

Opinnäytetyö (AMK)

Myyntityö

Myynnin johtaminen

2018

Sofia Lehto

MUUTOS- JA ASiantuntijamyynnin johtamisen yhdistäminen

– Haasteet, keinot, kehitystarpeet ja tulevaisuus

Sofia Lehto

MUUTOS- JA ASiantuntijamyynnin johtamisen yhdistäminen

– Haasteet, keinot, kehitystarpeet ja tulevaisuus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia muutosjohtamista ja asiantuntijamyynnin johtamista sekä niiden toteutumista organisaatioissa henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Tutkimuksella pyrittiin selvittämään, miten muutokset on huomioitu yrityksissä ja miten muutos- ja asiantuntijamyynnin johtamisen yhdistäminen onnistuu todellisuudessa. Tuloksista haluttiin saada selville johtamiseen liittyviä haasteita, keinoja sekä kehitystarpeita, joiden avulla johtamista kyettäisiin kehittämään jatkossa tehokkaammin. Lisäksi selvitettiin myynnin tulevaisuutta ja sen tuomia haasteita sekä vaikutuksia myyntityöhön ja johtamiseen.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta, jossa käsitellään muutoksessa henkilöstön suhtautumiseen vaikuttavia tekijöitä ja niihin vaikuttamista, asiantuntijamyynnin piirteitä, johtamisen keinoja sekä digitalisaation vaikutuksia tulevaisuudessa. Varsinainen tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena haastattelemalla suullisesti seitsemää nykyistä ja entistä asiantuntijamyynnin johtajaa ja esimiestä heidän työstään ja näkemyksistään yhtiössä X. Lisäksi haastateltiin 17 asiantuntijamyynnin samasta yhtiöstä, jotta tutkimustuloksista saatiin todenmukaisempia ja suurempi hyöty. Tutkimusosuudessa avataan haastattelujen vastauksia ja analysoidaan niiden lähtökohtia sekä vaikutuksia.

Opinnäytetyön tavoite saavutettiin ja tutkimustuloksista saatiin selville johtamisen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä kehitystarpeita muutoksen ja asiantuntijamyynnin johtamisessa. Esimerkiksi yksilöllisyyden huomioiminen, vuorovaikutustaidot ja muutoksen selkeyttäminen kaipaavat kehittämistä. Lisäksi tuloksista kävi ilmi asioita, joita yritysten tulisi tulevaisuudessa huomioida myynnin kehittämisessä ja johtamisessa. Tulosten avulla voidaan kehittää johtamista sekä parantaa kehityksen tuottavuutta kohdentamalla sitä aiempaa tehokkaammin. Tulokset mahdollistavat onnistuneemman muutos- ja asiantuntijamyynnin johtamisen sekä paremmat lähtökohdat tulevaisuuden suunnittelulle.

ASIASANAT:

muutosjohtaminen, asiantuntijamyynnin johtaminen, henkilöstöjohtaminen, digitalisaatio

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Professional Sales | Sales management

Spring 2018 | 65

Jukka Rantala

Sofia Lehto

COMBINING CHANGE AND PROFESSIONAL SALES MANAGEMENT

– Challenges, ways, needs of improvement and future

The aim of this thesis was to investigate change and professional sales management and how they actualize in organizations from the human resource perspective. The study tried to examine how changes are taken into consideration in companies and how combining the management in change and in professional sales succeed in reality. From the results it was hoped to discover challenges, ways and needs for improvement from the results so that management could be developed more efficiently in the future. In addition, the study tried to find possible future challenges and impacts in sales and how they will affect selling and management.

The thesis consists of theory which addresses the impacts of personnel's reactions and how to affect them, the features of professional sales and ways of management and also effects of digitalization. The study was executed as a qualitative study by interviewing seven professional sales managers about their work and views in company X. In addition, 17 professional sales consultants from the same company were interviewed so that the outcome was more truthful and beneficial. Analysis consists of opening up the answers and elucidating the baselines and effects of them.

The aim of the thesis was achieved and the results clarified important effects for successful management and needs for improvement in change and professional sales management. Things that need development are, for example, taking into account the needs of individuals, co-operational skills and explaining change in more depth. The results also demonstrated things that companies should consider in the future in developing sales and leading. Based on the results, management and the productivity of its development can be improved by allocating it more efficiently than before. The results enable more successful management in changes and professional sales and also a better basis for future planning.

KEYWORDS:

change management, professional sales management, human resource management, digitalization.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	8
2 MUUTOS	9
2.1 Aiheen valinta	10
2.2 Muutokseen suhtautuminen	11
2.2.1 Epävarmuus ja pelko	12
2.2.2 Valmiudet ja aiemmin koetut tunteet	13
2.2.3 Kollegat ja organisaatiokulttuuri	14
2.3 Suhtautumiseen vaikuttaminen	16
2.3.1 Avoin vuorovaikutus	17
2.3.2 Ajan ja toiston merkitys	18
2.3.3 Sitouttaminen ja motivointi	19
2.3.4 Organisaatiokulttuuri	21
3 MYYNIN JOHTAMINEN JA TULEVAISUUS	23
3.1 Asiantuntijamyyni	24
3.2 Strategiasta toiminnaksi	25
3.2.1 Visio	25
3.2.2 Tavoitteet	26
3.3 Seuranta	27
3.4 Palaute ja palkitseminen	29
3.5 Tiimin ja tekemisen johtaminen	30
3.6 Tulevaisuus	32
4 HAASTATTELUT	35
4.1 Toteutus	36
4.2 Mitkä koet tärkeimmiksi taidoiksi johtajalla nykypäivänä?	37
4.3 Mitkä koet keskeisimmiksi fokuksiksi/asioiksi omassa työssäsi	39
4.3.1 Myynnin johtamisen kannalta?	39
4.3.2 Muutosjohtamisen kannalta?	40
4.4 Millaisia haasteita asiantuntijamyynnin johtaminen luo?	42
4.4.1 Miten pyrit selviämään niistä?	43
4.5 Millaisia haasteita jatkuvat muutokset luovat työhösi?	44
4.5.1 Miten pyrit selviämään niistä?	45

4.5.2 Saatko tähän tukea organisaatiolta? Jos saat, niin millaista?	46
4.6 Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä asioita henkilöstön sitouttamisessa muutokseen?	49
4.7 Miten viestit alaistesi kanssa?	50
4.8 Mitkä tekijät vaikuttavat (alan) myyntiin tulevaisuudessa?	51
4.8.1 Millaisia haasteita ne luovat (alan) myyntityöhön?	53
4.8.2 Millaisia haasteita ne luovat myynnin johtamiseen?	54
4.9 Ovatko mainitsemasi asiat jo huomioitu organisaatiossa? Jos ovat, niin miten?	55
4.10 Asiantuntijamyymyjien näkökulmia	56
4.10.1 Tunteet ja ajatukset	57
4.10.2 Viestintä	58
4.10.3 Tuki	59
4.10.4 Toiveita ja näkemyksiä	59
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	61
LÄHTEET	64

1 JOHDANTO

Keväällä 2018 Nordean konsernijohtaja Casper von Koskull totesi: ”Muutos ei ole koskaan aiemmin edennyt niin nopeasti kuin nyt. Toisaalta, muutos ei tule enää koskaan etenemään niin hitaasti kuin nyt.” (Lehmusvirta 2018). Von Koskull kuvasi osuvasti liike-elämän luonnetta, johon sisältyy jatkuva muutos. Muutoksessa koolla ei ole väliä, vaan aina pienistä ammatinharjoittajista suuriin kansainvälisiin yhtiöihin asti yritysten on muututtava ja kehityttävä, jotta ne pystyvät kilpailemaan ja menestymään markkinoilla. Kuten Koskull antoi ymmärtää, jo nyt nopea vauhti ei suinkaan ole hiljentymässä vaan kiihtymässä entisestään.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää keinoja, joiden avulla asiantuntijamyynnin johtamisessa voidaan huomioida muutosjohtamisen edellyttämää osaamista ja kehittää sitä nyt ja tulevaisuudessa. Tarkoituksena on selvittää, miten muutos- ja asiantuntijamyynnin johtamista toteutetaan käytännössä pörssiyhtiössä ja millaisia haasteita siihen liittyy, jotta tuloksista saataisiin selville kehitystarpeita, joiden avulla myynti sekä muutos saataisiin toteutettua tehokkaammin. Lisäksi pyritään saamaan selville, mihin suuntaan myynti on kehittymässä, jotta kyettäisiin kirkastamaan käsitystä myyntityön ja sitä kautta johtamisen tulevaisuudesta ja luomaan pohjaa tarvittaville muutoksille johtamisessa.

Työn tavoitteena on löytää yhteinen rajapinta asiantuntijamyynnin johtamiselle sekä muutosjohtamiselle, ja siitä syystä työssä ei tutkita asiantuntijamyynnin johtamista yleisellä tasolla tai perehdytä syvällisemmin muutosjohtamisen rakenteeseen. Työssä tutkitaan johtamista henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, jotta siihen liittyviin haasteisiin kyettäisiin löytämään paljon kaivattuja apukeinoja.

Työ toteutettiin kvalitatiivisesti avoimina, anonymoineina haastatteluina asiantuntijamyynnin esimiehille ja johtajille sekä asiantuntijamyynnille pörssiyhtiössä. Tavoitteena oli kerätä viisi haastattelua esimiehiltä ja johtajilta sekä kymmenen haastattelua asiantuntijamyynniltä, jotka toimivat ainakin kahden haastateltavan johtohahmon alaisina. Tavoite saavutettiin: Viiden haastattelun sijaan saatiin seitsemän ja kymmenen sijaan 17 vastausta. Tutkimukseen osallistuneita myyjiä oli kolmesta eri tiimistä, joista kahden tiimin esimiehet osallistuivat samaan tutkimukseen.

2 MUUTOS

Muutos on jokaiselle varmasti tuttu käsite. Yksinkertaisimmillaan määriteltynä muutos tarkoittaa tapahtumaa tai tapahtumasarjaa, jonka seurauksena jostain asiasta tulee erilainen kuin mitä se aiemmin oli. Luonteeltaan muutokset voivat olla hyvinkin erilaisia: Kyseessä voi olla pieni tapahtuma arjen keskellä, kuten Internet-yhteyden hetkellinen toimimattomuus, josta johtuen tärkeä sähköpostiviesti täytyy lähettää älypuhelimien avulla tietokoneen sijaan, tai se voi olla suuri tapahtumien sarja, kuten mustasta jäästä johtuva autojen ketjukolari aamuruuhkassa. Muutos voi olla äkillinen ja nopea, kuten liukastuminen, jonka seurauksena määränpääksi vaihtuu lääkärin vastaanotto tutun työpiSTEEN sijaan, tai se voi tapahtua hitaasti ja lähes huomaamatta pidemmän ajan kuluessa, kuten ilmastonmuutos. (Myllymäki 2017, 20.) Niin kuin ihmiset, jokainen muutos on oma yksilönsä: ei ole kahta samanlaista (Pirinen 2017, 10).

Yhteistä kaikilla muutoksilla, esiintyvät ne missä muodossa tahansa, on niiden vaikutus ihmisten elämään. Ihminen on olemassaolonsa alusta asti joutunut sopeutumaan alati muuttuvaan ympäristöönsä, tekee sitä edelleen ja tulevaisuudessa vielä enemmän (Kempainen 2017; Pirinen 2017, 13). Kun ihmistä kohtaa muutos, on hänen muutettava toimintaansa sen mukaisesti. Hyvänä esimerkkinä tästä ovat työmarkkinat: Jos oman alan töitä ei ole tarjolla omassa asuin-kaupungissa, on ihmisen kouluttauduttava toisen alan ammattiin, jolle löytyy töitä, luotava itselleen työpaikka ja ryhdyttävä yrittäjäksi tai yksinkertaisesti muutettava toiseen kaupunkiin, jossa tarvitaan kyseisen osaamisalan asiantuntijoita. Muussa tapauksessa jos toimintaa ei sopeutakaan uuteen tilanteeseen, ei välttämättä ole varaa maksaa laskuja tai hankkia päivittäiseen elämiseen tarvittavia asioita, kuten ruokaa.

Tämä tarve sopeutua ja muuttaa omaa toimintaa pätee paitsi yksilötasolla, myös yritysmaailmassa (Alahuhta 2015, 31; Kempainen 2017; Laurila 2011, 45). Jos organisaatio ei sopeudu jatkuvasti muuttuvaan ympäristöönsä, ei sen menestyskään ole pysyvää (Pirinen 2017, 14, 22–23; Rubanovitsch & Aalto 2007, 159). Ympäröivän maailman ja kilpailijoiden kehityksen aliarvioiminen tai huomiotta jättäminen kostautuu varmasti tulevaisuudessa (Myllymäki 2017, 7–8). Yritysmaailman tilanteen voi tiivistää hyvin vertauskuvaan loppumattomasta kilpajuoksusta. Yritykset kehittävät toimintaansa sellaisella vauhdilla, että jos vähääkään istahtaa alas pyyhkimään hikeä otsalta, on vaikeaa päästä enää kärkisijoille taistelemaan voitosta, esimerkiksi markkinajohtajuudesta. Mistä kuitenkin

johtuu, että ihmiskunnalle niin tutusta, keskeisestä ja arkisesta ilmiöstä tulee usein paljon haastavampaa, kun siirrytään yritysmaailmaan? Ja miten siitä saataisiin helpompaa, nopeampaa ja ennen kaikkea kivuttomampaa?

2.1 Aiheen valinta

Edellä esitettyihin kysymyksiin on pohdittu vastausta pidemmän aikaa, mutta viimeisten vuosien aikana enemmän kuin koskaan. Tutustuttuaan suurten muutosten kohteena olevan pörssiyhtiön hektiseen, mielenkiintoiseen sekä monimutkaiseen arkeen, ymmärtää miten tärkeää on löytää vastaus tai edes jotain, joka auttaa vastauksen löytämisessä, yritysmaailmaa edelleen vahvasti hallitsevaan haasteeseen. Kymmenen vuotta sitten suurten muutosten läpivienti organisaatioissa oli äärimmäisen kovan työn takana ja onnistumisprosentti matala (Mattila 2007, 11, 18). On hieman huolestuttavaa, että samainen prosentti on edelleen heikko kymmenen vuoden tutkimisen, selvittämisen, kehittämisen ja kouluttamisen jälkeen (Pirinen 2017, 10).

Ihmisläheiselle ja empatiakykyiselle henkilölle mahdollisesti vaikeinta muutosmatkassa on seurata muutosten vaikutuksia henkilöstöön. Kuulla ja nähdä se, miten muutos voi pahimmillaan viedä ilon ja motivaation ennen niin antoisalta tuntuneen työn teosta. Seurata vierestä muutoksen aiheuttamaa muutosprosessia ihmisessä ja huomata, miten laajasti ja lyhyessä ajassa työstä saadun ilon menettämisen vaikutukset ulottuvat elämän muille osa-alueille ja miten ennen niin iloisen ja motivoituneen kollegan on yhä vaikeampi hymyillä, olla tyytyväinen asioihin ja tulla työpaikalleen joka aamu. Huomata, miten kaiken seurauksena myös työnteko ja tulos saattavat muuttua ja millaisia vaikutuksia tapahtumilla on lähimpiin työtovereihin. Yhä useampi kokee henkilöstön olevan tärkein voimavara organisaatiolle, oli kyse mistä organisaatiosta tahansa. Juuri työntekijät, ihmiset, muodostavat koko organisaation aina liiketoiminnan ja operaatioiden suunnittelusta sekä toteutuksesta asiakasrajapinnassa tapahtuviin kohtaamisiin asti. Miten mikään muutos voisi onnistua ja saavuttaa tavoitteensa, jos organisaation olemassaoloa ylläpitävät ihmiset eivät ole siinä mukana? Väitetään, että kovin huonolla menestyksellä ja todella vaikeasti (Laurila 2011, 45; Mattila 2007, 12, 15; Myllymäki 2017, 66; Pirinen 2017, 14). Kokemuksen, kuullun sekä luetun perusteella juuri ihmisten käyttäytymisen ymmärtäminen ja muuttaminen on yksi suurimmista haasteista muutosprosessissa, ja siksi työssä keskitytään käsittelemään sitä. Millä tavalla organisaatiot pyrkivät vaikuttamaan henki-

löstön käyttäytymiseen ja ajatteluun, jotta ne tukisivat haluttuja tavoitteita? Vastaus löytyy miettimällä hetken organisaatorakenteita ja toimintoja; ne palkkaavat johtajia ja esimiehiä johtamaan operaatioiden lisäksi ihmisiä.

Maailman muuttumista ei voi pysäyttää eikä vaikuttaa kiihtyvään vauhtiin, jolla muutoksia satelee yhä enemmän ja useammin eteen (Pirinen 2017, 21–22). Muutokset valtaavat lisää tilaa ihmiskunnan arjesta ja pakottavat organisaatiot ja ennen kaikkea ihmiset niiden sisällä sopeutumaan sekä kehittymään jatkuvasti. Siitä syystä tässä työssä haluttiin tutkia sitä, miten muutosten arkipäiväistyminen ja yhä suuremmat ja rohkeammat muutoshankkeet tulisi huomioida johtamisessa. Niin kuin ensimmäisessä luvussa todettiin, on jokainen muutos erilainen. Loogisesti ajateltuna tällöin myös jokainen lähtötilanne on erilainen ja jokaisen suhtautumistavan ja johtamistavan tulisi olla omanlaisensa. Onko tämä huomioitu yritysmaailmassa, ja jos on, niin miten? Kun sopeutumisesta ja kehityksestä tehdään ihmisille helpompaa työympäristössä, sitä kautta mahdollistetaan myös organisaation sopeutuminen sekä kehitys. Yhdeksi tärkeimmistä välineistä tähän nousee johtaminen, erityisesti ihmisten johtaminen. Miten kyseistä johtamisen osaa toteutetaan organisaatioissa ja mihin suuntaan sitä tulisi tulevaisuudessa kehittää, kun työn tekemisen luonne on myös suurten muutosten kourissa?

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Juras Analyysi Oy, jonka toiveena on saada tutkimuksesta tietoa asiantuntijamyyntiin liittyvästä johtamisesta, sen keinoista sekä siitä, miten ja mihin suuntaan sitä tulisi kehittää tulevaisuudessa. Myynnin johtamiseen erikoistuvana myyntityön tradenomiopiskelijana ja hiljattain koetun muutosmatkan mahdollistaman perspektiivin sekä kokemusten ansiosta oli luonteva päätös rajata työ vastamaan toimeksiantajan toiveita ja keskittyä tutkimaan johtamista juuri asiantuntijamyynnissä, tarkemmin Business to business -myynnissä.

2.2 Muutokseen suhtautuminen

Muutoksen tarkka suunnittelu alusta loppuun asti on luonnollisesti yksi ratkaisevista tekijöistä sen onnistumisessa. Realistinen ja objektiivinen lähtötilanteen ja resurssien arviointi sekä niiden suhteuttaminen laadittavaan strategiaan ja operatiivisiin toimintoihin on oltava linjassa keskenään ja loppuun asti mietitty. Muutoksen on siis oltava mahdollinen ja toimintojen tuettava sitä täysin. Jos muutoksen onnistunut läpivienti on oikeasti mahdollista, mikä on suurin tekijä, joka voi enää vaikuttaa siihen, päästäänkö tavoitteisiin vai ei? Vastaus ovat ihmiset. Jos organisaation työntekijät eivät ole sitoutuneita muutokseen

ja tee töitä sen onnistumisen eteen, voi koko hanke epäonnistua (Alahuhta 2015, 39; Myllymäki 2017, 53). Kirjallisuutta, tutkimuksia ja aineistoa vaikuttajista, jotka tulisi huomioida henkilöstön johtamisessa muutosprosessissa, löytyy paljon ja kaikilla aspekteilla on merkitystä lopputulokseen. Koska kyseessä on opinnäytetyö eikä väitöskirja, jouduttiin poimimaan karkeastikin keskeisimpiä asioita ja keskittymään niiden käsittelyyn. Perusteet poiminnoille pohjautuvat huomioihin, joita on tehty muutosmatkalla pörssiyhtiössä. Seuraaviin lukuihin on koottu tärkeimpiä työntekijän ajatteluun ja sitä kautta toimintaan vaikuttavia tekijöitä työyhteisössä ja niiden psykologisia vaikutuksia yksilön toimintaan pyritään selittämään puhtaan logiikan avulla, jotta vaikutusten merkittävyys olisi helpompi ymmärtää. Jokaisen ihmisen käyttäytyminen perustuu kuitenkin hänen ajattelunsa, joka usein on täysin tiedostamatonta, ja siksi psykologia auttaa sen ymmärtämisessä.

Henkilöstön sitoutumattomuudelle muutostilanteessa on keksitty oma terminsä: *muutosvastarinta*. Muutosvastarintaa voi esiintyä organisaation jokaisella tasolla, aina ylimmästä johdosta asiakasrajapinnassa toimiviin työntekijöihin asti (Mattila 2007, 20). Vastarinta voi olla helposti huomattavissa ja äänekkästä tai se voi kyteä ja kasvaa niin sanotusti pinnan alla hiljaisuudessa, jolloin sitä on vaikeampi havaita ja siihen on myös vaikeampi puuttua (Mattila 2007, 101; Pirinen 2017, 98). Siitä huolimatta, että muutosvastarintaa voi esiintyä monella tavalla ja eri osissa organisaatiota, on kyse aina ihmisestä ja hänen tunteistaan. Ihmisen tunne on luonteenomaista reagointia ulkoa tulleeseen ärsykkeeseen ja siitä seuraava käytös puolestaan tämän tunteen synnyttämä reaktio. Näin ollen muutosvastarinnalle löytyy useimmiten perusteltu syy. Ihminen ei taistele vastaan vain taistelemisen ilosta (Mattila 2007, 96). Jotta voisi ymmärtää paremmin muutosvastarintaa, on tutustuttava tiettyihin tunnetiloihin sekä niiden vaikuttajiin, jotka useimmiten aiheuttavat ihmisessä vastustavan reaktion.

