



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Myyntiorganisaation myynnin tuen kehittäminen johtamisen keinoin

Järvinen, Emmi  
Salo, Perttu

2018 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Hyvinkää

## Myyntiorganisaation myynnin tuen kehittäminen johtamisen keinoin

Emmi Järvinen  
Perttu Salo  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2018

Emmi Järvinen ja Perttu Salo

### Myyntiorganisaation myynnin tuen kehittäminen johtamisen keinoin

Vuosi 2018 Sivumäärä 95

---

Tämän opinnäytetyön toimeksiantona oli toteuttaa kyselytutkimus yhteistyökumppanina toimineelle kansainväliselle teollisuusalan yrityksen myyntiorganisaatiolle heidän tyytyväisyydestään myynnin tukeen. Tutkimus koostui neljästä eri osa-alueesta: myynnin teknisestä tuesta, tuotehallinnasta, toimitusketjusta sekä markkinoinnista. Yhteistyökumppanin edustaja oli toteuttanut kyselyn ensimmäistä kertaa aloittaessaan myyntiorganisaation johtajana 2016. Nyt toteutetun kyselyn tavoitteena oli löytää kehityskohteita kaikilta osa-alueilta, joita yhteistyökumppanin edustajana voisi hyödyntää myynnin edistämiseksi. Kyselyn tuloksia syvennettiin haastattelututkimuksella, joka toteutettiin yhtiön Suomessa toimivien ylemmille toimihenkilöille sekä neljän osa-alueen sidosryhmien asiantuntijoille.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui kahdesta osasta: myyntiorganisaatiosta sekä sen johtamisesta. Ensimmäisessä osuudessa tarkasteltiin myyntiorganisaation teoriaa, millaisia organisaatioita on ja miten organisaatiota voi rakentaa ja kehittää. Osuudessa syvennettiin tutkimaan, mitä myynnin tuki on, millaisia myyntiä tukevia toimenpiteitä on sekä tutkimuksen neljää teemaa. Toisessa osuudessa käsiteltiin myyntiorganisaation johtamista. Osiossa syvennettiin myyntiprosessin johtamiseen sekä monikulttuurisen organisaation johtamiseen.

Tutkimusmenetelminä käytettiin määrällistä sähköpostikyselyä sekä laadullista teemahaastattelua. Kysely toteutettiin toukokuussa 2017 yhteistyökumppanin käyttämällä Questback-ohjelmalla ja se lähetettiin yhteistyökumppanin myyntiorganisaatiossa työskenteleville 436 henkilölle. Kysely toimitettiin 417 vastaanottajalle, 19 vastaanottajaa ei tavoitettu. Kyselyyn vastasi 162 henkilöä, vastausprosentiksi muodostui 37%. Haastattelukutsuja lähetettiin 7, kaikki kutsutut osallistuivat tutkimukseen.

Kyselytutkimuksen tulosten mukaan myyntiorganisaation tyytyväisyys myynnin tuen eri osa-alueisiin on hieman parantunut kaikilla paitsi yhdellä osa-alueella. Tyytyväisyys markkinointimateriaalien löytymiseen oli kyselyn tulosten mukaan hieman heikentynyt. Erityisesti tyytyväisyys tuotteiden muutoksista ilmoittamiseen oli noussut, tähän yhteistyökumppanin edustaja oli panostanut vuoden 2016-2017 aikana. Haastattelututkimuksen tulosten perusteella erityisesti yhteistyötä keskieuropalaisen tehtaan kanssa on hyvä jatkossa kehittää. Toimitusketjun luotettavuutta tulee parantaa ja virheiden määrä minimoida. Myyntiä tukevien materiaalien sijoittaminen yhteen portaaliin sekä niiden yhdenmukaistaminen, eri osastojen yhteistyön sekä kommunikointiväylien kehittäminen, myyjien koulutuksien yhdenmukaistaminen ja vastuutehtävien selventäminen olivat keskeisiä kehitysehdotuksia.

Kahden tutkimusmenetelmän käyttö sekä niiden huolellinen käyttö ja kokonaisotanta vahvistivat tutkimuksen reliäabeliuden sekä validiteetin. Aineisto tiivistettiin ja analysoitiin huolellisesti virheiden välttämiseksi ja kaikkien kehityskohteiden löytämiseksi. Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin ja tutkimusongelmaan löytyi vastaus, jokaisesta teemasta löydettiin useita kehitysehdotuksia.

Myynnin tuki, myynnin tuen kehittäminen, myyntiorganisaatio, myyntiorganisaation kehittäminen, johtaminen

Emmi Järvinen and Perttu Salo

### Development of a sales organization's sales support through management

Year	2018	Pages	95
------	------	-------	----

---

The objective of this thesis was to study the sales support of an international sales organization and identify areas to develop. The level of satisfaction of personnel was studied by a questionnaire. The questionnaire was executed for the first time in 2016 when the partner of this study started as the sales director of the sales organization. The two results were compared and analyzed. This quantitative questionnaire was divided into four themes: technical sales support, product development, supply and marketing.

A qualitative interview study was executed to 7 "key" employees working in Finland for the sales organization and its stakeholders. The interview questions were based on the questionnaire and were also divided into the same four themes. The purpose of the interviews was to deepen the results of the questionnaire.

The framework of the theory is divided into two parts. The first part studies sales organization and sales support. It includes; theory of an organization what kind of organizations exists and how they can be developed. The first theory part explains what kind of actions are considered as sales support and how the four themes of the questionnaire support the sales organization. The second part of the theory studies sales organizations management. The second theory is divided into managing the sales process and managing an international organization.

The quantitative questionnaire was carried out in May 2017 by email to all 436 members of the sales organization. It was executed with an electric questionnaire program Questback. 19 emails could not be sent, 162 answered, making the response rate 37%. A Qualitative interview study was done in September 2017 to which all 7 invited "key" employees participated. According to the results of the questionnaire the satisfaction levels had all improved from 2016 except for one. The satisfaction of finding marketing materials had decreased slightly from 2016. The partner had invested in improving the communication of all product changes and releases. The satisfaction level of the communication had risen the most.

According to the results of both studies, the co-operation with the factory placed in Central Europe has to be improved. The main development points were; improving the reliability of the supply chain, placing all of the material supporting the sales personnel in one portal, unifying the materials, improving the co-operation between "key" stakeholders and communication channels and protocols, unifying the training of the staff and clarifying the responsibilities of job positions.

By using and carefully executing two study methods and using full sampling the reliability and validity of the study was strengthened. The results were analyzed and studied several times to avoid mistakes and to ensure that all development ideas were found. The objective was achieved, and study problem answered. Several development points were found in all themes.

Sales support, developing sales support, sales organization, developing a sales organization, management

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Myyntiorganisaatio.....	8
2.1	Organisaatioiden rakenteet .....	9
2.2	Organisaatiokulttuuri .....	15
2.3	Myyntiorganisaation rakentaminen ja kehittäminen.....	17
2.4	Myyntiorganisaation tukitoimenpiteet.....	20
2.4.1	Organisaatioviestintä .....	24
2.4.2	Markkinointi .....	28
2.4.3	Tuotehallinta.....	30
2.4.4	Toimitusketju .....	31
3	Myyntiorganisaation johtaminen .....	32
3.1	Myyntiprosessin johtaminen.....	33
3.1.1	Osaamisen johtaminen .....	36
3.1.2	Hiljaisen tietämyksen johtaminen .....	39
3.1.3	Motivointi ja palkitseminen .....	40
3.1.4	Virtuaalijohtaminen .....	43
3.2	Monikulttuurisen organisaation johtaminen .....	44
4	Tutkimusprosessi .....	48
4.1	Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä .....	53
4.2	Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä .....	57
5	Tutkimuksen tavoite ja toteutus .....	61
6	Tutkimusten tulokset.....	62
6.1	Kyselytutkimuksen tulokset .....	63
6.1.1	Myynnin tuki.....	64
6.1.2	Tuotehallinta.....	65
6.1.3	Toimitusketju .....	68
6.1.4	Markkinointi .....	69
6.1.5	Kyselyjen tulosten vertailu .....	71
6.2	Haastattelututkimuksen tulokset.....	71
6.2.1	Myynnin tekninen tuki .....	72
6.2.2	Tuotehallinto.....	73
6.2.3	Toimitusketju .....	74
6.2.4	Markkinointi .....	75
6.3	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....	75
6.4	Arviointi.....	84
	Lähteet .....	86
	Sähköiset lähteet .....	87

Artikkelit .....	87
Kuviot.. .....	88
Taulukot .....	89
Liitteet.....	90

## 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, miten myyntiorganisaation myynnin tukea voidaan kehittää myynnin edistämiseksi. Yhteistyökumppanina toimineen kansainvälisen teollisuuskonsernin edustaja oli aloittanut myyntiorganisaation johtajana vuotta aiemmin ja oli työtehtävän alkaessa toteuttanut tyytyväisyyskyselyn löytääkseen kehityskohteita. Hän halusi tietää, miten jo tehdyt toimenpiteet olivat vaikuttaneet tyytyväisyyteen, mitkä toimenpiteet olivat toimineet ja mitkä eivät. Konsernissa oli käynnissä suuret organisaatiomuutokset sen fuusioituessa toisen yrityksen kanssa ja yhteistyökumppani halusi tietää, mihin suuntaan hän myyntiorganisaatiota johtaisi. Myyntityö sekä teollisuuden muuttuvat maailmantalouden markkinat tuovat haasteita isolle myyntiorganisaatiolle, joka ulottuu Euroopasta Lähi-Itään ja Afrikkaan. Konsernissa oli käynnissä arviot siitä, miten ja millä tavalla yritysfuusio vaikuttaa sen organisaatioihin sekä tuoteportfolioihin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää neljältä eri osa-alueelta kehityskohteita sekä ne osa-alueet, toiminnot tai tavat, jotka toimivat hyvin. Kiinnostavat osa-alueet olivat myynnin tekninen tuki, tuotehallinta, toimitusketju sekä markkinointi. Nämä sidosryhmät ovat tiiviissä yhteistyössä myyntiorganisaation kanssa päivittäisessä työskentelyssä. Nämä osa-alueet ovat niitä, joihin jokainen myyntiorganisaatioon kuuluva tukeutuu ja joita voidaan katsoa myyntiä tukevin toimintoina. Tarkoituksena oli selvittää, miten näitä osa-alueita tulee kehittää, jotta ne tukisivat etulinjan myyjää parhaiten. Kysely oli toteutettu yhteistyökumppanin toimesta ensimmäisen kerran vuonna 2016. Seurantatutkimus kyselystä toteutettiin määrällisenä tutkimuksena myyntiorganisaation henkilökunnalle. Saatuja tuloksia syvennettiin laadullisena haastattelututkimuksena yrityksen Suomessa toimiville organisaatioon ja sen sidosryhmiin kuuluville asiantuntijoille.

Aihe valikoitui opinnäytetyön aiheeksi opinnäytetyöntekijöiden omien kiinnostuksien sekä ammatillisten kokemusten kautta. Mielenkiinto yhdistää johtamisen-, organisaation- sekä myynnin tuen teoriaa sekä päästä tutkimaan kansainvälisen teollisuusyrityksen myyntiorganisaatiota oli sekä ajankohtainen että kummankin opiskelijan opintojen painotusalueisiin sopiva kohde. Myynnin tuki on myös kiinnostava teema, sillä sitä voidaan ajatella suppeasti pelkkänä teknisenä tukena tai laajasti kokonaisvaltaisena yrityksen peruseriaatteena. Myynnin tukea määritelmänä on kansainvälisesti tutkittu vain vähän, eikä suomeksi tietokirjallisuutta aiheesta ole juuri julkaistu. Myynnin tuen eri osa-alueita on tutkittu paljon, mutta niiden kokonaisvaltainen tarkastelu erityisesti nykypäivän muuttuvissa taloustilanteissa globaaleilla markkinoilla kaipaa lisää tutkimuksia ja tarkastelua. Toimiva organisaatio perustuu jatkuvuuteen

ja pysyvyyteen, stabiiliin olotilaan, mutta muuttuvassa toimintaympäristössä tarvitaan muutokkyä sekä nopeaa reagoitua. Tähän dilemmaan on jokaisen myyntiorganisaatioon kuuluvan johtajan otettava kantaa päivittäisessä työskentelyssään.

