, että sosiaalisessa mediassa toimitaan harkiten ja varoen. Organisaatio tukee osalla haastateltavista paljonkin sosiaalisen median käyttöä. Henkilöstölle järjestetään koulutuksia ja ohjeistetaan sen käyttöä. Social Selling nousi esiin myös haastatteluiden aikana muutaman haastattelun kohdalla. Esimerkiksi H2:n organisaatiossa johtoportaalille on määritelty yhdeksi tavoitemittariksi se, että täytyy saada tietty määrä seuraajia LinkedInissä. H4 organisaatiossa pidetään joka viikko sisäisen kehittymisen päivä, ja lähiaikoina aiheena on sosiaalisen median käyttö. H3 ja H5 mainitsivat Facebookin käytön työssään ja organisaatiossaan. Heiltä tuli esille se, että siellä täytyy toimia hyvin neutraalisti. Liika kommentointi voi johtaa suurempaan some-aaltoon, joten esimerkiksi H5:n organisaatiossa on vain muutama henkilö, kenellä on oikeus siellä mitään kommentoida.

Digitaalisuus näkyy arjessa hyvinkin voimakkaasti. Haastatteluiden myötä vastauksissa on myös mainintaa siitä, ettei liialla informaatiolla luo infoähkyä. Esimerkiksi sähköpostien lähettäminen jatkuvasti voi kuormittaa työntekijöitä ja olla näin rasite relevantin tiedon sijaan. Motivointia sen sijaan haastateltavat kokevat ja tekevät sähköisesti aika ajoin, mutta pyrkivät suuremmaksi osaksi antamaan palautteen kuin palautteen kasvotusten aina kun se on mahdollista.

5.4 Teema 4: Miten digitaalisuus vaikuttaa tulevaisuudessa

Tähän teemaan vastaukset olivat suurelta osin yhteneviä, mutta tässä huomasin erot jokseenkin voimakkaammin kuin aikaisemmissa teemoissa. Vastauksiin vaikuttivat etenkin toimiala, työkokemus, organisaatiokulttuuri ja organisaation koko sekä haastateltavan taustat.

Tulevaisuudessa H2 uskoo siihen, että jo yhdistyneisiin myyntiin ja markkinointiin yhdistyy Business Intelligence. Samankaltaisia ajatuksia oli myös H4. Datan määrä ja sen järkevä käyttö liiketoiminnassa on se, miten digitaalisuus tulee vaikuttamaan tulevaisuudessa myyntiin ja myynnin johtoon. Nykyään erilaiset järjestelmät tukevat tätä suuntaa, vaikka usein organisaatioissa on tilanne, että järjestelmät ovat kankeita ja tieto on ripoteltu eri paikkoihin.

Järjestelmien toimivuudesta mainitsi myös H3. Yhden hienon järjestelmän rakentaminen olisi mahdollista, mutta sellaista ei ole vielä tehty. Haastateltavat H5, H4 ja H3 kokivat myös, että järjestelmien käyttö vaatii omaa perehtymistä niihin ja kokivat tärkeänä, että osaavat niitä tarpeellisesti käyttää. Haastateltava nosti esille sen jo aiemmissa vastauksissa, että myyjien koulutus ja uusien menetelmien opettaminen ovat osaltaan haastavaa. Samoin H4 puhui siitä, miten johtaa uutta diginatiivisukupolvea ja miten heidän kanssaan toimia, kun he ovat asiakkaita. Jatkuva uteliaisuus ja avoimuus erilaisia digitaalisia työvälineitä ovat ehdottomasti mahdollisuus. Ne nopeuttavat ja helpottavat toimintaa. Tulevaisuudessa H2 toivookin, että toimintaa voitaisiin kehittää liiketoiminta edellä eikä käyttöjärjestelmät edellä, niin kuin nyt on valitettavasti tilanne. Myynnin johdon on hyvä itse osata käyttää järjestelmiä ja digitaalisia työkaluja, jotta alaisetkin niistä innostuvat.

Tietoturva-asiat nousivat myös viimeisessä teemassa esille. Tiedon valtava määrä ja sen helppo saatavuus tuovat mukanaan sen, että tietoturvariski kasvaa. H3:n toimialaa ohjailevat paljon erilaiset lait ja tulevana vuonna onkin tulossa päivitetty henkilötietosuojalaki, joka tarkentaa aihetta. Väärinkäytökset ovat haasteena. Järjestelmiä ja ohjelmistoja on tarjolla niin paljon, että esimerkiksi markkinointi- ja myyntijohtajille tulee olemaan haastavaa päättää mitkä niistä palvelevat omaa liiketoimintaa parhaiten. Järjestelmät ovat usein suuria investointeja, joten niiden ominaisuuden täytyy olla sellaisia, että niistä saadaan kaikki tarvittava irti.

Kaikkien haastateltavien kohdalla vastauksissa ilmeni ajatus ja huoli siitä, miten digitaalisuus tulee vaikuttamaan kasvokkain tapahtuvaan kommunikointiin. Jokainen heistä piti kasvotusten käytävää keskustelua ja kommunikaatiota arvokkaana ja he toivoivat, ettei siitä tarvitsisi luopua. Palautteen antaminen myynnin johdon puolelta tehdään mieluummin kasvotusten, mutta satunnaisesti sähköisesti viestein tai sähköpostitse.

Digitaalisuus tulee myös vaikuttamaan henkilöstöjohtamiseen ja etenkin uuden sukupolven johtamiseen. Diginatiivien tuleminen työmarkkinoille, alaisiin ja asiakkaisiin tulee olemaan tulevaisuudessa myynnin johdon huomioitavaksi. Pysyminen ajan hermolla ja ymmärrettävä se, että myyntiä voidaan tehdä muullakin tavalla kuin perinteisillä soitoilla ja sähköposteilla. Niin kuin kappaleessa 3.2 kerrottiin Social Sellingistä, sillä voidaan saada uusia myynnillisiä mahdollisuuksia. H4 otti vastauksissaan esiin

eri kanavien mahdollisuudet ja sen, että tulevaisuuden myyntijohtajan tulee myös ostata johtaa uutta sukupolvea.

Johtamismallit olivat asia, mikä nousi esiin myös haastatteluiden pohjalta. Määritetyt ja omaan organisaatioon istutetut johtamismallit ovat merkki suunnitelmallisesta myynnin johtamisesta. Se ei ole digitaalisuuden tuoma muutos, mutta selkeästi sellainen mihin haastateltavien organisaatioissa tavoitellaan. Johtaminen on tuettu osaltaan organisaation kautta. Esimerkiksi H1:n organisaatiossa on tehty selkeä malli tapaamiskertojen määrästä, samoin kuin H4:n organisaatiossa. Tällainen kuitenkin kumpuaa siitä, että digitaalisuus on tuonut mukanaan suunnitelmallisuutta ja perusteltuja päätöksiä, joten johtamismallien luominen on osaltaan yksi tekijä koko organisaation toiminnan kehittämisessä.

6 PÄÄTELMÄT JA POHDINTA

Halusin työn olevan sellainen, että lukija saa siitä jotain itselleen. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi on ollut hyvinkin mielenkiintoinen ja aiheeseen on ollut helppo syventyä. Aihe on yksi omista mielenkiinnonkohteista ja halusin valita aiheen, jota voin mahdollisesti jatkaa korkeammassa koulutuksessa.

Prosessin myötä ja sen ollessa päällä minua jännitti se, miten teoriaosuus tulee reflektoitumaan haastatteluihin ja haastateltavien vastauksiin. Ilokseni heti ensimmäisten haastatteluiden päätteeksi huomasin, että ne kulkeutuvat hyvin toistensa kanssa. Haastattelut olivat pitkiä ja niistä sai hyvää näkemystä työlle. Huomasin haastatteluiden aikana, kun peilasin haastatteluiden dataa työhön ja vastauksia keskenään, oli se, että miten erilaiset taustat vaikuttivat lopulta vastauksiin. Myös organisaation tuki ja koko tuntuivat olevan yksi merkittävä tekijä siihen, miten haasteltavat kokivat minkäkin aihealueen tai kysymyksen. Yrityskulttuuri, systemaattisuus, henkilöstön koko sekä toimialat olivat niin erilaisia, että vastausten perusteella ei voida yleistää saatika kertoa absoluuttista totuutta.

Digitalisaation myötä myynti ja myynnin johto on kokenut, kokee ja tulee vielä kokemaan suuria muutoksia. Myyjiltä odotetaan rautaista ammattitaitoa ja aivan uudenlaisia ominaisuuksia kuin aikaisemmin. Moderni myyjä on ratkaisuinööri, liiketoiminnan kehittäjä ja lisäarvoa tuova tekijä. Haastatteluiden pohjalta, kuten myös tämän työn kappaleessa 2.4 on tullut ilmi se, että perinteinen toimintamalli ei kannata. Toisaalta perinteitä ei pidä unohtaa ja niitä tulee kunnioittaa. Toivonkin, että kaikki tarjolla olevat ohjelmistot ja tieto nähtäisiin yhtenä myynnin harjoittamisen ja myynnin johtamisen työkaluna. Erilaiset myynnin suuntaukset ja aiheet, jotka pyörivät myynnin ympärillä ovat tätä päivää ja digitalisaation tuomia mahdollisuuksia. Toimintaa voi kehittää digitalisaation myötä ehdottomasti. Törmäsin mielenkiintoiseen Myynti- ja markkinointiliiton blogikirjoitukseen, jossa puhuttiin siitä, että digitalisaatio on työkalu, eikä sen kuulukaan korvata ihmistä vaan toimia ihmisen tai myynnin tukena ja myynnin johdon tukena.

Haastatteluiden vastauksista tuli esiin tulevaisuuden data ja Business Intelligence. Tämä oli yksi niistä aiheista, josta luin jo paljon ennen kuin tein haastattelut. Se, miten data ja kaikki tieto hyödyttää yrityksen myynnin johtoa, vaatii yritykseltä paljon toimenpiteitä. Täytyy analysoida toimintaa sisäisesti ja ulkoisesti, määritellä tavoitteita ja kouluttaa henkilökuntaa. Olen itse kokemukseni myötä huomannut sen, miten hankalaa mobiililaitteiden ja järjestelmien käyttö monelle on. Heitänkin ajatuksena sen, että entä jos yritykset panostaisivatkin rekrytoinneissaan rohkeasti siihen, että palkkaisivat nuorempaa sukupolvea haastavampiinkin toimiin tai ainakin osallistaisivat osaksi erilaisia tiimejä. Tuore näkemys ja yrityskuplan ulkopuolelta tuleva henkilö voi toimia myös motivoivana tekijänä henkilöstössä ja olla muun henkilöstön apuna ja tukena järjestelmien käytössä. Nykyään voi olla hyvä ja pätevä, vaikka ei olisikaan kertynyt vielä alan työkokemusta. Tämän on mahdollistanut Social Selling ja se, että jos itse on motivoitunut ja haluaa saada tietoa, se on saatavissa.

Tutkimusongelmina opinnäytetyössä olivat:

1. Miten digitaalisuus ja digitaalinen aikakausi näkyvät myynnissä ja sen johtamisessa/ohjaamisessa?
2. Miten digitaalisuus toimii apuvälineenä myynnin johtamisessa/ohjaamisessa?
3. Mitä moderni myynti ja myynnin johtaminen pitää sisällään? (käsitteet, suuntauksiset, uudistukset)

Kokonaisuudessaan työ vastaa ensimmäiseen tutkimusongelmaan niin, että digitaalisuus vaikuttaa paljon myyntiin ja myynnin johtamiseen. Internet on mullistanut myynnin alan ja kehittyneet ohjelmistot ja teknologia mahdollistanut sen jatkuvan muuttumisen. Digitalisaation murros on väistämätön ja se vaikuttaa osaltaan kaikkeen liiketoimintaan. Myynti ja myynnin johtaminen on muuttunut suunnitelmallisemmaksi ja sellaiseksi, että tiettyjä toimintoja ja tapahtumia voidaan ennakoida. Seuranta helpottuu ja budjetointi on tarkempaa. Digitaalisten työkalujen avulla saadaan dataa ja tietoa omasta toiminnasta sekä asiakkaista ja kilpailijoista.

Digitaalisuus ja digitaaliset kanavat nopeuttavat viestintää, parantavat saatavuutta, lyhentävät reaktionopeutta sekä auttavat seurannassa. Digikanavien järkevä käyttö ja niiden ominaisuuksien sopeuttaminen omaan myyntiprosessiin voi tuoda parhaimmillaan kilpailuetua. Moderneilla järjestelmillä ja menetelmillä täytyy kuitenkin ostata työskennellä ja käyttää niitä hyväksi, jotta lopputulos on positiivinen. Haastavaa myynnin johdolle on se, miten saada henkilöstö käyttämään järjestelmiä ja hyödyntämään digiä omassa työssään. Myyntijohtajat voivat seurata, ohjata ja ennakoida tiettyjä toimenpiteitä.

Moderni myyjä ja moderni myynninjohtaja ovat perillä alalla tapahtuvista muutoksista ja haluaa pysyä trendien harjalla. Sosiaalinen media ja etenkin LinkedIn on hyvä kanava harjoittaa Social Sellingia ja rakentaa omaa henkilöbrändiä. Sosiaalisen median kautta voidaan verkostoitua vanhojen ja uusien kumppaneiden kanssa. Ajatus siitä, että kaikki myyvät on hyvä istuttaa yrityksen henkilöstöön. Muutamissa haastateltavien organisaatioissa onkin hyvin panostettu tähän. Organisaation tuki, kannustus ja ohjeistus ovat hyvin tärkeitä, kun aletaan tehdä yhteistä linjausta esimerkiksi sosiaaliseen mediaan. Toisaalta kun toimiala on varsinkin sosiaalisessa mediassa tulenarka ja seuraajia tuhansia, on tällöin oltava hyvin tarkka siitä, että esiintyminen siellä on neutraalia. Tällaisella alalla verkostoituminen erilaisten yritysten kanssa voisi hyvinkin poikia uusia asiakkuuksia esimerkiksi LinkedInin kautta. Social Selling onkin asia, mihin yritysten on suositeltavaa panostaa ja antaa henkilöstölle tukea sen harjoittamiseen.

Haastatteluiden myötä löysin aiheeseen ihan uusia näkökulmia ja ajatuksia. Ennen haastatteluita kirjasin sen, mihin toivon saavani vastauksen haastatteluiden kautta.

Haastatteluiden toivotaan vastaavan kysymyksiin:

Miten digitaalisuus näkyy myynnin johdon arjessa?

Mitä haasteita digitaalisuus on tuonut mukanaan ja miten ne on ratkaistu?

Mitä viestintäkanavia myynnin johto käyttää, kun kasvokkain kommunikointi myyjien kanssa ei ole mahdollista?