2.2.1 Epävarmuus ja pelko

Epävarmuuden tunteen ihmisessä luo useimmiten tilanne, jossa hänen tietämyksensä asiasta on vajavainen. Jos ei tiedä, ymmärrä tai ole varma siitä, mikä on muutoksen syynä, mihin muutoksella pyritään, miten sinne päästään ja mitkä ovat ne asiat, jotka ihmisen täytyy itse muuttaa toiminnassaan, on tuloksena epävarmuus. Jos ihminen ei tiedä tai ymmärrä tarvetta muutokselle, miksi hän näkisi vaivaa ja muuttaisi totuttuja toi-

mintatapojaan? Jos hän ei ole varma siitä, mitä muutoshankkeessa odotetaan juuri häneltä, miten hän voisi lähteä odotusten mukaan toimimaankaan? Ja vaikka hän tietäisi-kin, mihin muutoksella pyritään ja mitä juuri häneltä odotetaan, miten hän voi muuttua, jos kukaan ei anna mitään apukeinoja varsinaiseen toteutukseen? Epävarmuus korreloi-tuu usein juuri tietämättömyyden, ymmärtämättömyyden ja epäselvyyden kanssa. Hoi-tamattomina epävarmuuden tunteet kehittyvät peloiksi, kun ihminen lähtee yksin sekä muiden puutteellisen viestinnän kohteeksi joutuneiden kollegoidensa kanssa luomaan omia johtopäätöksiä ja skenaarioita muutoshankkeen vaikutuksista. (Pirinen 2017, 99–101, 104, 128.) Pelot liittyvät usein siihen, miten tuntematon ja uusi tilanne tulee vaikuttamaan yksilön elämässä ja arjessa. Suurimmat pelot voidaan tiivistää riittämättömyy-teen ja epäonnistumiseen. Pelätään, ettei oma osaaminen enää jatkossa riitä eikä kyetä tarvittaessa oppimaan uutta, ainakaan riittävän nopeasti. Pelätään, ettei kyetä uudistu-maan ja muuttumaan yhdessä muun organisaation kanssa, jonka seurauksena joudut-taisiin häpeämään. Pelätään rangaistusta liian hitaasta oppimisesta ja omaksumisesta. Nämä pelon tunteet johtavat pelkoon omien etujen tai aseman, tai jopa koko työn, me-nettämisestä sekä hylätyksi tulemisesta, jotka asettavat puolestaan koko tulevaisuuden ja toimeentulon vaakalaudalle. (Mattila 2007, 22, 25, 48, 100; Myllymäki 2017, 44; Piri-nen 2017, 99–102.) Matka pieneksi kuvitellusta pelosta ihmisen koko elämän jatkuvuu-den käsittäväksi peloksi ei ole pitkä.

2.2.2 Valmiudet ja aiemmin koetut tunteet

Muutoksessa on huomioitava työntekijöiden valmiudet panostaa muutokseen. Ihminen voi olla eri syistä kyllästynyt tai haluton ryhtymään uuteen haastavaan prosessiin ja intoa voi olla vaikea löytää. Jos henkilö on työskennellyt kauan samassa työtehtävässä, hän on saattanut kadottaa kiinnostuksen itse työhön. Työ on voinut olla jo kauan rutiinin-omaista, ja se halutaan pitää jatkossakin sellaisena, helppona ja mukavana. Ei yksinker-taisesti jakseta eikä haluta muutoksen onnistuvan, jottei itse tarvitsisi nähdä ylimääräistä vaivaa. (Pirinen 2017, 103.) Myös yksityiselämässä vallitsevat tilanteet vaikuttavat ihmi-sen jaksamiseen ja motivaatioon. Muutos vaatii työntekijältä monia asioita, kuten käsit-telyä, ajatustyötä ja uuden opettelua. Samalla tavalla kuin organisaatiolta on löydettävä resursseja muutokseen, on myös ihmiseltä. Jos työntekijällä on yksityiselämässään me-neillään jokin suuri muutos, kuten avioero tai läheisen kuolema, joka vie paljon energiaa ja aikaa, on resursseja vaikea saada riittämään myös työhön. Ei välttämättä jakseta tai

pystytä kiinnostumaan työstä ja organisaation asioista, kun omissakin on tarpeeksi pohdittavaa ja jaksettavaa.

Myös aiempien muutosten aikaansaamat tunteet riippuen siitä, millainen muutosprosessi on ollut, ovat jääneet henkilöstölle mieleen ja vaikuttavat vahvasti (Mattila 2007, 47). Asian tärkeyden ymmärtää laajemmin, kun pureudutaan hieman ihmisen psykologiaan: ihminen on niin sanotusti menneisyytensä orja, koska aiemmin koetut tapahtumat ovat muovanneet ajatusmaailmasta ja toimintatavoista tietynlaiset. Kun ihminen kohtaa jotain uutta, perustaa hän luonnollisesti reagointinsa aiemmin oppimaansa malliin (Myllymäki 2017, 104). Mihin muuhunkaan hän sen perustaisi, kun se on tuttu, turvallinen ja oikeastaan ainoa malli, jonka hän tuntee? Eriyisen haastavaa ilmiöstä tekee sen, että kyse on jälleen yksilöistä, jolloin myös tilanteet muutosprosessin aikana on koettu eri tavoin ja siksi aiempi muutos on voinut jättää ikäviä muistoja työntekijälle, vaikka johdon silmissä se olisikin ollut kokonaisuudessaan onnistunut ja tuonut etuja hänelle.

Omien kokemustensa lisäksi ihminen suhteuttaa uuden tilanteen myös siihen tietoon, jonka hän on kerännyt ympäristöstään. Käytännössä siis lähipiiriin, tuttujen ja esimerkiksi työpaikan eri osastojen kokemat samankaltaiset tilanteet ovat vaikuttajina, kun ihminen lähtee rakentamaan omaa suhtautumistaan uuteen asiaan. Jos eri osastolla työskentelevä kollega samasta organisaatiosta on kertonut ikävistä tunteistaan aiemmin kokeemaansa muutoshanketta kohtaan, voi se vaikuttaa negatiivisesti työntekijän mielikuvaan tulevasta muutoksesta, vaikka se ei koskisikaan samoja asioita. Jos työntekijän vaimon työpaikalla ovat YT-neuvottelut käynnissä ja kyse ei olisi edes saman alan yrityksestä, saattavat muutoksen seurauksista muodostuvat tulevaisuudennäkymät olla huonoja. Lisäksi laajemmassa ympäristössä vallitseva tilanne vaikuttaa: omaa alaa tai jopa yhteiskuntaa koskevat uutiset, kuten taloudellinen epävakaus, liitetään muutoksen arviointiin. (Mattila 2007, 47–50.)

2.2.3 Kollegat ja organisaatiokulttuuri

Yksi ulkoisista vaikuttajista ajatteluun ja toimintaan ovat työtoverit, joiden kanssa vieteään huomattavan iso osa arjesta. Etenkin suuremmissa organisaatioissa liiketoiminta on jaettu osa-alueisiin, jotka puolestaan on jaettu vielä omiin useisiin ala-osioihinsa. Käytännössä tämä saattaa tarkoittaa jaottelua vaikkapa juuri myynnin ja asiakaspalvelun välillä, josta myynti voidaan jakaa kuluttaja- ja yritysmyyntiin ja siitä vielä edelleen esimer-

kiksi kohderyhmänä olevien yritysten koon luomien tarpeiden mukaan omiin osastoihinsa. Jaottelun seurauksena henkilöstöstä muodostetaan työtehtäviensä perusteella pieniä ryhmiä, tuttavallisemmin kutsuttuna *tiimejä*. Esimerkiksi asiantuntijamyynnissä, jossa osaamisalaan liittyy paljon yksityiskohtia ja monimutkaisuutta, tiimillä on merkittävä vaikutus työntekijään. Se on tiivis, avoin ja pieni yhteisö, joka tekee päivittäin paljon yhteistyötä, neuvoo, oppii ja kehittyy yhdessä. Tällaisessa jatkuvassa vuorovaikutuksessa toimivan ryhmän jäsenistä tulee lähes väkisinkin enemmän ystäviä kuin pelkkiä työtovereita.

Jotta voitaisiin käsittää paremmin tällaisen tiiviin pienen ryhmän merkitys yksilön toimintaan, on huomioitava ihmiseen sisäänrakennettujen psykologisten tekijöiden vaikutukset. Ihmisellä on luontainen tarve olla osa jotain suurempaa kokonaisuutta ja kuulua johonkin ryhmään, koska on laumaeläin (Lundberg & Berggren 2014, 50–51). Tarve on niin suuri, että pelko ryhmän hylkäämäksi tulemisesta saa yksilön ajoittain käyttäytymään omien etujensakin vastaisesti. Hyvänä esimerkkinä tästä on nuorena aloitettu tupakanpolto, koska kaveripiirissä hitaasti tappavaa tapaa saatetaan ohimenevän hetken ihailla. Aikuisena työympäristössä tämä samainen tarve saattaa näkyä vaikkapa samankaltaisena käytöksenä ja pukeutumisenä. Varotaan poikkeamasta ainakaan huomattavasti ryhmän yhteisistä tavoista ja näkemyksistä, jotta ei oltaisi liian erilaisia kyseiseen ryhmään. (Myllymäki 2017, 50.) Tunteet hyväksynnästä ja ryhmään kuulumisesta korostuvat etenkin työntekijä- ja asiantuntijatehtävissä, joissa kaikki ovat asemansa ja työtehtäviensä puolesta samalla viivalla. Tämä synnyttää helposti pieniä yhteisöjä ja valta-asemiäkin ihmisten välille. Viestintä, jota työntekijät harrastavat päivittäin keskenään esimerkiksi kahvihuoneissa ja käytävillä, mutta jota esimiehet ja johtajat ovat harvemmin kuulemassa, on keskeinen mielipiteiden muovaaja. (Mattila 2007, 42.) Muutostilanteessa ilmiö saattaa luoda haasteita, jos suurin osa ryhmästä on muutosta vastaan. Silloin ne ryhmän jäsenet, jotka ovat innostuneita muutoksesta ja haluaisivat tukea sitä, eivät välttämättä uskalla toimia tai tuoda ajatuksiaan esille, koska pelkäävät muun ryhmän jättävän heidät ulkopuolelle. Tästä seuraa se, että rakentava ja uusia näkökulmia tuova keskustelu muutoksesta ja sitä edistävät toimet jäävät helposti vähäisiksi ja prosessi hidastuu sekä vaikeutuu.

Jokaisessa yrityksessä vallitsee myös oma organisaatiokulttuuri, joka on yksilöllinen. Suurin osa siitä ei ole erikseen luotua, vaan se on kehittynyt organisaation jäsenten ja heidän toimintansa sekä ajattelunsa myötä ja kehittyy jatkuvasti. Kulttuuri on paljolti dokumentoimatonta ja sen sisältöä on lähes mahdotonta tarkkaan määritellä. Se vaikuttaa

organisaation jäseniin tiedostamattomasti, ja parhaiten se näkyikin päivittäisessä arjen käyttäytymisessä työpaikalla, jopa pienissä teoissa ja sanoissa. Kulttuurin voikin tiivistää tarkoittamaan yleisesti työyhteisössä hyväksytyjä ja noudatettavia kirjoittamattomia normeja, ajattelutapoja sekä toimintamalleja, ja näin ollen se käsittää myös perusolettamuksia siitä, miten yhteisöön kuuluvan tulisi tuntea sekä toimia erilaisissa tilanteissa. Parhaiten kulttuurin näkee organisaatioon uutena tuleva työntekijä, joka koulutetaan nopeasti sen piiriin usein kollegoiden opastamalla lukuisilla pienillä ohjeistuksilla siitä, miten erilaisissa tilanteissa tulee toimia ja ajatella ja miten ei. (Mattila 2007, 34–35; Myllymäki 2017, 34.)

Jo pelkkä lähimpien kollegoiden vaikutus työntekijään on merkittävä, joten luonnollisesti myös laajemman työyhteisön, organisaatiokulttuurin, rooli on suuri yksilön ajattelun ja käyttäytymisen ohjaajana. Jos pelätään oman tiimin jäsenten suhtautumista mielipiteisiin, jotka eroavat yleisistä ajattelutavoista, on toki suuremmalla otannalla työyhteisöstä myös merkitystä. Siihen kun vielä lisätään työntekijän oma kokemus siitä, miten nopeasti ja laajalle epävirallinen puhuttu tieto organisaation sisällä ihmisten välillä kulkee, on ymmärrettävää, että omia, etenkin eriäviä, näkemyksiä voi olla haastavaa sanoa ääneen.

2.3 Suhtautumiseen vaikuttaminen

Muutoksesta saadaan helpompaa ja suhtautumista muutettua positiivisemmaksi oikeanlaisen viestinnän avulla (Isotalus & Rajalahti 2017, 24; Pirinen 2017, 140). Koska työntekijään eniten vaikuttavat asiat eli tunteet ja lauma vaikuttavat juuri ajatteluun, on vaikuttamisen tultava johdon ja esimiehenkin suunnalta samalla periaatteella. Esimerkiksi epävarmuus herää silloin, kun ei tiedetä tai ymmärretä uudesta asiasta tarpeeksi, joten viestinnän tulisi olla mahdollisimman yksinkertaista, selkeää sekä riittävää. Työtehtävät ja toiminta, joita työntekijöiltä odotetaan niin ryhmänä kuin yksilötasollakin, on kerrottava yksityiskohtaisesti ja tarkkaan sekä laitettava tärkeysjärjestykseen, jolloin mahdollistetaan jokaisen tehtävän toteutuminen (Pirinen 2017, 101). Viestinnän selkeys on huomioitava myös termeissä, joita käytetään. Vaikka välitettävä viesti olisi sisällöltään selkeä, muuttuu se vaikeaselkoiseksi, jos se tuodaan ilmi käyttäen sanastoa, jota työntekijä ei ymmärrä. Yksittäisten sanojen lisäksi samainen ongelma voi tulla vastaan kokonaiskuvan määrittämisessä. Ei ole tavatonta, että organisaatioissa muutosten tavoitteita sekä perimmäisiä syitä sen toteutukseen kuvaillaan adjektiveilla, joiden sisältöä voi olla vai-

kea täysin käsittää tai ideasta saada kiinni. Henkilöstön on ymmärrettävä asiat; tavoitteet, eli mihin pyritään, sekä ohjeistukset, miten tavoitteisiin päästään. (Pirinen 2017, 101, 104.) Keskeisin asia, joka työntekijän on kuitenkin ymmärrettävä, jotta hänet saataisiin muuttamaan hyväksi todettua toimintaansa, on syy sille, miksi muutos on tarpeen (Alahuhta 2015, 39).

Tiedon lisääminen auttaa estämään epävarmuuden tunteen eskaloitumisen peloksi. Siitä huolimatta kaikkien pelkojen syntymistä ei voida estää, mutta onneksi niitä voidaan hoitaa. Esimerkiksi perusteellinen koulutus ja perehdytys uuteen toimintatapaan, vaikkapa järjestelmäversioon, lievittää uuden oppimiseen liittyviä pelkoja (Myllymäki 2017, 93). Ohjeiden ja viestinnän selkeys ja yksinkertaisuus tulee muistaa myös kouluttamisessa. Uuden järjestelmän hallinta voi olla kouluttajalle päivänselvää, mutta asia on usein uusi ja tuntematon oppijoille. Kouluttamisen laatuun kannattaa panostaa, koska sen avulla saadaan myös hyödynnettyä tärkeää vaikutustekijää ihmisen ajattelussa: asian tai kokonaisuuden kunnollinen käsittäminen ja oppiminen luovat ihmiselle onnistumisen tunteita. Onnistumiset puolestaan valavat uskoa omiin kykyihin ja vahvistavat jopa luottamusta työnantajaan (Alahuhta 2017, 125). Uuden vastaanottaminen helpottuu myös jatkossa: työntekijä voi yhdistää uuden oppimistilanteen aiemmin koettuun vastaavanlaiseen, ja johto ja esimiehetkin voivat hyödyntää aiemmin koettujen tunteiden vaikutusta positiivisella tavalla muistuttamalla siitä, miten hienosti oppiminen toteutui aikaisemmin.

2.3.1 Avoin vuorovaikutus

Esimiehen tulisi käsitellä muutosta alaistensa kanssa, koska yksi hänen tehtävistään on johtaa muutosta henkilöstön arjessa ja viedä sitä läpi käytännön toimintaan. Ilman kommunikointia tehtävä ei onnistu. Kaikille on annettava tasapuolisesti mahdollisuus tuoda mielipiteensä ja asiansa ilmi, mutta jokaisen on myös osattava hiljentyä kuuntelemaan, mitä muilla osapuolilla on sanottavana (Lundberg & Berggren 2014, 40). Juuri kuunteleminen lisää hyvinvointia työyhteisössä ja vaikuttaa positiivisesti jopa mystiseen organisaatiokulttuuriin. Kuuntelemiseen sisältyy puheenvuoron antamisen lisäksi velvollisuus vastaanottaa ja tulkita toisen sanoma sekä reagoida siihen, niin elein ja ilmein kuin sanoinkin. (Isotalus & Rajalahti 2017, 16–17, 21.) Lisäksi ymmärtämisen kannalta tärkeää on luoda vuorovaikutustilanteita työntekijän kanssa kahden kesken sekä koko tiimin kanssa yhdessä (Myllymäki 2017, 86; Pirinen 2017, 17). Vuorovaikutus mahdollistaa työntekijöiden sitouttamisen ja sitä kautta motivoimisen, kun he pääsevät osallistumaan

muutoksen suunnitteluun tai ainakin sen etenemiseen ja prosessien kehittämiseen. Samalla johtajat ja esimiehet vahvistavat luottamusta itsensä ja työntekijöiden välillä, mikä on omiaan helpottamaan ja kehittämään avoimuutta ja muutosta organisaatiossa. Työntekijöiden kuuntelemisella on muutokselle hyötyä, koska henkilöstöltä tulee usein hyviä ajatuksia sekä kehitysideoita, jotka huomioimalla prosessista voidaan saada nopeampaa ja tehokkaampaa sekä päästä suunniteltua parempaan lopputulokseen. (Myllymäki 2017, 51, 87; Pirinen 2017, 19.) Lisäksi kuuntelemalla ja empatiakykyjen kehittämisellä johto mahdollistaa sen, että työntekijöiden kynnys kertoa arkaluontoisistakin asioista, joilla voi olla suuriakin vaikutuksia työhön, laskee. Näin saadaan paremmin huomioitua työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja löydettyä mahdollisia muutosvastarinnan aiheuttajia sekä keinoja onnistuneempaan motivointiin. Avoimuuden tulee sisältyä myös esimiehen viesteihin. Rehellisyys ja uskallus viestiä kaikesta oleellisesta, ei vain positiivisista asioista, kasvattaa tarvittavaa luottamusta sekä tuo pintaan kehitystarpeita, joihin muuten ei välttämättä puututtaisi (Isotalus & Rajalahti 2017, 99; Myllymäki 2017, 78).

2.3.2 Ajan ja toiston merkitys

Ihminen tarvitsee aikaa tilanteessa, jossa jokin tuttu ja turvallinen muuttuu. Alussa, kun tieto muutoksesta saavuttaa työntekijän, on hänen saatava aikaa sulatella asiaa. Keskustelu ja tiedottaminen tulee siis aloittaa jo hyvissä ajoin tiimin kanssa ennen kuin muutos vaatii työntekijöiltä toimenpiteitä, jotta heillä on aikaa käsitellä ja tutustua asiaan eikä se tule yllätyksenä (Pirinen 2017, 100). Usein tuleva muutos tiedetään organisaatiossa etukäteen, sillä vaikka syynä sen läpivientiin olisikin reaktio esimerkiksi muuttuneesta markkinatilanteesta, lähtee muutoksen suunnittelu liikkeelle organisaation johdosta. Liian usein käy niin, että huhut muutoksesta alkavat liikkua työntekijöiden keskuudessa kahvihuoneissa ja käytävillä eikä oikeaa tietoa muutoksesta jaeta riittävän ajoissa ja tarpeeksi henkilöstölle. Tilanne luo paljon stressiä sekä pelkoa niille, joita muutos koskettaa. Muutoksen äkillisyys tai yllättävyys ei siis ole pätevä peruste sille, että henkilöstö saa tietää asiasta samalla, kun toimintaa jo vaaditaan. Totuttujen liiketoimintaprosessien muuttaminen lähtee organisaatiomuutoksessa kuitenkin lähes poikkeuksetta ylimmästä johdosta, ja niitä suunnitellaan aina edes jonkin verran ennen täytäntöönpanoa. Suuremmissa yhtiöissä harvemmin vain yksi henkilö voi päättää muutoksen toteuttamisesta, vaan asiaa miettii useampi ihminen ja päätökset myös hyväksytetään useammalla eri taholla.

Prosessointiajan antaminen kaikissa muutoksen vaiheissa on tärkeää: ei voida olettaa henkilöstön alkavan innostuneesti toimia heti uudesta asiasta tiedottamisen jälkeen (Myllymäki 2017, 29). Jatkuva viestintä muutosprosessin edetessä niin pienistä yksityiskohdista kuin kokonaiskuvastakin pitää työntekijän ajan tasalla ja etenemisen mahdollisena. Muutoksesta on viestittävä ja tiedotettava jatkuvasti henkilöstöä, heidät on pidettävä ajan tasalla koko prosessin ajan, ja näin minimoidaan väärin huhuuhuiden ja turhien pelkojen leviäminen organisaation sisällä. Jos esimies ei ole saanut hetkeen uutta tietoa tai hän ei voi vielä jakaa sitä tiimin kanssa, sekin kannattaisi sanoa ääneen (Pirinen 2017, 104). Lisäksi tärkeiden asioiden nostaminen esille yhä uudestaan auttaa korostamaan niiden merkitystä ja muistuttaa ihmisiä jatkuvassa uuden tiedon tulvassa. Varsinkin haastavassa työssä, kuten asiantuntijamyynnissä, jossa päivittäin kohdataan ja opitaan uusia asioita ja uuden tiedon määrä on valtava, voi pikaisesti informoitu tieto tulevasta toimintatavan muutoksesta unohtua kuukaudessakin. Jos asia mainitaan ohimennen kuukausipalaverissa muun keskustelun lomassa, voi samainen aihe olla jonkin ajan kuluttua toteutuessaan jälleen täysin uusi tieto tiimin jäsenille, koska se ei ole jäänyt mieleen. Siksi on tärkeää tuoda asia useamman kerran esille, jotta se saa tarpeeksi huomiota ja rekisteröityy muistiin.