## 2 Myyntiorganisaatio

Harisalon (2008, 17-19) mukaan organisaation määritelmiä on neljä. Tavoite- ja tehokkuusmallissa organisaatio nähdään tehokkaana, huolellisesti suunniteltuna järjestelmänä, jonka tehtävä on toteuttaa asetetut tavoitteet. Säilymismallin mukaan organisaatiot ovat yhteistoinnallisia järjestelyitä. Järjestelyt mahdollistavat organisaation olemassaolon ja varmistavat toiminnan jatkuvuuden. Vaihdantamallissa korostetaan organisaation ja sen toimintaympäristön vuorovaikutusta, organisaation kykyä kehittyä ja täyttää toimintaympäristön vaatimukset. Mallia kutsutaan myös avoimen järjestelmän malliksi. Neljäs määritelmä on tulkinnallinen mielikuva, myös kulttuuriseksi malliksi kutsuttu malli, jossa organisaatiossa työskentelevät määrittelevät itsensä kautta käsityksensä organisaatiosta. Käsitys ja tulkinta omasta itsestään osana organisaatiota, kuka hän on ja millaiseksi hän haluaa tulla, muokkaa organisaation määritelmää. (Harisalo 2008, 17-19.) Tässä tutkimuksessa tutkimme yhteistyökumppanina toimivaa myyntiorganisaatiota.

Huuhka (2010, 106) jakaa organisaation käsitykset neljään tyyppiin: ilmiorganisaation, koettuun organisaatioon, todelliseen organisaatioon sekä tarvittavaan organisaatioon. Ilmiorganisaatio on se, joka kuvataan virallisissa organisaatiokaavoissa. Se on jäykkä ja yksiulotteinen piirretty malli, joka ei anna mahdollisuuksia monimutkaiseen yhteysverkostoon. Koettu organisaatio on jokaisen organisaatioon kuuluvan oma käsitys yhteyksistä. Se useimmiten eroaa paljon ilmiorganisaatiosta. Todellinen organisaatio on objektiivinen, jopa kliininen määritelmä, joka ilmenee järjestelmällisessä tutkimuksessa. Tarvittava organisaatio on ihannekuva siitä, millainen organisaatio olisi, kun se vastaa toimintaympäristön todellisuuteen. Näiden lisäksi virallisten organisaatiokäsitysten alla on piilo-organisaatio. Se perustuu työntekijöiden omiin, usein työyhteisön ulkopuolisiin tekijöihin kuten harrastuksiin ja yhteisiin mielenkiinnon kohteisiin. Johtajan on tiedostettava piilo-organisaatiot ja ymmärrettävä, että sen kautta viestintä ja informaatio kulkevat hyvin eri tavalla kuin virallisessa organisaatiokaaviossa. (Huuhka 2010, 105-107.)

Määritelmä vaikuttaa siihen, millaisena organisaatio nähdään ja millaisena se koetaan. Tämän tutkimuksen kohteena on tietyn tuoteportfolion kansainvälinen myyntiorganisaatio. Sen tehtävänä on myydä tietyn tuoteportfolion tuotteita Euroopan, Lähi-Idän sekä Afrikan alueella. Myyntiorganisaatiota tulee tarkastella monen eri määritelmän pohjalta, sillä jokainen määritelmä tuo uuden näkökulman. Harisalon (2008, 18) mukaan yleisin tutkimuksissa käytetty määritelmä on tavoite- ja tehokkuusmalli, jossa keskitytään tavoite- ja tulosajatteluun sekä



organisaation tehokkuuteen ja näiden kehittämiseen. Toimiva myyntiorganisaatio on kuitenkin ryhmä ihmisiä, erilaisia yksilöitä, joiden välillä on oltava toimiva yhteishenki. Ristiriitojen ja konfliktien ratkaiseminen rakentavasti ja myönteisen ilmapiirin luominen ovat esimerkkejä sellaisista hyvän organisaation ominaisuuksista, joita ei voida sivuuttaa käsittelemällä organisaatiota pelkästään tulosten ja tavoitteiden näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa tutkitaan yhteistyökumppanina toimivaa myyntiorganisaatiota johtamisen näkökulmasta. Mahdollisia kehityskohteita eivät ole tulokset ja tavoitteet vaan toimintaympäristö, itse organisaatio rakenteena ja sen toimintamallit.

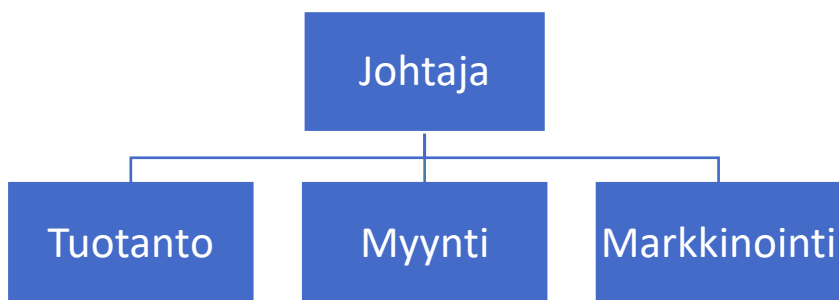
Myyntiorganisaatiot toimivat nykyään hyvin nopeasti muuttuvassa ja vaikeasti ennakoitavassa ympäristössä. Organisaation kyky muuttua ja oppia määräävät sen tulevaisuuden näkymät - keskeistä on taito jakaa opittua tietoa koko organisaatioon aina tuotekehittelystä myyjille ja organisaation johtoon. (Kim 2011, III) Tämän tutkimuksen myyntiorganisaatio käsittää moniportaisen organisaation, joka on pieni osa isoa, kansainvälistä konsernia. Etulinjan myyjät, jotka toimivat asiakasrajapinnassa, ovat alin taso. Etulinjalla yritykset kohtaavat asiakkaat, muodostavat suhteet heihin ja käyvät kauppaa tai rikkovat asiakassuhteita ja menettävät myyntiä (Piercy & Lane 2009, 17). Heidän yläpuolellaan organisaatiokaaviossa sijaitsevat maa-johtajat sekä myyntijohtajat, joiden yläpuolella on tuoteportfolion myyntijohtaja. Hän vastaa koko myyntiorganisaation tuloksesta konsernin ylemmille portaille. Myyntiorganisaatio sisältää myös tuotepäälliköt, jotka ovat vastuussa itse tuotteista. He ovat myyjien sekä tuotekehitysyksikön välissä. Tuotekehitysyksikkö, tuotepäälliköt sekä myyntijohtajien taas on tehtävä tiivistä yhteistyötä esimerkiksi markkinointiosaston kanssa, jotta markkinointi- ja myyntimateriaalit olisivat mahdollisimman valideja. Toinen tärkeä sidosryhmä on IT- osasto, joka ylläpitää ja kehittää sähköisiä myyntityökaluja sekä tietokantoja, jotka ovat tärkeitä työkaluja etulinjan myyjille. Organisaation sidosryhmä on myös myynnin tekninen tuki, joka auttaa ja palvelee myyjiä sekä etsii heille tarvittavaa tietoa.

## 2.1 Organisaatioiden rakenteet

Organisaatiot ovat muodollisia rakenteita, jotka kuvaavat valta- ja vastuusuhteita sekä hierarkkista työnjakoa. Tässä tutkimuksessa käsittelemme organisaatiota yrityksenä, vaikka organisaatio voi olla mikä tahansa yhteisö tai järjestö. Organisaation rakenteesta nähdään, kelle kukin on raportointivelvollinen. Myös osastojen väliset vuorovaikutuskanavat ja kommunikaatioyhteydet paljastuvat. Galbraith (2014, 1) korostaa, että yrityksen strategia vaikuttaa siihen, millainen organisaatorakenteesta muodostuu. Hän myös huomauttaa, että organisaatiot ovat paljon muuta kuin pelkkä rakenne - silti johtajat usein muokkaavat pelkkää rakennetta. Ominaisuudet, kuten ihmisten taidot ja tiedot vaikuttavat organisaatioon. (Galbraith 2014, 18). Erilaisia rakenteita voi olla useampia samassa yrityksessä. Esimerkiksi projektitii-

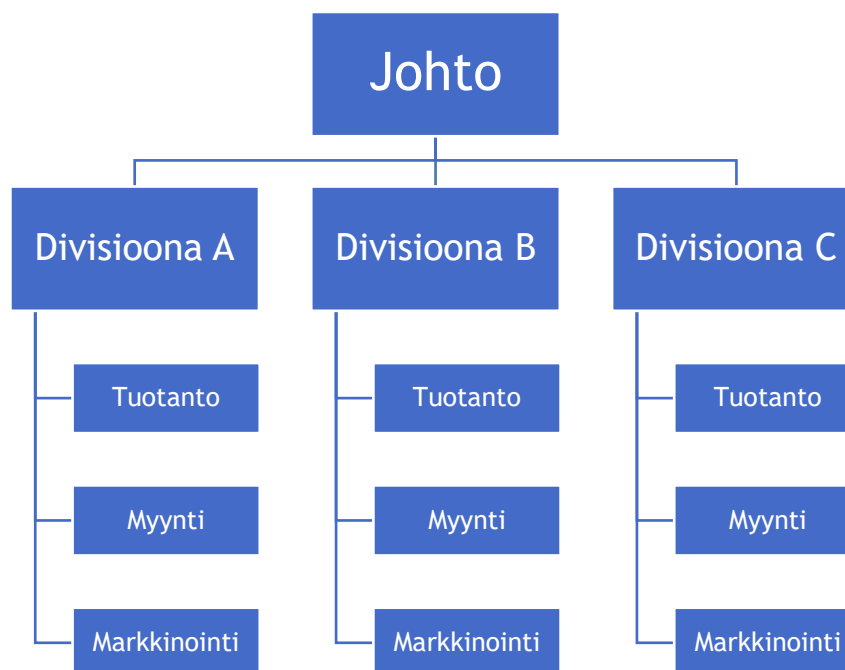
meissä tai eri alan osastoilla voidaan havaita omia rakenteita, joista koostuu suuri yritysorganisaattiorakenne. Peltonen (2008, 33) jakaa organisaattiorakenteet seitsemään eri perustyyppiin: pienyritysrakenne, toimintorakenne, divisioonarakenne, matriisirakenne, prosessirakenne, verkostorakenne sekä hybridirakenteeseen. (Peltonen 2008, 33). Tässä tutkimuksessa keskitymme organisaatioiden rakenteisiin johtamisen näkökulmasta.

Pienyritysrakenne on muodollinen, yleensä pienissä yrittäjävetoisissa yrityksissä, nähtävä organisaattiorakenne. Sille ominaista on, että johtaja työskentelee työntekijöiden kanssa yhdessä kaikenlaisissa eri tehtävissä. Johtajan ja työntekijä eroa ei ole selkeästi havaittavissa arkipäivän työskentelyssä, koska sekä johtaja että työntekijä tekevät samoja työtehtäviä tasavertaisina. Hierarkia on olemassa vain muodollisesti, eikä se näy yrityksen toiminnassa. Pienyritysrakenne voidaan havaita myös paikallisesti, osana esimerkiksi projektityöskentelyä, isommassakin yrityksessä tai konsernissa. (Peltonen 2008, 33.) Pienyritysrakenteen heikkoutena voidaan pitää sitä, että organisaation kasvaessa on rakennetta erittäin vaikea ylläpitää (Peltonen 2008, 41).



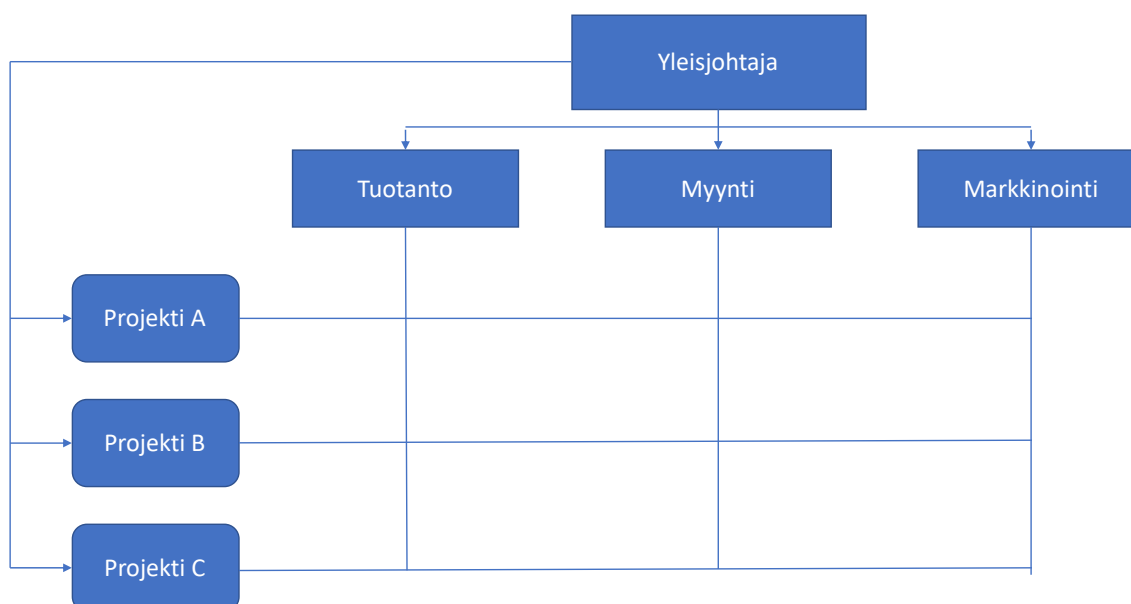
Kuvio 1: Toimintorakenne (Peltonen 2008, 34).