Digitaalisuus mahdollistaa sen, että työ ei ole enää sidottuna aikaan eikä paikkaan. Töissä ollaan käytännössä koko ajan, koska mobiilisti saat toimiston ulottuillesi muutaman painalluksen kautta. Raportointi ja seuranta ovat arkipäivää ja sitä tehdään enemmän tai vähemmän haastateltavien organisaatioissa. Digitaalisuus on tuonut mukanaan uusia järjestelmiä, joiden käyttöä on täytynyt opetella. Systemaattisuus ja johtamismallit ovat olleet tekijöitä joilla on selätetty esimerkiksi se, ettei pidetä alaisiin yhteyttä vain sähköisesti. Alaisia tavataan säännöllisesti ja heille varataan aikaa. Monilta haastateltavilta tuli vastauksista ilmi se, että liika viestittely esimies-alainen – suhteessa ei ole hyvä. Tämän välttäminen on ratkaistu säännöllisillä tapaamisilla. Tiedon siirtäminen ja sen ohjaaminen oikeaan paikkaan tapahtuu hyvällä ja selkeällä johtamisella, mikä on myös vastaus digitalisaation mukanaan tuomiin haasteisiin. Alaisten kanssa viestitään aktiivisesti ja sähköisesti aina kun kasvokkain se ei ole mahdollista. Kaikki haastateltavat käyttävät säännöllisesti sähköpostia ja viestejä. Nykyään suurin osa käyttää WhatsAppia. Viestintä on aktiivista ja tärkeä osa myynnin ja myynnin johdon välistä viestintää. Haastatteluiden myötä ei tähän aiheeseen ilmennyt mitään mullistavaa, ja näitä kanavia uskoinkin olevan käytössä haastateltavien organisaatioissa.

Kokonaisuudessaan haastattelut vastasivat tutkimusongelmaan ja tukivat teoriaosuutta. Haastattelut olivat loppujen lopuksi pitkiä, noin puolen tunnin mittaisia. Haastattelurunko sisälsi yhteensä 26 kysymystä, jotka tietyiltä määrin toistivat itseään, mutta kuitenkin mahdollistivat syvemmät vastaukset aiheisiin. Olin hyvin positiivisesti yllättynyt ja kiitollinen siitä, miten hyvin kaikki haastateltavat olivat valmistautuneet haastatteluun. Minusta oli mahtavaa huomata se, miten haastattelu oli saanut heidät pohtimaan aihetta ja näin muodostamaan vastaukset.

Yrityksen johdon ei tulisi pelätä digitalisaation myötä tapahtuvia muutoksia vaan otettava askel kerrallaan eteenpäin. Kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia ja sosiaalisia tilanteita tulee vaalia ja niille onkin järkevää luoda systematiikka. Suurimmalla osalla haastateltavien organisaatioista nämä asiat toteutuivat. Toivon, että tämän opinnäytetyön kautta haastateltavien organisaatiot kokeilisivat rohkeasti Social Sellingiä tai esimerkiksi seuraavan kuukauden kuukausipalaverin yhtenä agendana olisi se, miten järjestelmistä saatava tieto voisi olla vielä enemmän tukena myynnissä. Myös järjestelmien ominaisuudet olisi hyvä käydä tarkasti läpi niin, että jokainen hyödyllinen osio niistä tulisi käytettyä. Uskon vahvasti H2:n kertomaan siitä, että tulevaisuudessa digitalisaatio antaa älykkäitä sekä toimivia ratkaisuja ja sellaista tukea yritykselle, jolla liiketoimintaa voitaisiin kehittää liiketoiminta edellä eikä järjestelmät edellä.

7 YHTEENVETO

Tämä opinnäytetyö on teoriakatsaus ja kvalitatiivinen tutkimus aiheesta Digitaalisuus apuvälineenä myynnin johtamisessa. Koko työn runko rakentuu myynnin ja myynnin johtamisen perusasioista johdatellen siihen, mitkä asiat vaikuttavat parhaillaan käynnissä olevaan myynnin murrokseen. Digitalisaatio vaikuttaa myyntiin, myynnin johtamiseen ja muihin liiketalouden aloihin suuresti. Digitalisaation yhtenä suurimmista tekijöistä nähdään asiakaskäyttäytymisen eli ostokäyttäytymisen muutos. Myyjiltä odotetaan entistä enemmän tietotaitoa erilaisista asioista. Digitaalisuus on tuonut myyntiin nopeampaisuutta ja mahdollisuuden reagoida nopeasti, kun tilanne sen vaatii. Hyvän sykkeen ylläpitäminen, yhteishenki ja tekemisen meiningin ylläpitäminen ovat asioita, joihin nykyajan myyntihenkilöstöä johdetaan.

Digitaalisuus näkyy arjessa erilaisten järjestelmien, mobiililaitteiden ja sosiaalisen median muodossa. Digiympäristö mahdollistaa relevantin datan keräämistä ja seuranta helpottuu. Tieto on tulevaisuuden avain ja sitä tuleekin käyttää suunnitellusti ja järkevästi. Suunnitelmallisuus ja systemaattisuus ovat ehdottomasti niitä asioita, joita digitaalisuus on tuonut mukanaan myyntiin ja sen johtamiseen. Digitaalisuuden jalostaminen omaan liiketoimintaan vaatii etenkin johdon sitoutumista muutokseen. Digitalisaatio on siis muutosjohtamista, ja moderni myyntijohtaja on kiinnostunut siitä, mitä se voi tuoda mukanaan sekä uskoo siihen, että se voi kehittää yrityksen toimintaa.

Valitsin erilaisia pinnalla olevia myynnin suutauksia työhöni. Social Sellingin halusin yhdistää työhön, sillä sen avulla myyjät, myyntijohtajat ja yritykset rakentavat omaa brändiään. Kaikki myy! Tämä osion mukana sain myös yhdistettyä sosiaalisen median työhön, vaikka se onkin vain yksi osa ja kätevä apuväline sosiaalisessa myynnissä. Sosiaalisen myynnin kanavana otollinen on esimerkiksi LinkedIn.

E-myynti on asia, joka on yksi konkreettisimmista digitalisaation tuomista muutoksista myynnin saralla. Verkkokauppoihin ja verkkosivuihin yhdistettyjen analytiikkojen avulla yritys saa tärkeää tietoa asiakkaitensa käyttäytymisestä verkkosivuillaan. Ostoprosessin seuranta ja kehittäminen ovat aivan uudella tasolla, kun osataan hyödyntää markkinointiautomaatiota oikein.

Business Intelligence ja data olivat tämän opinnäytetyön toiminnallisen osuuden kannalta hyvinkin otollinen lähestymistapa aiheeseen. Tiedon älykäs käyttäminen hyväksi päätöstenteossa antaa päätöksille perustelut. Tiedon avulla voidaan ennustaa, budjetoida, tutkia ja kehittää toimintaa. Kaikki tieto on saatavilla, jos sitä kerätään oikein ja sitä käytetään järkevästi. Haastatteluiden myötä heräsi ajatus siitä, miten tämä liiketalouden yksi osa tulisi yhdistymään tulevaisuudessa myyntiin ja markkinointiin.

Haastattelut tehtiin viidelle henkilölle, joista neljä oli myynnin johdon parissa työskenteleviä ja yksi haastateltavista edusti modernia myyjää. Koko otantajoukko oli eri toimialojen edustajia ja organisaatiot eivät ole verrattavissa juuri lainkaan keskenään. Haastatteluiden myötä sain ajatuksia ja vastauksia siitä, mitä digitaalisuus on oikeasti myynnin ja myynnin johdon näkökulmasta. Haastatteluista sain

kerättyä hyvin aineistoa päätelmiin ja pohdintaan. Vielä mainittakoon, että haastatteluiden perusteella ei voida kuitenkaan yleistää päätelmiä tai sanoa absoluuttista totuutta.

Itselle opinnäytetyön kirjoittajana aihe on ollut hyvin mielenkiintoinen ja olen koko prosessin ajan ollut itse siitä innoissani. Kokonaisuudessaan voin sanoa olevani ylpeä työstä ja sen lopputuloksesta. Aihe on suuri ja pitää sisällään paljon. Koen kuitenkin, että olen tähän työhön kerännyt niistä ne relevantteimmat. Halusin aiheen olevan haastava ja sitä se totisesti on ollut. Toivon, että tulevaisuudessa voin oppimiani asioita hyödyntää työtehtävissäni. Opinnäytetyön kirjoittamisen myötä olen uppoutunut aiheeseen syvästi ja toivon tulevaisuudessa syventäväni siihen vielä tarkemmin jatko-opintojen myötä.

8 LÄHTEET

- Crementum Crating Momontum. Systemaattinen myynnin johtaminen. [Verkojulkaisu] [Viitattu: 2017-10-04] Saatavissa: <http://www.crementum.com/fi/systemaattinen-myyntin-johtaminen/>
- ENGBERG, Jani, FILENIUS, Marko, KORPI, Janne, PYYHTIÄ, Tomi, RELANDER, Teemu, ROPONEN, Seppo, SEPPÄ, Mikko, SULIN, Kati ja VASTAMÄKI, Raino 2010. Digin mitalla – Verkkomarkkinoinnin ja – myynnin mittaamisen käsikirja. Helsinki: Mainostajien liitto.
- HOPKINS, Jim. 2015. Defining Sales Intelligence. Blogikirjoitus. [Verkkoaineisto] [Viitattu: 2017-05-12] Saatavissa: <https://www.salesforce.com/blog/2015/08/defining-sales-intelligence.html>
- HÄMÄLÄINEN, Virpi, MAULA, Hanna ja SUOMINEN, Kimmo 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma talent.
- HÄNTI, Sirpa, MERTANEN-KAIRISTO, Liisa ja KOCK, Heidi 2016. Oivaltava myyntityö – Asiakkaana organisaatio. Helsinki: Edita.
- ILMARINEN, Vesa, KOSKELA, Kai. 2015. Digitalisaatio Yritysjohdon käsikirja
- KETTUNEN, Jussi. 2017. Myynti on aina soisaalista. Blogikirjoitus. [Verkkoaineisto] [Viitattu: 2017-03-12] Saatavissa: <https://www.mma.fi/blogi/myynti-aina-sosiaalista>
- KUKKOLA, Eero 2017. Myynnin johtaminen 8: Mittaaminen ja seuranta. Blogikirjoitus. [Verkojulkaisu][Viitattu 2017-25-10] Saatavissa: <https://peruspelijaohtaja.com/2017/01/29/myyntin-johtaminen-8-mittaaminen-ja-seuranta/>
- KURVINEN, Jarkko ja SEPPÄ, Mikko.2016. B2B Markkinoinnin & myynnin pelikirja. Helsinki: Kauppakamari.
- LEINO, Sani. 2016. Social Selling FAQ. Blogikirjoitus. [Verkkoaineisto] [Viitattu: 2017-26-10] Saatavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/social-selling-faq-sani-leino/>
- LINDBERG, Peter. 2016. Mitä olisin halunnut tietää liike-elämästä? Myynnin johtaminen (s. 156 - 159)
- LINDQVIST, Joni. 2016. Ostokäyttäytymisen muutos haastaa perinteisen jaon verkkokauppaan ja kivijalkaliikkeeseen. Blogikirjoitus. [Verkkoaineisto] [Viitattu: 2017 – 03 – 12] Saatavissa: <http://teamit.fi/ostokayttaytymisen-muutos-haastaa-perinteisen-kivijalkakaupan/>
- MALIRANTA, Petri. 2017. Myynnin muutosvoimat 2017: Paluu myynnin tulevaisuuteen. Blogikirjoitus. [Verkojulkaisu] [Viitattu: 2017-23-10] Saatavissa: <http://mercuri.fi/paluu-myyntin-tulevaisuuteen>
- MATTILA, Pekka ja RAUTIAINEN, Mika 2010. Putki – johda markkinointia ja myyntiä yhdessä. Helsinki: Talenum.
- NIEMELÄ, Jari. 2016. Ostokäyttäytymisen muutos digimaailmassa. Blogikirjoitus. [Verkojulkaisu] [Viitattu: 2017-03-12] Saatavissa: <https://blogi.savonia.fi/uuttaluomassa/2016/12/12/ostokayttaytymisen-muutos-digimaailmassa/>
- TAKALA, Henna. Myynnin muutos – myyntityö nyt ja tulevaisuudessa. Blogikirjoitus. [verkojulkaisu] [Viitattu: 2017-10-11] Saatavissa: <http://www.powermarkkinointi.com/blogi/myyntin-muutos-myyntityo-nyt-ja-tulevaisuudessa>
- PARVINEN, Petri. 2013. Myyntipsykologia – Näin meille myydään. Jyväskylä: Docento.

PÄLIKKÖ, Thomas. Asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutos ja myyjän ajankäyttö. PDF-tiedosto, esitys, edealer. [verkkajulkaisu] [Viitattu: 2017-10-11] Saatavissa: <http://www.edealer.fi/wp-content/uploads/edealer%E2%84%A2-inbound-liidi.pdf>

ROUSE, Margaret. business intelligence (BI). Blogikirjoitus. [Verkkajulkaisu] [Viitattu: 2017-05-12] Saatavissa: <http://searchbusinessanalytics.techtarget.com/definition/business-intelligence-BI>

RUUSKA, Teemu. Myyjän tulavaisuus. Blogikirjoitus. [Verkkajulkaisu] [Viitattu: 2017-26-10] Saatavissa: <https://inhunt.fi/2016/10/myyjan-tulevaisuus/>

SYVÄRINEN, Olli. Arvoa tuottava myyjä. Blogikirjoitus. [Verkkajulkaisu] [Viitattu: 2017-03-12] Saatavissa: <https://www.mma.fi/blogi/arvoa-tuottava-myyja>

LIITE 1: HAASTATTELURUNKO

Ilona Naukkarinen Savonia-ammattikorkeakoulu Liiketalouden KO LL14MY	Haastattelurunko 3.11.2017	30(55)
---	-----------------------------------	--------

Haastattelumuotona on teemahaastattelu ja se pitää sisällään 5 eri teemaa. Haastattelu on täysin anonymi, eikä haastateltavien henkilöllisyys tule selville. Haastattelut äänitetään, mikäli siihen haastateltava suostuu. Äänitteet poistetaan, kun viimeisin versio opinnäytetyöstä on lähetetty arvioidtavaksi. Haastatteluista tehdään kaikista yhteenveto, jotka liitetään osaksi opinnäytetyötä. Haastatteluiden pohjalta tehdään päätelmiä, joilla pyritään vastaamaan opinnäytetyön tutkimusongelmaan. Mikäli haastatteluiden aikana ilmenee jotain, mitä haastateltava ei toivo opinnäytetyössä julkaistavan sitä ei käsitellä opinnäytetyössä.

Tutkimusongelma:

Miten digitaalisuus ja digitaalinen aikakausi näkyvät myynnissä ja sen johtamisessa/ohjaamisessa?

Miten digitaalisuus toimii apuvälineenä myynnin johtamisessa/ohjaamisessa?

Mitä moderni myynti ja myynnin johtaminen pitää sisällään? (käsitteet, suuntauksat, uudistukset)

Haastatteluiden toivotaan vastaavan kysymyksiin:

Miten digitaalisuus näkyy myynnin johdon arjessa?

Mitä haasteita digitaalisuus on tuonut mukanaan ja miten ne on ratkaistu?

Mitä viestintäkanavia myynnin johto käyttää, kun kasvokkain kommunikointi myyjien kanssa ei ole mahdollista?

Haastattelurunko:

1. TEEMA: Perustiedot ja taustaa
 - Miten pitkään olet ollut nykyisessä työssäsi?
 - Millainen on työhistoriasi?
 - Monta alaista sinulla on?
 - Miten kuvailisit toimialaa, millä työskentelet?

2. TEEMA: Myynnin johtaminen
 - Mitä ovat sinun työtehtäväsi?
 - Mikä on palkitsevinta/haastavinta työssäsi?
 - Miten kuvailisit normaalia työpäivääsi?
 - Miten organisaatio/yritys tukee sinua myynnin johtamisessa/ohjaamisessa?
 - Miten mielestäsi myynti/myynnin johtaminen on muuttunut työurasi aikana?
 - Mitä seuranta mittareita organisaatiossanne käytetään?
 - Miten säännöllisesti tapaat työntekijöidesi kanssa?
 - Miten digitaalisuus vaikuttaa sinun työhösi myynnin johtajana/ohjaajana?
 - Miten varmistat, että saat kaiken tarvittavan tiedon riittävän nopeasti ja koostetusti oikeaan paikkaan?