2.3.3 Sitouttaminen ja motivointi

Loogisesti ajateltuna lähtökohtana johtajien ja esimiesten vaikutusvallan lisäämiselle työntekijän käyttäytymisen muuttamisessa on avata suu ja kysyä. Jotta negatiivisten vaikuttajien voimaa voitaisiin minimoida ja oikeanlaisia vaikutustekijöitä päästäisiin hyödyntämään johtamisessa, on saatava ensin selville, mitkä ne vaikuttajat jokaisella työntekijällä ovat. Jokainen työntekijä, ihminen, on yksilö ja näkee asiat omasta näkökulmastaan, joka on monesti erilainen kuin jonkun toisen näkökulma. (Lundberg & Berggren 2014, 97, 196.) Jokainen siis kokee tilanteet eri tavoin ja siitä syystä koetut tunteet ja suurimmat vaikuttajatkin ovat yksilölliset. Ajatusten lukeminen ei ole vielä tehty mahdolliseksi ja siksi tietoa ei useimmiten saa selville ilman kysymistä. Varsinkin epävarmuus ja pelon tunteet saattavat vaikuttaa voimakkaastikin siihen, ettei johdolle tai esimiehille uskalleta kertoa omia ajatuksia rehellisesti ja suoraan. Sen seurauksena oikeisiin vaikutustekijöihin tarttuminen voi olla lähestulkoon mahdotonta ja muutoksen eteneminen paljon vaikeampaa ja hitaampaa kuin mitä sen ehkä tarvitsisi olla. Silloin saattaa myös moni muutokselle hyödyllinen kehitysidea jäädä sanomatta ja huomaamatta kokonaan. Jotta johtajan ja alaisen välille saataisiin luotua avoin ja toimiva vuorovaikutussuhde, josta molemmat

osapuolet voisivat hyötyä, on sen perustuttava luottamukseen: eihän kukaan kertoisi arkoja ja henkilökohtaisia asioita ihmiselle, johon ei pystyisi luottamaan. Aiemmin todettiin johtajan suunnalta tulevan rehellisen ja avoimen viestinnän vahvistavan luottamusta, mutta miten avoimuutta saadaan luotua ja luottamusta kasvatettua? Johtajan tulisi tehdä itsestään helposti lähestyttävä ja inhimillinen hahmo työyhteisössä, osa alaistensa arkea. Se onnistuu näkymällä enemmän alaisten arjessa työpaikalla: On jalkauduttava, oltava läsnä, elettävä muutosta ja työtä alaisten kanssa, oltava siis itsekkin osa tiimiä (Lundberg & Berggren 2014, 139). Uskallettava näyttää olevansa myös ihminen niin kuin kaikki muutkin työyhteisön jäsenet, unohdettava välillä oma auktoriteetti ja naurettava, keskusteltava ja ennen kaikkea jaettava kokemuksia tiimin jäsenten kanssa ihmisenä, ei aina johtajana (Lundberg & Berggren 2014, 60). Kertomalla siitä, miten kokee itse muutoksen ja tuomalla omaa näkökulmaa asiaan, myöntämällä joskus inhimilliset virheet, joita sattuu kaikille, ja kantamalla vastuu niistä, johtaja saa alaisetkin kertomaan helpommin asioista annettuaan ensin jotain itsestään ja osoitettuaan, että ymmärtää. Tällainen rehellisyys kasvattaa luottamusta sekä arvostusta alaisten suunnalta ja siksi pitäisikin kysyä, keskustella ja olla kiinnostunut työntekijöiden voinnista, mielipiteistä ja ajatuksista; viettää toisinaan kahvitauko taukhuoneessa tiimin kanssa ja osallistua keskusteluun, olla siellä missä organisaatiokulttuuri kukkii ja sitä kehitetään, siellä missä ajatuksia eniten jaetaan (Lundberg & Berggren 2014, 139). Keskustelu, kysyminen ja kiinnostus viestivät alaisille välittämisestä ja vahvistavat tunnetta siitä, että hekin ovat tärkeitä.

Kun johtaja saa selville alaistensa tunteet ja vaikutustekijät, voi alkaa todellinen työ. Kahden kesken toteutettavissa keskusteluissa pystytään keskittymään niiden yksilölliseen käsittelyyn ja kohdentamaan viestintää tarkemmin tarpeen mukaisesti. Pelon ja epävarmuuden poistaminen on tehokkaampaa ja kannustaminen sekä motivoiminen vahvempaa, kun tiedetään, miltä kantilta ja mitä muutoksen näkökulmia ja seurauksia kannattaa tuoda esille ja hyödyntää. Myös muutoksen tavoitteita on helpompi yhdistää kahdenkeskisessä keskustelussa jokaisen työntekijän omiin tavoitteisiin ja motivaatiotekijöihin, jolloin vahvistetaan sitoutumista. Samalla kyetään kasvattamaan henkilön motivaatiota ja kiinnostusta tekemistä kohtaan (Martela & Jarenko 2015, 69, 159). Usein muutoksessa tiimin jäsenillä voi olla samankaltaisia tai jopa samoja tunteita tai esimerkiksi pelkoja. Kun johtaja tietää nämä yhteiset aspektit, pystyy hän hyödyntämään niitä myös yhteisissä keskusteluissa, joissa aika on monesti rajallinen ja käsittely jää vähemmälle. Käytännön esimerkkinä tästä voitaisiin käyttää asiantuntijamyyntitiimiä, jossa monella on muutosprosessissa huolena ollut se, miten sujuvasti työ onnistuu ja kärsiikö kaupanteko,

kun moni keskeinen toimenpide siirretään erillisistä ohjelmista yhteen uuteen järjestelmään, jonka kautta pitäisi saada hoidettua lähes koko työ. Kuukausipalaverissa, jossa tuodaan esille uusi muutokseen liittyvä toimenpide jota tiimiltä vaaditaan, voi johtaja tämän yhteisen huolenaiheen tietäen korostaa toimenpiteestä kerrottaessa sitä, ettei ole syytä huolestua, koska totuttu kanava ei vielä poistu ohjelmistosta. Tällöin jos uusi järjestelmä ei jostain syystä toimi, voi vielä käyttää vanhaa kanavaa, jos sille on ehdoton tarve.

Puhumisen ja vuorovaikutuksen lisäksi johtajan on myös luonnollisesti toimittavana esimerkkinä alaisilleen ja toteutettava myös itse muutokset, joita hän vie eteenpäin muille. On käyttäydyttävä arvojen mukaisesti ja oltava sanojensa mittainen. Työntekijät seuraavat jatkuvasti johtajien käyttäytymistä työyhteisössä ja muutoksessa: jos johtaja ei aktiivisesti tue, innostu ja ennen kaikkea muuta omia toimintatapojaan muutoksen mukana, miksi hänen alaisetkaan sitä tekisivät juuri sillä hetkellä saati jatkossakaan (Myllymäki 2017, 75, 78)? Oikeanlaisella esimerkillä johtajalla on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa halutusti myös henkilöstön toimintaan, koska alaiset ottavat esimerkistä vaikutteita omaan tekemiseensä (Lundberg & Berggren 2014, 91).

2.3.4 Organisaatiokulttuuri

Aihe mielletään kirjallisuudessaakin sen verran suorastaan maagiseksi asiaksi, että sen huomioimiseen johtamisessa on oltava myös tässä työssä oma kappaleensa. Vaikeinta kulttuurin huomioiminen on johtajalle, joka tulee uutena organisaatioon johtamaan siellä jo kauan työskennelleitä ihmisiä, koska hänelle ei ole vielä ehtinyt muodostua käsitystä ”talon tavoista” ja peruseriaateista, jotka vaikuttavat toimintaan. Tärkeää onkin siis muistaa jo heti alussa, ettei lähdetä liian vahvasti tuomaan uusia ja erilaisia ajattelu- ja toimintatapoja esille ja arvostella samalla vanhoja, koska siten saatetaan helposti loukata yrityskulttuuria (Myllymäki 2017, 35). On siis yritettävä ensin tutustua kulttuuriin: Parhaiten se onnistuu sukeltamalla yrityksen arkeen, katsomalla, kuuntelemalla, kävelemällä, keskustelemalla ja kyselemällä. Perehdyttyään pörssiyrityksen äärettömän mielenkiintoiseen yrityskulttuuriin huomaa helposti sen, että moni on ylpeä tekemästään työstä ja etenkin omaamistaan taidoista. Sen seurauksena saa kysymällä, ja usein pelkästään keskustelun aloittamalla, paljon arvokasta tietoa vallitsevasta kulttuurista ja sen piirteistä. Näitä tietoja ja piirteitä kannattaa esimiehen kirjoittaa ylös, jotta ne on helpompi muistaa ja muuttaa näkyviksi (Myllymäki 2017, 34). Organisaatiokulttuuriin liittyvät piirteet eivät

nimittäin kaikki ole välttämättä eduksi ajatellen organisaation tulevaisuutta, ja ilman haitallisten vaikuttajien tiedostamista niitä on mahdotonta lähteä tarkoituksellisesti muuttamaan tavoitteita tukeviksi (Myllymäki 2017, 35–36). Loppujen lopuksi kyse on kuitenkin opituista tavoista ja ajatuksista, ja siitä syystä ne ovat myös muutettavissa. Johtajien pitää kuitenkin muistaa, ettei kulttuuri ole käskettävissä tai pakotettavissa. (Mattila 2007, 35.) Näin ollen siihenkin puree vain oikeanlainen viestintä, joka täytyisi toteuttaa kulttuurin arvojen pohjalta ja ne huomioiden, jotta viestiä ei otettaisi loukkaavana. Luomalla johtajana tietynlaisen työympäristön ja ilmapiiriin henkilöstölle, he alkavat toteuttaa sitä omalta osaltaan (Lundberg & Berggren 2014, 241).

3 MYYNIN JOHTAMINEN JA TULEVAISUUS

Johtaja ei voi olla johtaja eikä esimies olla esimies ilman alaisia, joita johtaa (Rubanovitsch & Aalto 2007, 118). Oli kyseessä myyjistä koostuva tiimi tai liiketoiminnan osa-aluetta kehittävä projekti, siihen kuuluu aina joukko ihmisiä, jotka ovat käytännössä toteuttamassa annettuja tehtäviä ja pyrkimässä laadittuihin tavoitteisiin. Johtaja johtaa kyseistä tiimiä tai projektia ja varmistaa sen saavuttavan halutun päämäärän, jolloin työhön liittyy keskeisesti ihmisten johtaminen. Ihmisten johtaminen taas ei voi mitenkään onnistua ilman vuorovaikutusta, sillä kommunikointia on pakko tapahtua (Isotalus & Rajalahti 2017, 13; Lundberg & Berggren 2014, 49). Muutosprosessissa organisaation tavoitteena on muuttaa totuttuja ajattelu- ja toimintatapoja ja sen on onnistuttava myös työntekijätasolla. Vastuu muutoksen onnistumisesta työntekijöiden osalta lankeaa siis johtajille ja esimiehille, ja useampi aiheeseen perehtynyt väittääkin muutoksen epäonnistumisen johtuvan muutosjohtamisen puutteista tai sen puuttumisesta kokonaan (Myllymäki 2017, 53). Muutoksen suunnitteluvaiheessa ylimmän johdon onkin tärkeää miettiä, ovatko kaikki esimiehet sellaisia, joilla on valmiudet johtaa muutosta hallitusti ja haluttuun suuntaan, vai onko tarvetta rekrytoida oikeanlaista ammattitaitoa avainasemiin (Mattila 2007, 220; Myllymäki 2017, 66).

Kun muutos koskee myyntiä, on muutoksen johtamisen lisäksi pystyttävä samaan aikaan johtamaan myyntiä, joka puolestaan on aivan oma alansa. Myynnin keskeytyminen tai sakkaaminen saattaa olla jopa kohtalokasta liiketoiminnalle, joten sen on onnistuttava samalla, kun muutosprosessi on käynnissä. Koska myyntiin, etenkin asiantuntijamyyntiin, liittyy omia erikoispiirteitä, jotka tuovat haasteita johtamiseen, ovat nämä piirteet ymmärrettävä ja huomioitava myös johtamisessa ja sen välineissä. Tässä osiossa keskitytään avaamaan asiantuntijamyynnille ominaisia piirteitä ja käsittelemään johtamisen välineitä, jotka vaikuttavat niin muutoksen kuin myynninkin onnistumiseen. Välineiden onnistuneessa käytössä tulisi muistaa aiemmassa osiossa käsiteltyjen keinojen tärkeys, sillä myynti koostuu myyjistä, jotka ovat ihmisiä ja joita säätelevät samalla tavalla tunteet sekä tekijät kuin muutakin henkilöstöä.

3.1 Asiantuntijamyynänti

Koska työssä on tarkoitus tutkia johtamista juuri asiantuntijamyynnissä, on käsitettä avattava. Myynti kokonaisuutena on liiketoiminnan tärkein osa: Yritysten toiminta perustuu tuotteiden valmistamiseen tai palveluiden tarjoamiseen eikä liiketoiminnan ole mahdollista jatkua, ellei kukaan osta niitä. Tuotteet tai palvelut on saatava menemään kaupaksi, jotta rahalla voidaan tuottaa uusia tuotteita ja palveluita. Nykypäivänä kilpailu on kovaa ja yritykset panostavat tuotekehitykseen enemmän kuin koskaan ennen. Innovaatiot ja muuttuva maailma takaavat sen, ettei uusi idea ole uusi enää kauaa. Siitä syystä myynnin ja etenkin ammattitaitoisten myyjien merkitys on tärkeä yritykselle kuin yritykselle toimialasta riippumatta. Osaavan myyjän pitää saada asiakas ostamaan edustamansa yrityksen tuote tai palvelu useamman kilpailevan yrityksen vastaavien sijaan. Myynti ei siis missään nimessä ole yksiselitteinen asia: Se on tarpeeseen vastaamista, räätälöintiä, arvon luomista asiakkaalle, perustelua asiakkaiden yksilöllisten ominaisuuksien ja tarpeiden pohjalta, lisäarvon tuottamista sekä lukuisia muita asioita. Myynti on vuorovaikutusta, ja siksi hyväksi myyjäksi voi oppia. Huippumyyjä puolestaan ei koskaan lopeta kehittymistä.

Keskeistä myyntityössä on luonnollisesti tuntee myytävä tuote tai palvelu. Jos myytävä asia on yksinkertainen ja asiakkaille entuudestaan suhteellisen tuttu käsite, kuten sanomalehti, jokin vaate tai urheiluhieronta, myyjän on helpompi tietää tarkkaan sen ominaisuudet ja asiakaskin käsittää nopeasti ja helposti mitä ostaa. Kun kyseessä sen sijaan on jokin monimutkaisempi tai -alaisempi tuote, räätälöity ratkaisu tai kokonaisuus, joka on ominaisuuksiltaan tai sisällöltään hankalampi käsittää ja joka saattaa olla asiakkaillekin entuudestaan lähes kokonaan tuntematon, vaaditaan myyjiltä asiantuntijuutta. Esimerkiksi lääketeollisuudessa, IT-yritysten tarjoamissa tuotteissa ja palveluissa sekä vaakuutuslalla myytävät kokonaisuudet koostuvat monista pienistä yksityiskohdista ja vaativat myyjiltä paljon laajempaa tietämystä. Tämä vaikeuttaa myös asiakkaan ostoprosessia, etenkin jos kyse on asiasta, joka ei ole konkreettinen tuote, vaan aineetonta omaisuutta. Mitä laajempi tuote- tai palveluvalikoima, sitä enemmän myyjän tulisi hallita ja muistaa yksityiskohtia. Lisäksi jatkuva tuotekehitys takaa sen, etteivät opitut yksityiskohdat välttämättä pysy samoina kovinkaan kauaa. Asiantuntijuus tuo siis tiedon hallitsemisen ja omaksumisen lisäksi suuren vastuun myyjälle kyetä soveltamaan tietoa jokaisen asiakkaan tarvetta vastaavaksi (Nieminen & Tomperi 2007, 40). Sitä kautta vastuu myös

moraalisesti oikein toteutetun myynnin onnistumisesta kasvaa huomattavasti. Liiketoiminnan menestyksen ja jatkuvuuden kannalta keskeistä on asiakaspysyvyys ja pitkäkestoiset suhteet, joten jos myydään väärää mielikuvaa tai väärää kokonaisuutta, toisin sanoen ei käytetä omaa asiantuntijuutta myynnissä, on hetken päästä vastassa tyytymätön ja usein vihainen asiakaskunta, joka vaihtaa kilpailevaan yhtiöön ja levittää negatiivisia kokemuksia lähipiirilleen.

Kun myyjä on samalla asiantuntija, näkyy se myös hänen asenteessaan ja käyttäytymisessään. Ensinnäkin myyntityön ammattilaiset ovat useimmiten itsevarmoja ja luottavat omaan osaamiseensa (Nieminen & Tomperi 2007, 61). He seisovat sanojensa takana ja pitävät tiukasti mielipiteistään kiinni. Asiantuntijuus puolestaan tuo mukanaan älykkyyden, jonka seurauksena myyjät tylsistyvät helposti ja kaipaavat uusia haasteita. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 118, 134.) Nämä ominaisuudet yhdistettynä, oman älykkyyden tiedostaminen ja osaamisen arvostaminen sekä tietynlainen itsepäisyys, puolestaan saavat aikaan sen, etteivät myyjät välttämättä välitä yrityksen hierarkiasta. Heidän saattaa myös olla vaikeaa hyväksyä ketään esimieheksi tai johtajikseen tai ottaa ohjeita vastaan ulkopuoliselta (Rubanovitsch & Aalto 2007, 134).

3.2 Strategiasta toiminnaksi

Kun muutoksen suunnittelussa on päästy niin pitkälle, että strategia on valmis, haasteeksi muodostuu sen toteuttaminen sekä elävöittäminen. Onnistuakseen strategia tulisi saada sulautettua kaikkien ajatteluun, jotta se lopulta todella toteutuisi päivittäisessä tekemisessä ja sitä kautta aina asiakkaille asti. (Alahuhta 2015, 55.) Niinkin isoon ja haastavaan urakkaan tarvitaan toki useampia pienempiä toimia, joita käsitellään myöhemmin tässä pääluvussa, mutta kaksi suurempaa apukeinoa ansaitsevat omat lukunsa. Molemmilla on tärkeä rooli työntekijöiden ohjaamisessa, suunnan näyttämisessä sekä motivoimisessa ja sitouttamisessa. Siitä syystä on pidettävä mielessä viestinnän tärkeys, etenkin selkeys, keskustelu ja toisto, jotta ne onnistuvat toivotusti.

3.2.1 Visio

Organisaatiolle on luotava yhteinen visio. Visio määrittelee pitkän tähtäimen päämäärän, jota kohti koko organisaation tulisi jatkossa yhdessä kulkea. Se on suurempi tarkoitus, yhteinen unelma jokaiselle yrityksen jäsenelle, joka yhdistää, antaa merkityksen työlle ja

ajaa jokaista ponnistelemaan arjessa ja muutoksissa eteenpäin. Siksi sen on oltava innostava, sisällöltään merkityksellinen ja tärkeä sekä inspiroiva, jotta se sytyttää ja motivoi koko henkilöstöä. Voidakseen olla kaikkia edellä lueteltuja ominaisuuksia, vision on oltava haastava, mutta samalla mahdollinen. Sen tulisi olla selkeä, yksinkertainen ja helposti ymmärrettävissä, jotta se konkretisoituisi jokaiselle ja jäisi mieleen ohjaamaan tekemistä. (Alahuhta 2015 55–57, 76–77; Nieminen & Tomperi 2008, 187.) Esimerkiksi visualisointi, se että visio saataisiin jollakin kuvalla, kaaviolla tai videolla tuotua näkyväksi, voisi helpottaa huomattavasti ensinnäkin viestin ymmärtämistä, mutta myös jokaisen työntekijän oman työpanoksen sijoittumisen hahmottamista kokonaisuudessa ja sitä kautta vision omaksumista. Hyvin määriteltynä visio ohjaa organisaation jäsenet tarkastelemaan työtään halutusta näkökulmasta ja mahdollistaa siten toiminnan kehittämisen ja innovoimisen aivan uudella, paremmalla tavalla. (Alahuhta 2017, 61, 77.)

3.2.2 Tavoitteet

Tavoitteet kertovat työntekijöille, mihin työllä ja omalla panoksella pyritään. Ne ohjaavat ja selkeyttävät strategiaa arjen toiminnassa sekä motivoivat samanaikaisesti, ja oikein asetettuina tavoitteet ovatkin keskeisiä menestyksen kannalta (Nieminen & Tomperi 2008, 46). Jotta niitä voitaisiin lähteä tavoittelemaan, ne on käsitettävä kokonaisuudessaan kunnolla. Tavoitteiden pilkkominen pienempiin osiin onkin suositeltavaa, jotta niistä saataisiin yksinkertaisempia ja sitä kautta helpommin ymmärrettäviä, sekä ne motivoisivat tehokkaammin yrittämään ja lisäävät elintärkeitä onnistumisia (Nieminen & Tomperi 2008, 63; Pirinen 2017, 101; Rubanovitsch & Aalto 2007, 44–45). Myynnissä tavoitteita voidaan pilkkoa esimerkiksi tuottavuuteen liittyviin tulostavoitteisiin, toimintaa ja tekemistä ohjaaviin suoritustavoitteisiin sekä osaamiseen ja tekemisen laatuun liittyviin kehitystavoitteisiin (Nieminen & Tomperi 2008, 62). Tavoitteiden pilkkominen tulisi tapahtua myös eri tasoilla siten, että koko myynnille asetettujen tavoitteiden lisäksi niitä tulisi asettaa esimerkiksi alueittain, yksiköittäin sekä jokaiselle myyjälle henkilökohtaisella tasolla. Suuremmat tavoitteethan koostuvat yksittäisten myyjien tavoitteista, ja yksilötasolla saavutettuina ne mahdollistavat myös kokonaistavoitteiden toteutumisen. (Nieminen & Tomperi 2008, 47.) Asiantuntijamyynitiimille asetetut yhteiset tavoitteet ansaitsevat siitä huolimatta paljon huomiota, koska ne lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta (Rubanovitsch & Aalto 2007, 135). Yhteenkuuluvuuden tunne taas vahvistaa myyjien sitoutumista ja on tarpeen etenkin tiimille, jonka jäsenet eivät työskentele päivittäin samoissa tiloissa. Hen-

kilökohtaisissa tavoitteissa puolestaan tulisi huomioida jälleen ihmisen yksilölliset ominaisuudet ja motivoijat. Esimiehen rooli kasvaa kehitystavoitteissa, koska hän tuntee alaisensa paremmin kuin ylempi johto, joka laatii numeraaliset tavoitteet. Hänen tulisikin tukea myyjä kehityksessä ja sitä kautta onnistumisessa auttamalla jokaista asettamaan omia laadullisia tavoitteita (Martela & Jarenko 2015, 115). Kaikilla on vahvuutensa, mutta myös heikkoutensa. Kun tunnistetaan kehitystä kaipaavat osa-alueet, niitä voi kehittää ja saavuttaa parempia tuloksia. Esimerkiksi asiantuntijamyymä saattaa myyntipuheessaan painottaa paljon tuotteiden pieniä yksityiskohtia ja teknisiä ominaisuuksia, jonka seurauksena arvon luominen asiakkaalle voi jäädä taka-alalle. Tämä saattaa vaikuttaa tehtyjen kauppojen määrään eikä myyjä välttämättä tiedosta sitä itse. Esimiehen tehtävänä onkin ottaa asia puheeksi myyjän kanssa ja tukea kehityksessä paremmaksi myyjäksi ja parempiin tuloksiin.

Myynnissä tavoitteilla on suuri vaikutus sen onnistumiseen. Ne haastavat ja motivoivat parempaan suoritukseen ja lisäävät onnistumisia, jotka puolestaan vahvistavat myyjän luottamusta ja arvostusta niin itseensä kuin esimiehiin ja myynnin johtoonkin. (Nieminen & Tomperi 2008, 61.) Tiivistettynä ne siis ylläpitävät työn mielenkiintoisuutta ja auttavat myyjää ja sitä kautta organisaatiota saavuttamaan yhä suurempia ja merkityksellisimpiä onnistumisia jatkuvan kehityksen myötä. Siksi ne ansaitsevat huomiota: jos esimerkiksi myyjäkohtainen myyntitavoite euroissa koko vuodelle on aiempiin vuosiin ja saavutuksiin suhteutettuna täysin utopistinen ja liian kunnianhimoinen, se vain lannistaa ja tekee halua tulokselle, kun myyjät työskentelevät sillä ajatuksella, etteivät tule tavoitetta koskaan kuitenkaan saavuttamaan.