Toimintorakenne on erittäin strukturoitu rakenne (kuvio 1), jossa johtajan alle on jaettu eri toiminnot erillisiksi osastoiksi. Jokainen osasto on erikoistunut omaan toimialaan kuten markkinointiin, myyntiin tai tuotantoon. Keskeisenä ajatuksena on, että jokainen osasto hoitaa oman funktionsa mahdollisimman ammattitaitoisesti ja hyvin ja johto keskittyy johtamaan näitä itsenäisiä, toimivia yksiköitä. Tämä rakenne on usein perusajatuksena suurissa yrityksissä ja konserneissa isossa mittakaavassa. Päätösvalta on tiukasti johdolla. (Peltonen 2008, 34.) Toimintorakenne reagoi hitaasti ympäristön muutoksiin ja päätöksenteko voi kasautua liian ylimmälle johdolle (Peltonen 2008, 41).



Kuvio 2: Divisioonarakenne (Peltonen 2008, 35).

Divisioonarakenne (kuvio 2) eli tulosityksikkörakenne on toimintorakenteesta eteenpäin johdettu rakenne, jossa liiketoiminnalliset osastot on jaettu divisiooniin johdon alle. Jokaisella divisioonalla voi olla samoja toimintoja kuin muillakin, esimerkiksi tuotanto tai markkinointi. Tulosityksiköt voidaan jakaa yrityskohtaisesti esimerkiksi tuoteryhmittäin, toimialoittain tai maantieteellisiin divisiooniin. Jokaisella divisioonalla on oma johtonsa, joka hallinnoi yksiköä. Yksiköiden johdolla on yhteinen yritysjohto eli ylin johto, joka hallinnoi yksiköiden johtoa. Ylimmän johdon vastuulla on koko organisaation tulos, mutta yksiköt ovat itsenäisempiä ja voivat helpommin ja nopeammin reagoida esimerkiksi markkinoiden muutoksiin. (Peltonen 2008, 34-35.) Yleensä suuret konsernit ovat divisioonarakenteisia. Divisioonarakenne voi tehdä organisaation yhtenäistämistä hankalaa ja se estää asiantuntijuuden syventämistä kullakin toiminnallisella alalla. (Peltonen 2008, 41.) Yhteistyökumppani voidaan katsoa juuri tällaiseksi tulosityksikkörakenteeksi osana konsernia. Sen vastuulla on vain tietyn portfolion tuotteet ja niitä myydään tämän organisaation kautta tietylle alueelle.



Kuvio 3: Matriisirakenne (Peltonen 2008, 36).

Toimintorakenne ja divisioonarakenteiden yhdistelmää kutsutaan matriisirakenteeksi (kuviokuva 3). Se on konfliktiarkea rakenne, jossa yksittäisillä työntekijöillä on kaksi esimiestä: tuote-esimies ja toiminnallinen esimies. Tämä rakenne toimii parhaiten dynaamisessa ympäristössä toimivalle organisaatiolle. Jos kumpikin esimiehistä on samanarvoinen, voi työntekijällä olla haasteita hahmottaa työnkuvaansa. Tuote-esimies johtaa tuotteiden kehittelyä sekä palvelun kehittämistä, mikä on usein projektiluontoista. Kun projektit vaihtuvat ja tuote-esimiehelle vastattavien tehtävien laatu muuttuu, ei funktionaalisen toiminnan esimies välttämättä enää voi hyödyntää työntekijää samalla tavalla. Tämä ristiriita on usein ratkaistu siten, että yritys painottaa jompaa kumpaa toimintoa enemmän. Syntyy muunnelmat funktionaalinen matriisirakenne sekä tuotepohjainen matriisirakenne. (Peltonen 2008, 36.) Galbraith (2014, 19) huomauttaa, että yleensä matriisirakennetta tarkastellessa keskitytään liikaa auktoriteettilinjoin. Hänestä oli tärkeämpää keskittyä suoraan roolitukseen ja vastuutukseen, eli löytää ne yksilöt, jotka toimivat tehokkaasti matriisirakenteessa. (Galbraith 2014, 19.)

Toimintorakenne, divisioonarakenne sekä matriisirakenne ovat hierarkkisia organisaation rakenteita. Prosessirakenne taas korostaa organisaation horisontaalista toimintoketjua, perusajatuksena on tarkastella yrityksen toimintaa asiakkaan näkökulmasta. Mikä tuo asiakkaalle eniten arvoa, millaisena asiakas kokee myyntiprosessin ja tuotteet? Prosessirakenteessa funktionaalinen työnjako hajotetaan, organisaatio rakentuu tuottavista ja toteuttavista projekti-tiimeistä. Osa prosesseista tukee sisäisesti organisaatiota ja loput yrityksen ulkoisia asiakkaita. Esimerkiksi henkilöstöhallinta ja taloushallinta ovat sisäisiä prosesseja, kun taas logistiikka ja tuotanto palvelevat ulkopuolisia asiakkaita. Johtoryhmä hallinnoi projektien omistajia ja sitä kautta koko organisaatiota. Johtoryhmän ei tarvitse olla kovin suuri. Projektien

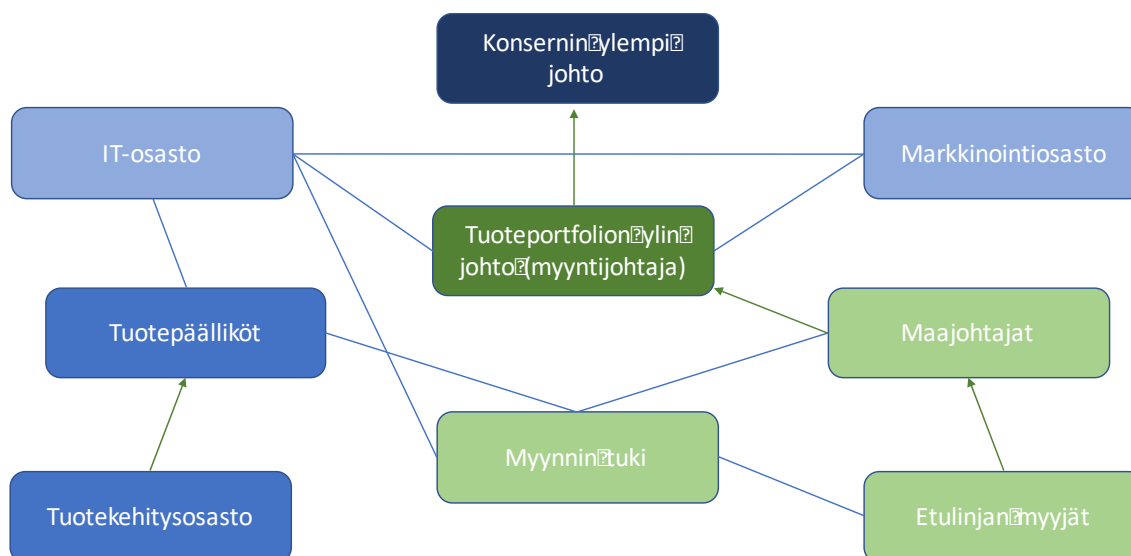
omistajat hallinnoivat omia projektejaan ja siihen kuuluvaa henkilökuntaa. Perinteistä hierarkkista johtajistoa ei näin tarvita niin paljoa, mutta päällikötason toimia on enemmän sillä he ohjaavat tiimien toimintaa. (Peltonen 2008, 37.) Ydinprosessien määrittäminen on vaativaa prosessirakenteellisessa organisaatiossa, se vaatii aikaa ja työpanosta. Lisäksi palkitsemisjärjestelmät ja toimintatavat täytyy osata muuttaa prosessirakenteeseen sopiviksi, koska perinteiset mallit eivät toimi. (Peltonen 2008, 41.)

Verkostorakenne on uusin organisaatorakenteen malli. Sen laajempaa käyttöä on edistänyt tietotekniikan kehitys sekä moderni yrityskulttuuri. Verkostorakenteessa organisaatio on ulkoistanut osan toiminnastaan yrityksen ulkopuolelle, jos toiminnan ei nähdä strategisesti vaikuttavan yrityksen kilpailuetuun. Palvelut siis ostetaan ulkopuoliselta yritykseltä, esimerkiksi tietojenkäsittely, tuotanto tai tuotekehittäminen voidaan ulkoistaa. Ulkoistamisen lisäksi yritys voi solmia erilaisia liittoumia ja kumppanuussuhteita muiden yritysten kanssa. Erityisesti sijainti voi olla ratkaiseva tekijä, kun yritys ulkoistaa toimintaansa. Tietotekniikan kehitys on mahdollistanut sen, että esimerkiksi asiakaspalvelu voi fyysisesti sijaita missä tahansa maapallolla, mutta suomalainen asiakas voi silti saada palvelun suomeksi Suomessa. Yritys on voinut ulkoistaa vain yhden tai useamman toiminnostaan, mutta itse yritys ja sen johto koostavat keskusyksikön, jota kautta yritystoimintaa johdetaan. (Peltonen 2008, 28.) Verkostorakenteen ylläpito voi olla raskasta, koska suhteet ulkoistettuihin yrityksiin täytyy säilyttää hyvinä. Ongelmaksi voi myös muodostua koko rakenteen hallinnointi ja johtaminen, kun ulkoistetuissa toiminnoista vastaavien yritysten työntekijät eivät koe työskentelevänsä ydinyritykselle eivätkä näin sitoudu sen arvoihin ja vaatimuksiin. (Peltonen 2008, 41.)

Kaikkia näitä eri organisaatorakenteita voidaan yhdistellä ja sekoittaa. Näitä rakenteita kutsutaan hybridirakenteiksi, kun kahta tai useampaa rakennetta on yhdistelty organisaatiossa. Todellisuudessa mikään yritys ei puhtaasti noudata vain yhtä rakennemallia, vaan sen sisältä löytyy useimpia eri vaihtoehtoja. Konserni voi itsessään rakentua esimerkiksi divisioonarakenteen mukaan, mutta itse divisioonat voivatkin olla prosessirakenteita. Konserni on voinut ulkoistaa joitakin toimintoja ja tehdä yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Hybridirakenteiset organisaatiot voivat olla hyvin monimutkaisia rakenteiltaan, mutta samalla ne yhdistelevät eri rakenteiden hyviä puolia. Se tuo myös eri rakenteiden ristiriidat esille. Huonosti johdetuissa organisaatioissa voi eri rakenteiden heikkoudet myös yhdistyä ja jos kokonaiskuvaa ei ole, voi hallinnointi olla mahdotonta. Hybridirakenteiden toimivuutta voi olla haastavaa arvioida, koska rakenteet ovat usein päällekkäisiä ja monimutkaisesti verkostoituneita keskenään. (Peltonen 2008, 38.)

Gailbraith (2014, 19) korostaa, että onnistunut organisaatio ei ole rakenteesta kiinni. Tärkeintä on, että kaikki tärkeät organisaation ominaisuudet toteutuvat: rakenteen palaset työs-

kentelevät hyvin yhteen tukien toisiaan, kommunikointi organisaation sisällä toimii ja toimintasääntöjä noudatetaan (Gailbraith 2014,19). Monimutkainen organisaatio ei itsessään ole yritykselle tai konsernille huono ominaisuus, mutta se ei saa olla tarkoitus itsessään. Kyky johtaa monimutkaista organisaatiota, joka toteuttaa monipuolista strategiaa voi myös olla kilpailuetu onnistuessaan. Yksinkertainen organisaatio, joka toteuttaa suoraviivaista strategiaa, ei välttämättä pysty muovautumaan vaativiin ja muuttuviin olosuhteisiin. (Kesler & Kates 2010, 3-4.)



Kuvio 4: Yhteistyökumppanin organisaatorakenne (Haastattelututkimus).