3. TEEMA: Digitaalisuus arjessa
 - Mitä viestintäkanavia käytät alaistesi kanssa?
 - Käytätkö itse sosiaalista mediaa työn puolesta? Mitä kanavia?
 - Onko alaisiasi ohjeistettu käyttämään sosiaalista mediaa työn puolesta? Mitä kanavia?
 - Miten koet, että digiaika on vaikuttanut viestintään/kommunikointiin myynnin johdon ja myyjien välillä?
 - Motivoitko/tsemppaatko alaisiasi viestein/sähköisesti?
 - Onko sinulla työntekijöitä, jotka työskentelevät etänä toisella paikkakunnalla?
 - Miten viestit heidän kanssaan ja kuinka usein?
 - Onko organisaatiossanne käytössä toiminnan/myynninohjausjärjestelmä?

4. TEEMA: Miten digitaalisuus vaikuttaa tulevaisuudessa?
 - Onko sinulla näkemystä siitä, miten digitaalisuus tulee vielä vaikuttamaan myyntiin ja myynnin johtoon?
 - Mihin suuntaan uskot myynnin ja myynnin johtamisen/ohjaamisen menevän?
 - Miten digitaalisuus on tulevaisuudessa mahdollisuus myynnin johtamisessa?
 - Miten digitaalisuus on tulevaisuudessa haaste myynnin johtamisessa?
 - Miten digitaalisuus tulee vaikuttamaan sinun työhösi tulevaisuudessa?

5. TEEMA: Lopuksi
 - Loppukeskustelua... (lisäkysymyksiä, kommentteja)

LIITE 2: HAASTATTELU 1, TIIVISTELMÄ

Haastattelu 1:

Haastateltava 1 (H1) on ollut nykyisessä työssään 5 vuotta, jonka aikana työtehtävät ovat vaihtuneet. Tällä hetkellä H1 työskentelee aluemyynti päällikkönä. H1 on toiminut 15-20 vuotta myynnin johtamisen parissa. Organisaatiot ovat olleet toimialoiltaan erilaisia ja erikokoisia. Alaisia hänellä on ollut 10 – 50. Tällä hetkellä H1 on alaisia 31, joista tiimiytämisen myötä suoria alaisia on 6. Toimiala, millä H1 työskentelee, on suuressa murroksessa. Muutoksen aiheuttajia ovat monet tekijät, joista esimerkkejä ovat kuluttajakäyttäytymisen muutos, mediamurros, digitalisaatio sekä toimintojen nopea digitalisointuminen. Haastavaa toimialalla on H1 mukaan se, että digitaalinen raha ei ole yhtä suuri kuin analoginen raha.

H1 toimii myynnin johtajana ja hänen työtehtäviään ovat organisaation palveluiden ja tuotteiden myynti ja myyjien ohjaaminen ja kannustaminen. Työtehtävät ovat monipuolisia ja vaihtelevia ja haastattelussa H1 sanoi, että kysymykseen on vaikea vastata lyhyesti. Tärkeiksi tehtäviksi hän nimesi tuotekehityksen, budjetoinnin, seuraamisen, motivoinnin ja kannustamisen. Normaalia työpäiväänsä H1 kuvasi kiireiseksi. Palavereita on paljon ja ne ovat usein organisaation sisäisiä palavereita sekä päivät ovat pitkiä. Asiakastyö jää vähemmälle ja se on valitettavaa.

Haastavat ja palkitsevat asiat työssä kulkevat käsikädessä H1 mukaan. Laaja-alaisuus ja jatkuva muutos, onnistumiset, ongelman ratkaisut ja toimintamallisen uudistaminen ovat samalla palkitsevaa, mutta myös haastavaa. "Koko ajan täytyy juosta tai ainakin kävellä ripeästi pysyäkseen paikallaan" – H1. Palkitsevaa on uuden keksiminen, kehittyminen ja tiimin yhteinen onnistuminen. Haastavinta on taloudellinen haaste ja myyjien osaamisen kehittäminen.

Organisaatiolla on käytössä monia johtamismalleja, jotka tukevat myös myynninjohtoa. H1 on säännöllisesti kaupallisen johtajan kanssa keskustelu sekä yhteistyö kilpailijoiden kanssa on aktiivista. Organisaatio on antanut hyvät resurssit tekniikkaan sekä sisäisiä koulutuksia on paljon. H1 mukaan organisaatio tukee hyvin myynnin johtoa.

Myynnin johtaminen on H1 mukaan muuttunut hänen työurallaan paljon. Ostaminen muuttuu, niin myynti muuttuu. Tempo on nopeampi ja asiakkaita tavataan vähemmän. Asiakkaille on tarjolla tietoa enemmän ja sähköisyys on mullistunut mm. somen ja googlen myötä. Kaikki tapahtuu nopeammin ja myynnin johtamisessa tulee ottaa enemmän huomioon laadullisia asioita. Epävarmuus on kasvanut, koska tarjontaa on niin paljon. Asiakkaat eivät ole niin uskollisia kuin ennen.

H1 kohdennettuja seuranta mittareita ovat tulos, henkilöstökulut liikevaihdosta sekä myynnin kehitys. Tehdessään seurantaa H1 organisaatiossa käytetään mittareita mm. kokonaisynti, myyjä kohtainen myynti, tuotekohtainen myynti, kontaktien, tapaamisten ja puheluiden määrä. Verkkosivujen kävijämäärää seurataan ja digin osuutta liikevaihdosta. H1 ehdotti, että kysymyksen olisi voinut muotoilla paremmin esim. "Millaisia mittareita myyntijohtajilta odotetaan ja millä mittareilla ohjataan myyntiä?"

Työntekijöitään H1 tapaa säännöllisesti ja tämä on organisaation määrittämä johtamismalli. One 2 one – keskustelut käydään kerran kuussa, ja myynnin esimiesten kanssa H1 tapaa viikoittain. Esimiehet tapaa myyjien kanssa one 2 one keskusteluissa viikoittain sekä H1 näkee kaikki alaiset kerran kuussa kerralla kuukausi kokouksessa.

Digitaalisuus vaikuttaa H1 työhön paljon, ”Digitaalisuus toi sen, että on töissä 24/7, niin kuin kaikki yleisjohtajat ovat” – sanoi H1. Tuotteet ja palvelut ovat digitaalisia ja ne kehittyvät jatkuvasti. Pitää pystyä kouluttamaan, ohjaamaan ja kannustamaan työntekijöitä. Mahdollistaa etätyön ja ns. mobiili-toimiston. Koulutuksen ja kokoukset tapahtuvat usein verkossa. (yammer & skype) Sosiaalinen media mahdollistaa uudenlaisen verkostoitumisen, tiedonhankinnan ja toimialan seuraamisen. ”Digitaalisuus helpottaa työtä, mutta on toisaalta aikavaras” – H1

Tiedon kulun varmistamisen H1 varmistaa hyvällä johtamisella ja toimivilla yhteyksillä. Organisaatiolla on käytössä hyvä raportointi järjestelmä (quickline).

H1 käyttää alaistensa kanssa viestintä kanavina puhelinta, sähköpostia, whatsappia, skypeä ja japperia. H1 käyttää työnsä puolesta LinkedIniä ja facebookkia. Alaisia on ohjeistettu käyttämään linkediniä ja facebookkia ja käyttäytymään organisaatiotaan edustavasti, mikäli ovat niissä osallisia.

Digiaika on helpottanut viestintää paljon, eikä se ole enää riippuvainen ajasta ja pakasta, myynnin ja myynnin johdon välillä. Haasteellista on se, että face 2 face kannssakäynti on vähentynyt. Digitaalisuus on tuonut mukanaan nopeaa tiedon välitystä ja viesti vaihtuu nopeasti. Toisaalta se on tuonut mukanaan kärsimättömyyttä ja osaltaan myös kuormittaa. ”Viestintä ja kommunikointi on kuitenkin parantunut paljon” – H1. Alaisiaan H1 pyrkii motivoimaan ja kannustamaan kasvotusten, jos tsemppää sähköisesti niin käyttää tuolloin whatsappia ja sähköpostia.

H1 on työntekijöitä, joista valtaosa työskentelee muualla, missä itse. Heidän kanssaan hän tapaa ainakin kerran kuussa ja säännöllisesti on yhteydessä puhelimitse, sähköpostitse ja skypeen välityksellä.

H1 organisaatiolla on käytössä toiminnan- ja myyntityön ohjausjärjestelminä: A-profit, Klick you ja CRM -järjestelmä.

Viimeistä teemaa emme ehtineet käsitellä H1 kanssa, joten hän vastaa siihen sähköpostitse, mikäli hänellä on aikaa.

LIITE 3: HAASTATTELU 2, LITTEROINTI

Haastattelu 2.

1 TEEMA: Perustiedot ja taustaa. (Ei litteroida)

Miten pitkään olet ollut nykyisessä työssäsi?

Millainen on työhistoriasi?

Monta alaista sinulla on?

Miten kuvailisit toimialaa, millä työskentelet?

Haastateltava 2 (H2) on ollut nykyisessä työssään neljä kuukautta ja työvuosia hänelle on kertynyt 14 vuoden ajalta. Tällä hetkellä hän työskentelee asiakkuuskoordinaattorina ja hänen vastuullaan ovat myös digitaaliset kanavat. Työuransa aikana hän on työskennellyt ICT-alalla, mutta on ollut työtehtävissä, mitkä liittyvät myyntiin tai markkinointiin. Alku-uralla työtehtävät olivat IT-puolen tukitoiminta, mutta viimeisemmät työtehtävät ovat olleet myynnin ja markkinoinnin osa-alueella. Hänen tiimissään on tällä hetkellä esimiehen lisäksi kolme henkilöä. H2 on myös osana yritysmyyntitiimiä, jolloin kokonaisuudessaan tiimiläisiä on kuusi henkilöä.

H2 työskentelee energia toimialalla ja kokee päässeensä mielenkiintoiseen aikaan toimialalle, koska toimiala on todella suurella murroksella tällä hetkellä. Todella isoja muutoksia tapahtuu parhaillaan. Muutokset liittyvät paljolti digitalisaatioon ja laajemminkin mittakaavassa energia-alan muutokseen, siihen kuuluu suurelta osalta digitalisaatio. Tämä vaikuttaa paljon H2 omaan toimenkuvaan.

2 TEEMA: Myynnin johtaminen (Miten H2 kokee, että häntä johdetaan)

Mitä ovat sinun työtehtäväsi?

H2: Mun tärkein tehtävä ylipäätään on meidän digitaalinen kasvu markkinointi ja digitaalisten kanavien kehittäminen sekä kuluttaja- sekä yritysmyyntissä. Tavallaan se mun focus on siinä, että me saataisiin meidän digitaaliset kanavat tuottamaan meille myyntiä. Siinä mielessä mun tehtävä ei oo pelkästään sitä markkinointia vaan siihen liittyy myös myynti hyvin vahvasti.

Lisäkysymys: Miten sinua johdetaan?

H2: Minun toimenkuva on hyvin itsenäinen ja vastuullinen siinä mielessä, että toki saan ohjausta esimieheltä ja siihen on erilaisia työkaluja mitä käytetään henkilökotaisen ohjauksen lisäksi. Meillä on erilaisia raportointijärjestelmiä ja sitten käytetään trelloa, mitä käytetään erityisesti yksittäisten työtehtävien ja projektien seurantaan ja niiden työnkulkuun. Mutta toimenkuva itsessään on hyvin itsenäinen, että tietysti saa ohjausta esimieheltä. Hyvin rohkeasti pitää itse tehdä päätöksiä ja luottaa omaan vaistoon ja osaamiseen. Itsensä johtamista vaaditaan hyvin paljon.

Mikä on palkitsevinta/haastavinta työssäsi?

H2: No siis kyllä minulla pieni myyjä edelleen asustaa, vaikka työtehtävä liittyykin edelleen siihen markkinointiin. Palkitsevinta on tässä työtehtäväsää se, kun analytiikasta voi vaikka seurata, että vaikka kun on käynnistänyt jonkin kampanjan et se on tuottanut näin ja näin paljon konversiota. Että

on tullut sen myötä tietty määrä sähkösoppareita. Että huomaa okeasti sen oman työnsä tuloksen ihan konkreettisesti, niin se on palkitsevinta. Ja tota mutta tietysti mä oon huomannu sen jo tässä näinkin lyhyellä aikajänteellä, että tähän liittyy kyllä hyvin paljon myös haasteita. Jotenkin nämä energiatoimialan järjestelmät on hyvin vanhanaikaisia ja kankeita. Sitten törmää siihen, että järjestelmät ei tue sitä; tavallaan kun digitalisaatio on niin hirveellä vauhdilla menossa eteenpäin ja kehittyy ja mennään eteenpäin niin sitten tämä järjestelmä puoli ei tue siinä välillä saa kyllä välillä hakata päätä seinään, että siellä sitten töksähtää.

Miten kuvailisit normaalia työpäivääsi?

H2: Paljon on erilaista sisällön tuotantoa esimerkiksi myyntiesitteisiin, verkkosivuille, somekampanjoihin ja vaikka vallan minne. Blogia myöskin ja sitten tietysti tärkeässä asemassa on erilainen raportointi ja analytiikka. Niitä päivittäin tulee seurattua esimerkiksi google analytiikkaa ja muuta. Kattoo sit miten meidän toimenpiteet on lähetnyt toimimaan ja puremaan tuonne yleisöön. Tietysti markkinointikampanjoiden suunnittelu ja toteuttaminen. Sitten myös isommat kehitysprojektit niitä menee sitten tässä rinnalla niiden päivittäisten arkirutiinien ohella sitten monen moista kehitys projektia.

Miten organisaatio/yritys tukee sinua myynnin johtamisessa/ohjaamisessa? (Miten organisaatio tukee H2 työtehtävissä?)

H2: No joo siis kyllä, eli esimies on sillä tavalla rohkaissut esimerkiksi siihen että käyttäisin myös ulkopuolista apua ihan sparraukseen ja muuhun. Biellä en ole käynyt varsinaisessa koulutuksessa, mutta esimerkiksi digimarkkinointiin olen saanut käyttää ulkopuolista konsultaatiota ja tämmöstä sparrausapua. Se on kuitenkin niin laaja-alainen tuo digimarkkinointi ja muu aja kehittyy niin valtavasti. Niin kuin facebook markkinointi, kun tuntuu että siellä on joka viikko jotain eri juttuja ei riitä millään oma aika siihen että jatkuvasti pysyisi trendien harjalla. On rohkaistu siihen, että saa käyttää ulkopuolista tukea.

Miten mielestäsi myynti/myynnin johtaminen on muuttunut työurasi aikana?