3.3 Seuranta

Toiminnan seuraaminen eri tavoilla on tärkeää, jotta todella päästään niihin päämääriin, jotka on asetettu. Seuraaminen mahdollistaa johtamisen ja ohjaamisen oikeaan suuntaan, jos näyttää siltä, että esimerkiksi painopiste uhkaa siirtyä väärin asioihin. Seuraaminen auttaa myös löytämään kehityskohtia, joita suunnitteluvaiheessa ei välttämättä osattu huomioida ja joihin tulisi puuttua haluttujen päämäärien saavuttamiseksi. Seuranassa keskeisiä apureita ovat mittarit, joiden taas tulisi olla suoraan yhteydessä asetettuihin tavoitteisiin. Edelleen näiden kahden tulisi olla linkitettyinä strategiaan, jotta ne olisivat loogisia ja tukisivat kehitystä oikealla tavalla (Nieminen & Tomperi 2008, 49–50). Mittarien tehtävänä on kertoa niin johdolle kuin yksittäiselle myyjällekin, miten hyvin on

päästy asetettuihin tavoitteisiin, sekä mahdollistaa tekemisen jatkuva seuranta. Ne konkretisoivat tehtyjen toimien hyödyllisyyden puolueettomasti ja todenmukaisesti ja sitä kautta ovat apuna myös päätöksenteossa sekä kannustavat myyjää parempiin tuloksiin (Nieminen & Tomperi 2008, 51). Hyvänä esimerkkinä mittarin valinnan tärkeydestä voisi olla myynnille asetettu tavoite kasvattaa volyymiä uusien asiakkuuksien määrässä: Silloin toteutumista ei voitaisi mitata myydyissä euroissa, koska se siirtäisi helposti myyjien fokuksen suurempien yksittäisten kauppojen tekemiseen tai prospektien valikoimiseen sen perusteella, mistä asiakkuuksista todennäköisesti tulisi eniten euroja. Sen sijaan tulisi mitata kontaktoitujen prospektien määrää tai uusien asiakkuuksien määrää joihin on tehty kauppvoja (Nieminen & Tomperi 2008, 47).

Mittarit auttavat numeraalisesti seuraamaan, päästäänkö asetettuihin tavoitteisiin, mutta ne eivät ole ainoa seurannan keino, jota kannattaa hyödyntää. Työntekijän käyttäytymisen ja viestintä niin kollegoiden kesken kuin esimiehenkin kanssa ovat asioita, joihin kannattaisi kiinnittää huomiota ja arvioida tilanteen mukaan. Kuten aiemmin todettiin, tunteilla sekä useilla tekijöillä työyhteisössä ja muussa ympäristössä on suuri vaikutus ihmisen ajatteluun ja toimintaan. Työnteko ja muutokset saattavat olla mielenkiintoisia tietyssä vaiheessa prosessia, mutta jo seuraavassa hetkessä esimerkiksi kahvihuoneessa kuultu huhu herättää epäilyksen, joka voi kasvaa nopeasti peloksi. Esimerkkinä niin sanotun sosiaalisen seurannan tärkeydestä voitaisiin käyttää myyjää, joka tekee kauppaa entiseen tapaansa. Mikään mittareissa ei anna ymmärtää jonkun olevan huonosti, vaan asetettuihin euro- tai kappalemääräisiin tavoitteisiin päästään hyvällä menestyksellä. Samaisen myyjän päivittäisessä sosiaalisessa käyttäytymisessä on kuitenkin tapahtunut muutos: ihminen saattaa olla väsyneempi, hiljaisempi ja vetäytyä enemmän omiin oloihinsa tai sitten hänen vuorovaikutuksensa on muuttunut negatiivisempaan sävyyn entiseen verrattuna. Toki kaikilla on joskus huonoja päiviä ja se on inhimillistä, mutta kun puhutaan useammasta päivästä, olisi asiaa syytä tutkia. Väsymys, epävarmuus ja negatiivisuus tulevat jossain vaiheessa, myyntityössä suhteellisen nopeastikin, näkymään myös mittareissa, kun aiempaa jaksamista ja motivaatiota työn tekemiseen ei jostain syystä ole. Esimiehen on siis oltava kiinnostunut ja seurattava myyjänsä hyvinvointia myös muualla kuin mittareissa; hänen on kysyttävä ja keskusteltava, oltava vuorovaikutuksessa, jotta hän kykenee tukemaan tiimiään tavoitteiden saavuttamisessa. Kokemukseen pohjaten voidaan väittää, että jos suuressa pörssiyhtiössä esimiehillä on aikaa vaihtaa päivittäin kuulumiset alaistensa kanssa ja tarpeen mukaan järjestää kahdenkeskisen tapaaminen lyhyelläkin aikavälillä, on se mahdollista missä yrityksessä tahansa. Omat haasteensa tuo tilanne, jossa myyjät tekevät itsenäisesti töitä esimerkiksi

toisesta kaupungista käsin, eivätkä näin ollen näe esimiestään säännöllisesti. Tällöin tärkeää on muistaa nykypäivän monet eri kanavat viestiä, kuten matkapuhelinten viestintäsovellukset, joiden hyödyntäminen on helppoa ja mahdollistaa tiiviin ja aktiivisen yhteydenpidon, vaikka välimatkaa olisikin useita kilometrejä. Myös perinteisen puhelinsoi-ton tai Skype-puhelun merkitys kannattaa muistaa: oikea keskustelu, vaikka se olisikin lyhyt, on aina parempi ja viestii niin sisällöllisesti kuin välittämisestäänkin enemmän ihmiselle kuin kirjoitettu viesti. Johtajan on siis mahdollista olla läsnä ja osa myyjän arkea, vaikka he eivät jakaisikaan yhteistä työpistettä tai edes kaupunkia. Kyse on silloin työpaikalla tapahtuvan suullisen viestinnän toteuttamisesta viestintäkanavien kautta.

3.4 Palaute ja palkitseminen

Jotta seurannasta olisi hyötyä ja sen esille tuomat huomiot saataisiin vietyä johtamiseen sekä myyjien ohjaamiseen, on asioista annettava palautetta. Palautteen antaminen koko prosessin ajan on äärimmäisen tärkeää: miten muuten ihminen voisi tietää miten hänen toimintansa on onnistunut ja mahdollistaako se tavoitteiden saavuttamisen? Palautteen puuttuminen tai vajavaisuus synnyttävät epävarmuutta, ja myyjä saattaa alkaa epäillä omaa tekemistään ja sitä, tukeeko se tavoitteisiin pääsyä. Ilman palautetta ihminen ei myöskään kykene kehittämään toimintaansa paremmaksi (Lundberg & Berggren 2014, 49). Rakentava palaute, jossa muistetaan myös kehua ja antaa kiitosta sekä arvostusta hyvin tehdystä työstä, auttaa tarvittavien korjausliikkeiden tekemisessä sekä vahvistaa haluttua ja tuloksellista tekemistä. Lisäksi se selkeyttää ja sitä kautta tekee helpommiksi tavoitteita sekä prosesseja, joiden avulla niihin päästään. Kun ihminen tietää ja on tarkkaan perillä asioista, mitä jatkaa ja vahvistaa omassa tekemisessä, mutta myös mitä osa-alueita kehittää ja parantaa, tulee tavoitteiden saavuttamisesta realistisempaa. Myyjälle syntyy tunne siitä, että tavoite on lähempänä kuin mitä aiemmin, kun hän kuulee edenneensä prosessissa. Lisäksi tieto siitä, miten jatkossa tulisi toimia, motivoi, koska tarvittavat askeleet tehdään selkeämmiksi ja niitä on huomattavasti helpompi lähteä silloin toteuttamaan. Vaikka myyjien itsevarmuus voikin luoda tunteen siitä, etteivät he halua palautetta, todellisuudessa he kaipaavat sitä (Rubanovitsch & Aalto 2007, 119).

Etenkin muutosprosessissa ilman palautetta voi into lopahtaa, jos tiimi ei tiedä miten tehdyt ponnistukset ja muutokset omassa sekä yhteisessä tekemisessä vaikuttavat muutoksen etenemiseen ja onnistumiseen. Palautteen antaminen kaikista tehdyistä toimista

muutoksen hyväksi tekee tiimin osaksi muutosprosessia ja auttaa myyjiä näkemään itsensä sekä tiimin osana muutosta. Aiemmin käsiteltiin yksilön perustarvetta kuulua johonkin ryhmään. Johtajien tulisi hyödyntää tätä ominaisuutta ja pyrkiä laajentamaan sitä tunnetta tiimistä koko organisaatioon. Positiivinen ansaittu palaute onnistuneesta tekemisestä vahvistaa tunnetta siitä, että tiimillä on merkitystä muutokselle ja sitä kautta organisaatiolle. Tämä puolestaan vahvistaa sitoutumista ja ryhmään kuulumisen tunnetta: ajatusta siitä, että jokaisella on oma osansa muutoksessa ja tehdyllä työllä on merkitystä muutoksen onnistumiselle sekä koko organisaatiolle. Esimiehen ei sovi kuitenkaan unohtaa palautteen keräämistä omaa toimintaansa kohtaan, koska sen avulla hän pystyy tunnistamaan toiminnastaan hyödylliset henkilöstöä auttavat teot sekä kehittämään mahdollisia epäkohtia (Martela & Jarenko 2015, 151). Esimiesten ja johtajien tulisi säilyttää realistinen kuva itsestään ja kehittää myös omia heikkouksiaan, ei keskittyä vain alaistensa kykyihin (Rubanovitsch & Aalto 2007, 27).

Myyntityössä keskeistä on huomioida myös palkitseminen onnistuneesta suorituksesta. Palkitseminen voidaan toteuttaa monella eri tavalla aina etujen ja vapauksien lisäämisestä puhtaisiin rahallisiin palkintoihin asti. Tapahtui palkitseminen missä muodossa tahansa, on itse palkinnon oltava aina tavoittelun arvoinen, jotta se lisäisi motivaatiota. Sen on myös ehdottomasti oltava yhdenmukainen muutoksen pyrkimysten kanssa sekä saavutettavissa oleva, jotta se edistää haluttuja tavoitteita ja kannustaa henkilöstöä kehittymään ja muuttumaan (Myllymäki 2017, 58, 95). Myyntityölle usein ominainen taloudellinen palkitseminen on vain yksi tapa motivoida myyjiä, mutta se saattaa itse asiassa jopa heikentää suoritusta (Lundberg & Berggren 2014, 88). Pitäisi löytää myös sisäisiä motivaatiotekijöitä, joiden myötä myyjä hakeutuu tekemään asioita ja parantaa tulostaan. Sisäiset motivaatiotekijät kumpuavat yksilön omasta kiinnostuksesta tai arvostuksesta asiaa kohtaan ja voivat liittyä esimerkiksi omaan kehittymiseen. (Martela & Jarenko 2015, 26–27.)

3.5 Tiimin ja tekemisen johtaminen

Muutoksen ja myynnin johtaminen samanaikaisesti saattaa kuulostaa erittäin haastavalta tehtävältä, etenkin kun myyntitiimi koostuu asiantuntijoista. Johtajien ja esimiesten tulisi kuitenkin pitää mielessä se tosiasia, että asiantuntijamyymäjät ovat samalla tavalla ihmisiä kuin muutkin. Itsevarmuudestaan huolimatta he kokevat epävarmuuden ja pelon tunteita sekä altistuvat vaikutustekijöille kuten kaikki muutkin työntekijät, jopa johtajat ja

esimiehet itse. Myyjien yksilöllisten tarpeiden ja tilanteiden huomioiminen ja niiden kautta motivoiminen sekä tukeminen muutosprosessissa aiemmin käsiteltyjen keinojen mukaisesti helpottaa ja auttaa muutosten läpiviemisessä. Ihmisen motivaatio syntyy henkilökohtaisista kiinnostuksen kohteista, ei ulkoa tulevista ohjeista tai käskyistä (Martela & Jarenko 2015, 155).

Myös muutosviestinnässä pätevät aiemmin listatut keinot, jotka auttavat myös myynnin eli tekemisen johtamisessa. Ajatus omien viestintätaitojen muuttamisesta ja sopeuttamisesta työntekijöiden yksilöllisyyden mukaan saattaa tuntua mahdottomalta tehtävältä. Kehittyminen on kuitenkin mahdollista, kunhan sen eteen vain ymmärtää ja haluaa tehdä töitä (Isotalus & Rajalahti 2017, 10–11). Samalla tavalla kuin työntekijä oikealla asenteella ja keskittymisellä oppii uuden järjestelmän käytön, voi myös esimies opetella paremmaksi viestijäksi. Koska asiantuntijamyöjillä on usein vahvoja mielipiteitä, on tärkeää saada heidät ymmärtämään, mistä syystä asiat tapahtuvat ja miksi heiltä vaaditaan muutosta. Oikeuttamalla ohjeet ja tekemisen esimies saa myyjät todennäköisesti toimimaan paljon nopeammin ja pienemmällä vaivalla (Rubanovitsch & Aalto 2007, 122). Älykkyyttä ei saa aliarvioida: kaikki tulisi perustella loogisesti ja tekemisen tulee käydä järkeen, jotta saataisiin totut hyväksi todetut ajattelu- ja toimintatavat muutettua. Viestintä ei voi olla ympäröivää ja liian poliittista, josta ei saa perimmäisiä syitä irti. Suoruus, rehellisyys ja avoimuus korostuvat, koska usein verbaalisesti lahjakkaat myyjät tietävät viestinnässä käytettävät keinot itse niin hyvin. Myynnin johtajien ja esimiesten kannattaisi kiinnittää huomiota viestinnässään myös sanamuotoihin. Useimmiten myynnin johtohahmot ovat itsekin tehneet myyntityötä ja sen myötä heidän puheeseensa on saattanut jäädä elämään tiettyjä sanoja tai tapoja sanoa asiat. Jos esimies on aiemmin tehnyt itse täysin samaa työtä kuin myyntitiimi, omaa viestintää kannattaisi kuunnella ja analysoida. Keinot ja sanamuodot, joita on opittu käyttämään myynnissä esimerkiksi mielikuvan rakentamiseen tai todella monimutkaisen aineettoman ratkaisun tai palvelun sisällön avaamiseen asiakkaalle, jäävät helposti elämään kaikkeen viestintään. Jos muutokseen liittyvä viestintä tulee asiantuntijamyöjille muodossa *ehkä*, *todennäköisesti* tai *mahdollisesti*, voidaan olla varmoja, ettei muutoksen eteneminen tule olemaan nopeaa. Jos ohjeet ja tahti tekemiselle annetaan vähän sinnepäin ja ilman vaatimista, tulee tekeminenkin olemaan samanlaista; vähän sinnepäin ja ehkä joskus. Lisäksi jos viestinnässä käytetään kyseiselle alalle ominaisia tapoja sanoa asiat ja asiantuntijamyöjien itse oppimia ja myynnissä käyttämiä keinoja, myyjät saattavat helposti turhautua. He ovat älykkäitä ja tunnistavat itse asiakkaisiin käyttämänsä keinot. Jos johtaja tai esimies käyttää, usein tiedostamattaan, näitä samoja keinoja viestinnässään heihin, seurauksena saattaa olla tunne siitä,

että heidän älykkyyttään aliarvioidaan. Ja mikä olisikaan tehokkaampi keino saada itsevarmat, oman arvonsa tuntevat myyjät närkeästä ja vastustamaan niin muutosta kuin esimiestä tai johtajaakin, kuin tunne siitä, että heitä pidetään tyhminä? Edellä mainitun kaltainen viestintä saattaa myös herättää helposti epäilyksen johdon tarkoituksellisuudesta ja toiminnasta, mikä puolestaan murentaa tärkeää luottamusta.

Myyntien johtaminen onnistuu parhaiten ihmisten ja osaamisen kehittämisen näkökulmaa hyödyntämällä. Koska koko myynnille ja sitä kautta johdolle asetetut tavoitteet ja luvut koostuvat myyjien tekemästä tuloksesta, lähtökohtana on jälleen jokaisen myyjän tekeminen ja onnistuminen (Rubanovitsch & Aalto 2007, 118). Helposti kyllästyvät asiantuntijamyyjät kaipaavat haasteita ja mielenkiintoa työhön, etteivät he laiskistu. Myyntityö, jossa vain luvulliset tavoitteet ohjaavat työntekoa, saattaa ajaa myyjät nopeastikin tekemään vain vaaditun tuloksen ja työ muuttuu rimaa alittavaksi tekemiseksi ja rutiinimaiseksi. Motivaatio katoaa pikkuhiljaa, kehittyminen hidastuu ja yrityksen tulos ei ole niin hyvä kuin mitä se voisi olla. Siksi johtajien ja esimiesten on tärkeää aiemmin tässä luvussa todetusti asettaa myyjille henkilökohtaisia laadullisia tavoitteita, joihin pyrkiä. Osaamista voi kehittää loputtomiin ja kehityksen aikaansaamat onnistumiset ja saavutukset lisäävät motivaatiota ja intoa työhön (Rubanovitsch & Aalto 2007, 176).

3.6 Tulevaisuus

Muuttuva maailma tuo mukanaan uusia innovaatioita, jotka tulevat vaikuttamaan niin myyntiin kuin sen johtamiseenkin. Varmasti suurin vaikutustekijä, joka on aikaansaanut jo monia muutoksia aivan kaikessa yritysmaailmaan liittyvässä ja joka tulee tulevaisuudessa muovaamaan asioita entisestään, on digitalisaatio ja teknologian kehitys. Tietotekniset oivallukset ja kehitys ovat muuttaneet ihmisten käyttäytymistä paljon: Suuri osa ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta on siirtynyt Internetiin, ja se mahdollistaa rajattoman pääsyn tiedon äärelle asiassa kuin asiassa. Asiakaskäyttäytyminen on muuttunut, kun tiedot tuotteista haetaan netistä ja niiden kilpailutus hoidetaan monesti sitä kautta. Aiemmin todettiin, että on sopeuduttava muuttuvaan ympäristöön ja siksi myös myynnissä on kyettävä huomioimaan ja hyödyntämään kybermaailmaa sekä siihen liittyviä mahdollisuuksia. Nykyisin verkosta saakin tilattua monta eri tuotetta ja palvelua, jolloin ei välttämättä tarvitse lainkaan käydä yrityksen toimipisteessä, vaan ostoprosessin voi hoitaa kotisohvalta tai älypuhelimien avulla vaikkapa junasta. Siitä huolimatta, että myyntiä on siirretty jo verkkoon, on varmasti useampia oivaltamista odottavia keinoja valjastaa

se entistä tehokkaammin myyntiprosessin avuksi. Teknologian loputon kehittäminen luo uusia mahdollisuuksia myös itse työlle. Etätyö, jossa työnteko toteutetaan vaikkapa kotoa käsin perinteisen toimistolle matkustamisen sijaan, on yleistynyt entisestään viimeisten vuosien aikana ja saavuttaa yhä suurempaa suosiota. Vaikka etätyöllä saattaakin olla useita positiivisia vaikutuksia työntekoon, tuo se uusia haasteita johtamiseen. Miten johtaa tiimiä, jonka jäsenet ovat kaikki fyysisesti eri osoitteissa, kun se on haastavaa ilman välimatkaakin? Kuten aiemmin todettiin, viestintä tulee siirtää tapahtuvaksi eri kanavien välityksellä. Etätyön johtamisessa säännöllisyys, kiinnostus ja kahdenkeskiset keskustelut kasvattavat merkitystään (Rubanovitsch & Aalto 2007, 136–137).

Tulevaisuuteen liittyy muutos myös henkilöstössä. Kun vuodet vierivät ja työntekijöitä siirtyy eläkkeelle, täytyy organisaatioiden luonnollisesti palkata uutta nuorempaa sukupolvea tehtäviin. Erot ikäpolvien välillä ovat merkittäviä: osan lapsuudessa ja nuoruudessa on vaikuttanut lama ja huono taloudellinen tilanne, vuonna 2028 puolestaan työikään tulevilla suurina vaikuttajina ovat olleet teknologian kehitys sekä sosiaalinen media. Koulutukseen, ajatuksiin, asenteisiin ja sitä kautta käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät ja lähtökohdat ovat hyvin erilaisia, ja ne tulisi huomioida ja pyrkiä hyödyntämään organisaatioissa ja johtamisessa. Tällä hetkellä eniten jalansijaa yrityksissä valtaava Y-sukupolvi, eli 80- ja 90-luvuilla syntyneet nuoret aikuiset, odottavat johtajilta eri asioita mitä jonkin ajan kuluttua eläköityvät 60- ja 70-lukujen lapset. Koulutus, teknologian kehitys ja ajatusmallit ovat tehneet ihmisistä itsevarmempia, oman arvonsa tuntevia, ja he odottavat sitä, että heitä kuunnellaan ja heidät huomioidaan. Yksilöllisyyden korostuminen ja erilaisten aatteiden näkyminen, kuten tasa-arvo, vahvistavat koko ajan ja tulevaisuudessa vielä enemmän jo aiemmin todettua: Ei voida johtaa esimerkiksi pakolla eikä suurena massana, vaan on nähtävä johtaminen erilaisesta näkökulmasta. (Gofore 2017; Lundberg & Berggren 2014, 160.) Jos johtamistyyliä ei muuteta, tulee osaavan henkilöstön löytämisestä ja etenkin palkkalistoilla pitämisestä todella haastavaa, kun omat kykynsä tiedostavat ja korkeasti koulutetut tulevaisuuden tekijät etsivät uuden mielekkäämmän työympäristön, jonka menestykseen panostaa (Rubanovitsch & Aalto 2007, 134). Miten nuoria aikuisia ja seuraavaksi työelämään astuvia 2000-luvun lapsia sitten tulisi johtaa? Koska kasvatus ja koulutus ovat menneet ja tulevat jatkossakin menemään niin sanotusti pehmeämpään suuntaan, täytyy johtamisessa seurata samaa linjaa. Työntekijöitä, jotka eivät ole ehkä koskaan elämässään kohdanneet voimakasta auktoriteettia tai johtajaa, on vaikea saada sellaista hyväksymään saati kunnioittamaan (Rubanovitsch & Aalto 2007, 134, 160). Siksi johtamisen keinoissa tulisi käyttää enemmän valmentavaa ja ohjaavaa tapaa, jossa huomioidaan työntekijän tarve tulla kuulluksi ja

arvostetuksi yksilönä. Myös ryhmän ja tiimin merkitys kasvaa uuden oppimisessa ja tulosten saavuttamisessa, koska auktoriteettien sijaan verkossa on opittu asioita muilta verkon käyttäjiltä (Lundberg & Berggren 2014, 160–161).