Tämän tutkimuksen yhteistyökumppani on osa suurta konsernia. Tässä tutkimuksessa tutkitaan vain yhtä organisaation osaa, yhden tuoteryhmän myyntiorganisaatiota. Kuviossa 4 itse myyntiorganisaatio on merkitty vihreällä, nuolet merkkäävät vastuun suuntaa. Muut sidosryhmät on merkitty sinisellä. Myyntiorganisaatio on itsessään yksi divisioona, yksi tulosityksikkö. Se on verkostoitunut konsernin sisällä esimerkiksi tuotekehitysosastoon, IT-osastoon sekä markkinointiosastoon. Jos tarkastelemme puhtaasti myyntiorganisaatiota, se on hyvin hierarkkinen: etulinjan myyjät, joiden yläpuolella sijaitsevat maajohtajat ja -päälliköt. Maajohtajat ja -päälliköt ovat tulostavuuksissa omista maistaan. Maajohtajia ja -päälliköitä taas johtaa myyntipäällikkö, joka on osittaisessa tulostavuuksissa konsernin ylempälle johdolle. Myyntijohtaja on vastuussa koko myyntiorganisaatiosta. Myynnin tuki, eli asiakaspalveluosasto palvelee sekä etulinjan myyjiä, että maajohtajia ja -päälliköitä. Se on oma, irrallinen osastonsa, jonka tehtävänä on auttaa ja tukea myyntiprosessin kaikkia eri vaiheita. Sidosryhmät ovat tiiviisti yhteyksissä sekä keskenään, että myyntiorganisaatioon

## 2.2 Organisaatiokulttuuri

Visio ohjaa organisaatiota. Visio on ydin, johon perustuu organisaation toimintatapa ja sen arvot. Toimintatavat ja arvot taas luovat organisaation kulttuurin. Kaikilla sosiaalisilla yhteisöillä on kulttuuri ja kun puhutaan yritysmaailmasta, sitä kutsutaan yrityskulttuuriksi.

(Huuhka 2010, 93.) Harisalo (2008, 264-265) määrittelee organisaation kulttuurin sen sisäiseksi todellisuudeksi, joka ohjaa yksilön ajattelua, valintoja ja käyttäytymistä. Yrityskulttuuri voidaan määritellä ratkaisuksi organisaation ydinongelmaan: miten toteuttaa menestyksellään perustehtävää ja hoitaa samalla sisäistä eheyttä (Huuhka 2010, 104). Kimin (2011, 30) mukaan yrityskulttuuri määrittää kuinka hyvin ihminen sopii organisaatioon ja kuinka hyvin hän kokee sopeutuvansa siihen. Yrityskulttuuri on taktisen ymmärryksen, rajojen, yhteisen kielen ja jaettujen odotusten verkosto, jota organisaatioon kuuluvat yksilöt ylläpitävät (Kim 2011, 30-31). Yrityskulttuuri tukee oppivaa organisaatiota. Oppiva organisaatio pystyy oppimaan jatkuvasti uutta ja siten muuttua elinympäristönsä mukana ja selvitä. Keskijohto on vastuussa siitä, että työntekijät koulutautuvat ja oppivat uutta - silti yrityskulttuuriin ja johtamistyyliin harvemmin puututaan, kun organisaation suorituksia halutaan parantaa. (Kim 2011, III.) Huuhka (2010, 161) muistuttaa, että organisaatiokulttuuria on vaikea muuttaa, sillä sille on ominaista pysyvyys ja konservatiivisuus.

Organisaation kulttuuria voidaan käsitellä kuten Huuhka (2010, 105) eli pelisääntöinä: työilmapiirinä, ideologiana, arvoina sekä käyttäytymisnormeina. Tällöin osatekijöitä ovat käsitte-luokat sekä oletukset, joka mahdollistavat työntekijöiden viestinnän ja niiden tulokinnan. Nämä käsitteet ja oletukset ovat myös tiedostamattomia, kuten kulttuureissa yleensä. Organisaation kulttuurin määritelmät kertovat kuitenkin vain mitä se on, ei miten se syntyy tai miten sitä voidaan muuttaa. Miten haluttu, hyvä organisaatiokulttuuri saadaan kattamaan koko organisaatio? (Huuhka 2010, 108.) Kun organisaation kulttuuri on muodostunut ajan ja yhteisten kokemusten mukana, on hallitsevia ajattelu- ja toimintatapoja vaikea muuttaa. Nämä organisaation määrittelemät normit vaikuttavat niin syvällä ihmisissä, etteivät he osaa eritellä valintojensa syitä tai perusteita. Uuden organisaation jäsenen oletetaan oppivan ja omaksuvan nk. talon tavat eli hyväksymään vallitsevan kulttuurin. (Harisalo 2008, 264-265.)

Sanchezin (2011, 31) mukaan organisaation kulttuuri rakentuu neljästä peruspilarista: strategiasta, rakenteesta, ihmisistä ja prosessista. Strategia määrittelee sen, miten resurssit käytetään ja miten yrityksen missio toteutetaan. Rakenne tarjoaa konkreettiset keinot, miten strategia toteutetaan ja missio saavutetaan. Ihmiset tekevät tarvittavan työn, joka toteutetaan prosessien avulla. Nämä peruspilarit ovat siis toisiaan tukevia, niiden täytyy olla tasapainossa ja harmoniassa. (Sanchez 2011, 30-34.) Yrityksen viestintä on yksi osa prosessista. Se, miten

yritys suunnittelee ja johtaa viestintää, kertoo organisaatiokulttuurista enemmän kuin yksikään muu prosessin osa. (Sanchez 2011, 36.)

Hyvän organisaatiokulttuurin määrittely ei ole niin yksinkertaista. Organisaation kulttuurin määrittelevät sen johto ja toteuttavat työntekijät. Hyvä johtaminen on keskiössä. Huono johtaja on likimain sama asia kuin huono yrityskulttuuri, sillä huono johtaja myrkyttää toiminnallaan koko henkilöstön ja siten organisaation toiminnan. Hyvä yrityskulttuuri ei kuitenkaan ole sama asia kuin hyvä johtaja. (Huuhka 2010, 161). Perusajatuksena voidaan pitää, että organisaation kulttuuri mahdollistaa organisaation menestyksen ohjaamalla yksilöiden valintoja, toimintaa sekä ajattelua haluttuun suuntaan (Harisalo 2008, 273). Buchko, Buscher & Buchko (2017) kuvailevat huonoa organisaatiota joukolla epäinhimillisiä piirteitä: hyväksikäyttävä, sortava, loukkaava. Huonossa yrityskulttuurissa työntekijöiden tarpeista, asenteista ja tunteista ei välitetä, heiltä vaaditaan jatkuvasti suhteettomia tuloksia ja heidät pakotetaan työskentelemään jatkuvasti liian suuren paineen alla. Tällainen, työntekijöitä hyväksikäyttävä, organisaatio saattaa toimia ja suorittaa jopa hyvällä tulostasolla jonkin aikaa, mutta lopulta sen toiminta käy mahdottomaksi. Työntekijät jättävät organisaation, ellei yrityskulttuuri tervehdy. Elleivät he lähde, heidän terveytensä on uhattuna. (Buchko ym. 2017.)

Hyvä yrityskulttuuri ei vain edistä työntekijöiden henkistä ja fyysistä terveyttä, se myös mahdollistaa työntekijöiden kukoistuksen. Onnistumisen tunne lisää työntekijöiden itsevarmuutta sekä edistävät mielihyvän tunteita työtä tehdessä. Tällaiset työntekijät saavat aikaan parempia tuloksia, he edistävät organisaation hyvinvointia sekä hyvää yrityskulttuuria. Työntekijöiden mielialan tiedetään siirtyvät myös heidän vapaa-aikaan, joten työntekijöiden henkisestä hyvinvoinnista huolehtiminen ei ole vain organisaation etu. Yksilöiden kukoistus ja hyvinvointi ei suoraan johda siihen, että organisaatio voisi hyvin. Organisaatio voi kukoistaa, vaikka yksilöt kukoistaisivat ja päinvastoin, yksilöt voivat kukoistaa, vaikka organisaatio ei. Keskeistä olisi sikin saada sekä yksilöt että organisaatio kukoistamaan. (Spreitzer ja Sutcliffe 2007, 74-80.)

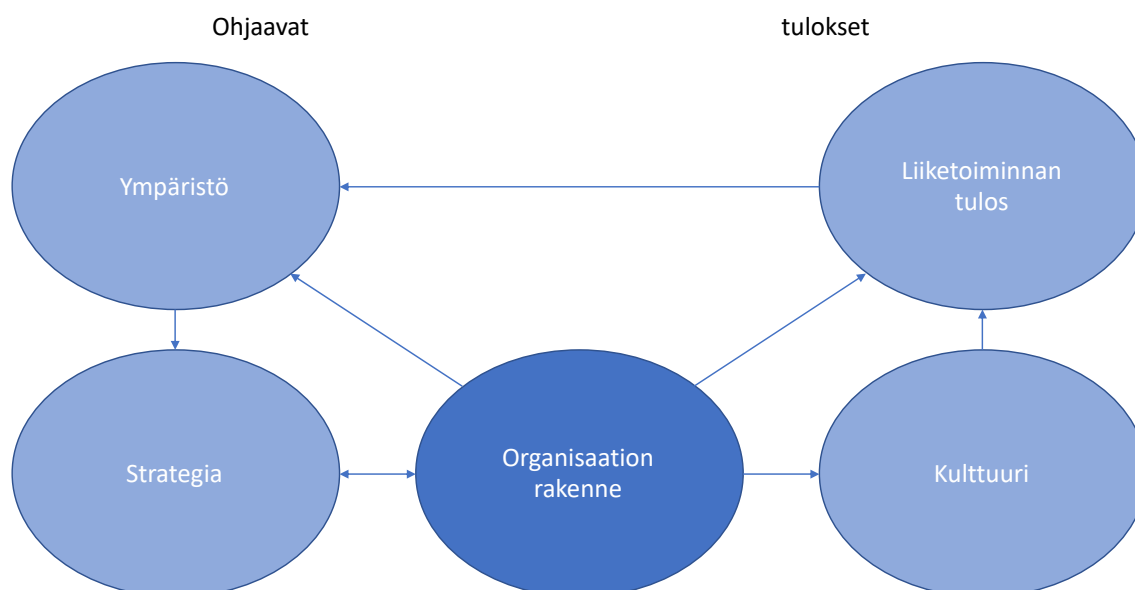
Kun halutaan selvittää, millainen organisaatiokulttuuri yrityksessä on, on Sanchezin (2011, 33) mukaan tehtävä kyselytutkimus. Tutkimuksen otannan täytyy kattaa koko organisaatio, johto mukaan lukien. Kun vallitseva organisaatiokulttuuri on kartoitettu, voidaan määritellä ideaali, tavoiteltava kulttuuri. Vertailemalla näitä keskenään, saadaan määriteltä muutoksen tarve ja tavoitteet. Viestintä on ensimmäinen ja tärkein osa muutosta. Viestinnällä saadaan työntekijät sitoutettua muutokseen ja voitettua heidän luottamuksensa. Avoimuus ja läpinäkyvyys ovat keskeisessä osassa luottamuksen voittamisessa. Mitä kaksisuuntaisempi viestintä johdon ja työntekijöiden välillä sitä paremmat edellytykset yrityksellä on onnistua. (Sanchez 2011, 33-37.)



Törmälä, Markkanen & Kadenius (2015, 88) nostavat esille termin palveleva johtamisen malli. Heidän mukaansa johtajan tehtävänä on luoda edellytyksiä. Johtamisen täytyy ensisijaisesti kohdistua systeemiin eikä yksittäisiin ihmisiin, sillä systeemi määrää, miten organisaatio työskentelee. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, jossa työntekijät ovat useimmiten huomattavasti johtajiaan osaavampia työssään, johtaja ei voi ohjata ja valvoa suorituksia vaan hänen tehtävänä on luoda parhaat mahdolliset työolosuhteet. Näin asiantuntijuus, jota myyntikin on, on tuottavimmillaan. Palveleva johtaja auttaa työntekijöitä inspiroitumaan, kehittymään sekä tukee heidän kasvuaan. Hän ei ole pelkkä viestinvälittäjä tai triviaalien ongelmien ratkaisija vaan tukee organisaation itseohjautuvuutta. Moderni, hyvä johtaja luo ja ylläpitää organisaatiokulttuuria, jossa työntekijän on mahdollista työskennellä parhaalla mahdollisella tavalla, hyvävointisena ja tuottavana. (Törmälä ym. 2015, 88-92.)

### 2.3 Myyntiorganisaation rakentaminen ja kehittäminen

Hyvä organisaation rakenne mahdollistaa joustavuuden ja kehittymisen, organisaation kasvun ja onnistumisen. Onnistunut organisaatio työskentelee sujuvasti kohti yhteistä päämäärää yhdessä sekä yksin. Organisaation tarkoitus, strategia ja tavoitteet ovat kaikille yhteisiä, sisäistettyjä ja selkeitä. Organisaation rakentaja tai kehittäjä on usein johtaja, osa johtoa tai ulkopuolinen neuvonantaja, joka on palkattu kyseiseen tehtävään. (Cichiocki & Irwin 2014, 2-4.) Organisaation rakentamista ja kehittämistä tarvitaan muutokseen. Muutos on yrityksen tulevaisuuden edellytys, sillä maailma ja teollisuusala muuttuvat jatkuvasti. Organisaation kehittämisen avulla voidaan parantaa suorituksia, resurssien käyttöä, edistää vastuullisuutta ja strategian toteuttamista, auttaa sopeutumaan muutokseen sekä vähentää riskejä. (Cichiocki & Irwin 2014, 12.) Organisaatio rakentaminen ja kehittäminen ovat käyttäytymistä ohjaavia sääntöjä; raamit ja mielentila, jotka tähtäävät lisäarvon muodostukseen (Cichiocki & Irwin 2014, 17).