H2: Tosiaan myyntiä oon tehny enemmän tai vähemmän ainakin sen 10-14 vuotta oikeastaan koko työuran ajan aina jossain määrin. Mun mielestä se on kehittynyt ainakin sillä tavalla, että ei mennä enää tuota tai palvelu edellä vaan se on hyvin ratkaisu keskeistä. Lähdetään kartottamaan sitä asiakkaan tarvetta, oikeasti mennään asiakas edellä nykyään. Kaikki on muuttunut paljon analyttisemmäksi ja pyritään jo valmiiksi etsimään tai karsimaan sieltä massasta ne asiakkaat jotka ovat jo oikeasti valmiiksi lämpimiä liidejä. On se hirveästi muuttunut. Huomaa jo jossain myyntibuukkauksissa, kun vielä silloin 14 vuotta sitten se oli aika paljon helpompaa mitä nykyään koska tarjontaa on enemmän, pitää olla oikeasti vakuuttava ja oman asiansa asiantuntija, että pääsee edes käymään asiakkaan luona. Että on se muuttunut kyllä paljon.

Mitä seuranta mittareita organisaatiossanne käytetään?

Tähän mä mietin lähinnä omasta näkökulmasta. Mulle ei oo niin valjennut, että mitä kaikkia mittareita käytetään. Niin iso organisaatio. Mutta itsellä esimerkiksi seurataan myyntisopimuskehitystä, lisäpalveluidenmyyntikehitystä. Sitten asiakastytyväisyys ja NPS mittarit ovat tärkeässä osassa. Sitten ihan sosiaalisen median seuraaja määrien kehitys.

Miten säännöllisesti tapaavat työntekijöidesi kanssa? (Miten säännöllisesti tapaavat kollegoittesi ja esimiehesi kanssa?)

H2: Meillä on tiivis erityisesti tämä kuluttajamyynnin tiimi ja työpisteet ovat laitettu vierekkäin, että ollaan ihan lähekkäin. Me tehdään todella tiivistä yhteistyötä, koko ajan jutellaan, keskustellaan ja

vaihdetaan ajatuksia. Mutta on meillä ihan tällöisiä tiimipalavereita aina muutaman viikon välein joita esimies sitten vetää. Mutta päivittäin ja on hyvin tiivistä työskentelyä

Miten digitaalisuus vaikuttaa sinun työhösi myynnin johtajana/ohjaajana? (Miten digitaalisuus vaikuttaa sinun työhösi?)

H2: Joo, tähän pohdin sitä, että se on tuonut mukanaan sen, että on miljoona eri kaikenlaista järjestelmää ja se tieto on hyvin hajautettuna sinne tänne ja tietoa pitää osata analysoida ja tutkia ja optimoida ja koko ajan pitää testata ja kehittää. Tuntuu että tieto lisää tuskaa niin sanotusti. On niin paljon sitä tietoa mitä esim. asiakaskehityksestä voi saada, mutta sit on se, että osaa sitä tulkita ja analysoida niin se vaatii monenlaista, mutta tietyllä tavalla se on monia asioita helpottanut mutta jossain määrin tosiaan niin kun sanoin että tieto lisää tuskaa niin on tietyllä tavalla laajentanut sitä toimenkuvaa.

Miten varmistat, että saat kaiken tarvittavan tiedon riittävän nopeasti ja koostetusti oikeaan paikkaan? (Tämä kysymys jäi välistä)

3 TEEMA: Digitaalisuus arjessa

Mitä viestintäkanavia käytät alaitesi kanssa? (työkavereiden kanssa)

Sähköpostia ja se pyritään pitämään minimissään ja sitten skype, jammer ja ylipäätään nämä office 365 jaetut sharepoint ja one drive. WhatsAppia käytetään jonkin verran. Sitten ihan tällöiset käytävä keskustelut.

Käytätkö itse sosiaalista mediaa työn puolesta? Mitä kanavia?

H2: Se kuuluu jo ihan tähän minun työkuvaan, eli minä ylläpidän meidän somekanavia. Kuulun tähän meidän MAVI tiimiin eli siellä on facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram että kyllä itellä tärkeimmät on facebook kuluttajamarkkinoinnin osalta ja sitten LinkedIn, twitter nousee siellä enemmän siellä yritysmarkkinoinnin puolella. Mutta ne ovat ne tärkeimmät.

Onko alaisiasi ohjeistettu käyttämään sosiaalista mediaa työn puolesta? Mitä kanavia? (Onko henkilöstöä ohjeistettu)

H2: Kyllä, tiedät varmaan hyvin, että siihen panostettu. Keväällä on ollut koulutusta ja webinaaria ja vaikka vallan mitä sitten siihen liittyen. Eli siinä on ainakin annettu sitä rohkaisua ja tukea ja ohjausta. Se on muuten johtajatasolla määritelty henkilökohtaisiin tavoitteisiin saavuttaa tietty määrä esim. linkedin seuraajia, että kyllä siihen rohkaistaan ja panostetaan. Että social selling olisi käytössä. Miten koet, että digiaika on vaikuttanut viestintään/kommunikointiin myynnin johdon ja myyjien välillä?

H2: Se on varmasti tuonut tietynlaista nopeutta, kaikki on hyvin semmoista reaaliaikaista, nopeampoa ja varmasti vaikuttaa siihen seurantaan ja ohjaukseen. Että voidaan reagoida nopeammin asioihin. Näin minä kokisin sen.

Motivoitko/tsemppaatko alaisiasi viestein/sähköisesti? (Motivoidaanko sinua)

H2: Kyllä, meillä jonkun verran sitä tehdään ihan tiimin kesken tällöistä tsemppausta ja tietysti esimiehen osalta. Mutta ei haittaa, vaikka vähän enemmänkin.

Onko sinulla työntekijöitä, jotka työskentelevät etänä toisella paikkakunnalla?

H2: Meidän tiimissä ei varsinaisesti ole, mutta toki täällä on muuten henkilöitä, jotka kaukaakin tulevat heillä on sit se sääntö, että he saa muutaman päivän viikosta tehdä etänä. Uskaltaisinkin väittää, että kymmeniä sellaisia henkilöitä

Miten viestit heidän kanssaan ja kuinka usein?

H2: Tosiaan kun tiimissä ei ole etätyöskenteleviä henkilöitä, mutta tiedän että henkilöt, jotka ovat etänä niin on ihan päivittäistä, että sitten tiimin kesken viestiivät hyvinkin aktiivisesti.

Onko organisaatiossanne käytössä toiminnan/myynninohjausjärjestelmä?

H2: Kyllä on varmasti useampia vähän eritarpeisiin, meilläkin yirtysmyyjille on olemassa omat ohjausjärjestelmät ja sitten tässä meillä kuluttajamyynnissä on sitten oma.

Lisäkysymys: Mitä järjestelmät ovat nimeltään?

H2: yritysmyynti käyttää pipedrive, ja meillä kuluttajamyynnissä trelloa, mikä on enemmän projektien seurantaan. Ja toki meillä on sitten muitakin erilaisia raportointi järjestelmiä ja muita mut mä luulen, että noi on ne tärkeimmät millä sitä käytännön myyntiä seurataan.

4 TEEMA: Miten digitaalisuus vaikuttaa tulevaisuudessa?

Onko sinulla näkemystä siitä, miten digitaalisuus tulee vielä vaikuttamaan myyntiin ja myynnin johtoon?

H2: Joo. Aikaisemmin tänään tätä pohdiskelin ja mietin semmoisesta näkökulmasta, että kun ennen oli myynti ja markkinointi ja nykyään ne on hyvin pitkälti yhdistynyt. Jotenkin mä uskon, että tulevaisuudessa mennään enemmän vielä siihen suuntaan, että tämmönen business intelligence yhdistyy vielä siihen hyvin. Nyt myynti ja markkinointi ovat yhtä omanaan se business intelligence, että ne tulee vähän vielä niinkun yhdistymään tulevaisuudessa. Että se tulee varmasti myynniltäkin vaatimaan tulevaisuudessa hyvin semmosta moni muotoista osaamista ja kykyä sitten. Et se ei oo enää pelkästään sitä, että myympiä tässä jotain vaan pitää olla monenlaista osaamista et sen tyyppistä. Ja ylipäättäänkun toiminta digitalisaation myötä globaalis menee, kilpailu kasvaa, toiminta kenttä laajenee, ja esimerkiksi energia toimialalla tämä tulee tarkoittamaan aika iskojakin muutoksia et ei voida jäädä tähän, että oltais pelkkiä toimittajia vaan varmasti tulee tapahtumaan aika valtaisiakin muutoksia. Vähän ehkä esimerkkiä voisi ottaa siitä, että esimerkiksi OP ryhmä on alkanut pankki- ja vakutusyhtiön lisäksi tätä sairaala toimintaa ja sitten taas s-ryhmä kaupan ala on alkanut tähän pankkitoimintaan. Niin mä luulen, että energia toimialalla on edessä sellaiset ajat, että kohta mekin tehdään jotain ihan muuta lisäksi kuin tätä energia juttua. Että se vaikuttaa myös siihen.

Mihin suuntaan uskot myynnin ja myynnin johtamisen/ohjaamisen menevän?

Miten digitaalisuus on tulevaisuudessa mahdollisuus myynnin johtamisessa? "

H2: Mä toivon, että mennään siihen suuntaan, että digitaalisuus toisi tulavaisuudessa ratkaisuja siihen. Koska nyt ainakin meillä on täällä vähän se onglema, että on miljoona eri järjestelmää ja niissä integraatio ei kovin hyvin toimi ja se aiheuttaa sitten sitä pään vaivaan. Niin olisi ihanaa, jos tulevaisuus toisi tullessaan semmosia oikeasti älykkäitä ratkaisuja, että vaikka myynti voisi käyttää oikeasti vaan yhtä jotain järjestelmää mistä löytyisi kaikki tarvittava tieto. Ettei tarvits moneen paikkaan

Miten digitaalisuus on tulevaisuudessa haaste myynnin johtamisessa?

H2: Siihen mä nostin nämä tietoturva-asiat, mitkä ovat tietysti nytkin tapaetilla ja varmasti enemmissä määrin. Ja tämmöne eettinen puoli, että kun tuntuu että kaikki asiat menee digi edelläjälä ollaan tuolla

verkossa. Ihminen on kuitenkin soisaalinen olento ja kaivataan sitä läsnäoloa ja kasvotusten olemista ja tuota tavallan nostasin tämän, että mennäänkö liiankin tämmöseen digitaalisuuteen, että menetetäänkö sitä kautta jotakin arvokasta semmosta niinkun mitä ihmiset arvostavat semmosta sosiaalisuutta ja muuta. Sen mä ehkä kokisin haasteena.

Miten digitaalisuus tulee vaikuttamaan sinun työhösi tulevaisuudessa?

H2: Niinkun äsken toin tuossa esille tässä kohtaakin. Toivon, että se tulee helpottamaan sen osalta, että tuota järjestelmät keskustelis oikeasti keskenään, integraatiot pelittäisi. Tai sitten olisi yksi hieno järjestelmä joka hoitaisi kaiken ja myös se, että asioita voitaisi kehittää liiketoiminta edellä, eikä tietojärjestelmät edellä, mikä on valitettavasti vielä tällä hetkellä tavalla. Ja sitten tietysti tulee mieleen se, että kun tekoäly ja robotiikka varmasti tulee korvaamaan paljon meidänkin työtehtävistä. Että ainakin semmoista suorittavaa työtä jää varmasti pois, eli se oma rooli menee myös sitä kautta enempi semmoseen seurantaan ja ohajaukseen. Että tekoäly hoitaa semmoset rutiinityöt. Mutta sen kaltasta olin tähän pohdiskellut.

5 TEEMA: Lopuksi (Ei litteroida tai käsitellä opinnäytetyössä)

Loppukeskustelua... (lisäkysymyksiä, kommentteja)

LIITE 4: HAASTETTU 3, LITTEROINTI

Haastattelu 3

1 TEEMA: Perustiedot ja taustaa (ei litteroida)

Miten pitkään olet ollut nykyisessä työssäsi?

Millainen on työhistoriasi?

Monta alaista sinulla on?

Miten kuvailisit toimialaa, millä työskentelet?

Haastateltava 3 (H3) on ollut nykyisessä työssään noin 10 vuotta. Tämän hetkessä organisaatiossa hän on työskennellyt vähän yli 24 vuotta. Työura H3 on alkanut konepuolen työnjohtotyössä, josta siirtyi tuotantopäälliköksi. Tällä hetkellä H3 on toimitusjohtaja, mitä ennen hän on toiminut samaisessa yrityksessä myyntipäällikkönä. Alaisia H3 on 14, joista kolme työskentelee myynnin parissa, koulutukseltaan myynnin työntekijät ovat kaupallisen koulutuksen saaneita.

Toimiala millä H3 työskentelee, on palo- ja työturvallisuusala. Toimialaa ohjailee hyvin pitkälti lainsäädäntö: työturvallisuuslaki ja pelastuslaki. Toimialaa H3 kuvailee mielenkiintoiseksi.

2 TEEMA: Myynnin johtaminen

Mitä ovat sinun työtehtäväsi?

H3: Toimitusjohtaja, eli joka paikan höylä. Otan kantaa vähän joka asiaan omalta näkökannaltani, mutta en puutu kaikkeen. Sanotaanko, että yleisesti otan kantaa. Ja tähän myynnin johtamiseen, niin meillä on tehty nyt syksyllä semmoinen, että yksi myyjistä otti myyntijohtajan, tai johdon vastuun. Se ei ole enää minulla muuta kuin yleisellä tasolla. Minä valvon sitä yleisellä tasolla.

Mikä on palkitsevinta/haastavinta työssäsi?

H3: Palkitsevinta on se, että jokainen työpäivä on erilainen ja totta kai onnistumiset palkitsevat. On ne sitten jonkun projektin onnistuminen tai jonkun yksittäisen myynninkin onnistuminen. Sitten, kun alaiset onnistuvat, niin se on oikeastaan sitä palkitsevinta sitten viimekädessä. Haasteellista on se, että ala muuttuu jonkun verran. Esimerkiksi kun on tämä sote ja maakuntauudistusmenossa niin esimerkiksi pelastuslaiton puolella vaikuttaa aika paljon. Ja kukaan ei oikein tiedä, mitä se tuo tullessaan. Miten kuvailisit normaalia työpäivääsi?

H3: Palavereita. Niitä on aika paljon tänä päivänä ja meillä nyt on tuo projekti menossa elyn kanssa ja se työllistää, vähän tuntuu, että liikaakin on palavereita. Sitten sille työnteolle, sanotaanko että palavereiden purun työlle ei jää sitten riittävästi aikaa, että se on se vähän niin, kun ajankäytön kannalta ongelma, mutta mukavaa tämä on. Käytiin tuossa semmonen profiili henkilökunnan kanssa, että mitä me tehdään täällä. Niin minulla oli kaiken kaikkiaan 88 eri tehtävää, et jos sitä jokaista tehdään päivässä muutama minuutti niin se vie 6 tuntia työpäivästä. Ja siihen pannaan palaverit päälle, ja myydä pitäisi ja kehittää pitäisi ja se ajankäytön ongelma on oikeastaan se suurin ongelma. Ja koko ajan on jonkun verran rästissä hommia. Olen sitä mieltä, että tekemättömät työt stressaavat henkilöitä ei tehdyt työt.

Miten organisaatio/yritys tukee sinua myynnin johtamisessa/ohjaamisessa?