4 HAASTATTELUT

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten asiantuntijamyyniä sekä muutosta johdetaan samanaikaisesti nykypäivänä ja mihin suuntaan sitä tulisi kehittää tulevaisuudessa. Käytännön tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, koska keinoja, niiden kehitystarpeita ja etenkin toteutumista todellisuudessa haluttiin selvittää syvällisemmin. Haastattelut tehtiin pörssiyhtiössä anonyymina, jotta vastaukset antaisivat mahdollisimman realistisen ja todenmukaisen kuvan nykytilanteesta ja sitä kautta tutkimuksesta tehdyistä johtopäätöksistä saataisiin maksimaalinen hyöty johtamisen kehittämiseen tulevaisuudessa. Kyseinen pörssiyhtiö valittiin tutkittavaksi, koska siellä myynnissä tapahtuvat keskeisimmät muutokset ovat suuria, erilaisia ja merkittäviä perinteiselle myyntityölle. Nämä muutokset liittyvät palkkiomallin muuttamiseen sekä myynnissä käytettävän ideologian ja näkökulman muutokseen. Muutoksilla halutaan ohjata myyjiä perinteisestä rahallisen palkkion ohjaamasta myyntitavasta erilaiseen ja entistä tuottoisampaan sekä asiakaslähtöisempään malliin myydä. Muutokset eivät siis ole helpoimasta päästä: tärkeä motivaatiotekijä muuttuu ja ihmisten käyttäytymistä halutaan muuttaa. Samanaikaisesti täytyisi kuitenkin pitää huolta myynnin toteutumisesta.

Haastattelututkimuksessa keskityttiin selvittämään asiantuntijamyyniä lähimpinä olevien johtohahmojen keinoja, näkemyksiä, kokemuksia sekä haasteita niin muutoksessa kuin asiantuntijamyynien johtamisessakin. Tutkimukseen vastasi yhteensä seitsemän nykyistä ja entistä asiantuntijamyynitiimin esimiestä ja johtajaa, joista osa johtaa tiimejä, joissa myynti toteutetaan suuren kokoluokan yrityksille pääasiassa kasvotusten, ja osa tiimiä, joka tekee myyntiä pienemmille yrityksille puhelimen välityksellä. Jotta tutkimuksesta pystyttiin saamaan myös valideja kehitystarpeita johtamiseen, haastateltiin asiantuntijamyyniä ja selvitettiin heidän kokemuksiaan johtamisesta ja sen onnistumisesta, tarpeista sekä muutosten aikaansaamista tunteista ja ajatuksista. Asiantuntijamyynijiltä vastauksia kerättiin yhteensä 17 kappaletta ja niitä kerättiin useammasta tiimistä, niin Face to face -kauppaa tekevistä kuin puhelinmyynnin puoleltakin. Vastauksia käsitellään tämän luvun viimeisessä luvussa.

4.1 Toteutus

Käytäntöä selvittävä tutkimus tehtiin haastattelemalla, koska koettiin, että suullisesti keskustelemalla saataisiin kokonaisvaltaisempi kuva kuin kirjallisilla vastauksilla. Lisäksi tapa mahdollisti sen, että kysymyksiä saatiin tarvittaessa tarkennettua paremmin tutkittavia asioita vastaaviksi, koska ne jätettiin hyvin avoimiksi. Haastattelukysymyksistä tehtiin avoimia, koska vastaajia ei haluttu johdatella lainkaan, vaan pyrkimyksenä oli saada mahdollisimman suoria ja henkilökohtaisia näkemyksiä. Neljä haastattelua pystyttiin toteuttamaan kasvotusten ja kolme Skype-puheluna välimatkan vuoksi. Haastatteluihin oli varattu aikaa puoli tuntia, joka täyttyi lähes kaikilla. Kolme seitsemästä haastattelusta venyivät ajaltaan pidemmiksi, koska vastaajilla oli halua ja aikaa avata ajatuksiaan syvällisemmin. Jokaisen haastattelun alussa vastaajille kerrottiin kyselyn olevan täysin anonymi ja heiltä toivottiin mahdollisimman suoria vastauksia omasta työstään asiantuntijamyyjien johtajina ja esimiehinä. Lisäksi tarkennettiin muutosten tarkoittavan tuoreimpia muutoksia yhtiössä, kuten juuri palkkiomallin sekä uuden ideologian muutosta. Kysymyksiä esitettiin kaiken kaikkiaan yhteensä kuusitoista, joista osa oli jatkokysymyksiä, joiden avulla pyrittiin selvittämään laajemmin vastausta. Kysymykset olivat seuraavat:

1. Mitkä koet tärkeimmiksi taidoiksi johtajalla nykypäivänä?
2. Mitkä koet keskeisimmiksi fokuksiksi/asioiksi omassa työssäsi
 - a. myynnin johtamisen kannalta?
 - b. muutosjohtamisen kannalta?
3. Millaisia haasteita asiantuntijamyyjien johtaminen luo?
Jatkokysymys: Miten pyrit selviämään niistä?
4. Millaisia haasteita muutokset luovat työhösi?
Jatkokysymys: Miten pyrit selviämään niistä?
Jatkokysymys: Saatko tähän tukea organisaatiolta? Jos saat, millaista tuki on?
5. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä asioita henkilöstön sitouttamisessa muutokseen?
6. Miten viestit alaistesi kanssa?
7. Mitkä tekijät vaikuttavat (alan) myyntiin tulevaisuudessa?
Jatkokysymys: Millaisia haasteita ne luovat (alan) myyntityöhön?
Jatkokysymys: Millaisia haasteita ne luovat myynnin johtamiseen?

8. Ovatko mainitsemasi asiat jo huomioitu organisaatiossa? Jos ovat, miten ne on huomioitu?

4.2 Mitkä koet tärkeimmiksi taidoiksi johtajalla nykypäivänä?

Kysymyksellä pyrittiin selvittämään vastaajalle ensimmäisenä mieleen tulevia näkemyksiä siitä, mitkä taidot ovat tärkeimpiä johtajalla juuri tänä päivänä perustuen hänen kokemuksiinsa johtohahmona. Kysymys jätettiin avoimeksi siitä syystä, että haluttiin nähdä ilman pienintäkään johdattelua, mitkä asiat nousevat päällimmäisinä vastaajille mieleen. Vastauksista kyettäisiin päättelemään työhön liittyviä piirteitä ja haasteita nykypäivänä sekä taitoja, joilla vastata haasteisiin. Jokainen vastaaja kommentoi kysymyksen olevan laaja, ja siksi heille tarkennettiin sen tarkoitusta. Kaikki korostivat vastatessaan tärkeitä taitoja olevan useampia ja nostojensa olevan oman kokemuksensa perusteella tärkeimpien joukossa. Vastaukset erosivat jonkin verran toisistaan, mutta niissä oli huomattavissa paljon yhteneväisyyksiä. Eniten esille nostettiin vuorovaikutustaidot. Yhteensä viisi vastaajaa mainitsi eri muodossa kommunikointitaitojen olevan tärkeitä ja näkemyksiä avattiin myös lyhyesti lisää. Kuunteleminen ja molemminpuolinen viestintä sekä asioiden viestiminen oikealla tavalla alaisille olivat yleisimpiä aiheen avauksia. Lisäksi mainittiin kysyminen ja vastavuoroinen palautteen antaminen, aito kiinnostus alaisia kohtaan ja välittämisen tunteen luominen heille, tunneäly ja tilannetaju sekä omien tunteiden hallintaa. Kaksi vastaajaa nosti esille myös kyvyn ajatella kokonaisuuksia liiketoiminnassa ja yksi hahmotuskyvyn, jotta pystyy ymmärtämään esimerkiksi lukujen, tavoitteiden ja toiminnan väliset yhteydet. Tämä koettiin tärkeäksi myös oikeanlaisten päätösten teon ja toiminnan sekä suunnan näkemisen kannalta. Lisäksi kaksi vastaajaa sanoi priorisointitaitojen olevan tärkeitä eli sen, että osaa poimia työmäärästä ja informaatiotulvasta tuloksellisuuden kannalta tärkeimmät asiat. Stressinsietokyky, taito hoitaa useita asioita samanaikaisesti ja keskeneräisyyden sietäminen sekä organisointi- ja delegointitaidot mainittiin kolmessa eri vastauksessa. Yksi vastaajista kuvaili asiaa sanomalla, että töitä on niin paljon, ettei niitä kaikkia ehdi mitenkään hoitaa, vaan noin puolet jää tekemättä.

Kaksi vastaajaa sanoi uskovansa johtamisessa valmentavan otteeseen ja asian avattiin auttavan työssä kehittämisessä ja oikeiden asioiden vahvistamisessa. Kaksi vastaajista korosti myös muuntautumiskyvyn olevan nykypäivänä keskeinen taito, myös suorittamalla työntekijäportaalla, ja toinen laajensi vastaustaan vielä kykyyn hyödyntää digitali-

saatiota ja niiden kautta mahdollisuuteen auttaa alaisia onnistumaan. Lisäksi vastauksissa mainittiin motivoiminen ja mielenkiinnon ylläpitäminen, yhteistyökyky, oman alan ja ympäristön tuntemus ja ymmärtäminen sekä omien tuotteiden, palveluiden ja organisaation ydinprosessien sekä teknisten asioiden tunteminen.

Näistä nostoista voidaan päätellä suurimpien haasteiden liittyvän henkilöstön johtamiseen ja työn hallintaan. Tarvittavien vuorovaikutustaitojen kuvailusta, etenkin molempipuolisuuden ja henkilöstön huomioimisen korostamisesta, välittyy kuva pehmeämmän otteen tarpeesta johtamisessa, ja myös valmentamiseen liittyvät nostot tukevat tätä väitettä. Syitä siihen voi olla monia ja niitä ei haastattelussa erikseen kysytty. Teoriaosuudessa käsiteltäviä asioita pohtien voitaisiin kuitenkin yhdistää sen liittyvän muutosjohtamisen lisääntymiseen tai asiantuntijamyymyjien piirteiden vaikutukseen viestin perille saamisessa. Asiaa olisi mielenkiintoista tutkia syvällisemmin lisähaastatteluilla. Vastaukset viittaavat myös siihen, että työhön liittyy ja sisältyy lukuisia eri asioita ja osa-alueita, joita tulisi samanaikaisesti hallita. Jatkuva ja suuri töiden ja informaation määrä sekä se, että asioita on niin paljon samanaikaisesti pinnalla ja huomioitavana, tuo oman haasteensa kokonaisuuden hahmottamiseen ja halutun suunnan selkeänä pitämiseen arjessa, myös esimiehelle itselle. On kyettävä priorisoimaan sekä delegoimaan asioita, jotta saataisiin mahdollisimman hyvä tulos aikaan. Asia on täysin ymmärrettävissä, kun mietitään nykypäivää ja yhtiön panostusta muuttumiseen sekä kehittymiseen, mutta se herättää kysymyksen siitä, onko työmäärästä tehty liian suuri yhdelle ihmiselle. Aiemmin todettiin suunnan selkeyden olevan elintärkeää muutoksessa ja myynnissä: Sen menettämällä tai sekavuudella voi olla kohtalokkaitakin vaikutuksia päämäärien saavuttamiselle. Kuinka suuri haaste sen säilyttäminen todellisuudessa on ja kuinka paljon sitä kannattaa riskeerata?

Palataan vielä virkkeeseen, jossa yksi vastaajista kertoi noin puolen tehtävistä jäävän tekemättä. Jos pohditaan jaettavien tehtävien merkitystä, koska tuskin niitä jaettaisiin, elleivät ne olisi tärkeitä toiminnan kannalta, herää kysymys siitä, miten niin suuren määrän toteutumatta jääminen vaikuttaa kokonaisuuteen? 50 % käsittää kuitenkin puolet tehtävistä ja sillä voitaisiin kuvitella olevan suuriakin vaikutuksia halutun muutoksen onnistumiseen ja toiminnan kehittämiseen. Olisi mielenkiintoista yrittää selvittää jatkotutkimuksella sitä, minkälaisia useimmiten tekemättä jäävät tehtävät ovat ja miten tärkeitä ne olisivat olleet kokonaisuuden kannalta. Voisi kuitenkin kuvitella suuremman panostuksen, eli sen, että saataisiin suurempi määrä työtä asian eteen tehtyä, vaikuttavan myös halutun tuloksen saavuttamiseen.

4.3 Mitkä koet keskeisimmiksi fokuksiksi/asioiksi omassa työssäsi

Kysymyksillä haluttiin selvittää jokaisen vastaajan kokemuksen perusteella tärkeimpiä asioita myynnin johtamisessa sekä muutosjohtamisessa ja samalla päätellä näkökulmia, joita vastaajilla on johtamiseen. Vastauksista kyettäisiin myös näkemään mahdollisia yhteneväisyyksiä johtamisessa ja sen tyylessä, ja niitä haluttiin myös verrata teoriaosiossa käsiteltyihin aihepiireihin ja nähdä, nostavatko haastateltavat samoja asioita esille vai eivät. Lisäksi haluttiin selvittää, tuovatko he vastauksissaan esille muita aspekteja johtamisen onnistumiseen, ja jos tuovat, mitä ne ovat.

4.3.1 Myynnin johtamisen kannalta?

Vastauksissa oli jonkin verran eroavaisuuksia, mutta pääasiassa niissä korostui henkilöjohtamisen näkökulma. Yksi vastaajista sanoi myynnin johtamisen olevan numeroita ja ohjaamista, mutta lukujen koostuvan jokaisen myyjän suorituksesta. Hän myös totesi myynnin johtamisen olleen aiemmin lukuihin painottuvaa, mutta nykyisin henkilöjohtamisen näkökulman korostuvan enemmän. Yhteensä kuudessa vastauksessa seitsemästä puhuttiin myyjistä ja yksilöistä ja yksi vastaajista sanoi keskeistä olevan se, että saa kaikki jaksamaan ja onnistumaan. Samainen haastateltava myös totesi ”omien henkilöiden varmistamisen” olevan kaikkein tärkeintä työssään myynnin johtamisen kannalta. Neljä vastaajista nostivat esille yksilöllisyyden huomioimisen myyjien johtamisessa ja sitä kautta kehittämisen. Lisäksi kahdessa vastauksessa painotettiin jälleen valmentavaa otetta johtamisessa. Asioita avattiin siten, että johtamisessa tulisi huomioida jokaisen myyjän oma osaaminen, eli vahvuudet ja työhön liittyvät haasteet, sekä motivaatiotekijät ja päämäärät, joiden kautta tekemistä tulisi johtaa ja kehittää parempaan suuntaan. Kahdessa vastauksessa puhuttiin sen olevan tärkeää, että saadaan myyjät ajattelemaan eri tavalla asioista ja myynnistä ja sitä kautta kehittämään omaa tekemistä. Yksi haastateltava liitti vastaukseensa yhtiön tuoman uuden ideologian myyntiin ja kehui siinä olevaa ajatusta siitä, ettei täydellisiä ammattilaisia ole olemassakaan, vaan aina voi kasvaa ja kehittyä paremmaksi myyjäksi.

Kaksi vastaajaa mainitsi yhteistyön merkityksen, toinen tarkensi sitä organisaation eri yksiköiden välillä tapahtuvaksi yhteistyöksi. Lisäksi kaksi vastaajaa nosti esille tavoitteiden ja päämäärien selkeyden ja sen, että myyjät ymmärtävät ne. Toinen asiaa korosta-

nut liitti vastaukseensa myös tavoitteiden ja tuloksen seuraamisen ja sen avulla palautteen antamisen, joka johti jälleen toiminnan kehittämiseen. Lisäksi mainittiin aktiivisuuden johtaminen eli haastateltavaa lainaten: ”Laatua väheksymättä määrää ja tekemistä on pakko olla, jotta saavutetaan paljon tuloksia”. Yksi vastaajista korosti myös asiakas-keskeisyyttä ja –lähtöisyyttä työssä, sitä että muistetaan ketä varten työtä tehdään.

Vastauksissa korostuivat eniten teoriaosuudessaakin käsitellyt aiheet ja näkökulmat henkilöstön johtamisesta, yksilöllisyyden huomioimisesta jokaisen myyjän kehittämisessä sekä selkeät tavoitteet unohtamatta toiminnan seuraamista. Myös teoriaosuuden motivaatiotekijöiden tärkeys tuloksen kannalta mainittiin. Huomio yhteistyön tärkeydestä eri yksiköiden välillä oli mielenkiintoinen ja sen voisi yhdistää liittyvän myytävien ratkaisujen monimutkaisuuteen ja – alaisuuteen. Vastauksista välittyi jälleen pehmeä, valmentavampi ote johtamiseen ja ajatus siitä, että kehittymisen tulisi olla myynnissä jatkuvaa. Pehmeän otteen voitaisiin taas nähdä pohjautuvan samoihin aiheisiin kuin aiemmin ajateltiin, mutta sen selvittäminen vaatisi lisäkysymyksiä haastateltaville. Jatkuvan kehityksen näkökulma puolestaan tukee parempien tulosten saavuttamista, mikä todettiin aiemmin teoriaosuudessa. Asiakaslähtöisyys ja aktiivisuuden johtaminen olivat myös mielenkiintoisia ja tärkeitä nostoja. Aiemmin avattiin liiketoiminnan muodostumista ja sitä, että ilman ostavia asiakkaita, ei myöskään olisi yritystä. Ja jos on joskus työskennellyt myynnin parissa, on varmasti kuullut lauseen ”Mitä enemmän tarjouksia tehdään, sitä enemmän kauppaa on mahdollista saada”.

4.3.2 Muutosjohtamisen kannalta?

Tällä kertaa kaikissa vastauksista tuotiin esiin henkilöjohtamisen näkökulmaa. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot nousivat selkeästi kaikissa vastauksissa esille, tosin muotoilu oli taas jonkin verran erilaista haastateltavien kesken. Muutamassa vastauksessa mainittiin suoraan kyseiset taidot nimeltä, kaikissa kuitenkin käsitellyt asiat liittyivät niihin. Kahdessa vastauksessa puhuttiin jälleen yksilöllisyydestä ja sen huomioimisesta viestinnässä, yhdessä sanottiin keskustelemisen olevan tärkeää. Lisäksi tuotiin esille tarvetta pystyä kirkastamaan ja selkeyttämään asioita, luomaan ja ylläpitämään mielikuvaa ja uskoa tulevaisuuteen sekä tunnetta esimerkiksi turvallisuudesta. Yksi vastaaja mainitsi kyvyt vaikuttaa, osallistaa sekä sitouttaa ihmiset muutokseen. Kaksi vastaajaa sanoi asi-

oiden toistamisen ja muistuttamisen olevan tarpeellista, yksi mainitsi viestinnän riittävyden. Kaikkien edellä mainittujen asioiden onnistumiseen liittyvät olennaisesti vuorovaikutus- sekä viestintätaidot.

Viisi vastaajaa sanoi vision, päämäärän ja tavoitteiden kirkastamisen henkilöstölle olevan tärkeää ja kaksi vastaajista jatkoi juuri ymmärryksen olevan asiassa keskeistä; on perusteltava miksi muutos tapahtuu ja mihin sillä pyritään. Kaksi vastaajista sanoivat, että myös itsellä on oltava ymmärrystä: toinen mainitsi sen suunnan ja toimien suhteen, toinen puolestaan vei ajatusta syvemmälle aina jatkuvasti muuttuvan ympäristön ja sen vaikutusten ymmärtämiseen, ja niiden liittämiseen yhtiössä tapahtuviin muutoksiin. Kaksi vastaajista jatkoivat ymmärtämisen tärkeyttä myös siihen, miten päämääriin ja tavoitteisiin päästään, toinen heistä avasi tavoitteiden pilkkomisen pienempiin osiin ja roolien selkeyttämisen keinoiksi.

Kaksi haastateltavaa otti myös yleisellä tasolla kantaa aiheeseen. Toinen mainitsi yrityskulttuurin ja tilanteen vaikuttavan toisinaan paljonkin muutoksen etenemiseen ja nyt myynnissä tapahtuvien muutosten etenevän siten, että alkuun pieni osa kiinnostuneita lähtee mukaan ja muut seuraavat myöhemmin perässä. Suurin haaste tulee kuitenkin siinä, miten saada muutama vanhaan totuttuun jäävä tulemaan lopuksi mukana. Toinen vastaaja totesi, ettei näe muutosjohtamisen eroavan niin paljoa johtamisesta. Hän selvensi ajatustaan siten, että yritystoiminnassa ei ole koskaan tarkoitus säilyttää olemassa olevaa tilaa, vaan aina ollaan pyrkimässä parempaan ja erilaiseen tekemiseen.

Vastauksista voidaan nostaa pääasioiksi jälleen henkilöstöjohtaminen sekä selkeys ja ymmärrys. Nämä tukevat vahvasti myös teoriaosuudessa käsiteltyjä näkökulmia. Onnistuneeseen muutosjohtamiseen sisältyisi vastausten perusteella kaksisuuntainen vuorovaikutus, jossa yksilölliset tarpeet huomioitaisiin. Lisäksi kaikilla olisi yhteinen positiivinen mielikuva tulevaisuudesta. Vision, tavoitteiden, toiminnan, suuremman kokonaisuuden sekä syiden muutokselle tulisi olla selkeitä ja ennen kaikkea ymmärrettäviä kaikille. Viestintää ja toistoa olisi riittävästi sekä kaikki olisivat sitoutuneita muutokseen. Keskeisimpiä keinoja tähän olisivat kielellinen vaikuttaminen ja esimerkiksi tavoitteiden pilkkominen, vision, toimien ja roolien selkeyttäminen sekä ihmisten osallistaminen.

4.4 Millaisia haasteita asiantuntijamyymien johtaminen luo?

Kysymyksellä haluttiin selvittää haastavia piirteitä joita myymien johtaminen luo, kun kyseessä on samanaikaisesti joukko asiantuntijoita. Valtaosa haastateltavien johtamien tiimien jäsenistä on ollut alalla ja työtehtävässään pidempään eikä Y-sukupolven edustajia ole kuin pari kappaletta. Moni on lisäksi luonut jo pidemmän työuran yhtiössä. Suurin aihealue, joka vastauksista nousi esille, oli itsevarmuus ja mielikuva omasta osaamisesta sekä sen vaikeuttaminen vanhasta totutusta poisoppimista. Yhteensä neljä vastaajaa seitsemästä mainitsi sen, että kun myyjällä on pitkä vuosien kokemus työstä sekä syvä asiantuntijuus ja totutuilla toimintatavoilla on tehty kovaa tulosta, on heillä myös tietynlainen ammattilypeys; tunne siitä, että he osaavat ja tietävät kaiken. Yksi vastaajista sanoi sen vaikuttavan siihen, etteivät myyjät välttämättä koe tarvetta opetella uutta ja palaute otetaan eri tavalla vastaan, kolme puolestaan kuvailivat samaa asiaa siten, että uusia ajattelu- ja toimintatapoja ei hyväksytä ja oteta käyttöön helposti. Vastausta myös jatkettiin luottamuksen rakentamisen vaikeuteen siinä, että uusi tapa on tuloksellinen, vaikei se näkyisikään heti. Yksi vastaajista liitti asian valmentavaan johtamistapaan ja haasteeseen siinä, ettei myyjä ole välttämättä koskaan aiemmin edes johdettu kyseisellä tavalla, jossa yksilöllisiä taitoja kehitetään paremmiksi.