Kuvio 5: Organisaation rakentamisen ja kehittämisen konteksti (Cichiocki & Irwin 2014, 13).

Kuviossa 5 on kuvattuna dynaaminen malli organisaation rakentamisen ja kehittämisen kontekstista. Organisaation rakennetta ohjaavat sen toimintaympäristö sekä strategia. Toisaalta organisaation rakenne ja erityisesti sen kehittäminen muovaavat strategiaa toteuttamalla sitä. Tulokset rakenteesta näkyvät sekä organisaation kulttuurissa että tuloksissa, erityisesti kun organisaatiota on lähdetty kehittämään. Tulokset paranevat myös välillisesti kulttuurin kautta. Organisaation kehittäminen on yksi niistä harvoista korkean johdon keinoista parantaa tuloksia ja saavuttaa kilpailuetuja vaikeilla globaaleilla markkinoilla. (Cichiocki & Irwin 2014, 13.)

Organisaation kehittämiseen tarvitaan tietoa monelta eri alalta. Siihen vaikuttavat muun muassa organisaation rakenne ja malli, analyysi itse työstä sekä käsitys muutoksen tarpeesta ja tavoitteista. Sosiologiset, psykologiset, sosiaaliset, taloudelliset, poliittiset, terveydelliset sekä itse teollisuusalaan liittyvät tekijät vaikuttavat koko myyntiorganisaatioon. Ennen organisaation kehittämistä täytyy tuntea organisaation rakenne, kulttuuri sekä henkilökunta. Kun nämä ovat tunnettuja, tutkitaan, mitä ongelmia tai puutteita organisaatiosta löytyy. Organisaation kehittäminen voi olla liki mitä tahansa tai mihin tahansa liittyvää, riippuen kehittämismalueesta. Kehittämistarvetta voi löytyä esimerkiksi siitä, miten organisaatio ja yksittäinen työntekijä sopivat yhteen, miten organisaatio sopii toimintaympäristöönsä tai itse organisaation komponenteissa kuten rakenteessa tai prosesseissa. Pienikin muutos, esimerkiksi työntekijöiden kokeman työstressin laskeminen, voi olla ratkaisevaa organisaation tuottavuuden nostamisessa. Organisaation kehittäminen on jatkuva prosessi. Sitä on tehtävä sekä lyhyellä että pitkän aikavälillä. (Kondalkar 2009, 1-3.)

Johtamisella on keskeinen rooli organisaation kehittämisessä. Tonvongvalin (2013, 45) tekemän tutkimuksen mukaan jo lyhyellä johtajien kouluttamisella ja heidän johtamisen kehittämisellä saadaan koko organisaation suoritusta parannettua. Tutkimuksen mukaan neljä kuka kaudelta kestäneen koulutuksen aikana johtajat saivat sitoutettua ja motivoitua työntekijänsä aiempaa paremmin. Työntekijöiden suoritukset paranivat välittömästi samassa tahdissa johtamistaitojen kehittyessä. (Tongvongval 2013, 45.) Organisaatiota voidaan kehittää joko johtamisen kautta sisäisesti konsernissa, kouluttamalla johtajia tai organisaatioon voidaan tuoda ulkopuolinen konsultti. (Kondalkar 2009, 3.)

Organisaation rakentaminen ja kehittäminen aloitetaan arvioimalla itse myyntityö. Määritellään, mitkä ovat työn tärkeimmät seitsemästä kymmeneen prosessia, mitä niiden ylläpitoon ja kehittämiseen tarvitaan ja mitä ne vaativat itse organisaatiolta ja sen hallinnolta. Tämän jälkeen arvioidaan organisaation rakenne piirtämällä rakennekartta: miten eri tekijät sijoittuvat toisiinsa, miten hallinnolliset rakenteet muodostuvat ja kenellä on vastuu. Miten eri työtehtävät sijoittuvat organisaation rakennekarttaan, miten eri tiimit sijoittuvat maantieteellisesti, mitkä ovat avainkohtia rakennekartassa. Keskeistä on tunnistaa avainasemat sekä -roolit, joiden ympärille organisaatiota kehitetään. Kun kartta on piirretty, ja avainasemat sekä -roolit tunnistettu, määritellään kaikille tekijöille ja tiimeille työnkuvat. Karttaa apuna käyttäen voidaan uudelleen arvioida ja määrittää rooleja sekä työnkuvia, uudelleen sijoitella tiimejä tai löytää kehitettävää esimerkiksi tarve ristiin kouluttaa asiantuntijuutta. Resurssien käyttö ja jakautuminen on tärkeää arvioida erityisesti suurien muutosten jälkeen: onko kriittisiä taitoja poistunut organisaation käytöstä tai onko joku prosesseista toteutettavissa edullisemmin tai logistisesti helpommin? (Cichiocki & Irwin 2014, 277-279.)

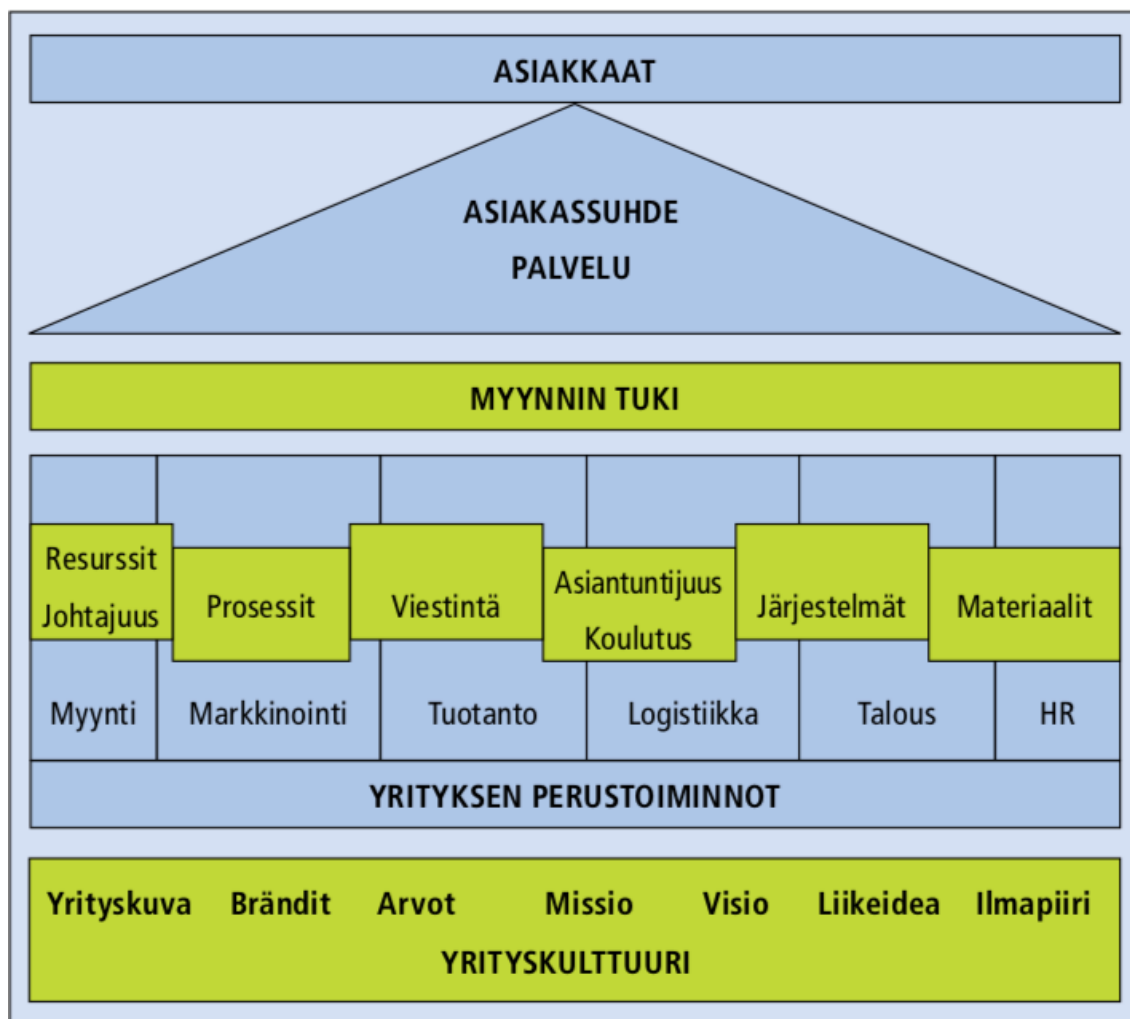
Seuraavaksi arvioidaan johtamista sekä systeemien ja prosessien kannustimia ja palkitsemista. Mikä on johtamisen taso eri organisaation tasoilla? Onko yksilöiden ja tiimien motivointi ja palkitseminen yhtä laadukasta läpi organisaation, miten johdonmukaisia ne ovat? Millaisia johtamisen prosesseja organisaatiosta löytyy? Tuloksien mittaamiseen tarvitaan mittareita, ovatko ne oikeita ja mittaavatko ne kaikkia keskeisiä tuloksia? Onko jotain mittareita tai palautteenanto mahdollisuuksia, joita puuttuu tai joita voi kehittää? Miten johtamisessa ollaan onnistuttu kehittämään organisaation kulttuuri ja arvomaailma konsernin mukaiseksi? Onko itse johtamisessa ja johtamistyyliä kehitettävää? Millaisia käyttäytymisnormeja organisaatiosta löytyy ja miten niitä voisi kehittää? (Cichiocki & Irwin 2014, 280-281.)

Menestyvällä myyntiorganisaatiolla on selkeä käsitys toimintaympäristöstään sekä sen muutoksista, asiakasodotuksista sekä teknologisesta kehityksestä. Erityisesti yritysfuusioiden jälkeen on yrityksen organisaatioita ja toimintoja arvioitava ja uudelleenjärjesteltävä. Samalla voidaan toteuttaa muut suuret organisaatioiden sisäiset rakenteelliset muutokset, kun henki-

lökunnan työtehtäviä ja työnkuvia muutetaan. Myyntiorganisaation johtajan tulee johtaa organisaation kehittämistä niin, että jokainen välttämätön työ tehdään parhaalla mahdollisella tavalla, parhaiden työntekijöiden toimesta niin, että työ ja sen tekijä ovat yhteensopivia. Kehittämisen kautta johtajan tulee myös edistää työntekijöiden ja johdon yhteistyötä. Organisaation rakentamisen jälkeen sitä aletaan kehittää ja kun kehittäminen on saatu päätökseen, aloitetaan kehittämistyö uudelleen. Organisaation kehittäminen ei lopu koskaan. (Harisalo 2008, 57.)

#### 2.4 Myyntiorganisaation tukitoimenpiteet

Myyntityö voidaan jakaa etenkin myyjien näkökulmasta kahteen osaan: tuotteiden myyntiin ja myynnin tukeen. Voimakkain näkemys on, että koko yrityksen toiminta voidaan jakaa näihin kahteen osaan. Myynnin tuki on yleensä jaettu omaksi osastokseen erityisesti suurissa organisaatioissa. Myynti on kuitenkin yrityksen perusta - ilman myyntiä ei ole toimintaa. Siksi myynnin tukeminen tulisi olla koko organisaation lähtökohta. Modernin ajattelun mukaan koko organisaation tulee olla myyntihenkinen ja kaiken toiminnon tulisi keskittyä myynnin tukemiseen - organisaatiokulttuurin tulisi olla myyntihenkinen. Tällöin esimerkiksi visio, yrityskuva, brändi, arvot, liikeidea sekä ilmapiiri perustuvat myynnin tukemiseen.



Kuvio 6: Myynnin tuen sijoittumisesta yrityksen asiakassuhde- ja palvelutoimintojen sekä perustoimintojen väliin ja yrityskulttuurin tukevalle pohjalle (Kärnä 2010, 10).