On ollut koulutuksia ja kun tuo uusi erppi tuli, niin siinä on ollut koulutuksia oikeastaan koko henkilökunnalle. Oikeastaan niin, kun koulutetaan koko ajan. On tuotekoulutuksia, järjestelmäkoulutuksia ja on oikeastaan aika paljon koulutuksia ja totta kai, kun kaikilla on yhteinen tavoite. Niin henkilökunta tukee toinen toisiaan, että minä heitä ja he minua ja hyvillä suorituksilla jne. Sanotaanko, että muitten toimitusjohtajien kanssa, kun on käyty palavereita niin ison organisaation johtaja, jos sillä on markkinointi osasto ja tuotekehitysosasto. Hän vaan antaa, että nämä tehdään ja päivämäärät että tuossa on ja hän odottaa tuloksia ja samoin talousosasto. Ei pienellä yrityksellä ole osastoja vaan täällä on yksittäinen henkilö, joka tekee 10 muutakin eri tehtävää homman lisäksi esimerkiksi otetaan yksi organisaation työntekijä meiltä joka vastaa markkinoinnista niin ei ehdi siihen paljoa, kun sillä on niin paljon muuta hommaa. Mikä on huono asia tavallaan, että sitten joku osa-alue jää jonkun syyn takia jälkeen siitä muusta kehityksestä ja kehittämisestä ja sitten näkyy siinä kokonaisuudessa jollain viiveellä ja se koskee meitä kaikkia. Otin vain nyt yhden esimerkin tässä.

Miten mielestäsi myynti/myynnin johtaminen on muuttunut työurasi aikana?

H3: Ehkä se silloin kun myyntipäälliköksi tulin, niin oli semmoista, että aamulla mietittiin, mitä ruetaan tekemään. Sitten kun lähti liikevaihto kasvuun niin sitä ruettiin miettimään edellisenäpäivänä, että mitä tehdään huomenna ja siitä se on sitten kasvanut. Nyt jo mietitään jo budjetin kautta, että mitä tehdään seuraavana vuonna. Että kyllä se tekeminen on muuttunut paljon siitä hetkestä tämmöiseen suunnitelmalliseen myymiseen. Myynnin johtaminen on muuttunut siten että sen budjetoinnin kautta, niinkun on olemassa tulevalle vuodelle budjetit, joka sitten peilaa, että mitkä saavat olla sitten menot, jos niinkun odotetaan, että myyjät myyvät.

Mitä seuranta mittareita organisaatiossanne käytetään?

No tietysti mitä ei voi mitata sitä ei voi vaatia, voisi näin sanoa. Onhan meillä aika hyvä erppi, jossa on oikeastaan kaikki mahdollinen. Niin sieltä kautta sitä seurataan aika paljon. Ja millä lailla se myynti johtaminen on muuttunut, niin ehkä sieltä mutu-tuntumasta on menty faktoihin. Me mitataan budjettiin liikevaihto, tarjouksia ja asiakaskäyntejä; siinä on kolme mittaria. Sekä myös toteutuneita tarjouksia että mitnekeä ne ovat kotiutuneet. Että montako tarjousta ja montako niistä on kotiutunut. Me seurataan sitä prosenttia, että se on taas sitä kassavirtaa, kun me tiedetään, että tuolla henkilöllä on 37% tarjousten toteutumismäärä. Me pystytään sillä ennustamaan, sillä tulevaisuutta. Talousosasto on hyvinkin tarkka tästä, että miten se homma pelittää niiden suhteen. Se on yksi tärkeä mittari.

Miten säännöllisesti tapaat työntekijöidesi kanssa?

Aamusta iltaan silloin, kun en ole reissussa, eli ihan päivittäin. Ja jos olen reissussa niin puhelimitse, sähköpostin ja WhatsAppin kautta. Myös mobiilisti.

Miten digitaalisuus vaikuttaa sinun työhösi myynnin johtajana/ohjaajana?

H3: Joo, tuossa kun miettii että mikä se myyjän rooli on 10 vuoden päästä. Että hoitaako tämä digitaalisuus sitten myyjät pois. Tämä oikeastaan on semmoinen ajatus, että en osaa sanoa. Mutta kun sitä miettii, että mihin se on menossa, niin omalla reilulla 20 vuoden uralla, niin se on muuttunut todella paljon. Sitä ei oikeastaan ymmärrä mitenkä paljon se on muuttunut ja seuraava 20 vuoden jakso niin se vauhti on 5-10 kertaa kovempaa. Tai jopa enemmänkin, niin vaikea sanoa miten paljon se tulee muuttamaan. Ja mitenkä paljon se on muuttanut, niin kyllä se tuon erpin kautta on facebookkia ja kaikkia kanavia mitä on. Ehkä vaikea sanoa mitä se todellisuudessa on, niin ajatellaan, kun tehtiin tuo asiakastytytyväisyys kysely, niin siellä noin 90% asukkaista etsii tietoa netin kautta tai digitaalisesti. Ja

suurin osa on tehnyt ostopäätöksen jo ennen, kun on yhteydessä yritykseen keneltä ovat ostamassa. Vaikuttaa paljon, ja niin kun sanoin, niin tarvitaanko enää niitä myyjiä vai hoidetaanko se ihan digitaalisesti. Jos ajatellaan vaikka kaupan myyjän ja millainen muutos siellä on ihan päivittäistavarakaupassa. Itsepalvelukassat tulee koko ajan ja kassatätiä ei tarvita kuin erittäin harvassa paikassa. Yksi täti pystyy 50 kassaa hallinnoimaan ja nyt se on yksi kassa ja yksi henkilö.

Miten varmistat, että saat kaiken tarvittavan tiedon riittävän nopeasti ja koostetusti oikeaan paikkaan? H3: Siinä on nyt myös nämä omat henkilökohtaiset erpin käsittely taidot ja ne ovat sellaisia että sitä tulisi aika paljon käsitellä ja sieltä saa sen tiedon tarvittava nopeasti. Ja minä saan ne tarvittavat tiedot kyllä, mitä min tarvitsen. En minä nyt seuraa, että montako korvatulppaa on myyty, se ei ole minulle tärkeää, vaan se, että mitä se myyjä on myynyt kokonaisuutena. Mutta se, että jos me lähdetään suunnittelemaan jotain korvatulpan jotain, niin sieltä niin sittenhän ne pitää tietää et se lähdetään kaivamaan. Mutta yleisellä tasolla, niin kyllä sieltä saa oikeastaan tuolta erpistä. Ja suhteellisen nopeasti vielä, että niin kun tämän päivän myynti on huomenna nähtävissä.

3 TEEMA: Digitaalisuus arjessa

Mitä viestintäkanavia käytät alaistesi kanssa?

WhatsApp, facebook vähemmissä määrin, se ehkä enemmän sanotaanko, että tämmöisellä henkilökohtaisella tasolla. Sitten on meidän QL-tools, eli se on meidän laadunvalvonta järjestelmä/ohjelma. Niin sinne tulee kaikki palaverit ja pöytäkirjat ja kaikki. Ne jaetaan koko henkilökunnalla ja koko henkilökunta käy ne lukemassa ja kuittaa että ovat lukeneet. Tai ainakin käyvät kuittaamassa, että ovat sen lukeneet ja kyllä minä uskon, että ovat lukeneet. Ja se on yksi tapa, mitä me halutaan avoimuudella, että kaikesta kerrotaan, mikä on nyt kerrottavissa. Se on sillä tavalla hyvä, että kaikki näkee sen kännykästä/koneelta joka puolelta. Oli sitten henkilö missä päin vaan. Ja tuota niin se pystyy lukemaan ja kuittaamaan, että tätä on esimerkiksi tässä palaverissa käsitelty, jos se koskee häntä. Ja tietyt palaverit koskevat sitten koko henkilökuntaa ja yleistä tiedottamista ja se tulee sitä kautta.

Käytätkö itse sosiaalista mediaa työn puolesta? Mitä kanavia?

H3: Facebook on se mitä käytän ja sitä käytän työssä ja en käytä työssä. Siellä on minun piirissä aika paljon yhteistyökumppaneita ja asiakkaita, että siellä ei oikeastaan ole semmoisia yhteistyökumppaneita, joilta me ostetaan ei ole yhtään. Vaan ne ovat oikeastaan kaikki minun omia tällä hetkellä asiakaskuntaa. Niin kyllä minä käytän sitä jonkun verran. Aika vähän kyllä kommentoin siellä jotakin asiaa, käyn vaan tykkäilemässä. Että ei sitten, tavallaan se varovaisuuden periaate, että ei astu kenenkään varpaille et se on yks mulla semmonen. Mutta meillähän on yrityksellä facebook ja sivut ja sitä keitetään koko ajan.

Onko alaisiasi ohjeistettu käyttämään sosiaalista mediaa työn puolesta? Mitä kanavia?

Ei ole selviä ohjeita ole. Että esimerkiksi sitä, että työpuhelinta ei käytetä missään natsisivustoilla tai muilla semmoisilla äärisivuilla, jotka voivat aiheuttaa närää. Mutta varsinaista ohjeistusta ei ole, jos joku henkilökohtaisesti omallaan niin sille me ei mahdeta mitään. Siitäkin meillä on tulossa ohjeistus ja nyt varsinkin, kun muuttuu tämä ATK puolen laki ensi keväänä, missä tämä henkilöturva pitää säilyttää. Siinä yhteydessä käymme varmasti tarkemmin tämä mitä ja missä yhteydessä ollaan jossakin medioissa.

Miten koet, että digiaika on vaikuttanut viestintään/kommunikointiin myynnin johdon ja myyjien välillä?

H3: Antaa mahdollisuuden tehdä etätöitä. Että se on sellainen konkreettinen. Se on käytännössä sama missä se myyjä on, onko hotellihuoneessaan vai kotona vai täällä. Jos ei ole joku läsnäolo pakko olla. Niin senhän se antaa todella hyvin, että ihan sama missä myyjä.

Motivoitko/tsemppaatko alaisiasi viestein/sähköisesti?

Kyllä.

Onko sinulla työntekijöitä, jotka työskentelevät etänä toisella paikkakunnalla?

Ei ole sellaisia henkilöitä. Mutta joskus joku silloin tällöin pitää etäpäiviä. Ja sen näkee usein sähköpostien määrästä.

Miten viestit heidän kanssaan ja kuinka usein?

H3: Sähköpostitse tai puhelimitse. Whatsapp on myös yksi. Yrityksellä on oma whatsappi piiri, eli se on sitten kaikille. Et jos panet jotakin sinne niin kaikki näkevät sen sitten.

Onko organisaatiossanne käytössä toiminnan/myynninohjausjärjestelmä?

On, erppi. Ja office ja tools. Siellä on kaikki menetelmäohjeet ja on tukemassa tätä kokonaisuutta. Järjestelmät ovat riittävät ja mitä minä toivoisin tänä päivänä, kun on erilaisia järjestelmiä, niin eikö niitä voisi ympätä yhteen, että olisi vaan yksi järjestelmä missä olisi kaikki. Sehän on teknisesti mahdollista, mutta kukaan ei halua sitä tehdä. Se helpottaisi paljon, nyt tarvitaan 15 eri salasanaa, että pääset kaikkiin järjestelmiin. Näin niin kuin karrikoiden, mutta ei semmoista nyt vaan ole.

4 TEEMA: Miten digitaalisuus vaikuttaa tulevaisuudessa?

Onko sinulla näkemystä siitä, miten digitaalisuus tulee vielä vaikuttamaan myyntiin ja myynnin johtoon?

Esimerkiksi myyntisivut pitää olla hyvät ja jos ne ovat hyvät, niin niillä on vetovoimaa molempiin suuntiin. Elikä silloin on helppo myydä, mutta myös saa itse kontakteja tuolta maailmalta et meillä on tämmönen ja tämmönen että kiinnostaako. Ja niin kun sanoin niin se voi, vaikka tulevaisuudessa korvata myyjän. Jos mietitään sitä, vaikka hollantia mikä se tuttu sullekin tästä menneiltä ajoilta. Niin tarvitaanko sinne myyjää vai pystytäänkö se hoitamaan netin kautta. Niin tätä minä olen miettinyt, että tarvitaanko niitä myyjä jonkun ajan päästä. Ja mitä ne ovat myymässä, että on ne vaan koodareita mutta enemmän tämmöisiä mainosihmisiä pitää yllä sitä ja hoitaa näitä eri medioita ja on blogeja ja mitä kaikkea se onkaan sitten tulevaisuudessa. Se tulee oikeasti mullistamaan, että kymmenen vuotta. Minä muistan minä kerron yhden tarinan. 80-luvulla ranskalaiset kehittivät lentokoneen, joka kulki äänen nopeudella. Ja samaan aikaan tuli tietokoneet. Se lensi Pariisista New Yorkiin 2 tunnissa. Ja sitä verrattiin 80-luvulla/ 90-luvulla olleisiin tietokoneisiin. Jos se kone olisi kehittynyt yhtä nopeasti, kun tietokoneet 10 vuodessa, niin sen olisi pitänyt lentää kahdessa minuutissa. Eli se kertoo jo sitä 80-luvun vauhtia ja mikä se tänä päivänä on. Ja mitä se on tulevaisuudessa. Se on varmaan aika nopeaa ja siinä on sekin, että se tulee helpottumaan. Tai kun puhutaan että heillä ei ole sitä taustaa, sillä lailla kun jopa minunkin ikäluokalle. Tai kun minä olin itse tekussa, kun ohjelmoitiin, niin meillä oli reikänauhut. Meillä oli rulla mukana, kun mentiin ATK-tunnille. Se oli silloin sillä tasolla, 70-luvun lopulla. Ja kun nyt ollaan tässä, se koko ajan pienenee se aikajänne sen kehityksen suhteen.

Mihin suuntaan uskot myynnin ja myynnin johtamisen/ohjaamisen menevän?

Jos niitä myyjiä ei ole niin keskustellaanko vaan tilastojen kanssa. Sitten sen markkinointimateriaalin kanssa. Ja mahdollisten ostojen kanssa. Meillä on sitä tavaraa mitä myydä. En tiedä meneekö se sille puolelle vai onko meillä ne hyvät myyjät jotka hoitavat kaikkea koneen kautta, voihan se olla näinkin. Se tulee mullistumaan. Tässä on merkkejä, on kaupan ala ja pankki ala. En tiedä poiketaanko me siitä ringistä hyvinkään paljon.

Miten digitaalisuus on tulevaisuudessa mahdollisuus myynnin johtamisessa?

Miten digitaalisuus on tulevaisuudessa haaste myynnin johtamisessa?

Digitaalisuus on ehdottomasti mahdollisuus tulevaisuudessa, se ei minkään näköinen uhka ole. Tietysti sillä lailla, jos näitä identiteettejä aletaan rosvoomaan, niin sitä kautta. Turva pitää olla sitä kautta riittävä mutta sitten jos niinkun miljardit ihmiset niitä käyttää niin, kun tekee sitten ne minun tiedoilla tai sinun tiedoilla yhtään mitään. Että hukutaan sinne jumalattomaan massaan. Se on uhka, että mitenkä se voidaan pitää turvallisena ja kukaan ei käytä sitä sika väärin. Esimerkiksi joku valtio. Ja myös sekin, että se voi olla myös haavoittuvainen, että ammutaan linkkiasemia nurin tai joku satelliitti ammutaan tuolta taivaalta alas niin se voi olla se uhka puoli. Mutta tulevaisuus tulee olemaan sitä, sille ei mahdeta yhtään mitään. Eikä varmaan moni haluakaan. Tietoturva-asiat tulee olemaan haasteena. Että asiat pysyvät yrityksen sisällä, että niitä ei pääse kuka hyvänsä ronkiimaan sieltä. Ja vaikka äsken sanoin, että sinun ja minun tiedoilla ei tehdä mitään, mutta jos se sotu saadaan niin, sillä voidaan tehdä jotain, mikä ei välttämättä ole lainalaista. Mutta tietoturva on yksi asia.

Miten digitaalisuus tulee vaikuttamaan sinun työhösi tulevaisuudessa?