Kaksi haastateltavaa koki suurimmaksi haasteeksi oman substanssiosaamisensa ja asiantuntijuutensa määrän. Toinen vastaajista liitti sen haasteeseen siinä, ettei omaa roolia johtohahmona voi ottaa tietämyksen kautta, vaan oma paikka on haettava muilla keinoin. Toisaalta hän näki asetelman osaamisalan eroissa myymien ja esimiehen välillä useimmiten erittäin hyvänä kokonaisuuden kannalta. Toinen vastaaja näki asian tuovan suurimman haasteen myymien sparraamisessa ja auttamisessa, kun oma osaaminen tuotteista ja palveluista ei ole tarpeeksi syvällistä. Hän myös laajensi vastaustaan siihen, ettei esimiehenä ehdi enää opetella joka ikistä yksityiskohtaa ja muutosta täysin, mitä tulee. Yksi vastaaja koki suurimmaksi haasteeksi tasapainoilun myynnin ja asiantuntijuuden välillä ja sen suuren kokonaisuuden hallinnan, kun on huomioitava osaamisen näkökulma, mutta myös asetetut tavoitteet ja päämäärät.

Vastaukset tukevat jälleen teoriaosuuden asioita ja niistä voidaan päätellä asiantuntijuuden vaikuttavan suurestikin tapoihin johtaa myyjä. Pitkän kokemuksen ja syvän asiantuntijuuden omaavat myyjät ovat tietoisia omasta osaamisestaan ja ylpeitä siitä, jonka seurauksena uusien tapojen hyväksyminen on usein haaste. Tämä näkyy myös valmentamisessa ja osaamisen kehittämisessä. Uutena haasteena tuli substanssiosaamisen

vähäisempi määrä esimiehellä verrattuna myyjään. Se oli mielenkiintoinen nosto, koska se liittyy suoraan myös myyjien taitojen kehittämiseen ja auttamiseen itse työssä, kuten uuden oppimisen rajallisuuskin kiireisen arjen keskellä. Asia vaikuttaa myös esimiehen keinoihin ottaa, myyjien silmissä ansaita, oma asema johtohahmona. Huomionarvoinen oli myös vastaus kokonaisuuden hallinnasta, kun myynti ja asiantuntijuus yhdistetään.

4.4.1 Miten pyrit selviämään niistä?

Selvitettäessä sitä, millaisia keinoja haastateltavilla on käytössään mainitsemiinsa haasteisiin, suurimmaksi tekijäksi nousi kaikilla viestintä ja sen eri keinot. Ne neljä, jotka saivat suurimmaksi haasteeksi niin sanotun ammattilpeyden ja poisoppimisen, kertoivat hyödyntävänsä keskustelua, tiimin voimaa ja perustelua. Kaksi vastaajista puhui jälleen yksilöllisyyden huomioimisesta asioiden käsittelyssä, toinen selvensi asiaa siten, että kaikki ottavat palautteen eri tavalla vastaan iästä ja kokemuksesta riippumatta. Toinen asian korostajista sanoi, että tärkeää on ymmärtää jokaisen näkökulma ja siksi muistettava kahdenkeskisen keskustelun merkitys. Kahdenkeskinen keskustelu mainittiin myös toisessa vastauksessa. Kolme neljästä vastaajasta nosti koko tiimin kesken tapahtuvan keskustelun apuvälineeksi. Yksi avasi vastaustaan ryhmävalmentamisen sekä yhdessä oppimisen ja tiedon jakamisen näkökulmasta, aina alueelliselle ja valtakunnalliselle tasolle asti, toinen puhui vertaistuesta ja tiimin parhaimpien myyjien neuvojen ja avun merkityksen olevan suuri. Yksi haastateltava sanoi asian tärkeyden korostamisen isossa kuvassa ja ympäristön muuttumisesta muistuttamisen olevan heti alussa tarpeen, ja kunnon perustelun sekä toiston helpottavan poisoppimista. Hän sanoi myös, että on laitettava hieman painetta asioiden läpivientiin, jotta ne menevät läpi. Yksi vastaajista mainitsi myös, että keskeistä on yrittää saada jokainen näkemään uuden asian konkreettinen hyöty niin itselle kuin asiakkaillekin. Yleisellä tasolla yksi haastateltava sanoi kommunikoinnista, että sen on oltava kunnioittavaa ja palautteen rakentavaa.

Oman substanssiosaamisen esille nostaneiden kahden haastateltavan vastaukset erosivat hieman toisistaan, koska he näkivät sitä kautta tulevan suurimman haasteen eri näkökulmasta. Oman paikan hakemisen vaikeuden maininnut kertoi keinokseen kommunikoinnin: selventämällä omaa rooliaan ja tehtäviään sekä tekemällä itsestään inhimillisen, eli esimerkiksi näyttämällä omat virheensä ja myöntämällä ettei tiedä vastausta kaikkeen, muutkin tiedostavat asian ja hyväksyminen on helpompaa. Toinen vastaajista

sanoi pyrkivänsä auttamaan myyjiä ohjaamalla heidät tarvittavan tiedon äärelle ja käyttämään vertaistukea tiimin kesken, ja sitä kautta saamaan myyjät ajattelemaan ja pohtimaan ongelmanratkaisua itse. Tasapainoilun haasteeksi nostaneen keinoja olivat selkeään päämäärään keskittyminen, kokeileva tekeminen siinä mikä onnistuu ja toimii, ja mikä ei, sekä valmius muuttaa asioita. Hän sanoi myös asiantuntijamyynnin vaativan myynniltä ja myyjiltä enemmän kuin yksinkertaisempi ja siksi korosti tekemisen mielekkyyttä, perustelua sekä logiikkaa.

Vastauksista voidaan nostaa tärkeimmiksi keinoiksi keskustelu, perustelu, tiimin hyödyntäminen sekä tiedon äärelle ohjaaminen. Yksilöllisyyden ja asenteiden huomioiminen viestinnässä, kaiken looginen perustelu ja syiden selventäminen myyjille sekä yhdessä oppiminen helpottavat vanhasta poisoppimista ja uusien ajattelu- ja toimintamallien hyväksymistä. Oman osaamisensa tiedostavat myyjät täytyy saada ymmärtämään ja näkemään, miksi totuttua tuloksellista tapaa tulee muuttaa ja mitä hyötyjä siitä on, ennen kuin se on mahdollista. Lisäksi viestin tulisi tulla taholta, jonka koetaan tietävän asioista, ja siksi kannattaa hyödyntää tiimiin kuuluvia arvostettuja ja kokeneimpia myyjiä. Inhimillisyyden näyttämisen näkökulma johtajuuden hakemisessa oli mielenkiintoinen. Teoriaosuudessa todettiin sen auttavan luottamuksen synnyttämisessä ja vahvistamisessa. Kun mietitään asiantuntijamyymien piirteitä, voidaan todeta, että he tuskin hyväksyisivät johtajakseen henkilöä johon eivät luota, saati ottaisivat tältä ohjeita vastaan.

4.5 Millaisia haasteita jatkuvat muutokset luovat työhösi?

Selvitettäessä muutosten tuomia haasteita suurimmaksi nousi ihmisten suhtautumiseen muutoksessa: Kuudessa vastauksessa puhuttiin haasteiden liittyvän juuri henkilöstön mukaan saamiseen. Yksi vastaajista korosti sen vaikuttavan radikaalistikin bisnekseen, lukuihin ja muutokseen, jos kaikkia ei saada lähtemään siihen mukaan. Kaksi vastaajista mainitsi jälleen poisoppimisen vaikeuden, toinen korosti sen vaikeutta jos kyseessä on tiimi, joka on pitkään toiminut yhdessä ja jonka ei ole aiemmin tarvinnut paljoa muuttaa tekemistään. Hän sanoi muutoksen olevan silloin suurempi ihmisille ja vaikeampi hyväksyä heti alkuun. Yksi vastaajista koki henkilöstön motivoimisen ja sen ylläpitämisen olevan kaikkein suurin haaste, etenkin kun muutos koskee palkkiomallia, jossa hyötyjä ei nähdä heti niin kuin on totuttu. Myös toinen vastaaja toi esille motivaation ylläpitämisen sekä henkilöstön tyytymättömyyden ja väsymyksen. Yksi haastateltavista mainitsi haasteeksi sen, että päätökset muutoksista tulevat usein toisesta maasta, kun kyseessä on

useammassa maassa toimiva yhtiö, ja siitä syystä kunnan perusteluiden antaminen ja pidempiaikaisten hyötyjen näkeminen on vaikeampaa henkilöstölle. Lisäksi yhdessä vastauksessa mainittiin tärkeäksi organisaation tuki muutoksessa ja käytettiin esimerkkinä aiemmin toteutunutta tilannetta, jossa muutos olisi vaatinut erilaista läpivientiä. Vastaaaja koki, ettei useammalle yksikölle ajatus muutoksessa huomioitu tarpeeksi yksiköiden erilaisuutta. Esimies ei kuitenkaan voinut vaikuttaa tilanteeseen noudatettavien ohjeiden tullessa ylemmältä johdolta ja viestinnän ollessa riittämätöntä. Yhdessä vastauksessa mainittiin myös muutosten seuraamisen myyjien tekemisessä olevan haastavaa ja suurten muutosten alla olevan myynnin hiomisen jälleen itseohjautuvaksi vaativan paljon työtä.

Yhden haastateltavan näkökulma erosi hieman muista, koska hän oli tuoreeltaan astunut virkaan. Hän puhui taustoihin ja tiimin historiaan perehtymisen ja tutustumisen tärkeydestä, jotta itse kykenee ymmärtämään tilannetta ja tapahtuvia muutoksia paremmin. Lisäksi hän sanoi haasteeksi tilanteen tasalla pysymisen ja juuri syiden ymmärtämisen, kun muutoksia tapahtuu samanaikaisesti useita.

Vastauksista voidaan päätellä suurimman haasteen muutoksissa olevan sama kuin mitä teoriaosuudessa todettiin: Ihmiset. Etenkin muutokseen mukaan saaminen ja vanhasta poisoppiminen, pidempiaikaisten hyötyjen näkeminen ja motivaation ylläpito ovat vaikeita asioita. Poisoppimisen vaikeus liittyy aiemmin todetusti muutoksessa usein epävarmuuteen ja pelkoihin, mutta asiantuntijamyyjien itsevarmuus ja vahvat mielipiteet ovat varmasti omiaan vahvistamaan haastetta entisestään. Pidempiaikaisten hyötyjen näkeminen korostuu varsinkin yhtiössä tapahtuvissa muutoksissa, koska palkitseminen siirtyy nopeasta hitaammaksi eivätkä kaikki tehdyt kaupat näy heti palkassa. Tämä vaikeuttaa myös motivaation ylläpitoa. Mielenkiintoista oli saada uutena asemassaan olevan johtajan ajatuksia omasta ymmärtämisestä ja yhden vastaajan lisäys organisaatorakenteiden vaikutuksesta muutoksen läpivientiin ja sen onnistumiseen.

4.5.1 Miten pyrit selviämään niistä?

Vastaukset koostuivat viestinnällisistä keinoista. Kaksi vastaajaa korosti avoimen ja rehellisen viestinnän tärkeyttä, toiset kaksi mainitsivat toiston tärkeyden. Puhuttiin henkilöstön auttamisesta ja kannustamisesta muutoksessa ja sen hallinnassa sekä aidosta kiinnostuksesta voitiin arjessa. Kahdessa vastauksessa mainittiin valmentaminen ja sitä kautta motivoiminen yksilöllisten tarpeiden huomioimisen sekä onnistumisten kautta.

Toinen koki sen hyväksi keinoksi antaa molemminpuolista palautetta, toinen puolestaan ajatteli kauppojen motivoivan myyjiä eniten. Molemmat liittivät vastaukseensa uusien myynnillisten näkökulmien, yhtiön uuden ajattelumallin, hyödyntämisen ja sen avulla myyjien kehittämisen. Vastauksissa mainittiin myös pyrkimys avata suurempaa kuvaa ja syitä muutokselle, toivon luominen tulevaisuuteen, kotimaisuuden tuominen viestiin ja sen muotoileminen oikein, jotta se otettaisiin paremmin vastaan.

Taustoihin ja tiimiin perehtymisen sekä ymmärtämisen esille nostanut vastaaja koki tärkeimmiksi keinoiksi kuuntelemisen ja kysymisen useammasta eri suunnasta. Hän avasi asiaa puhumalla keskusteluista tiimin jäsenten kanssa joiden avulla pyrkii saamaan parempaa kuvaa ja ymmärrystä jokaisen näkemyksistä ja tunteista. Hän kuitenkin sanoi tilanteisiin liittyvän tiedon hakemisen myös muualta olevan tärkeää, jotta saa muodostettua paremman kuvan kokonaisuudesta.

Suurimmaksi selviytymiskeinoksi nousee siis jälleen viestintä ja siihen panostaminen. Avoimuus, asioiden toistaminen ja myyjien motivointi nähtiin auttavan muutoksen etene- mistä eniten. Motivointiin keinoja löytyi yksilöllisyyden huomioimisessa ja myyjien kehittämisessä, jotka puolestaan toivat lisää onnistumisia. Mielenkiintoista vastauksissa oli se, miten kaksi haastateltavaa liitti kehittämisen yhtiön uuteen myynnillisen ideologian. Olisiko niin, että ideologian läpivienti oli alun perinkin strateginen valinta palkkiomallin muutoksen kanssa toteutettavaksi samanaikaisesti ja sen myötä kehityksen ja onnistu- misten vaihtaminen suurimmaksi motivaatiotekijäksi? Ainakin on selvää, että se tukee ja helpottaa muutosta, kun motivaatiotekijää korvataan uudella. Ymmärtämisessä ja asioi- hin perehtymisessä yhden haastateltavan mainitsemat kuunteleminen ja kysyminen tu- kevat loogisesti oppimisprosessia, mutta vahvistavat myös aiemmin todetusti luotta- musta ja osallistavaa, avointa ilmapiiriä. Kaikki vastaukset tukevat vahvasti teoriaosuu- dessa käsiteltyjä keinoja niin muutoksessa kuin myynnin johtamisessakin.

4.5.2 Saatto tähän tukea organisaatiolta? Jos saat, niin millaista?

Kysymyksellä haluttiin selvittää organisaation antamaa tukea siksi, että haastateltavat toimivat lähimpinä asiantuntijamyymiä ja ovat vastuussa tekemisen ja muutosten onnistu- misesta työntekijätasolla. Kun kyseessä on suurempi yhtiö, jossa organisaatorakenne on monialaisempi, tulevat päätökset toiminnasta useimmiten ylempää ja annettuina haastateltaville. Näin ollen haluttiin selvittää, kokivatko vastaajat saavansa tukea vai ei-

vät ja missä muodossa mahdollinen tuki oli saatavissa. Vastaukset jakautuivat mielenkiintoisesti laidasta laitaan. Eniten niistä välittyi kuva siitä, että tukea on saatavilla jonkin verran, yksi sanoi että se on haettava itse. Kaksi vastaajista mainitsi tuen määrän ja laadun riippuvan muutoksesta ja tilanteesta. Toinen esimerkiksi liitti vastauksen ”En, päinvastoin”, vallitsevaan tilanteeseen, jossa osan haastateltavien työpaikat oli juuri laitettu uudelleenhaettaviksi organisaatorakenteen muutoksen vuoksi ja varmuutta jatkosta ei siis ollut. Molemmat vastaajat vertasivat kahta eri muutosta toisiinsa ja niissä annettua tukea, kun muutoksia oli valmisteltu ja suunniteltu eri aika ja ne koskivat erikoista määrää henkilöstöä. Puhuttiin kokemuksista siitä, miten jotkut muutokset on viety liian nopealla aikataululla tai liian vähällä suunnittelulla käytäntöön ja negatiiviset vaikutukset ovat saattaneet olla aina asiakasrajapinnassa asti suuria. Kokonaiskuvan ymmärtämistä auttoi paljon se, että toinen vastaajista oli halukas kuvailemaan laajemmin viestintää ja tukea, mitä ylemmältä johdolta muutoksiin saa.

Tilanteesta riippuen, eniten tukea koettiin saatavan kollegoilta, joiden kanssa pohdittiin yhdessä muutosta ja sen viemistä oikealla tavalla henkilöstölle. Kaiken kaikkiaan yhteensä viidestä vastauksesta välittyi kuva siitä, että tuen määrä riippuu paljolti muutoksesta ja tilanteesta; esimerkiksi siitä mitkä kaikki yksiköt ovat mukana muutoksessa ja paljonko muutosta on alkuun suunniteltu ennen kuin sitä lähdetään viemään läpi. Kävi ilmi, että jos muutos koski laajempaa osaa organisaatiota, oli muilta yksiköiltä ja henkilöstöltä saatava tuki suurempaa ja asioita pystyttiin pohtimaan paremmin yhdessä. Kolme vastaajaa sanoi suoraan olevansa muutoksissa aika yksin tai kaipaavansa lisää tukea ja ohjeiden ja suunnan sanottiin tulevan annettuina toisesta maasta, jolloin ne eivät välttämättä ole sellaisinaan näkökulmiltaan sopivia asiantuntijamyijille vietäviksi. Yksi vastaajista koki tämän olevan haitallista ihmisten osallistamisessa muutokseen, myös itsensä, ja sitä kautta aiheuttavan vastakkainasettelua. Kuitenkin sanottiin myös annettujen viestien ja suunnan olevan sisällöltään selkeitä ja tukea saatavan esimerkiksi isoissa koko organisaatiota koskevissa muutoksissa paljon enemmän. Hiljattain työhön astunut vastaaja kehui yhteistyökykyisyyden ja – halukkuuden olleen toistaiseksi hyvällä tasolla ja ihmisten olleen valmiita keskustelemaan.

Mielenkiintoisiksi nousivat kolmen vastaajan kommentit liittyen tehtäviin suuriin muutoksiin. Kaikki avasivat näkemyksiään vielä varsinaisen haastattelun jälkeen keskusteltaessa aiheesta. Henkilöt ihmettelivät sitä miten kaikki toiminta, esimerkiksi ulkoiset motivaatitekijät ja palkitseminen, eivät kuitenkaan täysin tue asetettuja tavoitteita ja päämääriä. Esimerkiksi muutosten myötä joitakin uusia tavoitteita on asetettu, mutta vanhoja

tavoitteita ei välttämättä ole muutettu tai huomioitu, saati sopeutettu uuteen malliin. Mainittiin myös muutosten onnistumisen kannalta haitalliseksi se, että kaikissa toiminnan muutoksissa ei ole huomioitu resurssien riittämättömyyttä ja reagoitu niihin ajoissa. Keskusteluista nousi esille kuva siitä, että jotkut isommatkin muutokset saatetaan viedä liian nopealla aikataululla täytäntöön, jolloin mahdollisuudet niiden onnistumiseen vähenevät radikaalisti ja prosessi pitkittyy ajallisesti. Sillä saattaa myös olla joko heti tai myöhemmin suoraan negatiivisia vaikutuksia liiketoimintaan. Muutokselle asetetuista aikarajoista johtuen suunnittelu saattaa jäädä puutteelliseksi ja aiheuttaa suuria vaikeuksia niin läpivientiin kuin haluttujen tulostenkin saavuttamiseen.

Kuitenkin toisaalta, niin haastateltavien vastauksista kuin yhtiön toiminnan seuraamisesta kokonaisuudessa voidaan huomata, että muutosten onnistumiseen myös osataan panostaa. Ainakin suurissa muutoksissa, jotka koskevat huomattavan suurta osaa tai koko henkilöstöä, ovat asiat hyvin huomioitu. Viestintään panostetaan ja sitä on tarjolla paljon, työntekijöiden mielipiteistä ollaan kiinnostuneita ja niitä kysytään, kehitetään uusia malleja edelleen projektien avulla, joihin otetaan mukaan työntekijöitä eri yksiköistä; osallistetaan henkilöstöä toimintaan ja muutokseen. Myös henkilöstön hyvinvointiin panostetaan erilaisilla investoinneilla, jopa muutoksen suhtautumiseen ja tunteiden käsittelyyn on luotu oma osio yrityksen sisäisillä verkkosivuilla. Myös esimiehille on tarjolla koulutusta liittyen henkilöstön asenteiden ja toiminnan ymmärtämiseen ja muutosten helpottamiseen. Näistä asioista voidaan päätellä organisaation kykenevän kyllä hyvin hoidettuun muutoksen toteuttamiseen, kunhan muutokselle annetaan aikaa ja prosessi suunnitellaan hyvin. Liian nopeasti ja vajaalla suunnittelulla käytäntöön vietyinä tulokset eivät ole toivottuja, tai ne aiheuttavat ainakin paljon hankaluuksia muutoksen etenemisessä. Jos jokaiseen muutokseen panostettaisiin kunnolla ja aikarajoissa joustettaisiin tarpeen tullen, saavutettaisiin todennäköisesti paljon suurempi hyöty koko yhtiölle.

Vastauksista välittyi sama ajatus myös saadusta tuen määrästä. Se riippui tilanteesta ja sitä oli jonkin verran, osa kaipasi tukea lisää. Tästä kaikesta voidaan päätellä, että yhtiön kannattaisi panostaa myös pienempiin, esimerkiksi osaa yksiköitä koskeviin muutoksiin enemmän niiden onnistumisprosenttia parantaakseen. Toisaalta kaikille on tarjolla viestinnän muodossa olevaa apua yleisesti ottaen muutoksessa, sitä pitäisi vain vielä ehkäpä saada lisää spesifioitua eri ihmisille, esimerkiksi myynnille ja IT-puolelle. Etenkin myynnin kohdalla, jonka onnistuminen on tärkeimpiä kulmakiviä organisaation menestyksessä, kannattaisi panostaa enemmän muutoksen läpivientiin ja esimiesten auttamiseen siinä. Asiantuntijamyymiä on lähtökohtaisesti vaikeampi saada muuttamaan toimintaansa

ja he kyllästyvät helpommin. Tämä saattaa vaikuttaa suoraan tuloksiin ja muutokset olisi hyvä saada onnistumaan ensimmäisellä kerralla, jotta niistä saataisiin toivottua hyötyä.

4.6 Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä asioita henkilöstön sitouttamisessa muutokseen?

Koska aiemmin todetusti muutoksen on mahdotonta onnistua ilman, että organisaation jäsenet ovat siinä mukana, haluttiin selvittää mitä keinoja haastateltavat käyttävät työsääntönsä edistämiseksi. Yhteensä kuudessa vastauksessa puhuttiin vision, tavoitteiden sekä tekemisen selkeydestä ja etenkin niiden ymmärtämisestä. Taustojen ja ympäristön, suunnan ja määränpäiden sekä niihin pääsemiseen vaadittavien toimenpiteiden ymmärtäminen suurta kokonaisuutta unohtamatta nostettiin avainasioiksi sitouttamisessa. Jälleen suurimmaksi nousi ymmärtäminen siitä, miksi muutosta tehdään ja mihin se ja siihen liittyvät toimet perustuvat. Yksi haastateltava otti kantaa asiaan uuden palkkiomallin kannalta ja sanoi, ettei usko myyjien vieläkään välttämättä ymmärtävän täysin miksi muutos tehdään. Yksi vastaaja sanoi positiivisen tulevaisuuden kuvan luomisen ja uskon sekä luottamuksen siihen olevan keskeisin sitouttamistekijä. Kaksi haastateltavista nostivat esille yksilöllisten tavoitteiden ja motivaatiotekijöiden huomioimisen sekä linkittämisen muutokseen ja sitä kautta siihen osallistamisen. Toinen mainitsi myös yksilöllisten eroavaisuuksien vaikutusten ymmärtämisen sopeuttamisessa tärkeäksi, toinen pohti osallistamisen onnistuvan esimerkiksi projektien ja töiden delegoimisen kautta, mutta sanoi siihen liittyvän vapaaehtoisuuden tuovan oman haasteensa, kun osallistuminen on ainakin tähän mennessä ollut pientä. Yksi vastaaja näki sitouttamisen lähtevän myyntiorganisaatiossa siitä, että kaikki tietävät lähtötason ja vaatimukset ja sen avulla pyritään luomaan tunne siitä, että myyjät pystyvät itse tulevaisuudessa vaikuttamaan asiaan. Toinen vastaaja nosti osallistamisen tärkeimmäksi asiaksi sitouttamisessa ja toi esille taas ongelman siinä, että suuret päätökset yhtiössä tehdään useimmiten toisessa maassa eri lähtökohdista kuin mitä Suomessa on. Sen seurauksena päätökset tulevat valmiina ja annettuina muualta ja niihin on vain sopeuduttava, mikä saattaa olla todella hankalaa esimerkiksi myyjälle, joka työskentelee itsenäisesti eri kaupungista käsin. Haastateltava jatkoi, että ylemmän johdon pitäisi huomioida henkilöstön hyvinvointi paremmin muutoksissa. Lisäksi hän esitti mielipiteensä siitä, että johdolla tulisi olla varasuunnitelma muutoksille, koska tilanteet muuttuvat niin usein, ettei ensimmäinen ja usein ainoa suunnitelma ole aina loppuun asti se paras ja tuloksellisin.