Yrityksen perustoiminnot perustuvat kuvion 6 mukaan yrityskuvaan, brändeihin, arvoille, missiolle, visiolle, liikeidealle sekä ilmapiirille. Nämä taas pohjautuvat yrityskulttuuriin. Yrityksen perustoiminnot jakautuvat kullekin yritykselle ominaisiin perustoimintoihin, kuten myyntiin, markkinointiin, tuotantoon ja logistiikkaan. Perustoimintojen päälle rakentuvat muut yrityksen toimintaa mahdollistavat ominaisuudet ja toiminnot kuten työntekijöiden asiantuntijuus ja koulutus, käytettävät materiaalit, prosessit, johtajuus, resurssit ja viestintä. Yrityksen perustoiminnot johtavat kohti asiakasta. Yrityksen ja asiakkaan kohdatessa, asiakasrajapinnassa, tarvitaan asiakassuhteita ja asiakaspalvelua. Myynnin tukea sijoittuu perustoimintojen sekä asiakassuhde- ja palvelutoimintojen väliin. (Kärnä 2010, 10.)

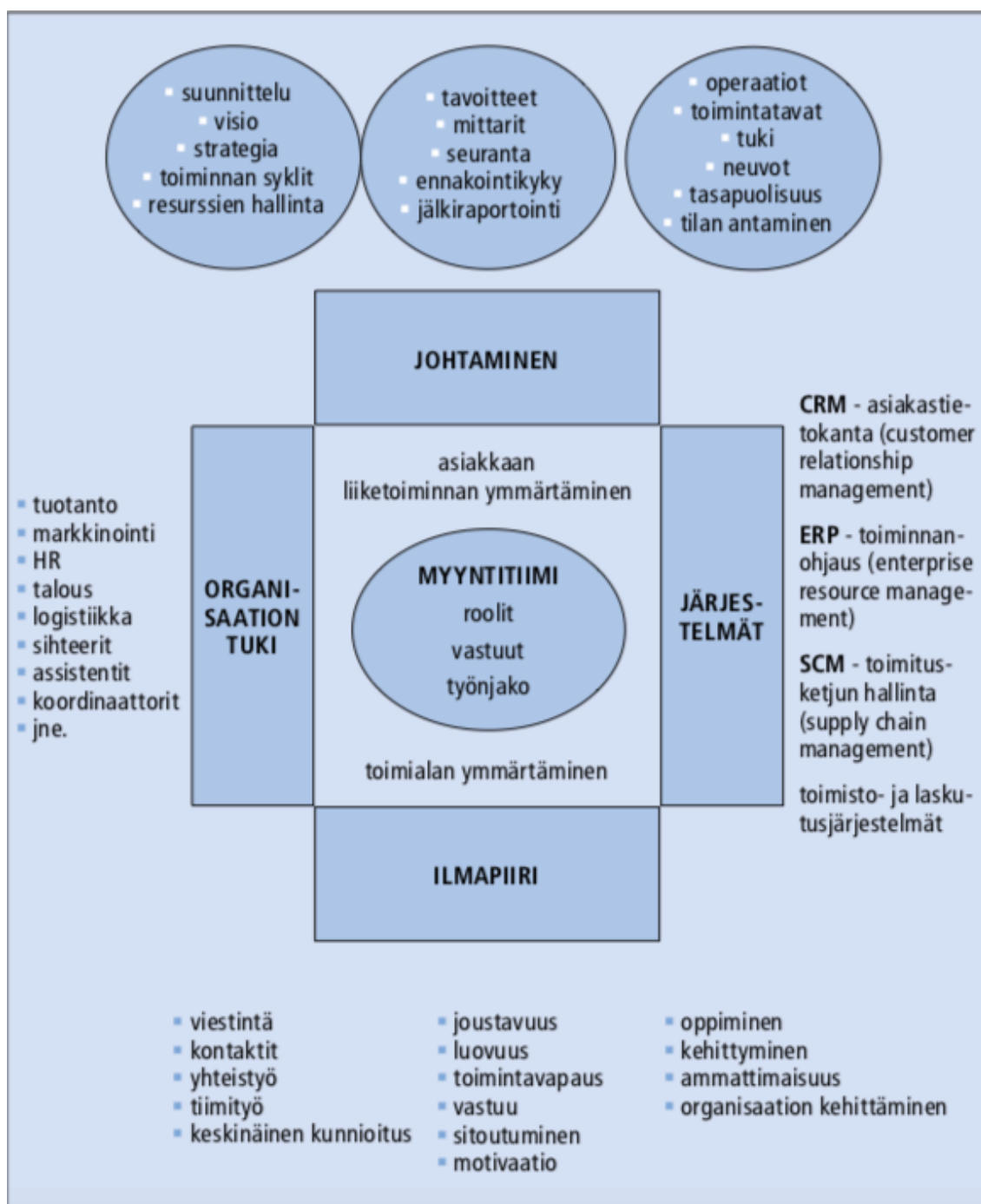
Myynnin tukea on vaikea määrittellä. Myynnin tukea on tieteellisesti tutkittu hyvin vähän ja siitä on vaikeaa löytää tietoa omana määritelmänä. Myynnin tukea on kuvion 6 perustoimintojen kautta sen sijaan tutkittu oheisesti paljon. Kuten myös yhteistyökumppanilla, myynnin

tuen nimen alle on rajattu käytännössä tekninen tuki. He vastaavat käytännön kysymyksiin kuten aikatauluihin, teknisiin tietoihin sekä laitteiden soveltuvuuksiin liittyviin kysymyksiin. Heidän tehtävänsä on vastata oman asiantuntijuutensa avulla kaikkiin kysymyksiin ja jos he eivät tiedä vastausta, selvittää se. Kärnän (2010, 13) esille nostama asiantuntijuus eli ihmiset myynnin tukena pätee myös yhteistyökumppaniin. Ihmisillä on hiljaista tietämystä, joka on Virtainlahden (2009, 9) määrittelemänä opiskeltua sekä ajan ja kokemuksen tuomaa tietoa. Hänen mukaansa organisaatiossa on olennaista, miten tätä tietoa osataan jakaa ja hyödyntää. Erityisesti henkilöstöhallinnassa hiljaisen tietämyksen säilyminen pitäisi nostaa esille. Organisaation muutokset - fuusioitumiset, henkilöstön eläköityminen ja vaihtuminen, irtisanomiset sekä lomautukset voivat radikaalisti muuttaa, poistaa tai lisätä hiljaista tietämystä. (Virtainlahti 2009, 13-18.)

Kärnän (2010, 19-20) mukaan hyvät myyjät käyttävät 80% työajastaan asiakkaiden kanssa. Tällöin tarvitaan vahva, hyvä organisaatio taustalle hoitamaan hallinnollisia tehtäviä. Myyntitiimit edistävät ajankäytön hallintaa, koska useammalla ihmisellä on mahdollisuus työskennellä ongelmien ja tehtävien parissa. Myyntitiimien avulla myös lisätään osaamista ja siten on mahdollista lisätä myyntiä. Silti myyntityö on usein yksilötyöskentelyä, palkkajärjestelmien, bonuksien sekä muun muassa maantieteellisten syiden takia. (Kärnä 2010, 21-22.). Myyntitiimit ovat myös kustannuskysymys, sillä MMA:n (Myynnin ammattiliiton) tutkimuksen mukaan suomalaisista myyjistä 95 prosentille asiakastapaamiset ovat osa työnkuvaa. Myyntityötä tehdään asiakkaiden luona, työnantajan tiloissa eri toimipisteillä, tienpäällä ja hotelleissa. Myyntialueet ovat erityisesti suurissa maissa laajoja ja yöpyminen ei ole välimatkojen takia usein mahdollista kotona. (MMA:n työmarkkinatutkimus 2017) Tämän tutkimuksen kohteena on kansainvälinen myyntiorganisaatio, johon näitä lukuja voidaan varovaisesti soveltaa. Myyjien takaa löytyvä organisaatio ei ole asiakkaan näkökulmasta kiinnostava, mutta jos ongelmia ilmenee missä tahansa ostoprosessin vaiheessa, tulevat organisaation epäonnistumiset asiakkaalle ilmi selviksi (Kärnä 2010, 21-22). Sähköisten työkalujen kuten esimerkiksi Skypen, videotuotto- ja palvelujen sekä etäkokoussovellusten avulla voidaan säästää matkustuskustannuksia.

Mitä myynnin tuki on myyjien mielestä voi erota suuresti siitä, mitä se on esimerkiksi organisaation johdon mielestä. Myyjät usein keskittyvät käytännön apuun ja apuvälineisiin, kun johto keskittyy itse organisaatioon ja sen toimivuuteen. Teknisiin laitteisiin liittyy paljon byrokraattista dokumentointia. Osa on esimerkiksi valtion määrittämiä, osa EU:n vaatimia ja osa konsernin itse määrittelemiä tai hakemia sertifikaatteja. Markkinointiosasto tarjoaa sekä sähköisessä muodossa olevaa, että paperista markkinointimateriaalia ja teknistä tietoa sisältävää materiaalia. Tässä tutkimuksessa tehdyn kyselytutkimuksen mukaan myyjien mielestä on tärkeää saada ongelmatilanteissa apua ja vastauksia nopeasti. Esille nousi eroavaisuuksia myyjien ja johdon välissä erityisesti informaation jakamisen ja sen löytymisen helppouden välillä.

Tärkeää olisikin, että organisaation tarjoama materiaali ja tieto olisi selkeästi ja helposti saatavilla. Myyjillä pitää olla tarvittava osaaminen tiedon löytämiseksi. Eri maissa on erilaiset koulutustasot ja lähtökohdat myyntityölle. Saadakseen konsernin brändin ja vision mukaista, yhtenevän tasoista palvelua, tulee organisaation kouluttaa myyjiä jatkuvasti.



Kuvio 7: Myynnin tuen organisaation keskeiset elementit (Kärnä 2010, 18).

Myynnin tuki organisaatiossa on kuvattuna kuviossa 7. Kuviosta nähdään eri elementit ja niiden sijoittuminen myyntitiimiin ja myyjiin. Itse myyjät ja heidän osaamisensa on keskiössä. Roolit, vastuut sekä työnjako ovat myyntitiimin sisällä vaikuttavia elementtejä. Myyntitiimin tulee ymmärtää asiakkaan liiketoiminta sekä toimiala, osatakseen työnsä. Johtaminen ohjaa ja seuraa tiimin työskentelyä, määrittää resurssit sekä johtavat työolosuhteita niin, että myyjät kukoistavat. Johtamisella vaikutetaan myyjiin ja heidän kautta ilmapiiriin, joka osaltaan tukee myyntiä. Organisaation tuki, kuten sidosryhmät sekä hallinnollisia tehtäviä tekevät tahot kuten sihteerit ja assistentit ovat konkreettisia myyjien tukiverkostoja. He tekevät töitä sen eteen, että myyjät voivat keskittyä itse myyntiin. Järjestelmät ja tekniset ratkaisut ovat taas toisenlaista myynnin tukea: asiakkuuksien, myytyjen tuotteiden sekä toimitusketjun hallinnointia. (Kärnä 2010, 10.)

Organisaation tueksi voidaan laskea lähes kaikki yrityksen tai konsernin muu toiminta. Kun koko organisaatio on myyntihenkinen, toimivat kaikki kuviossa 7 mainitut organisaation tuen sidosryhmät myynnin edistämiseksi. Hyvä organisaatiokulttuuri sekä johtaminen edistävät hyvän ilmapiirin luontia. Yhteistyökumppanin mielenkiinnon kohteena ovat erityisesti myynnin tekninen tuki, tuotehallinta, toimitusketju sekä markkinointi. Johtamista käsitellään kappaleessa 3.