Ehkä se noita asioita, mitä tuossa puhuin. Ja tuota mitenkä paljon tässä nyt on enää työuraa jäljellä. 5 vuotta 10 vuotta. Se 10 vuotta varmasti on maksimi ja siihen mennessä tulen näkemään, vaikka mitä.

5 TEEMA: Lopuksi (Ei litteroida)

Loppukeskustelua... (lisäkysymyksiä, kommentteja)

LIITE 5: HAASTATTELU 4, LITTEROINTI

1 TEEMA: Perustiedot ja taustaa

Miten pitkään olet ollut nykyisessä työssäsi?

Millainen on työhistoriasi?

Monta alaista sinulla on?

Miten kuvailisit toimialaa, millä työskentelet?

Haastateltava (H4) on ollut nykyisessä organisaatiossa töissä 15 vuotta, työtehtävät ovat matkan varrella vaihtuneet. Esimiestyötä H4 on tehnyt kymmenkunta vuotta mm. myynnin johtamisen ja konsulttiryhmän johtamisen merkeissä. H4 tekee omaa myynti ja asiakastyötä sekä erilaisia kehitys projekteja asiakkaille. Viimeisimmät viisi vuotta on keskittynyt konsultointi palveluihin. Viimeisimmät vuodet hän on johtanut tällaiseen toimintaa keskittynyttä ryhmää. 90 luvun lopulla on aloittanut työelämän valmistumisen jälkeen ja H4 on koulutukseltaan kauppatieteitten maisteri. Aina työ on liittynyt myyntiin ja vastuutöihin. Tällä hetkellä alaisia H4 on kolme.

H4 on ollut konsultointi ja valmentamisalalla 10 -15 vuotta, niin tuona aikana toimiala on muuttunut H4 mukaan paljon. Kilpailutilanne on muuttunut ja asiakasodotukset on muuttunut ja toimintatavat. Ratkaisut on muuttunut. Totta kai on paljon samaa mutta on kehittynyt eteenpäin. Suurin muutos on se, että entistä enemmän tehdään räätälöityjä ratkaisuja asiakkaille, joissa oikeasti kehitetään heidän toimintatapojaan ja heidän käytäntöjään.

2 TEEMA: Myynnin johtaminen

Mitä ovat sinun työtehtäväsi?

H4: Tuossa äsken niitä vähän viittasinkin, mutta jos niin kun lyhyesti ja ytimekkäästi sanoo niin myynnin johtaminen ja meidän konsultointipalvelu yksikön tai ryhmän sen koko toimintatavan kehittäminen ja niiden ratkasuiden kehittäminen. Eli meidän konsultointi tapojen ratkaisujen kehittäminen ja oma myyntityö, eli myyminen omille asiakkaille ja uusien asiakkaiden hankkiminen ja erilaisten konsultointi projektien toteuttaminen tai niiden johtaminen. Esim. jos joku kollega toteuttaa ja minä olen sitten asiakas- ja projektinjohtovastuussa. Tai sitten niin, että olen itse toetuttamassa.

Mikä on palkitsevinta/haastavinta työssäsi?

H4: Varmaan ehkä ne kulkevat käsikädessä, että palkitsevinta ja haastavinta on se, että kun nämä projektit ovat aina aika vaativia ja haastavia. Mutta sitten kun niitä onnistuu aina yhdessä asiakkaan kanssa ratkomaan. Niin totta kai sen antaa tyydytystä ja minä tykkään myös siitä, että saa olla luomassa uutta. Ja omasta mielestä olen siinä ihan suht. Hyvä että pystyy kehittämään ja rakentamaan jotain uutta. Ja tässä mun duunissa pääsee sitä tekemään.

Miten kuvailisit normaalia työpäivääsi?

H4: No normaalia työpäivää, se on vähän vaikea, kun päivät ovat niin erilaisia. Mutta pitäisi ottaa viikko ja kertoa että mitä viikon aikana tapahtuu. Esimerkiksi tämä viikko niin mulla oli tuossa maanantaan 8 puoli 10 palaveri asiakkaan kanssa, jossa jo tehtyä tai aika loppupuolella olevaa projektia

vedettiin johtoryhmän kanssa yhteen. Sen jälkeen sitten oli palaveri toisen asiakkaan kanssa, jossa niinkun uudelle potentiaaliselle asiakkaalle tehty myynti käynti jossa puhuttiin myynnin auditoinnista, että kuinka voisi auditoida heidän myyntinsä tehokkuutta. Sitten oli iltapäivällä vielä kolmas palaveri, joka oli sitten niin ikään ostavalla asiakkaalla, missä olen projektivastaavana ja kollega toteuttaa sinne sinne yhtä valmennusta. Palaveri siihen liittyen.

Tiistaina sitten mulla oli koko päivä asiakkaan johdon kanssa, oltiin määrittelemässä myynti strategiaa. Ja sitten eilen oli tämmöisen yhden asiakkaan johto ryhmän kanssa koko päivä, missä ollaan kehitetty heidän tapaansa johtaa. Tänään mulla on ollut tässä sittenihan aamulla materiaalien työstöä ja meillä on yksi tapahtuma tulossa, niin siihen liittyvää materiaalia tein. Sitten iltapäivällä olen kollegan kanssa työstämässä yhtä projektia ja toisen kollegan kanssa iltapäivällä yhtä tarjousta.

Huominen päivä on omaa kehittämistä ja keitetään jatkuvasti itseämme. Niin meillä on huominen päivä kehittymistä ja liittyy näihin moderneihin tapoihin myydä. Vähän teemalla social selling ja online kanavan hyödyntämistä myynnissä. Siinä on tämä viikko, että hyvin laidasta laitaan.

Miten organisaatio/yritys tukee sinua myynnin johtamisessa/ohjaamisessa?

H4: Meillä on hyvä käytäntö. Tämmöinen niin, kun systematiikka, että esim mitä mittareita käytetään, mihin me asetetaan tavoitteita, millä tavalla seurataan ja arvioidaan myynnin tehokkuutta. Ja sitä nykitekemisen vauhtia ja tuloksia. Eli meillä on hyvät mittarit, joilla arvioidaan sekä tuloksia sekä myynnin suoritusta, koska silloin kun meillä on ote myynnin suorituksesta. Eli kuinka paljon meillä on tarjouksia, liidejä, mahdollisuuksia ja keskusteluja asiakkaan kanssa voidaan arvioida riittäkö tämä vauhti vai ei. Jos se ei riitä tuloksen saavuttamiseen niin voidaan tehdä korjaavia liikkeitä. Eli meillä on mittaristo kunnossa ja meillä on hyvä CRM- josta me saadaan tarvittava data. Meillä on muutkin järjestelmät hyvällä mallilla, että tavallaan niin kuin alkaa ihan materiaalin dokumentaatiosta, ja että se on kunnossa. Sitten meillä on määritelty ja yhdessä sovittu tämmöinen myynnin johtamisen vuosikello eli myynnin johtamisen systematiikka, että kuinka usein käymme keskusteluita meidän johdettavien kanssa ja sparrataan. Tietysti tää on sitten sen lisäksi normaalit yhteistyöt erilaisissa yhteisprojekteissa. Mutta kyllä voi sanoa, että organisaatio tukee hyvin.

Miten mielestäsi myynti/myynnin johtaminen on muuttunut työurasi aikana?

H4: Siinä on varmaan kaksi näkökulmaa. Yksi on tämmöinen, kun systemaattisuus ja lukujen hyödyntäminen on lisääntynyt. Mut sitten toisella puolella taas. Erilaisten ihmisten johtaminen ja tämmöiset niinkun ihmisjohtamis taidot tai ihmisen johtamistaidot on korostunut entisestään. Samaan aikaan pitää olla hirveen hyvä numeroissa ja faktoissa ja pitää ymmärtää ne, jotta voi niiden pohjalta voi johtaa ihmisiä ja yksilöitä ja auttaa heitä onnistumaan. Mutta sitten edelleen tärkeää on, että pystyy kohtaamaan ihmisen, ei riitä, että kohtaat numeroita. Pitää osta kohdata ihminen, yksilö, se kuka ikinä onkaan nimeltään.

Mitä seuranta mittareita organisaatiossanne käytetään?

H4: Eli ihan tulostittarit, että kuinka paljon saamme aikaiseksi myyntiä. Sitten seurataan, kun tehdään konsultti bisnestä, missä myydään omaa osaamistamme ja aikaamme. ME seurataan niin sanottua tuottavuutta, joka on sitten aikaan saatu myynti ja asiakkaille tehty laskutettava työ. Eli kahta asiaa yksilöitten osalta. No sitten lisäksi seurataan tarjouskantaa euroissa, tarjousten määrää, tarjousten läpimenoprosenttia, ja sitten myös opportunityjrn eli myyntimahdollisuuksien määrää, mutta ne ei ole vielä edennyt tarjous vaiheeseen. Eli ei ole vielä tehty tarjousta. Kuinka paljon meillä on opportunityitä

eli mahdollisuuksia. Ja sen lisäksi seurataan myynnin liidejä et kuinka paljon meillä on semmosia yhteydenottoja meihin päin, tai meistä asiakkaisiin päin joissa asiakas on osottanut kiinnostuksen ja yritetään sitten siitä saada aikaan tapaamista tai keskustelua skypeillä tai jotakin muuta. Ja sitten tietysti seurataan tuota meidän webbi trafiikkaa ja käytetään markkinointi automaatioa ja seurataan hubspotin kautta, että kuinka paljon saadaan pöhinää aikaiseksi siellä konversio suhteita ja kuinka paljon saadaan asiakkaisiin yhteyksiä tällaisten online keinojen kautta.

Miten säännöllisesti tapaat työntekijöidesi kanssa?

H4: Ihan yksistään tämä meidän semmoinen "perus" systematiikka ohjaa siihen, että me kerran kuussa pysähdytään. Minä käyn esim. 2 tunnin palaverin kerran kuussa jokaisen mun johdettavan kanssa, jossa katsotaan sitä et miten menee ja mitä kuuluu. Ja mitä projekteja on päällä ja paljonko tarjouksia ja sparrataan niitä ja katotaan sitä tavallaan tuloksellisuuden vauhtia. Mutta kerran kuussa on kauhean vähän, mutta se on sellainen niin, kun meidän systematiikka, että kerran kuussa meillä on vähitään tuolla aiheella palaveri. Mutta lisäksi me tehdään paljon yhteistyötä, niin voi olla, että viikoittainkin jutellaan useampaan kertaan casesta tai sparrataan. On yhteisiä projekteja mitä työsteetään, eli silloin se saattaa olla, että jonkun kanssa useamman kerran viikossa. Se vaihtelee, että huomaa että jonkun kanssa on kerran viikossa tai joka toinen viikko aina kohtaamisia, mutta kyllä se on tosi säännöllistä tai tosi tiivistä.

Miten digitaalisuus vaikuttaa sinun työhösi myynnin johtajana/ohjaajana?

H4: Keinoja ja kanavia on tullut lisää, meidän myyjille ja meidän ihmisille jotka tekevät myyntiä, meidän konsulteille. Kontaktoidaan asiakkaita ja näiden hyödyntäminen on hirveen tärkeää, että ostaan näitä hyödyntää. Se on ainakin yksi juttu. No digitaalisuus on myös sitä, että järjestelmät ovat tänä päivänä niin hyviä, että me saadaan hetiesiin otettua tarjouskannat ja paljonko meillä on tarjouksia ja paljonko on pipelineissä tavaraa. Ja voidaan arvioida mihin tuloksiin päädytään. Ja tämmösiä niinkun helpottavia tekijöitä on tuonut paljon. Ja tämä toinen puoli tässä digitaalisuudessa, niin kun myynnin johtamisen näkövinkkelistä on se että samalla kun niitä keinoja ja mahdollisuuksia tulee paljon lisää. Niin kyllähän se on joskus aika tuskaa ja isotyö siinä, miten men saadaan kaikki miedän myyjät hyödyntämään niitä. Koska osa on, osa ottaa uusia asioita käyttöön ja on sujuvampia digitaalisten välineiden kanssa ja osa tulee vähän hitaammin mukana. Että kyllä tämä tuo mahdollisuuksia, muuta myös tavallaan haasteita miten saada kaikki ihmiset käyttämään ja hyödyntämään maksimaalisesti uusia välineitä.

Miten varmistat, että saat kaiken tarvittavan tiedon riittävän nopeasti ja koostetusti oikeaan paikkaan?

H4: Meillä on CRM-järjestelmät ja meillä on tämmönen tiedoston hallinta järjestelmä, nimeltään M-files. Tämmönen dokumenttien hallinta järjestelmä joka on meille samalla tämmönen toiminta ohjausjärjestelmä. Eli meillä niin, kun toimintapata ja toimintamalliprosessiin kuuluu se, että kun me tehdään asiakkaalle materiaalia. Täytyy viedä se sinne dokumentti hallinta järjestelmään ja sieltä linkittää CRM:ään. Ja CRM:n kirjataan koko ajan käynnissä olevat tarjous caset ja muut. Eli se on sillä tavalla niin, kun prosessina ohjattu.

3 TEEMA: Digitaalisuus arjessa

Mitä viestintäkanavia käytät alaistesi kanssa?

H4: Tärkein on tietysti kasvokkain. Jutellaan kasvokkain ja yksittäin kahden kesken ja ryhmä palaverit. Itseasiassa se unohtui tuolta, kun kysyit sitä, että kuinka usein tavataan työntekijöiden kanssa, niin kyllä meillä on sitten tämän syksyn aikana noin kerran kuussa tämmöset yhteiset vähän lyhyemmät palaverit missä me sitten työstetään yhdessä ja kehitetään meidän asioita ja työstetään asiakascaseja eteenpäin. Eli tehdään tämmösiä myynnin ja markkinoinnin toimenpiteitä kehitystyötä. Eli viestintä kanavista tärkein on kasvokkain tapahtuvat keskustelut ja ryhmässä käytävät keskustelut kahden kesken ja ryhmässä käytävät keskustelut sitten toki tietysti meillä käytetään kanssa. Ja siinä ehkä viestintä kanavat ja totta kai puhelin, se tulee vielä ennen sähköpostia, että kyllä puhelin on sillä tavalla tärkeä ja tehokkaampi. Vaikkakin tietysti tietoa ja nopeaa kommunikaatiota tulee hoidettua meilitse. Mutta ei käytetä juurikaan whatappia tai tekstiviestiä, että ihan satunnaisesti niitä sitten paiskataan joku tekstari tai whatsappi.

Käytätkö itse sosiaalista mediaa työn puolesta? Mitä kanavia?

H4: Joo mä käytän LinkedInä ja siinäpä se onkin. Sitten mä jonkun verran jotain blogeja kirjottelen ja meidän markkinointi laittaa niitä tuonne meidän, tai artikkeleita, ja laittaa niitä tuonne meidän nettisaitille. Mutta sosiaalisesta mediasta LinkedIn.

Onko alaisiasi ohjeistettu käyttämään sosiaalista mediaa työn puolesta? Mitä kanavia?

H4: Kyllä me sitä joo, niinkun ohjeistetaan ja sitä opetetaan ja kannustetaan koska se on yksi modernin myynnin ja markkinoinnin kanavista. LinkedIniä aika paljon yritetään käyttää kommunikoinnissa. Mulla on esimerkiksi huomenna meidän tämä oma kehittymispäivä, missä puhutaan sosiaalisesta mediasta. Ja kehitämme edelleen omia tapojamme olla sosiaalisessa mediassa ja miten käytämme sosiaalista mediaa myynnissä ja markkinoinnissa paremmin. Eli aika vahvasti ja voimakkaasti ohjeistetaan. Opetellaan ja opetetaan itseämme käyttämään niitä.