Eniten käytössä olevat sitouttamiskeinot voidaan tiivistää selkeyden ja ymmärryksen varmistamiseen, yksilöllisten tarpeiden huomioimiseen sekä osallistamiseen. Keinot tukevat jälleen teoriaa ja hienoa oli huomata se, että sitouttamisessa hyödynnetään jokaisen työntekijän omien tavoitteiden linkittämistä muutokseen. Yhdistävät projektit ja delegointi auttavat luonnollisesti asiaa, joten huomion herätti yhdessä vastauksessa ilmaistu vähäinen vapaaehtoisuus osallistumisessa. Syitä siihen voi olla monia ja saadakseen oikean vastauksen asiaa pitäisi kysyä asiantuntijamyijiltä. Se saattaisi kuitenkin liittyä motivaation ja kiinnostuksen puuttumiseen tai siihen, miten uudet projektit esitellään myyjille ja miten heitä houkutellessaan osallistumaan niihin. Kun osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja se tapahtuu muutoksen ollessa käynnissä, ei keskittyminen aina riitä tai ajatus uudesta muutoksesta voi olla alkuun negatiivinen. Asiaa kannattaisi tutkia lisää, koska mahdollisuus on kuitenkin itsessään hyödyllinen ja voisi sitouttamisen lisäksi myös tarjota työhönsä rutinoituneelle myyjälle hänen kaipaamaansa lisähaastetta.

4.7 Miten viestit alaistesi kanssa?

Vastaukset sisälsivät paljon samoja asioita niin välineistä kuin tavoista ja sisällöistäkin. Nykypäivän mahdollisuudet viestinnässä on huomioitu tutkittavassa yhtiössä ja viestintäkanaviin listattiin puhelinsovelluksia, sähköpostia ja organisaation sisäisiä sosiaalisen median kaltaisia keskusteluformaatteja unohtamatta suullista viestintää puhelimen ja Skype:n välityksellä. Useampi vastaaja kuitenkin korosti suullisen ja etenkin kasvotusten tapahtuvan viestinnän tärkeyttä, jonka määrän yksi koki vähentyneen nykypäivänä mutta toisaalta viestinnän määrän kokonaisuutena lisääntyneen. Kaikki vastaajat painottivat keskustelun tärkeyttä ja pyrkivät pitämään kirjoitetut viestit lyhyinä ja lähinnä tiedottavina. Puhuttiin paljon suullisen viestinnän merkityksestä, vuorovaikutuksesta ja keskustelusta, niin kahdestaan myyjien kanssa kuin yhdessä koko tiiminkin kesken, jolloin kaikki saavat mahdollisuuden tuoda ajatuksia esille. Kaksi vastaajaa mainitsi säännöllisyyden olevan viestinnässä tärkeää, kolme puolestaan korosti avointa ja rehellistä viestintää. Sanottiin, että on paljon asioita joista ei voi puhua, mutta pyritään kuitenkin viestimään asioista niin paljon kuin kyetään. Yksi vastaajista kritisoi hieman yhtiön kulttuuria siitä, että salassa pidettävää tietoa on enemmän kuin sitä ehkä tarvitsisi olla. Kaksi vastaajaa myös puhui viestinnän määrän tärkeydestä ja toinen heistä kiteyttikin asian hyvin ”Mieluummin liikaa kommunikointia kuin liian vähän”. Kahdessa vastauksessa mainittiin myös toiston merkitys sekä viestin muotoileminen niin, että myyjien on helpompi ottaa se vastaan ja ym-

märtää sisältö. Yksi vastaajista sanoi myös pyrkivänsä lähestymään asioita myyjien kannalta, mutta huomioimaan samalla suuremman kokonaisuuden: Käytännössä siis selvittämään visiota ja syitä ja liittämään tiimin työn tarkoituksen kokonaisuuteen.

Osalla vastaajista haasteita aiheutti se, että välimatkaa omiin alaisiin saattoi olla satoja kilometrejä kun taas toiset näkivät lähes päivittäin omaa tiimiään toimistolla. Tällöin etävälineiden merkitys kasvoi vastauksissa hieman, mutta silti paljon pyrittiin viestimään suullisesti. Mainittiinkin erilaiset tiimi-, ajankohtais- ja kehittämispalaverit tärkeinä, jotka toteutettiin Skypen välityksellä.

Vastaukset antavat ymmärtää, että viestintää toteutetaan paljon ja säännöllisesti. Tarjolla olevia eri kanavia hyödynnetään aktiivisesti ja asioita toistetaan. Kirjoitettu viestintä painottuu tiedottamiseen ja suullista keskustelua suositaan enemmän. Pyritään olemaan mahdollisimman avoimia ja rehellisiä siitä huolimatta, ettei kaikkea voi kertoa alaisille ja mietitään myös tapoja sanottaa asiat, jotta kuulijan olisi helpompi ottaa viesti vastaan. Vastauksista voidaan päätellä, että yrityksissä pidetään huolta henkilöstön informoinnista, jotta kaikki olisivat ajan tasalla asioista. Perustuen teoriassa käsiteltyihin asioihin, toiston tarve voidaan liittää henkilöstön muistamisen vahvistamiseen sekä poisoppimisessa auttamiseen. Kirjoitetut viestit eivät ole korvanneet suullista keskustelua, jota tulisi suosia paljon. Avoimuus ja rehellisyys auttavat myös pitämään henkilöstön tilanteen tasalla asioiden etenemisestä ja vahvistavat luottamusta esimiesten ja myyjien välillä. Mielenkiintoista oli saada selville, että suullisten viestintäkanavien käytön merkitys kasvaa silloin, kun myyjillä on välimatkaa esimieheensä sekä muuhun tiimiin. Välimatkasta huolimatta huolehditaan siitä, että keskustelua käydään myös koko tiimin kesken. Tämä on tärkeä havainto myös lisääntyvän etätyön kannalta.

4.8 Mitkä tekijät vaikuttavat (alan) myyntiin tulevaisuudessa?

Kysymyksellä pyrittiin selvittämään suurimpia vaikutustekijöitä, jotka tulevat muuttamaan myyntiä tulevaisuudessa. Osa vastaajista keskittyi pohtimaan asiaa Face to face – myynnin kannalta, osa kokonaisuutena. Neljä vastaajaa mainitsi nimeltä digitalisaation, robotisoinnin ja Internetin vaikutukset myyntiin. Seurauksia nähtiin tulevan eniten asiakaskäyttäytymisen muuttamisessa ja sitä kautta myynnin ja toiminnan ohjaamisessa sen mukaiseksi. Kilpailun uskottiin kovenevan entisestään ja kilpailuttamisessa käytettävien palveluiden käytön lisääntyvän. Yksi vastaajista sanoi asiakkaiden hakevan ja löytävän tietoa Internetistä ja ostoprosessiin sisältyvän itsenäisen tiedon hakemisen vaiheen. Hän

koki palveluntarjoajien velvollisuudeksi luoda tietoa ja helpottaa sen löytämistä verkossa, auttaa niin sanotusti pääsemään alkuun. Muutamassa vastauksessa korostui oston helpouden vaatiminen ja esille nostettiin verkkokaupat ja puhelinsovellukset joiden kautta tuotteita saisi hankittua yksinkertaisesti ja nopeasti. Yksi vastaajista uskoi tämän myös pirstaloittavan kenttää ja nopeuttavan asiakkaiden kiertoa, kun kyse on suuremmista kokonaisuuksista joiden osia tullaan jatkossa ostamaan eri palveluntarjoajilta. Kokonaisuudessaan myynnin uskottiin siirtyvän paljolti verkkoon ja puhelimen välityksellä tapahtuvaan kanssakäymiseen. Yhdessä vastauksessa todettiin asiakkaiden vaatimustason kasvavan niin huomioimisessa kuin nopeudessaakin ja sanottiin merkkejä olevan nähtävissä jo nyt. Toinen vastaaja tuki tätä ajatusta sanomalla fokuksen siirtyvän palvelun sujuvuuteen ja prosesseihin. Lisäksi yksi haastateltava liitti digitalisaation kehityksen myös muihin myynnissä käytössä oleviin järjestelmiin, kuten prospektien hankintaan liittyviin helpotuksiin.

Muutosta pohdittiin myös siltä kannalta, että tulevaisuudessa pitäisi pystyä tunnistamaan se vaihe, milloin asiakkaaseen ollaan yhteydessä ostoprosessin alussa. Yksi vastaajista kiteytti asian hyvin mielikuvaan: ”Perinteisesti myynti on ollut asiakkaisiin yhteydenotoissa sitä, että on ammuttu haulikolla. Nyt pitäisi siirtyä tarkkuusammuntaan”. Viisi vastaajista kuitenkin sanoivat suoraan ja kahden muun vastauksista välittyi ajatus siitä, ettei tarve asiantuntijamyymyjille ole suinkaan poistumassa. Kyse on niin monimutkaisesta kokonaisuudesta ja palvelusta, että asiakkaat tulevat jatkossakin tarvitsemaan apua sen ymmärtämisessä ja linkittämisessä omaan tarpeeseensa. Yksi vastaaja sanoi myös, ettei usko Face to face – myynninkään kokonaan poistuvan, sillä asiakkaiden odotukset ovat kokemuksen mukaan muuttuneet yllättävän vähän ja etenkin suuret yritysasiakkaat haluavat henkilökohtaista palvelua. Toinen vastaaja komppasi ajatusta, mutta totesi sen muuttuvan enemmän konsultoivaan suuntaan, jossa asiakkaille luodaan ratkaisuja, jotka auttavat liiketoiminnan kehittämisessä. Myös brändi ja yhtiön imago mainittiin vaikuttavina tekijöinä etenkin Face to face – myynnissä.

Kuten teoriassa todettiin, myynti on siirtymässä vauhdilla sähköisten kanavien kautta toteutettavaksi. Asiakkaan ostoprosessista pyritään tekemään entistä helpompaa ja nopeampaa, joka puolestaan näkyy yritysmaailmassa kilpailun kovenemisena. Yritykset keskittyvät innovoimaan ja kehittämään eri tapoja hyödyntää Internetiä sekä sovelluksia myynnissä ja sen tukemisessa. Tarve asiantuntijamyymyjille ei kuitenkaan tule poistumaan,

vaan yritetään muuttaa tapoja lähestyä ja palvella asiakkaita. Tämä kaikki johtuu asiakaskäyttäytymisen muuttumisesta, johon on sopeuduttava menestyäkseen tulevaisuudessa.

4.8.1 Millaisia haasteita ne luovat (alan) myyntityöhön?

Selkeästi eniten vastaajia huolestutti se, miten aiemmassa kappaleessa käsitellyt asiat vaikuttavat tulevaisuudessa asiakkaiden hankintaan ja asiakaspysyvyyteen. Yksi vastaajista sanoi haasteeksi muodostuvan luottamuksen synnyttämisen sekä säilyttämisen, kun enää ei luoda yhtä henkilökohtaista suhdetta asiakkaaseen mitä aiemmin. Hän jatkoi ajatusta siihen, miten voitaisiin tulevaisuudessa olla läsnä verkossa. Myös toinen puhui asiakasuskollisuuden vähenemisestä, kun ostaminen siirtyy verkkoon ja kilpailusta tulee enemmän hintoihin painottuvaa, jotka muuttuvat vuosittain. Face to face – myyntiä ajatellen yksi vastaaja nimesi haasteeksi asiakkaiden saamisen vuorovaikutteisiin tapaamisiin. Hän pohti myös sitä, tuleeko myynti muuttumaan hyvien kanavien myötä enemmän reaktiiviseksi, eli asiakkaiden yhteydenottoihin vastaamiseksi, sen sijaan että itse haettaisiin asiakkaita. Kaksi vastaajaa oli myös huolissaan siitä, miten muutokset tulevat vaikuttamaan asiakkaiden lopulliseen kokemukseen palvelusta: kyse on kuitenkin suuremmasta ja monimutkaisemmasta kokonaisuudesta, jossa tuotteista räätälöidään asiakkaan tarpeita vastaava paketti. Vastaajat pohtivat tulevatko nopeus ja verkon hyödyntäminen ostamisessa vaikuttamaan siten, että joidenkin asiakkaiden hankkima kokonaisuus ei vastaakaan heidän tarpeitaan ja lopputuloksena olisi huono asiakaskokemus. Toinen sanoi asian tulevan vastaan kanavien käytössä myös siinä, että asiantuntijamyymyjien on haastavampaa saada kokonaisvaltainen kuva asiakkaiden yksilöllisistä tarpeista esimerkiksi kirjoitetuista viesteistä. Yksi vastaaja puolestaan uskoi aiemman kokemuksen perusteella verkon vain tukevan myyntiä, jolloin hän muotoili haasteeksi sen, että myyjät kykenevät myymään puheen avulla suurempia ja kalliimpia kokonaisuuksia asiakkaille. Haasteeksi mainittiin yhdessä vastauksessa myös sen mielikuvan välittäminen asiakkaille, että yritys kykenee auttamaan liiketoiminnassa, ei vain vastaamalla pyydettyyn tarpeeseen. Vastaaja sanoi lisäksi, että myynti pitäisi pystyä toteuttamaan kustannustehokkaasti sekä asiakasystävällisesti. Yksi vastaajista pohti myös Face to face –myynnissä suurimman haasteen tulevan pienestä paikallinäkyvyydestä ja imagosta, koska kilpailijat ovat niissä vahvemmillä.

Myynnin siirtyminen sähköisiin kanaviin tuo suurimman haasteen siinä, miten luottamusta asiakkaan ja yrityksen välille saadaan jatkossa luotua, kun yrityksen ja myyjien saama aika ostoprosessin pituuteen nähden vähenee merkittävästi. Lisäksi asiantuntijuutta vaativilla aloilla samainen kehitys saattaa aiheuttaa ongelmia sopivan palvelun tai tuotekokonaisuuden rakentamisessa ja myymisessä, joka on merkittävä riski niin asiakkaan liiketoiminnan kuin myyvän yhtiönkin kannalta. Asiakkaalle aiheutuu helposti suuria tappioita ja tarjoajalla asia näkyy puolestaan juuri asiakaspysyvyydessä ja maineessa, joka liittyy olennaisesti uusien asiakkaiden hankintaan ja luottamukseen. Riskin suuruuden vuoksi olisi mielenkiintoista ja tärkeää tehdä jatkotutkimus eri keinoista, joiden avulla sitä saataisiin pienennettyä tai kokonaan poistettua.

4.8.2 Millaisia haasteita ne luovat myynnin johtamiseen?

Kysymyksellä haluttiin selvittää näkivätkö haastateltavat muutoksilla olevan vaikutusta myynnin johtamiseen. Seitsemästä vastaajasta kuusi vastasi kysymykseen, koska yhden vastaajan kohdalla aika ei riittänyt. Kolme vastaajaa koki johtamiseen liittyvien haasteiden pysyvän suhteellisen samanlaisina, koska edelleen johdettavana on tiimi myyjiä. Kaikki kolme korostivat innostamisen haastetta, yksi etenkin silloin kun myyjä on yksin kilometrien päässä toimimassa itsenäisesti. Yksi laajensi suurimman haasteen liittyvän juuri käyttäytymisen muuttamiseen ja puhui myös palautteen antamisesta oikealla tavalla. Yhdessä vastauksessa pohdittiin haasteita liittyen palkkiomallin muutokseen ja sitä kautta myyjien johtamiseen. Vastaajan mukaan aiempi malli on ollut helppo ja yksinkertainen johtamisen väline joka on korostanut yksilöllistä tekemistä; nyt myyjät täytyisi saada näkemään ja ymmärtämään varsinaisen työn sekä tiimityöskentelyn merkitys ja sitä kautta muuttamaan toimintaansa. Kaksi vastaajaa näkivät suurimman haasteen liittyvän muutosten läpivientiin henkilöstölle, toinen puhui myös siitä, miten hiljattain on tullut suuria muutoksia lyhyellä aikavälillä. Toisaalta hän näki sen tavan hyvänä tapahtuneiden muutosten luonteiden takia. Yksi vastaajista pohti myös Face to face –myynnin paikallinäkyvyyden kasvattamisen mahdollisuuksia pienillä investoinneilla ja pitkien välimatkojen vaikutusta jokaisen myyntialueen yksilöllisten piirteiden huomioimisessa, kun ne on jaettu suurempiin kokonaisuuksiin. Yksi pohti reaktiivisen myynnin kasvamisen vaikuttavan tavoitteiden laatimiseen, toinen taas näki myynnin johtamisen mahdollisesti helpottuvan, kun asiakkaiden yksilölliset tarpeet vähenevät liittyen yhtiön tarjoamiin tuotteisiin ja palveluihin.

Myynnin johtamisen tulevaisuuden nähtiin pysyvän suhteellisen samanlaisena siksi, että henkilöstöjohtamisen näkökulmaa tarvitaan jatkossakin koska myyjät eivät tule katoamaan mihinkään. Suurimmat haasteet koettiin löytyvän alaisten toiminnan muuttamisesta sekä heidän innostamisestaan, varsinkin jos yhteydenpito tapahtuu viestintäkanavien kautta fyysisen läsnäolon sijaan. Ajankohtaisesti tämä näkyy tutkittavassa yhtiössä eniten palkkiomallin muutoksessa. Samaiset haasteet tulevat varmasti kasvamaan jatkossa, koska etätyömahdollisuuden käyttö yleistyy. Toisaalta yhtiön kannalta voidaan ajatella haasteen helpottuvan hieman ajan myötä nykytilanteeseen verrattuna, kun palkkiomallin muutokseen totutaan ja se hyväksytään. Nyt muutos on vielä uusi ja kesken, joten esimerkiksi motivaatioon liittyvät haasteet ovat suurempia, koska myyjät vielä haavevat sen tilalle yhtä suurta motivaationlähdettä.

4.9 Ovatko mainitsemasi asiat jo huomioitu organisaatiossa? Jos ovat, niin miten?

Kysymyksellä pyrittiin selvittämään onko organisaatiossa jo lähdetty kehittämään toimintaa tulevaisuutta varten ja jos on, niin miten pitkällä kehityksessä ollaan. Vastauksista haluttiin saada kuvaa siitä, miten hyvin ja ajoissa yhtiössä on varauduttu tuleviin suuriin muutoksiin. Kaikki seitsemän vastaajaa sanoivat, että mainitut asiat on huomioitu, eroja tosin löytyi siinä miten hyvin. Yksi vastaajista sanoi yritysasiakkaisiin keskittyvän organisaation muutoksen tulleen muutaman vuoden myöhässä verrattuna yksityisasiakasosaan, Face to face – myyntiin liittyvissä vastauksissa puhuttiin siitä, miten muutokset eivät vielä konkreettisesti näy, vaikka ne ovat nyt työn alla. Kaikissa vastauksissa puhuttiin digitalisaatioon panostamisesta ja asiakaskäyttötymisen ennakoimisesta. Toimintaa ja myyntiä verkkoympäristössä kehitetään ja myyntiä siirretään enemmän sähköiseen ja puhelimen välityksellä tapahtuvaan kanssakäymiseen, myös organisaatorakenteita muuttamalla. Vastausten mukaan esimerkiksi roolijakoja, fokusta sekä myyntityön painopisteitä on jo muutettu ja ollaan koko ajan muuttamassa. Muutokset ovat olleet ja ovat suuria ja organisaatiolla on halu yhden vastaajan sanojen mukaan olla muuttamassa sekä muuttumassa yhdessä asiakkaiden kanssa kärkijoukossa. Toisen vastaajan mukaan yhtiö on luomassa uudenlaista kulttuuria ajatteluun ja toimintaan sekä tuomassa uusia näkökulmia. Myös palvelun nopeuteen panostaminen nousi yhdessä vastauksessa esille.

Se, että yhtiö on huomionnut ympäristön ja asiakkaiden muuttumisen ja tehnyt suuria muutoksia niihin liittyen, antaa sille paremmat mahdollisuudet menestyä myös tulevaisuuden markkinoilla. Yhtiön halu muuttua asiakkaiden kanssa yhdessä eikä vain reagoida muutokseen on pyrkimys saavuttaa kilpailuetu ja etulyöntiasema markkinoilla, ja jos se siihen kykenee, tulee tulos kasvamaan ajan myötä. Siinä tapauksessa se pystyisi aina tarjoamaan ensimmäisenä tai ensimmäisten joukossa juuri sitä, mitä asiakkaat toivovat. Tämä vaatii nopeaa toimintakykyä, joustavuutta, innovointia ja tiivistä yhteistyötä myös asiakkaiden kanssa; eihän yhtiö voi tietää asiakkaiden toiveita ellei kuuntele heitä. Suurimmaksi haasteeksi nousevat juuri asiakkaiden toiveisiin vastaaminen, oikea-aikaisuus muutoksissa ja se, että kyseessä on suuri yhtiö. Suurille yhtiöille muuttuminen on hitaampaa ja kankeampaa ja organisaatorakenne usein vaikeuttaa prosessia entisestään. Onnistumisen ja tulevaisuuden kehittämisen kannalta olisi hyödyllistä tehdä tutkimus vuoden tai parin kuluttua ja verrata nykyhetkeen sitä, miten muutokset ovat edenneet ja millaista tulosta niiden avulla on tehty. Mielenkiintoista olisi myös tutkia sitä, miten yhtiö käytännössä ”muuttuu yhdessä asiakkaiden kanssa”. Millaista yhteistyötä, osallistamista, kommunikointia ja kehitystä tapahtuu asiakkaiden kanssa vai tapahtuuko lainkaan. Yhtiön tekemien muutosten ja niihin panostamisen tuottavuuden kannalta olisi tärkeää tutkia sitä, mitä kautta se kerää tietoa asiakaskäyttäytymisen ja -toiveiden muutoksesta ja miten validia tieto on.