#### 2.4.1 Organisaatioviestintä

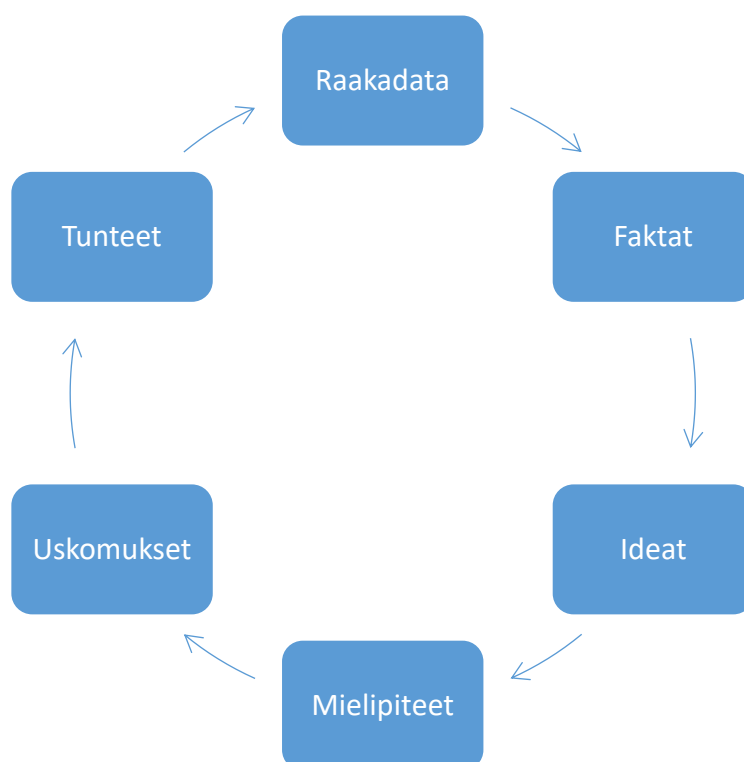
Organisaation sisäisen viestinnän tärkeyttä ei voi korostaa liikaa. Taito käsitellä tietoa ja jakaa sitä on erityisesti oppivan organisaation perustavanlaatuinen taito. Viestinnän täytyy toimia kaikkien yrityksen perustoimintojen välillä, sillä se on myös keskeinen tekijä organisaation tuelle. Organisaation tuki saadaan optimoitua vain, jos kommunikointi toimii. Monikulttuurisessa organisaatiossa tämä on erityisen tärkeää, koska kommunikointi tapahtuu vieraalla kielellä ja kulttuurisista syistä viestejä saatetaan ymmärtää eri tavoin. Viestintään vaikuttavat myös sosiaaliset, ihmisten väliseen kommunikointiin liittyvät haasteet. Blundel, Ippolito ja Donnarumma (2013, 2-3) huomauttavat, että nämä haasteet ovat samoja kaikenlaisissa organisaatioissa, ei vain kaupallisissa. (Blundel ym. 2013, 1-4.) Tässä tutkimuksessa keskitymme viestintään organisaation johtamisen näkökulmasta, erityisesti sisäiseen viestintään.

Viestintä on keino johtaa organisaatiota. Se on keino saada työntekijät uskomaan ja luottamaan johdon strategiaan päätöksiin. Viestinnän avulla johto pystyy seuraamaan visionsa toteutumista, selvittämään mahdollisia ongelmia ja puuttumaan niihin ajoissa. Läpinäkyvän ja kaksisuuntaisen viestinnän avulla johto pystyy ansaitsemaan työntekijöidensä luottamuksen. Viestintää tapahtuu yrityksissä sekä virallisia että epävirallisia kanavia pitkin. Withworth (2011, 195) jakaa sisäisen viestinnän kolmeen osa-alueeseen: hierarkkiseen viestintään, massamediaan sekä sosiaalisiin yhteyksiin. Hierarkkinen viestintä tarkoittaa organisaatiokaaviota



seuraavia virallisia viestintäreittejä. Massamedialla hän tarkoittaa yrityksen sisäisiä, kaikille organisaatioon kuuluville lähetettäviä viestintämuotoja kuten esimerkiksi massasähköpostia. Sosiaaliset yhteydet ovat johdolle kaikkein vaikeimpia hallita, sillä ne ovat ihmisten sosiaalisten verkostojen muodostamia. Tupakkapaikalla, ruokalassa, lasten harrastuksissa, vapaa-ajalla, sosiaalisessa mediassa, kaikkialla missä ihmisten on mahdollista kommunikoida, tapahtuu viestintää. (Withworth 2011, 195-204.)

Hyvä sisäinen viestintä sisältää sekä positiivisia että negatiivisia uutisia. Tieto on rehellistä ja avointa yrityksen onnistumisista ja epäonnistumisista - kommunikointikanava antaa mahdollisuuden keskustelulle organisaation sisällä. Näin annetaan mahdollisuus nostaa ongelmakohtia esille, kehittyä sekä parantaa toimintaa. Sisäisen viestinnän avulla voidaan tarttua uusiin, pinnalle nousseihin aiheisiin, reagoida huhuihin sekä nostaa esille onnistumisia. (Withworth 2011, 201.) Yhteistyökumppani käyttää yrityksen sisäistä intranettiä sisäisen massaviestinnän kanavana. Johto voi kontrolloida sen sisältöä, jakaa sen avulla suuria määriä tietoa sekä tavoittaa kaikki työntekijät niin halutessaan. Toimiva, helppokäyttöinen intranet on erittäin voimakas viestintäkanava.

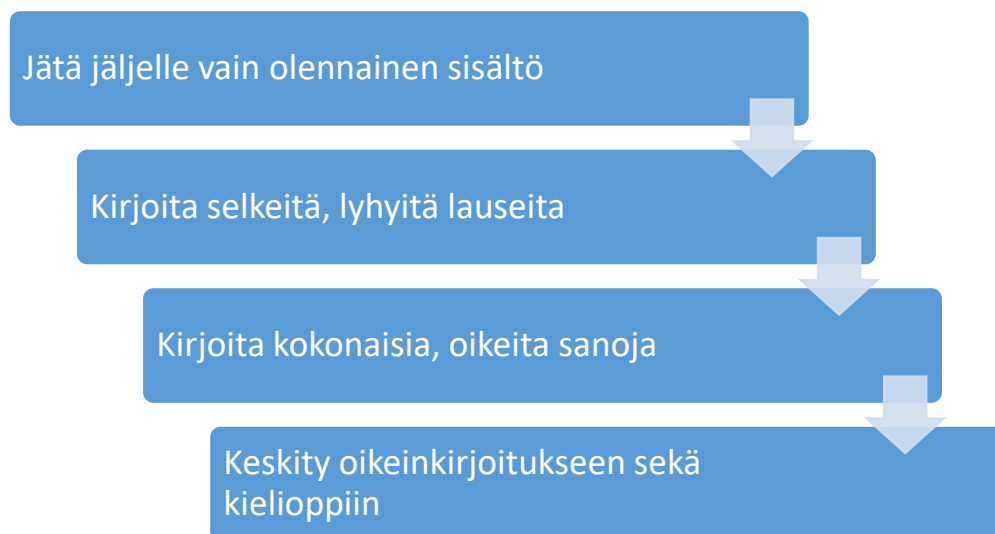


Kuvio 8: Viestinnän eri elementit (Blundel ym. 2013, 3).

Viestin sisältöön ja ymmärtämiseen vaikuttavat kuvion 8 elementit. Näistä raakadata sekä faktat ovat muuttumattomia totuuksia. Ideat, mielipiteet, uskomukset sekä tunteet ovat yksilön omia, sen hetkisiä tuntemuksia. Ne eivät välttämättä ole totta tai ne voivat muuttua ajan

tai paikan mukana. Nämä elementit voivat olla niin syvällä ihmisen sisällä, ettei hän osaa eritellä tai perustella niitä. Viestintään vaikuttavat sekä sanalliset että sanattomat viestit. Sanattomia ovat esimerkiksi äänenpainot ja kehonkieli. Sanalliset viestit voidaan jakaa puhuttuihin ja kirjoitettuihin viesteihin. Kuvion 8 elementit sekä sanalliset ja sanattomat viestit vaikuttavat sekä viestin antajaan että vastaanottajaan. Nämä kaikki tekijät tulee huomioida ihmisten välisessä kommunikoinnissa. Useat väärinymmärrykset ja konfliktitilanteet voidaan välttää tehokkaalla ja laadukkaalla viestinnällä. Viestinnän laatuun panostaminen ja toimintatapojen parantaminen saavat koko organisaation toimimaan tehokkaammin ja tuloksellisemmin (Blundel ym. 2013, 9-17). Panostamalla viestin sisältöön, muotoon sekä viestinviennin kanavaan, voidaan päästä useimpien väärinymmärrysten ja konfliktiarkojen sosiaalisten ja psykologisten esteiden yli (Blundel ym. 2013, 51). Koska yhteistyökumppanina on monikulttuurinen myyntiorganisaatio, on tärkeä muistaa, että eri kulttuureissa ihmiset kokevat kohteliaisuutena eri viestit ja eleet. Esimerkiksi kohteliaisuusfraasit, kättelyt ja suukot tervehtimisessä, yhtäaikainen keskustelu sosiaalisissa tilanteissa sekä etäisyys, jonka ihminen haluaa pitää toiseen ihmiseen vaihtelevat ihmisten, kulttuurien ja maiden välillä.

Yhteistyökumppanin käyttämä kieli on englanti. Organisaation kommunikointia helpotetaan käyttämällä yksinkertaista, universaalia englanninkieltä ja sanastoa, yksinkertaistamalla viestit sekä käyttämällä kuvia sopivissa tilanteissa. Tällaisia viesteistä saadaan, kun ne kirjoitetaan kuvion 9 muistisääntöjen avulla. Koko organisaatiolle lähetettävät viestit tulee pitää tiiviinä ja selkeinä. Muotoilemalla ja tiivistämällä tekstiä saadaan ylimääräiset täytesanat sekä pitkät lauserakenteet poistettua. Jäljelle jää pelkkä ydinsisältö. Passiivimuotoiset lauseet tulee kääntää aktiivimuotoisiksi. Viestissä tulisi välttää kielikuvia ja sanontoja, koska ne voidaan ymmärtää väärin ei-natiivissa ympäristössä. Käytettävän terminologian kuuluu olla yleismaailmallista ja selkeää. Sekä Blundel ym. (2013, 74) että Munter ja Hamilton (2013, 76) korostavat, että on tärkeää osata karsia viestistä ylimääräinen, usein vastaanottajan mielestä turha tai ylimääräinen sisältö. Jäljelle jää tiivis viesti, joka voidaan ymmärtää vain halutulla tavalla. Ennen kirjoitetun viestin lähettämistä, se kannattaa lukea läpi kuvion 9. muistisääntöjen kanssa (Blundel ym. 2013, 73-75.):



Kuvio 9: Hyvän viestin kirjoittamisen muistisäännöt (Blundel ym. 2013, 74).

Kuvan käyttäminen viestinnän välineenä on selkeä, yksinkertaistava sekä universaali keino (Blundel ym. 2013, 106). Kuvio 10 on esimerkki kuvallisesta viestinnästä. Uuden värin tai osan markkinoille tulo ymmärretään yhdellä silmäyksellä lähettämällä siitä kuva myyjille. Vaihtoehtoisesti lähettämällä kuva poistuvasta väristä tai osasta, jossa on punainen X piirretty kuvan päälle, kertoo heti viestin vastaanottajalle oleellisen. Kun ydintieto on jo kerrottu kuvion avulla, saadaan viesti pysymään lyhyenä, vaikka siihen liitettäisiin sanallisesti lisätietoja kuten esimerkiksi aikataulu tai varaston saatavuustietoja.



Kuvio 10: Esimerkki kuvallisesta viestinnästä (mukaillen Blundel ym. 2013, 106).

Yhteistyökumppani käyttää paljon sähköisiä viestinnän keinoja, kuten sähköpostia, sisäisessä viestinnässä. Hyvä sähköposti on ytimekäs, se on jaoteltu lyhyisiin kappaleisiin ja tärkeimmät tiedot ovat korostettuina. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi jakamalla tärkein tieto, kuten esimerkiksi päivämäärä, omaksi kappaleekseen tekstin väliin, se voidaan kursivoida, kirjoittaa suuremmalla fontilla tai käyttää korostusväriä. Kuvien käyttöä suositellaan. Jos viesti sisältää usean tärkeän informaation, se on hyvä mainita. Hyvä käytäntö on kirjoittaa viestin alkuun tärkeiden tietojen lukumäärä: tämä viesti sisältää neljä (4) uudistusta tuotteeseen. On myös suotavaa lisätä tiivistelmä viestin loppuun, jossa uudistukset on mainittu ranskalaisilla viivoilla. (Munter ja Hamilton 2013, 54-58; Blundel ym. 2013, 206-207) Hymiöiden käyttöä kannattaa välttää muodollisissa viesteissä, koska ne antavat epäammattimaisen kuvan. Välimerkit

sekä suuret ja pienet kirjaimet tahdistavat tekstiä, jos niitä ei käytetä, tulee tekstistä vaikeaselkoista. Kirjoitetussa tekstissä jokaisen kirjaimen kirjoittaminen suurena tarkoittaa huutamista, se vaikuttaa viestinlukijasta aggressiiviselta. (Blundel ym. 2013, 207.)

Viestin otsikko on lähes yhtä tärkeä kuin viestin sisältö. Viestin vastaanottaja päättää otsikon perusteella avaaako ja lukeeko hän viestin, koskeeko se häntä ja sisältääkö se kiinnostavaa tietoa. Otsikon avulla viesti voidaan myös hakea sähköpostiohjelmasta, jos se on lähetetty ja luettu aikaisemmin. (Blundel ym. 2013, 207-208.) Munter ja Hamilton (2013, 57) huomauttavat, että otsikon pitää olla ymmärrettävä ja toimiva itsenäinään. On myös hyvä muistaa, että sähköpostia ja muita sähköisiä viestejä voidaan lukea ja niihin voidaan vastata tietokoneen lisäksi tabletilla tai kännykällä. Kannettavat älylaitteet mahdollistavat kommunikoinnin mistä vain, mikä on sekä hyvä että huono asia. Hyvinä puolina voidaan pitää sitä, että yhteys voidaan saada nopeasti eikä esimerkiksi työmatka viivytä viestintää. Mahdollisuus vastata työviesteihin konttorin ulkopuolella ja vapaa-aikana on myös riski. Ihmiset saattavat vahingossa lähettää väärin osoitteisiin viestejä, jotka eivät pahimmassa tapauksessa eivät ole asiallisia tai sisältävät epäammattimaista sisältöä kuten hupiviestejä. He saattavat vastata harkitsemattomasti ja äkkipikaisesti viesteihin aiheuttaen konflikteja ja mielipahaa. (Blundel 2013, 208.)