Miten koet, että digiaika on vaikuttanut viestintään/kommunikointiin myynnin johdon ja myyjien välillä?

H4: Mä en tiedä onko välttämättä vaikuttanut niin myynnin ja myynnin johdon välillä. Ainakaan niinkun kanava mielessä, että meillä ei ainakaan. Meilejä on lähetelty iät ja ajat ja soiteltu ja tekstareita laiettu. Ja whatsappi ei oo nyt sen ihmeellisempi innovaatio. Et me ei nyt hirveesti muita kommunikaatiovälineitä käytetä myyjien ja myynti johdon välillä. Totta kai se välillä on vaan vaikutusta ylipäänsä, että kyllähän tää kaikkeen kommunikaation varmaan vaikuttaa, kun tieto saatavilla heti ja nopeesti ja pitää olla lyhyttä ja ytimekästä. Ehkä yleisesti ottaen varmaan tämmönen teidon määrä ja infoähky lisääntyy ja täytyy koko ajan miettiä että mitä sä jaat ja millä tavalla. Koska sitä tietoa tulee niin valtavasti joka tuutista. Täytyy oikeesti miettiä, jos haluan kommunikoida mun myyjien kanssa niin mitä mä kommunikoin ja millä kanavalla ja millon ja missä laajuudessa. Että oikeesti saan asian ja viestin läpi, mutta en toisella puolella kuormita ihmisiä liikaa taas työntämällä lisää infoa. Ehkä tässä sillä tavalla miettiä, että miten kommunikoi ja viestii jotta se ei aiheuta lisää ähkyä tai tuskaa.

Motivoitko/tsemppaatko alaisiasi viestein/sähköisesti?

H4: Joo kyllä mä tuossa aamulla laitoin tuossa, kun toi yks mun johdettavista laitto tekemäänsä tarjousta nähtäväks ja kommentoitavaksi. Et iltapäivällä nähdään hänen kanssa joka tapauksessa, niin voidaan siitä jutella. Mut aamulla, kun luin sen läpi, niin laitoin kommentit ja palautteen siitä. Se oli todella hyvä tarjous ja hyvin tehty ja ammattimaisesti tehty, niin laitoin siitä paljon kehuja ja tsemppiä ja apri vinkkiä siitä, miten saa vielä paremmaksi.

Onko sinulla työntekijöitä, jotka työskentelevät etänä toisella paikkakunnalla?

Ei ole.

Miten viestit heidän kanssaan ja kuinka usein?

Kysymys hypättiin yli.

Onko organisaatiossanne käytössä toiminnan/myynninohjausjärjestelmä?

H4: Joo. CRM on ja sitten meillä toiminnanohjausjärjestelmänä käytetään meidän omaan prosessiin upotettua järjestelmää. Ja sitten meillä on back office porukalla mikä hoitaa laskut niin käytössä ja taloudella teitysti omat talouden järjestelmät.

4 TEEMA: Miten digitaalisuus vaikuttaa tulevaisuudessa?

Onko sinulla näkemystä siitä, miten digitaalisuus tulee vielä vaikuttamaan myyntiin ja myynnin johtoon?

H4: On. Nyt vastasin kysymykseen pelleilläkseni. Mutta minkälaista se tulee olemaan niin tulevaisuudessa. Myynti ja myynnin johtaminen niin, tää on hyvä ja vaikea kysymys. Ja tuossa on kaksi jo aika merkittävää asiaa. Jos ajatellaan että myynti ja myynnin johtaminen. Mutta jos lähdetään tuosta myynnistä purkamaan niin. No digitaalisuuden kautta myyntiin liittyen. Tietysti myynnin johtamiseenkin liittyen niin tiedon määrä lisääntyy valtavasti ja on lisääntynyt. Ja hyödynnettävän tiedon ja datan määrä. Ja esimerkiksi myyjällä on halutessaan ja tarvittaessaan hirveästi mahdollisuutta saada tietoa potentiaalisista asiakkaista. Tai omista asiakkaista. Tietoa on paljon saatavilla. Toisella puolella sitten taas asiakkaalla on saatavilla tietoa eri tarjoojista ja vaihtoehdoista. Eli asiakas pystyy vertailemaan tosi paljon tietoa ja jo enne vanhaan, vaikka kun tapaa myyjän. Tähän tarkoittaa sitten sitä, että myyjälle ei enää riitä, että tai ei ole pitkään aikaan enää riittänyt se, että se osaa kertoa omasta tuotteestaan tai ratkasustaan. Asiakas on halutessaan voinut katsoa sen netistä, jolloin myyjän täytyy pystyä oikeasti käymään keskustelua asiakkaan kanssa, että mikä sille asiakkaalle on tärkeää ja miten mun ratkaisut voisi auttaa asiakasta hänen tarpeissaan. Tai jopa onnistua siinä omassa bisneksessään vähän paremmin.

No sitten tietoon tai dataan liittyen niin kyllähän meillä on tosi paljon mahdollisuuksia kerätä dataa asiakkaiden käyttäytymisestä ja toiminnasta esimerkiksi tuolla online kanavassa. Päästään niinkun bigdatan avulla arvioimaan ja miettimään mitä asiakas tekee, kun se liikkuu netissä ja päästään kiinni mitä se katsoo, mistä se on kiinnostunut ja mihin se reagoi. Eli tämä markkinoinnin automaatio mahdollistaa paljon kohdennetumpaa viestiä. Paljon tämmöstä niinkun data pohjaisempaa myyntiä ja asiakkaiden ymmärrystä. No sitten tuota. Mitäs tässä nyt tuli mieleen, kun tässä on niin monta näkökulmaa, että mihin tämä voi vaikuttaa, että ainakin tää tämmönen datan määrä, tiedon määrä mitä, vaikka myynnillä tai myynnin johdolla on, on lisääntynyt valtavasti. Ja sen hyödyntäminen on hirveen tärkeää ja ehkä sitten. No mulla oli jokunen juttu vielä mielessä mutta nyt ne tuossa vähän katosi. Ehkä tää tämmönen ylipäänsä tämmöset niinkun järjestelmät ja järjestelmien käytön hallinta kanssa vaikuttaa myyntiin ja myynnin johtamiseen. Täytyy oikeasti osata käyttää erilaisia järjestelmiä. Sitten pitää ostaa hyödyntää ja käyttää erilaisia kanavia, vaikka niinkun linkedInnia ja soisaalista mediaa siinä, että sä hankit tietoa asiakkaista ja olet itse näkyvillä, jonkun linkedInn kanavan kautta. Esimerkiksi asiakkaiden suuntaan. Eli kyllähän myyjällä on nykyään mahdollisuus markkinoida, tehdä markkinointitoimenpiteitä. Ei tarvitse, ja ihan ilmaiseksi, ei tarvitse olla, kun linkedInn –tili ja sä voit siellä rakentaa verkoston ja julkaista artikkeleita ja tuoda sun näkemyksiä. Eli tää on muuttunut valtavasti

ja kaikki mahdollisuudet on lisääntynyt. Ja Ehkä tämä vielä asiakasodotuksista sen verran, että nämä ovat vanhoja, jo monta vuotta sitten huomattuja totuuksia, että B2B puolella. Yrityksille tehtävästä kaupasta, B2B puolellakin iso osa asiakkaiden ostoprosesseista tutkimusten mukaan alkaa netistä. Eli jos joku kun ajattelee meidän bisnestä. Että joku asiakas miettii, että mun pitäis kehittää mun myynti toiminto, ketähän mun kannattaisi tavata. Se menee googleen ja googlettaa ja kun se löytää, vaikka meidän organisaation ja näillähän on hyviä näkemyksiä ja nämähän ovat tehny hyviä juttuja. Nuille mä soitan ja pyydän tapaamista. Eli asiakkaalla on tavallaan myös niinkun enemmän valtaa ihan siinä ostamisen alkuvaiheessa. Asiakas päättää kenen antaa myydä itselleen. Jos sä et oo riittävän hyvin näkyvillä ja läsnä tuolla sosiaalisessa mediassa tai LinkedInissä tai netissä tai onlinessa ylipäänsä niin voi olla, että sua ei löydetä. Vanha sanonta on, että jos sua ei löydetä niin sua ei oo olemassa. Myynnin johtamiseen varmasti vaikuttaa yleisesti se, että myynnin johdon ja esimiesten tulee olla kärkkäitä tekemään ja ymmärtämään uusia kanavia. Ymmärtämään sitä, että asiakkaita voi kontaktoida tänä päivänä muullakin tavalla, kun sähköpostilla tai soittamalla tai tapaamalla. Voi olla, että sitä kontaktointia voi tapahtua olemalla aktiivinen linkedInissä. Pitämällä skype palavereita tai resentoimalla tarjouksia netin yli. Eli kyllä tää niinkun myynnin johtamisen kannalta tarkoittaa sitä, että pitää rohkeasti hyödyntää ja käyttää erilaisia kanavia. Sitten tietysti uusiutumista. Sit kun tulee uuden sukupolvet ja diginatiivit sekä asiakkaiden puolelle sekä omaan myynti joukkueeseen. Niin voi olla että niitten kanssa pitää osata toimia eritavalla kun sen kuuskymppisen jermun kanssa, jonka suurin saavutus on se että hän oppi lähettämään 20 vuotta sitten faksin.

Mihin suuntaan uskot myynnin ja myynnin johtamisen/ohjaamisen menevän?

Tähän vastattiin edellisessä kysymyksessä.

Miten digitaalisuus on tulevaisuudessa mahdollisuus myynnin johtamisessa?

H4: Erikanavat, on monia kanavia ja niiden hyödyntäminen. Data ja tiedon määrän hyödyntäminen.

Miten digitaalisuus on tulevaisuudessa haaste myynnin johtamisessa?

H4: kanavia on paljon, tietoa on paljon. Ja miten oikeasti ottaa niistä paras irti. Miten oikeasti valita meille sopivimmat kanavat ja välineet ja kyllä tämä on myös tämmöinen järjestelmien hankkimis kysymys. Et myynnin johdon ja markkinoinnin johto tänä päivänä täytyy tehdä paljon päätöksiä sen suhteen, että mitä järjestelmiä tai sovelluksia otamme käyttöön. Eli mihin investoimme, käytetäänkö hubspottia vai käytetäänkö microsoftin MDM – konetta. Vai mitä me käytetään ja miten me tehdään tämän meidän myynnin ja markkinoinnin koneistoon ja miten automaatiota pyöritetään. Teknologia valintojakin joudutaan tekemään. On varmasti haaste ja mahdollisuus.

Miten digitaalisuus tulee vaikuttamaan sinun työhösi tulevaisuudessa?

H4: Varmaan yksi semmoinen tärkeä näkökulma on se, että täytyy koko ajan huolehtia, että pystyy itse kärryillä. Ja kyllä minä tuossa muutama vuosi sitten päätin, että minun on vaan pakko ryhtyä kokeilemaan erilaisia asioita. Bloggaamaan ja kirjoittamaan ja tekemään yhdessä meidän markkinoinnin kanssa näitä markkinointi automaatiopolkuja ja miettimään myynnin ja markkinoinnin kautta kampanjoita ja tämmösiä. Ei muu auta, kun kokeilla, että pysyy edes jollakin tavoin kärryillä. Tärkeintä on se, että rohkeasti kokeilee. Kyllä niitä tuloksia kyllä tulee, kun niitä vähänkin viitsii oppia siinä matkan varrella. Mutta jos ei mitään tee niin, ei edes lähde oppimaan ja kokeilemaan on hirveän vaikeaa odottaa tuloksia. Tai sitten meidän bisneksessä me konsultoidaan ja autetaan meidän asiakkaita olemaan näissä hyviä. Niin mehän ei voida olla uskottavia, jos me ei itse tehdä näitä samoja juttuja.

Eri kanavien hyödyntäminen, mittariston hyödyntäminen. Sitten kun tulee uusia sukupolvia asiakkaisiin ja tuonne omiin johdettaviin vähän nuorempiakin polvia aina jossain vaiheessa. Että miten osaa toimia heidän kanssaan on sitten asiakas tai johdettava kyseessä. Kyllähän nämä ovat hyvin moninaisia ja tärkeintä on, että ei jämähä paikoilleen. Pitää olla utelias koko aika.

5 TEEMA: Lopuksi

Loppukeskustelua... (lisäkysymyksiä, kommentteja)

LIITE 6: HAASTATTELU 5, LITTEROINTI

1 TEEMA: Perustiedot ja taustaa

Miten pitkään olet ollut nykyisessä työssäsi?

Millainen on työhistoriasi?

Monta alasta sinulla on?

Miten kuvailisit toimialaa, millä työskentelet?

Haastateltava 5 (H5) työskentelee tällä hetkellä myyntijohtajana ja hänellä on kaksi alasta. Työtehtävässä H5 on ollut noin 15 vuotta ja koulutukseltaan hän on merkonomi. H5 aloitti työn markkinointijohtajana, ja ollut myyntijohtajana noin 10 vuotta. Ennen tämän hetkistä työtä H5 työskenteli ammattiurheilijana. Toimiala on viihde/show business, millä H5 työskentelee, palvelee kuluttajia ja yrittäjäasiakkaita.

2 TEEMA: Myynnin johtaminen

Mitä ovat sinun työtehtäväsi?

H5: Isojen kumppaneiden, aika pitkälti pää yhteistyökumppanit ovat minun vastuulla. Sen lisäksi on tietysti ihan noin 1000 eurostakin olevia kumppaneita noin 100, vähän yli 100 yhteistyökumppaneita. Tietysti johtaa myyntitiimiä, ohjeistaa ja valvoo 2 muun myyntikaverin työtä, että pääsevät tavoitteisiin. Totta kai sitten suunnittelu ja viimeisenä vastuun kantaminen.

Mikä on palkitsevinta/haastavinta työssäsi?

H5: Tosiaan harrastuksesta, kun on tullut ammatti, aikoinaan kun itse on ollut ammattiurheilija. Nyt kun on sitten pöydän tällä puolella, toimiston puolella. Onhan tämä sillä tavalla mukavaa, että omasta rakkaasta harrastuksesta saa ihmisten kanssa jutella. Ja tämä ala herättää niin paljon tunteita ja kiinnostusta niin mukavahan se on kierrellä ja tavata yritysjohtajia. Palkitsevaa on se, että saa yhteistyökumppanin jatkamaan, meillä juuri tällä hetkellä kierretään kumppaneita läpi ketkä ovat olleet yli 5 vuotta ja pidempään yhteistyökumppanina niin annetaan pieni huomion osoitus heille, pitkäaikaisille kumppaneille. Se on tietysti mukavaa, kun ne pitkään on. Haastavaa on tietysti työssä, on se, että jos olet meidän kassa kumppanina, niin se ei ole yritykselle välttämättömyys. Silloin kun on ollut tiukkaa viimeiset 10 vuotta, onneksi mennään jo parempaan suuntaan. Oli haastavia aikoja, taantumaa. Yritykset laitta samaan aikaan YT:t ja irtisanoo ehkä 10 työntekijää, niin siinä, että voidaanko olla tässä yhteistyössä mukana. Joku irtisanoja sanoo, että laitatte heihin rahat ja minut irtisanoitte. Ne ovat tietysti haastavia ja tilanteita. Saada yritykset ymmärtämään myös, että pitäähän teidän vaikeinakin aikoina näkyä ja ei voi poteroon mennä. Mutta ne ovat tavallaan oma haaste, koska yrityksen ei ole pakko olla meissä. Jos täytyy karsia, niin aika helppo sanoa, että karsitaan tästä meidän yhteistyöstä. Se on haastavin osa.