4.10 Asiantuntijamyymyjien näkökulmia

Tutkimuksessa haluttiin selvittää myös asiantuntijamyymyjien kokemuksia ja ajatuksia muutoksista ja niiden läpiviemisestä sekä vaikutuksista, jotta johtohahmojen vastauksia saataisiin suhteutettua paremmin ja sitä kautta löydettyä myös hyödyllisempiä kehitystarpeita toiminnalle. Kaksi vastausta saatiin sähköpostitse, mutta pääasiassa tutkimus toteutettiin haastatteleamalla kasvotusten myyjiä samasta syystä kuin johtohahmojakin, ja jälleen korostettiin anonyymiyttä, jotta saatiin mahdollisimman suoria ja rehellisiä kokemuksia. Siksi vastauksia myös käsitellään kokonaisuutena eikä tiimien välisiä eroja vertailla. Myös tämä on huomioitava tehdyissä johtopäätöksissä. Kysymyksiä esitettiin yhteensä yhdeksän ja ne liittyivät ajatuksiin ja tunteisiin käynnissä olevista palkkio- ja ajattelumallin muutoksista, omasta työstä, vaikutustekijöihin suhtautumisessa, muutosviestintään sekä esimiehiltä saatavaan tukeen työssä ja muutoksessa. Viimeiseksi kysyttiin mitä vastaaja kaipaisi esimieheltä tai johtajilta ja annettiin mahdollisuus vapaamuotoiselle palautteelle liittyen myyntiin ja muutoksiin yhtiössä. Vastauksia käsitellään tässä

kappaleessa pääpiirteittäin ja esille tuodaan eniten mainittuja asioita eli lukuisia pienempiä yksittäisiä huomioita jätetään pois. Vastauksissa on myös huomioitava se, että vastaajia oli kolmesta eri tiimistä, joista vain kahden esimiehiä osallistui samaan tutkimukseen. Lisäksi yksi vastaus saatiin yhtiön yhteistyökumppanina toimivan yhtiön edustajalta, joka on useamman vuoden työskennellyt fyysisesti samassa tilassa yhden myyntitiimin kanssa. Kyseisen henkilön vastaus oli hyödyllinen, koska se toi objektiivisen näkökulman asiaan ja sitä kautta vahvasti tiettyjä haastatteluissa nousseita asioita. Kyseisen haastateltavan vastauksia käsitellään yhdessä myyjien vastausten kanssa niin, että ne tukevat suurimpia nostoja.

4.10.1 Tunteet ja ajatukset

Muutokseen liittyviä tunteita ja ajatuksia kysyttäessä eniten esille nousivat negatiivisuus ja epävarmuus. Yhteensä yhdeksässä vastauksessa kerrottiin ajatusten olevan negatiivisia ja harmittavia, kun taas epävarmuuden toi esille seitsemän vastaajaa. Epävarmuus liitettiin tulevaisuuteen ja siihen, ettei tilanne ole selkeä. Puhuttiin sekavasta toiminnasta, epäselvistä ohjeista ja kokonaiskuvan puuttumisesta. Useampi mainitsi muutosten paljouden ja nopean vaihtuvuuden, niin tekemisessä kuin osalla johtajissakin, jonka seurauksena ei kyetä näkemään kokonaisuutta. Sanottiin etteivät kaikki asiat, kuten työkalut, tue muutosta. Palkkiomallin muutos nostatti eniten negatiivisia ajatuksia ja herätti myös huolta; yhteensä kymmenen vastaajaa sanoi suoraan olevansa huolissaan sen vaikutuksista omaan talouteensa. Muutoksen konkreettiset vaikutukset näkyvät vasta tulevana syksynä tai vuonna 2019, joten asia mietitytti edelleen. Lisäksi muutos aiheutti huolta viidellä motivaation ylläpitämisessä ja useampi ihmetteli uutta mallia. Koettiin työ määrän lisääntyvän, mutta palkan tippuvan ja jotkut mainitsivat myyntityöhön kuuluvan sen, että pystyy itse vaikuttamaan ansioihin. Nyt osa vastaajista koki, ettei voi enää itse vaikuttaa tulotasoon. Haasteista huolimatta kävi ilmi, että sopeutumista oli myös tapahtunut ajan myötä. Noin viisi vastaajaa mainitsi sopeutuneensa tilanteeseen paremmin ja yrittävänsä olla miettimättä asioita, koska vaikutukset näkyvät vasta myöhemmin. Teoriaosuuteen pohjaten voidaan siis todeta ajan antamisen muutokselle olevan hyödyllistä. Muutoksista huolimatta varsinainen työ koettiin pääasiassa mielekkäänä ja kiinnostavana. Osa kuitenkin kaipasi lisää haastetta itse työhön, osa totesi työhön liittyvien ongelmien johtuvan organisaation päätöksistä ja linjauksista.

Kysyttäessä keskeisimpiä vaikutustekijöitä muutokseen suhtautumisessa kerrottiin kollegoilla ja tiimillä olevan merkitystä, tosin tuotiin esille paljon sitä, että asioissa täytyy olla kriittinen ja pohtia, miten antaa mielipiteiden vaikuttaa. Yksi sanoi jättävänsä kahvihuonekeskustelut siksi välistä, että jatkuva negatiivinen keskustelu vaikuttaa omaan jaksamiseen pidemmällä aikavälillä. Useammasta vastauksesta välittyi kuva siitä, että myyjien kesken spekuloidaan paljon ja huhujen kiertämistä on jonkin verran, yksi myyjä avasi asian johtuvan siitä, että tiedottamisessa jätetään liian paljon tulkinnan varaan ja kaikki ymmärtävät asiat eri tavoin. Muutama muu yksittäinen asia mainittiin myös, kuten yksityiselämässä vallitseva tilanne, mutta mielenkiintoista oli muutamassa vastauksessa esille tuodut näkemuserot muutosten vaikutuksista ylemmän johdon kanssa. Vastajaat uskoivat näkemuserojen johtuvan siitä, että asiakasrajapinnassa työskennellessään he näkivät asiat toisin kuin päätökset tekevä ylempi johto, jolloin he kokivat muutosten positiiviset vaikutukset todellisuudessa pienempinä.

4.10.2 Viestintä

Pyydettyäessä kuvailemaan viestintää ehdottomasti eniten mainittiin sen sekavuus. Sitä luonnehdittiin epämääräiseksi ja – johdonmukaiseksi, ympäripyöreäksi ja sen sanottiin olevan niukkaa. Viivästyminen ja pidättyväisyys viestinnässä nousivat useammassa vastauksessa esille ja puhuttiin myös turhautumisesta siihen, että asioista ei ole puhuttu alusta asti suoraan, vaan on luotu harhaanjohtava mielikuva tai salailtu asioita. Muutama vastaaja kuitenkin kuvaili viestintää myös innostavaksi ja korosti sitä, että oma esimies on vain välikätenä tuomassa viestiä ja hankalassa tilanteessa. Kyseiset vastaajat uskoivat esimiehen tekevän voitavansa, kun viestit tulevat ylemmältä johdolta. Vastauksissa oli huomattavissa selkeitäkin eroja tiimien välillä, mutta anonyymiyden vuoksi ei voida sanoa muuta kuin se, että ainoat positiiviset vastaukset kaikkien joukossa tulivat yhden tiimin sisältä. Jotkut vastaajat myös sanoivat käytössä olevien viestintäkanavien määrän aiheuttavan sekavuutta, kun tärkeitä tiedotteita tulee eri kautta. Tutustuttuaan yhtiön monialaiseen ja laajaan repertuaariin viestintäkanavissa ja niihin luoduissa ryhmissä, joista työntekijät usein kuuluvat moneen, voidaan sanoa kanavia olevan hieman liikaa. Sama kommentti on kuultu myös parilta tutkimukseen osallistuneelta esimieheltä sekä useammalta myyjältä varsinaisen haastattelun ulkopuolella. Tämä saa pohtimaan kannattaisiko kanavia tehdä yksinkertaisemmiksi, ettei moni tärkeä informaatio menisi kokonaan ohi ja tietoa löytäisi helpommin.

4.10.3 Tuki

Kysymyksillä haluttiin selvittää kokevatko myyjät saavansa työssään ja muutoksessa esimiehiltään tukea ja jos kokevat, niin miten se esiintyy. Vastaukset erosivat paljonkin toisistaan ja tiimeissä tuki koettiin hyvin erilaisena. Vastaukset vaihtelivat tuen riittävästä saamisesta tiukkoihin kieltäviin vastauksiin. Moni koki saavansa tukea jonkin verran, esimerkiksi muutoksessa oleva tuki miellettiin pääasiassa asioista informoimiseksi ja vastauksen saamiseksi, jos jotain kysyi. Osa myyjistä kertoi tuen tulevan esimieheltä valmentavana ja mainittiin myös tiimin sisäinen auttaminen ja tuki työhön liittyvissä haasteissa. Oli selkeästi huomattavissa suuriakin eroavaisuuksia asiassa sen perusteella, kuka johti kyseistä tiimiä ja jotkut vastaajat vertasivatkin tuen muuttunutta määrää vaihtuneiden esimiesten välillä. Siitä huolimatta samojakin asioita toistui paljon. Useampi myyjä koki, ettei tarvitse tukea esimiehiltä mihinkään. Jotkut vastaajista sanoivat hakevansa tarvitsemansa vähäisen tuen esimerkiksi substanssiosaamiseen eri osastojen asiantuntijoilta. Tämä voidaan helposti yhdistää asiantuntijamyymyjille ominaiseen arvostukseen omasta osaamisesta. Näkemys tukee myös esimiesten haastattelussa esille nostettua haastetta siinä, etteivät myyjät välttämättä edes koe tarvetta kehittää omaa toimintaa. Joukossa oli kuitenkin myös myyjiä, jotka kaipasivat tukea lisää, niin työhön kuin myyntiinkin. Eniten tukea toivottiin myyntiin ja sen onnistumiseen esimerkiksi prospektien hankinnassa ja myynnillisissä keinoissa. Tukea toivottiin myös muutoksessa, eniten ymmärryksen muodossa. Tämä osoittaa sen, miten yksilöllisiä ihmiset ovat; vaikka myyjä olisikin ylpeä osaamisestaan, ei se aina tarkoita sitä, etteikö hän mielellään käyttäisi apua onnistumisten kasvattamisessa. Asia tuo todistettua toivoa uuden ideologian, kehittämisenäkökulman, läpivientiin. Mielenkiintoista oli parin vastaajan maininta siitä, että he toivoisivat lisää aikaa omalle esimiehelleen, jotta tämä voisi paremmin keskittyä valmentamiseen ja sitä kautta tukemiseen. Toiveet tukevat aiemmin esimiesten vastauksissa esille nousseen toisen suurimman työhön liittyvän haasteen olemassaoloa, kiirettä. Ne myös saavat pohtimaan kiireen haittavaikutuksia entistä laajemmalle.

4.10.4 Toiveita ja näkemyksiä

Lopuksi haluttiin selvittää millaisia toiveita myyjillä oli esimiehille ja johtajille ja heidän annettiin myös vapaasti kommentoida muutoksia ja niiden toteuttamista. Eniten esimiehiltä toivottiin yksilöllisyyden huomioimista ja ymmärrystä, yksi vastaaja perusteli tätä

edelleen sillä, että sama johtamistapa ei sovi kaikille. Lisäksi kaivattiin selkeyttä, avoimuutta ja rehellisyyttä viestinnässä. Nämä toiveet osoittavat sen, miten tärkeää loppujen lopuksi oli haastatella myös myyjiä. Pelkästä esimiesten ja johtajien haastatteluista olisi välittynyt kuva siitä, että johtamisessa huomioidaan riittävän hyvin yksilölliset tarpeet sekä avoimuus. Voidaan kuitenkin todeta, että niissä olisi vielä parantamisen varaa. Jotkut vastaajat sanoivat rakentavan keskustelun ja palautteen olevan tarpeen siinä, että omaa osaamista ja tekemistä saataisiin kehitettyä, niin myynnissä kuin muutoksessa. Nyt sen määrän nähtiin olevan puutteellista. Jotkut myyjät halusivat myös enemmän tiimin kesken tapahtuvaa valmennusta.

Ylemmältä johdolta kaivattiin markkinatilanteen ja siihen liittyvien realiteettien parempaa tuntemusta, sillä nyt osa myyjistä koki asiakasrajapinnassa työskentelyn tuoman kokemuksensa myötä, että kaikki muutoksia ei ollut suunniteltu niiden mukaisesti. Toivottiin myös lisää aikaa muutoksille. Selkeästi eniten kaivattiin kuitenkin selkeyttä: Lähestulkoon jokaisesta haastattelusta kävi ilmi, että muutosten syyt, tekeminen ja tavoitteet eivät ole selvillä. Vastauksista sai kuvan päämäärättömästä tekemisestä ja moni myyjä toivoi tekevänsä oikeita asioita kuitenkin olematta lainkaan varmoja siitä. Haastatteluista päällimmäiseksi jäi vahva ajatus siitä, että tarvetta olisi saada mahdollisimman pian selkeät tavoitteet ja ohjeet tekemiselle, ymmärrys niille ja ymmärrys kokonaisuudesta sekä suunnasta johon ollaan menossa. Jotkut sanoivat tavoitteiden ja tekemisen olevan ristiriidassa keskenään ja pahentavan tilannetta entisestään. Myös aiemmin mainittu tarve palautteelle korostuu entisestään. Monella myyjällä oli vaikeuksia ymmärtää oman tekemisensä oikeellisuutta sekä omaa arvoaan ja merkitystään organisaatiolle.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia asioita asiantuntijamyynnin johtamisessa tulisi huomioida muuttuvan ympäristön myötä ja millä keinoin johtamista voitaisiin kehittää paremmaksi. Johtamista tutkittiin henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, koska kuullun, luetun ja kokemuksen perusteella ihmisten johtamiseen kaivattiin lisää apukeinoja. Tutkimustuloksista pyrittiin löytämään kehitystarpeita asiantuntijamyynnin johtamiseen sekä selkeämpää käsitystä myynnin johtamisen tulevaisuudesta. Työn tarkoituksena oli selvittää lukijalle muutoksessa työntekijöiden käyttäytymiseen vaikuttavia tunnetiloja ja tekijöitä, asiantuntijamyynnin johtamista, niihin löytyviä apukeinoja sekä pyrkiä yhdistämään näitä kahta eri osa-aluetta henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Jotta valitsemia kehitystarpeita kyettiin löytämään, tutkittiin käytännössä, miten asiantuntijamyynnin johtamista toteutetaan muuttuvassa ympäristössä pörssi-yhtiössä.

Työ toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena haastattelemalla anonymisti ja pääasiassa suullisesti johtohahmoja ja asiantuntijamyymiä, koska vastauksien toivottiin olevan mahdollisimman rehellisiä ja avoimia. Haastateltavat olivat samasta yhtiöstä, jotta tulokset ja niistä saatavat kehitystarpeet olivat todenmukaisempia. Suulliset haastattelut mahdollistivat vastausten tarkentamisen paremmin tutkittavia asioita vastaaviksi, koska kysymyksissä ei haluttu johdatella vastaajia lainkaan.

Jokaisen muutoksen erilaisuus on huomioitu organisaatioissa ainakin johtamisessa. Tämä tulee ilmi tutkimuksessa paljon korostetuista henkilöstön yksilöllisistä tarpeista ja niiden tärkeydestä niin viestinnässä, motivoinnissa, sitouttamisessa kuin kehittämisesäkin. Yksilölliset tarpeet tulisi kuitenkin huomioida entistä paremmin esimerkiksi keskustelemalla, valmentamalla ja antamalla palautetta, sillä johtamisen kohteena olevat henkilöt eivät koe sen olevan riittävällä tasolla. Tutkimuksesta voidaan myös tehdä johtopäätös siitä, että organisaation ylempi johto, etenkin näin suuressa yhtiössä, ei huomioi yksilöllisyyttä tarpeeksi muutosten suunnittelussa ja läpiviemisessä. Muutosten onnistumiselle olisi hyötyä siitä, että maakohtainen ja myös yksiköiden välinen erilaisuus sekä markkinatilanne huomioitaisiin paremmin jo suunnitteluvaiheessa.

Henkilöstöjohtamista asiantuntijamyynnissä toteutetaan hyvinkin pehmeällä otteella ja sen tarpeeseen vaikuttaa vahvasti myyjille ominainen tieto ja arvostus omasta osaamisesta. Johtamisessa huomioidaan myyjien yksilöllisyys, tarve molemminpuoliselle vuo-

rovaikutukselle, viestinnän kielellinen onnistuminen sekä jaksaminen ja motivointi. Pyritään valmentavalla otteella kehittämään jokaista ja lisäämään onnistumisia. Nämä ovat oikeanlaisia tapoja johtamiselle, mutta niihin tulisi panostaa paljon enemmän, koska alaiset eivät koe niiden onnistuvan tarpeeksi hyvin käytännössä. Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että antamalla esimiehille ja johtajille enemmän aikaa varsinaiseen henkilöstön johtamiseen asiat saataisiin toteutumaan huomattavasti paremmin. Muutosjohtaminen ja myynnin johtaminen nähdään hyvinkin samankaltaisina, ja ne painottuvat yksilöiden johtamiseen; muutosjohtamisessa korostuvat asioiden selkeys ja ymmärryksen luominen. Ne kaipaavat kuitenkin eniten kehittämistä, koska suunta, tavoitteet ja syyt ovat epäselviä sekä ajoittain ristiriitaisia. Tämän takia tekeminen on epävarmaa ja muutosten onnistumisprosentti pienenee, koska työntekijät eivät tiedä mihin panostaa, mitä muuttaa ja miksi. Epämääräisyys syö lisäksi luottamusta paitsi esimiehiin, vielä enemmän koko organisaatioon ja sen tulevaisuuteen. Päämäärien ja ohjeiden tulisi olla entistä tarkemmin suunniteltuja ja helpommin ymmärrettäviä. Asioista pitäisi puhua avoimemmin ja enemmän sekä luoda myyjille tunne siitä, että heitä ymmärretään ja heidän työpanoksensa on tärkeä organisaatiolle. Viestinnässä määrän tärkeys ja eri kanavien käyttö on huomioitu hyvin, unohtamatta kuitenkin suullisen ja fyysisen keskustelun merkitystä. Keskustelua, niin yksilöiden kuin tiiminkin kesken, tulisi kuitenkin olla enemmän ja käytettävien kanavien määrässä kannattaisi kiinnittää huomiota siihen, ettei niitä ole samanaikaisesti liikaa. Tulevaisuudessa teknologian kehityksen mahdollistamien viestintäkanavien käyttö tulee lisääntymään, ja etenkin useamman ihmisen väliseen keskusteluun tarkoitetut välineet, kuten Skype, kasvattavat merkitystään. Asiantuntijamyymyjille tärkeä tiimin sisäinen keskustelu ja yhteistyö eivät voi unohtua, joten niiden on onnistuttava osallistujien ollessa fyysisesti eri paikoissa.

Tulevaisuuden myynnissä suurimmat haasteet liittyvät asiakaskäyttäytymisen muuttumiseen, jonka seurauksena kilpailu kovenee ja uusasiakashankinta sekä pidempiaikaisten asiakassuhteiden ylläpito vaikeutuvat. Luottamussuhteen luominen asiakkaaseen ja asiantuntija-aloilla asiakkaan todellisen tarpeen ymmärtäminen aiheuttavat päänvaivaa ja niihin tulisi kehittää ratkaisuja. Teknologian kehitys ja myynnin siirtyminen yhä enemmän sähköisiin kanaviin muuttaa työn luonnetta jonkin verran, mutta tarve asiantuntijamyymyjille ei poistu kokonaan tulevaisuudessa. Siksi henkilöstöjohtaminen tulee tulevaisuudessakin olemaan keskeinen osa myynnin johtamista.

Haastavaa työssä oli pitää aihe rajattuna ja tutkimus tiiviinä, koska aihealueet ovat laajoja ja mielenkiinto suuri. Esimerkiksi alussa suunniteltiin haastateltavan vain johtajia ja

esimiehiä, mutta tutkimuksen edetessä päätettiin haastatella myös asiantuntijamyymiä. Lopputuloksen kannalta tällä oli suuri positiivinen merkitys, koska ilman asiantuntijamyymien näkemyksiä, johtopäätökset olisivat olleet hyvinkin erilaisia, eikä tuloksista olisi saatu yhtä valideja. Tutkimuksessa käsiteltyjen aiheiden valinta oli vaikeaa, koska aineistoa ja tutkimuksia löytyy paljon. Aiheen tutkiminen objektiivisesti tuotti myös omat haasteensa, koska omakohtaiset kokemukset vaikuttivat tutkimuksessa esitettyihin ja tutkittaviin näkökulmiin. On siis hyvä ottaa huomioon se, että näkökulmia ja aineistoa aiheista löytyy enemmän ja työ ei keskity tutkimaan asiantuntijamyynnin johtamista muutoksessa sekä myynnin tulevaisuutta syvällisesti, vaan enemmänkin niiden yhdistämistä.

Työtä voidaan hyödyntää tulevaisuudessa asiantuntijamyynnin johtamisessa muutoksessa. Tulosten avulla johtamista voidaan kehittää ja siihen käytettäviä resursseja kohdentaa entistä tehokkaammin. Työntekijöiden tarpeet voidaan huomioida paremmin ja helpottaa sekä tehostaa muutosten läpivientiä. Tulokset luovat pohjaa myös myynnin tulevaisuuden kehittämiseksi ja havainnollistavat sen tuomia piirteitä myyntiin ja henkilöstöjohtamiseen. Lisäksi toimeksiantaja Juras Analyysi Oy saa tutkimuksesta kaipaamaansa tietoa asiantuntijamyymien johtamiseen.

LÄHTEET

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo.

Gofore 2017. Y-sukupolvi työelämässä. Viitattu 29.4.2018
<https://gofore.com/y-sukupolvi-tyoelamassa/>

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.

Kempainen, P. 2017. Älykkäämpää logistiikkaa. Muutos on mahdollisuus. Kauppalehti 8.11.2017. Viitattu 28.3.2018.
<https://blog.kauppalehti.fi/alykkaampaa-logistiikkaa/muutos-on-mahdollisuus>

Laurila, M. 2011. Muutosjohtamisen haasteet suomalaisessa henkilöstötyössä. Julkaisussa R. Viitala, V. Suutari & M. Järnlström (toim.) Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Selvityksiä ja raportteja 171. Vaasa: Vaasan yliopisto, 45–60. Viitattu 24.5.2018
https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-374-5.pdf

Lehmusvirta, A. 2018. Nordeassa tuhat tehtävää siirtyy roboteille yksin tänä vuonna – ”Muutoksen voima on yllättänyt”. Kauppalehti 20.3.2018. Viitattu 30.5.2018.
<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/nordeassa-tuhat-tehtavaa-siirtyy-roboteille-yksin-tana-vuonna-muutoksen-voima-on-yllattanyt/9eBtjXNJ>

Lundberg, T. & Berggren, O. 2014. Apinajohtajan käsikirja. Esimiestaitoja simpanssien tapaan. Helsinki: Atena Kustannus Oy.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.

Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas. Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.

Pirinen, H. 2017. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Alma Talent.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: OY Imperial Sales AB