Miten kuvailisit normaalia työpäivääsi?

H5: Ihan ensiksi, meillä ei ole työaikaa tässä. Ja ollaan vähän niin kuin pienyrittäjiä ja ollaan pieni ryhmä tässä. Ja meillä on pelejä joko arki-iltana tai lauantaina. Puolisokin sanonut, että tämä on

elämäntapa sinulle. Työ aikaa meillä ei periaatteessa ole, mutta kuitenkin päivät ollaan täällä toimistolla. Kyllähän se arki pyörii pitkälti siinä, että on niitä palavereita. Puhelin soi ja sähköposti, en edes ole laskenut mutta noin yli 50 sähköpostia tulee päivittäin, niihin täytyy reagoida nopeasti. Kumppani kysyy jotain, niin niihin pitää pystyä reagoimaan, kun olet vaikka tuolla liikenteessä, palavereissa ym. Asiakkaat odottavat mahdollisimman nopeasti sitä päätöstä, että onko tilaa, vaikka ensi viikon peliin. Ja tietysti iso osa on myös suunnittelua. Meillä on oma tällainen, tietysti rutiini on korkea, markkinointi päällikkö vastaa ottelutapahtumasta käytännön kannalla. Totta kai mietitään mitä keksittäisi uutta ja millä saataisi ihmisiä otteluihin. Sitten tietysti myynti. Nyt on aloitettu, vaikka eletään marraskuun alkua eikä olla edes puolessa välissä, niin pidettiin eilen toinen palaveri jo ensi kauden myynnistä. Eli me aloitetaan jo marras-joulukuussa rakentamaan ensi vuoden kautta joka alkaa 10 kuukauden päästä. Meidän on elettävä kuitenkin koko ajan ainakin puoli vuotta etuajassa. Se on tietysti kanssa, että kyllähän se paljon vaatii ns. aivotyötä ja koko ajan ideoimaan uusia asioita ihan yhteistyökumppaneihin, ottelutapahtumiin ja markkina näkyvyyteen sekä markkinointiin. Aika laaja, että vaikea vastata. Pitäisi melkein pistää kamera viikoksi tuohon selän taakse, että mitä kaikkea sitä tekeekin. Monipuolisuus on yksi, mikä tekee tämän mielekkääksi.

Miten organisaatio/yritys tukee sinua myynnin johtamisessa/ohjaamisessa?

H5: No, tuli mieleen ensimmäisenä, että antaa vastuuta. On saanut vastuuta ja tietysti on pitänyt se vastuu kantaa, että on saanut näin pitkään olla. Jos viimeisen 10 vuoden aikana 9 kertaa on myyntitiimi päässyt tavoitteeseen, minkä hallitus ja toimitusjohtaja ovat antanut. Yksi vuosi ei päästy, se oli se, kun meillä oli huono vuosi ja taantuma oli pahimmillaan. Toukokuussa ilmoitin jo, että nyt pitää varautua siihen, että ei päästä tavoitteeseen. Tietysti jos mietitään tästä digipuolesta teknisiä asioita, niin meillä tänä syksynä tuli uusi wicenet –workin uudet nettisivut, joiden alle pystytään rakentamaan kaikki. Päästään vanhoista exceleistä pois ja kaikki on reaaliajassa esimerkiksi VIP-myyntit ja niitä pystyy puhelimella varaamaan tuolla lennosta ja katsomaan onko aitoita vapaana. Samoin myös myynti on paremmin seurannassa ja kaikki sopimukset tulee menemään sinne. Tämä nyt on tavallaan tullut uutuutena. Itsellä on tietysti opeteltavaa, kun otetaan nyt käyttöön. VIP-myynti puoli on nyt otettu käyttöön, mutta tämä muu puoli otetaan nyt ennen joulua käyttöön. Siinä on itselläkin opeteltavaa, mutta paremmin pystyy nyt kaikkea seuranta tekemään. Se on nyt iso apu sille.

Miten mielestäsi myynti/myynnin johtaminen on muuttunut työurasi aikana?

H5: Kyllähän se 15 vuotta, mutta jos mentäisi vielä 30 vuotta taaksepäin, niin olisi vielä lankapuhelin aikaa. Onhan tämä nyt tullut tämä sähköinen tullut niin voimakkaasti tähän ja vielä muistan, kun myynti kirjat laitettiin vielä postittamalla ja sitten soitettiin perään. Kyllähän nyt on tullut paljon ja etenkin tuonne sähköiselle puolelle. Rupeisin tuossa miettimään, että kyllähän ihmiset on tullut kiireellisemmäksi. Päästään niin reaaliajassa tietoon, kun aikaisemmin piti mennä koneen ääreen, niin nyt tiedät lennossakin mitä tapahtuu. Toisaalta kun itse on kehittynyt ja muuttunut tässä 15 vuoden aikana, mutta kyllä se perusasia se henkilökohtainen johtaminen on kuitenkin tärkeää. Kun meilläkin pieni porukka, niin joka päivähän me nähdään ja jutellaan. Ehkä itsellä ei niin, mutta ehkä isoissa organisaatioissa digi on saattanut tehdä sitä, että ei tarvitse joka viikko edes nähdä alaisiaan. Katsot vaan niitä pylväitä, et miten sitä on myyty ja montakos palaveria on ollut tällä viikolla. Ollaan sen verran pienempi organisaatio.

Mitä seuranta mittareita organisaatiossanne käytetään?

H5: Meillä on ollut aika yksinkertaisetkin tavoite portaat per kuukausi, paljon meidän myyntitiimin täytyy saada kasaan. Niin kun sanoin kun ollaan niin lähekkäin, niin pystyn kontrolloimaan koko ajan, tekeekö pojat töitä ja onko tarpeeksi palavereita ja kontakteja. Mutta tämän uuden systeemin kautta pystytään tietysti paremmin ja reaaliajassa näkemään, että miten myynti kehittyy. Toisaalta minä en ole sen liiton miehiä, että jokainen palaveri pitäisi kirjata ylös ja jokainen soitto kirjata ylös, että tavallaan kytätä liikaa. Mieluimmin että jos on ollut kuukausi ollut aikaa, jos kuukauden aikana et ole pysynyt siinä omassa tavoite portaassa niin totta kai sitten kellot alkaa soimaan ja täytyy kysyä miksi et ole tavoitteessasi. Ja jos sanot että ensi viikolla tulee päätöksiä näin ja näin monesta, niin saat toisen kuukaudenkin aikaa kiriä sitten. Tulee helposti se, kun kaiken kirjaat, niin siitä tulee semmoinen käyttäjä rooli. Pientä ryhmää pystyy kuitenkin niin sanotulla pelisilmällä koko ajan katsomaan, että tehdäänkö täällä töistä vai ei. Mieluimmin tykkään antaa alaisillekin sitä luottamusta.

Miten säännöllisesti tapaat työntekijöidesi kanssa?

H5: Säännöllisesti päivittäin.

Miten digitaalisuus vaikuttaa sinun työhösi myynnin johtajana/ohjaajana?

H5: Niin kun aikaisemmin sanoin, niin seuranta helpottuu. Kun sopimukset kirjautuvat, niin saman tien myös palkki nousee. Se nyt ainakin helpottuu. Totta kai kun on nämä whatsapp ryhmät, sähköposti ja tietysti puhelimet niin totta kai se on helppoa informoida keskenään ja on muuttunut helpommaksi ja nopeammaksi.

Miten varmistat, että saat kaiken tarvittavan tiedon riittävän nopeasti ja koostetusti oikeaan paikkaan?

H5: Tästä samasta on nyt puhuttu, mutta tämä meidän uusi ja nykyaikainen digisysteemi niin saadaan reaaliaikaan ja tässä nyt itse otetaan iso askel 2010 – luvulle. Itsekkään kun ei ole tämän alan huipposaaaja, ei ole jollain lailla kiinnostustakaan niin sitä on menty hyvin karvalakki-versioilla täällä. Yksinkertaisella miehellä yksinkertaiset systeemit, excel – talukkoa ja nyt on käyty tuolla niin viiva yli ja näin. Tosiaan mennään nyt ammattimaisempaan ja nykyaikaisempaan systeemiin tällä uudella. Meillä ei ole ollut aikaisemmin sellaiseen mahdollisuutta, mutta en ole toisaalta sitä vaatinutkaan. Niin kuin tuossa alussa oli, niin työnantaja tähän mahdollisti.

3 TEEMA: Digitaalisuus arjessa

Mitä viestintäkanavia käytät alaistesi kanssa?

H5: Sähköpostia, whatsapp ja puhelin tietysti edelleen. Oikeastaan nämä.

Käytätkö itse sosiaalista mediaa työn puolesta? Mitä kanavia?

H5: Enemmänkin facebookia seurantana. Mitä meidän omilla sivuilla tapahtuu ja mitä meidän kannattajat ja muut reagoivat siellä. En itse ole aktiivinen. WhatsAppi on sitten aktiivinen, meidän oma toimiston työporukan kesken.

Onko alaisiasi ohjeistettu käyttämään sosiaalista mediaa työn puolesta? Mitä kanavia?

On siellä tietysti. Meillähän on omille kannattajille omat facebookit, joka on tämän alueen suurin, yli 47 tuhatta tykkääjää. Ja yritysten kanssa hyvin pitkälti vaan sähköpostien kautta lähetetään uutiskirjettä ja näin. Totta kai on käyty meidän viestinnän vastuuhenkilön kanssa siitä, että on oltava hyvin tarkkana siitä mitä sinne kommentoi. Hyvin helpolla siellä saa väärinkäsityksen ja se voi roihahtaa ihan väärään suuntaan. On oltava kieli keskellä suuta siinä, mitä sinne laitat. Vaikka kuinka harmittaa

joku tappio, tai joku muu. Mutta meillä on määrätty sosiaalisen median säännöt. Parilla kolmella henkilöllä on se oikeus ja vastuu siellä kommentoida.

Miten koet, että digiaika on vaikuttanut viestintään/kommunikointiin myynnin johdon ja myyjien välillä?

H5: Se on tietysti nopeuttanut, ja reaaliaikaisuus. Sopimus palautuu, niin se tiedetään heti mutta se nopeuttaminen ja reaaliaikaisuus.

Motivoitko/tsemppaatko alaisiasi viestein/sähköisesti?

H5: Kyllä joskus, toki kun on pieni porukka niin helppo käydä sanomassakin, mutta kyllä joskus voi laittaa porukalle tai viesti tulee sieltä, että nyt meni maaliin tai näin. Niin totta kai siihen voi laittaa mahtavaa ja peukkua. Kyllä yhtenä välineenä, mutta myös sitä kasvokkain pitää muistaa sanoa, niin positiivinen kun negatiivinenkin.

Onko sinulla työntekijöitä, jotka työskentelevät etänä toisella paikkakunnalla?

H5: Se oikeastaan on se ulkoistettu yksi myynti, se tekee myös muille seuroille. Se myy meidän omaa tehoketjua. Niin se pääpaikka taitaa olla Lahdessa tai Kouvolassa, mutta sellainen ulkoistettu palvelu meillä on, joka myy yhtä tuotetta. Että heidän kanssa on tehty useampi vuosi jo yhteistyötä ja tuossa taisi olla, että heillä tosiaan on oma pomo joka sitä hoitaa.

Miten viestit heidän kanssaan ja kuinka usein?

H5: Ehkä keskimäärin kerran viikossa. He tekevät sen yleensä tuota toukokuusta lokakuuhun sen myyntityön. Sitten puoli vuotta on hiljaisempaa, mutta sen puolenvuoden aikana kerran viikossa heidän kanssa yhteydessä ja kerran kuussa tulee heiltä sieltä raportti.

Onko organisaatiossanne käytössä toiminnan/myynninohjausjärjestelmä?

H5: Taulukointi ja yhteistyökumppanit on rekisteröity ja heidän yhteistyöt ja sopimukset ja sopimuksen kestot ja myös nämä tavoitteet ja myynnin seurantaan on taulukot, joista seurataan myyjine ja tiimin onnistumista ja lukemia. Vähän yksinkertaiset, mutta on kuitenkin. Wicenetwork nyt uutena ja netti sivut ovat myös heiltä ja se toimii nettisivujen alla, ja sieltä löytyy myös CRM.

4 TEEMA: Miten digitaalisuus vaikuttaa tulevaisuudessa?

Onko sinulla näkemystä siitä, miten digitaalisuus tulee vielä vaikuttamaan myyntiin ja myynnin johtoon?

H5: Kyllähän se varmaan kasvaa koko ajan ja mutta tuossa alussa taisin sanoa, että meidän työssä on edelleen pidettävä tärkeänä että jalkaudutaan jatkossakin ja ollaan henkilökohtaisesti yhteydessä. Tuote on sellainen, että se vastapuoli täytyy saada innostumaan ja kiinnostumaan ja se ei ole semmoinen joka kuukautinen pakollinen paha, että se ei ole mikään vakuutus mikä pitää vaan maksaa. Varmaan monessa tapauksessa esim. pankki maailma miten se on muuttunut täysin, että ei ole enää konttoreita ja lainaakin haetaan sähköisesti, mikä tuntuu itselle oudolta. Että pitäisi kai tuota nähdä virkailija ja katsoa onko tuo luotettava kenelle voisi antaa asuntolainaa. Kohta ei tarvitse sitäkään. Niin meidän toiminnassa ei päästä siihen se on pidettävä edelleen ja jalkauduttava edelleen. Pidän sitä tämän työn hyvänä puolenakin, että saa ihmisiä kuitenkin tavata.

Mihin suuntaan uskot myynnin ja myynnin johtamisen/ohjaamisen menevän?

H5: Varmaan isoissa organisaatioissa entistä enemmän vaan raportoidaan. Sähköisesti ja seurataan sieltä. Johtaja on siellä tornissa ja katselee missä kaveri on juoksennellut. Edelleen taas pienessä

organisaatiossa ja muutenkin ehkä haluaisin sitä henkilökohtaista myös sitä tapaamista, motivointia ja kuulumisten vaihtoa painottaa. On se vaara isoissa organisaatioissa, että menee aikamoiseksi, että siellä ei enää muuta kuin sähköisesti seurata miten menee.

Miten digitaalisuus on tulevaisuudessa mahdollisuus myynnin johtamisessa?

H5: Vähän näitä samoja toistaa tässä. On hyviä puolia. Seuranta helpottuu. Budjetin tekeminen helpottuu ja näkee reaaliajassa, miten myynti etenee ja pystyy nopeasti reagoimaan. Paljon hyvääkin.

Miten digitaalisuus on tulevaisuudessa haaste myynnin johtamisessa?

H5: haasteena on se, että ei saa menettää kasvojaan, että liikaa mentäisi kylmäksi. Pelkään nyt jo, että kyllä minä pidän sen täällä meillä, ettei mennä liian sähköiseen maailmaan.

Miten digitaalisuus tulee vaikuttamaan sinun työhösi tulevaisuudessa?

H5: Taas vähän toistamista, että seuranta helpottuu. Turhat Excelit saadaan pois ja saadaan kaikki paremmin yhteen nidottua. Reaaliaikaisuus on koko ajan ja pystyy reagoimaan nopeammin.

5 TEEMA: Lopuksi