#### 2.4.2 Markkinointi

Yhteistyökumppanilla on myyntiorganisaatiosta erillinen markkinointiosasto, jonka vastuulla on koko organisaation markkinointi. Se on tärkeä sidosryhmä, jonka tehtävinä on esimerkiksi laatia ja valmistaa kaikki myyntiorganisaation tarvitsemat sähköiset ja painetut materiaalit. Yhteistyökumppanin markkinointimateriaalit voidaan luokitella kahteen osaan: sisäisiin ja ulkoisiin markkinointimateriaaleihin. Yhteistyökumppanin markkinointiosasto huolehtii materiaalin julkaisusta, sen sisällöstä ja tyylistä. Materiaalia voidaan jakaa sähköisesti sisäisten tietojenjakamisväylien kautta, sähköpostitse sekä julkisesti kotisivuilla. Painettua materiaalia valmistetaan myös jaettavaksi. Markkinointimateriaaleihin voidaan laskea myös kaikki laitteiden vaatimat dokumentit, kuten käyttöohjeet ja manuaalit. Markkinointiosasto varmistaa, että kaikki materiaali on yhteneväistä ja konsernin brändin mukaista. Myyntiorganisaation vastuulla on välittää markkinoinnin viesti, sisäistää halutut arvokäsitykset sekä toteuttaa määritetty laadukkuus. Myyntiorganisaation johdon täytyy huolehtia siitä, että markkinointimateriaaleja käytetään oikein ja että niitä hyödynnetään myynnissä. Markkinointia on kaikkialla myyntiorganisaatiossa, jokaisessa asiakaskontaktissa sekä jokaisessa sisäisessä taustatoiminnossa (Grönroos 2010, 416).

Myyntiorganisaation johdon kuuluu ymmärtää ja sisäistää markkinoinnin tavoitteet, brändi ja visio sekä toteuttaa ne. Koko organisaation täytyy uskoa markkinoinnin viestiin, jotta se to-

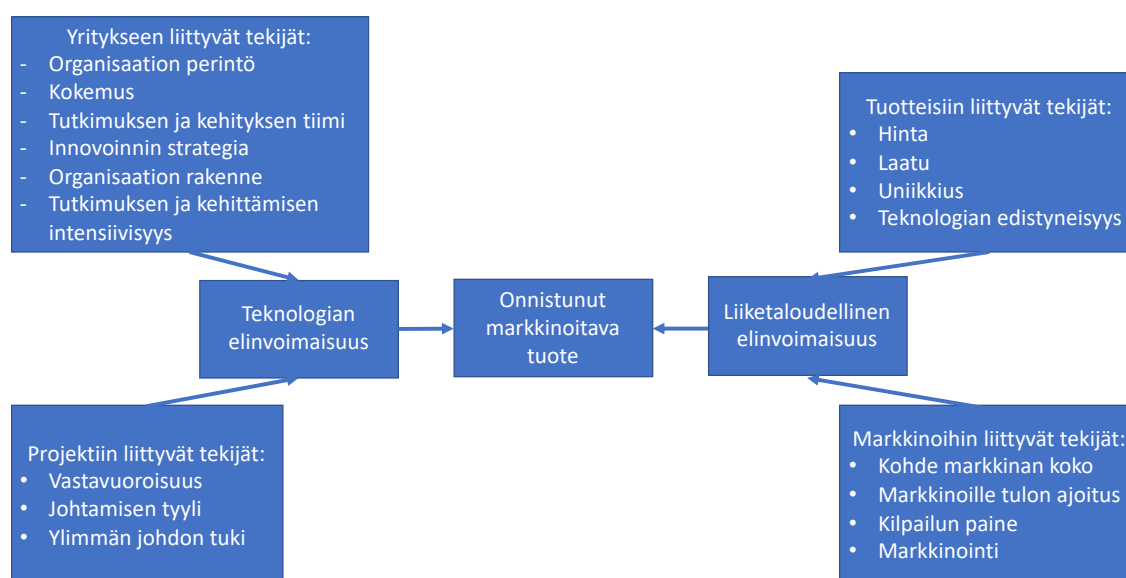
teuttaisi sitä. Brändi ja visio täytyy siis näkyä yrityskulttuurissa, jotta konsernin haluamat arvot toteutuvat. Jos työntekijät eivät usko markkinoinnin lupauksiin esimerkiksi nopeasta toimituksesta, luotettavuudesta tai hyvästä asiakaspalvelusta, he eivät pysty myöskään välittämään sellaista viestiä myyntitilanteessa. (Grönroos 2010, 443-444.) Ajatus tuotelähtöisestä ajasta siirtyy jatkuvasti lähemmäksi palvelutalouden kilpailua: raaka-aineet, itse tuotteet ja tuotantotekniikat ovat maailman laajuisesti nykyään kaikkien saatavilla. Kopiointi ja imitoiminen on helppoa, mutta hyvin koulutetut, palveluhenkiset työntekijät ovat vaikeasti korvattavissa. Kyse ei ole pelkästään asiakaskontakteissa olevasta henkilökunnasta, sillä koko organisaatio vaikuttaa asiakaskokemukseen. Sisäisen markkinoinnin johtamisfilosofia perustuu tähän - kohtelee työntekijöitä kuten asiakkaita. (Grönroos 2010, 445-446.)

Sisäisessä markkinoinnissa on kaksi puolta johtamisen näkökulmasta: asenne ja viestijohtaminen. Asennejohtaminen on suuressa roolissa organisaatioissa, jotka haluavat kilpailuedun palvelustrategialla. Asenteita muuttamalla ja motivoimalla voidaan koko organisaatio saada asiakaskeskeiseksi sekä palveluhenkiseksi. Viestintäjohtaminen on yhdistelmä viestintää ja sisäistä mainontaa: tiedon kulkua kaksisuuntaisesti läpi organisaation niin asiakkaiden, työntekijöiden kuin sidosryhmien välillä. Sisäinen johtaminen ei ole kampanja tai teema vaan se on jatkuva prosessi. (Grönroos 2010, 449-450.) Sisäisen markkinoinnin avulla organisaatio saadaan tiedostamaan ja hyväksymään uudistukset ja uudet tuotteet sekä niihin liittyvät markkinointikampanjat. Sisäisen markkinoinnin avulla myyntiorganisaatio saadaan myös hyväksymään muut uudistukset, kuten uudet teknologiset keksinnöt, uudet tuotteiden käyttötavat ja uudistukset esimerkiksi tavoissa ja prosesseista. (Grönroos 2007, 390-391.)

Myyntiorganisaation ja markkinointiosaston välinen kommunikointi on tärkeää. Markkinointiosaston henkilökunta ei ole teknisesti koulutettua eivätkä he aina ymmärrä tuotteiden teknisiä yksityiskohtia tai toimintaperiaatteita. Heillä ei ole tarvittavaa osaamista ymmärtämään eri laitteiden soveltuvuuksia tai käyttökohteita, mutta heidän täytyy osata laatia sellaista markkinointimateriaalia, josta nämä tiedot löytyvät. Markkinointia ei ole pelkkä materiaali kuten mainos tai esite. Asiakashallinta, kuten tuotteiden valmistus, logistiikka, laskutus tai reklamaatioita käsittelevä taho, on suurimmalta osalta markkinointia. Näitä toimintoja eivät kuitenkaan hoida alan asiantuntijat. Asiakaspalvelun ja asiakkaiden kokemukset korostuvat erityisesti palvelualoilla, joihin yhteistyökumppani voidaan teollisuusyrityksenäkin laskea. Markkinointia on myös jatkuva asiakassuhteiden hallinta, osana asiakkaan arvonmuodostusta. (Grönroos 2010, 37-38.) Yhteistyökumppani ei vain myy ja välitä valmistamiaan tuotteita. Se myy kokonaisvaltaista palvelutarjoamaa, johon kuuluu tuki ja ohjeistus laitteiden käyttöön ja soveltuvuuteen, toimitus, asennus, huolto ja korjaus, ylläpito sekä laitteen käyttöiän loppussa sen korvaaminen uudella. Asiakkaan käsitys yhteistyökumppanista perustuu koko myyntiprosessin antamaan kuvaan.

### 2.4.3 Tuotehallinta

Yhteistyökumppanin tuoteportfolio kehittyy jatkuvasti. Yritysfuusioiden mukana konserniin tulee uusia tuotteita sekä samankaltaisia tuotteita kuin mitä nykyinen myyntiorganisaatio myy. Tällä hetkellä yhteistyökumppanin tuoteportfolio on tarkastelun alla - mitkä tuotteista jatkavat markkinoilla, mitkä poistuvat ja mitä tuotteita vielä puuttuu. Toinen ajankohtainen kysymys on myös se, minkä brändin tai nimen alla mitäkin tuotetta myydään. Itse tuotteista vastaa tuotehallinta eli sidosryhmä, joka vastaa tuotteiden suunnittelusta ja kehittämisestä. Myyntiorganisaatiolla on tärkeää olla jatkuvaa kahdensuuntaista kommunikointia tuotehallinnan kanssa, jotta asiakasrajapinnassa esille nousseisiin vaatimuksiin ja toivomuksiin osataan reagoida. Myyntiprosessi alkaa asiakkaan tarpeesta. Tuotehallinnan vastuulla on kehittää tuotteita, jotka vastaavat mahdollisimman monen asiakkaan tarpeeseen.



Kuvio 11: Menestyksekkään innovaation kehittäminen (Trott 2017, 127).

Menestyksekkään tuotteen kehittäminen ja lanseeraaminen on pitkä prosessi. Kuviossa 11 on esitettyä menestyksekkään innovaatioon vaikuttavat tekijät. Onnistunut tuotekehitys on tasapaino teknologisen elinvoimaisuuden ja liiketaloudellisen elinvoimaisuuden välillä. Uudet teknologiset keksinnöt ovat usein erittäin kalliita kehittää ja tuottaa. Taloudellinen menestys vaatii suurta myyntikatetta, mikä saadaan suurista myyntimääristä. Suuren myyntimäärät ovat sidoksissa kohtuuhintaisuuteen sekä hinta-laatu -suhteeseen. Kallis, teknologisesti huippukeksintö ei ole sama kuin suuret myyntimäärät. Tuotehallintaosasto vastaa siitä, että teknologisen ja liiketaloudellisen elinvoimaisuuden tasapaino säilyy. Usein kehitystyötä tehdään projektipohjalta tiimeissä, joita johdetaan tuotehallinnan alaisuudessa. Projektin liittyvät tekijät ovat vastavuoroisuus, johtamisen tyyli sekä ylimmän johdon tuki. Nämä tekijät ovat kaikki sellaisia, mikä sitoo projektin osaksi konsernia. Yritykseen liittyvät tekijät ovat sellaisia, joiden avulla konserni sitoo projektin osaksi itseään. Tekijät kuten organisaation perintö sekä -

rakenne, kokemus sekä tiimi ovat yrityksen määrittelemiä. Yrityksen määrittelemät tekijät määrittelevät myös teknologisen kehittämisen resurssit sekä tempon. (Trott 2017, 118-129.)

Liiketaloudellinen elinvoimaisuus jakautuu tuotteisiin ja markkinointiin liittyviin tekijöihin. Hinnan ja laadun suhteellisuus, uniikkius sekä teknologian edistysellisyys ovat kaikki potentiaalisia kilpailuvaltteja. Markkinointiin liittyvät tekijät määrittelevät liiketaloudellisen elinvoimaisuuden toimintakentän, jossa tuotteisiin liittyvät tekijät testataan. (Trott 2017, 126-129.) Yhteistyökumppani on konserni, jonka tarkoituksena on lisätä voittoa ja kasvaa. Tähän tarvitaan innovointia. Jotta konsernin organisaatio mahdollistaa ja tukee innovointia, sen täytyy olla kasvukeskeinen. Uusien tuotteiden kehittäminen täytyy näkyä organisaation kulttuurissa arvostuksena, siihen täytyy sitoutua ja paneutua. Konsernin täytyy olla tietoinen uhista ja mahdollisuuksista, hyväksyä riskit sekä panostaa pitkän aikavälin kehittämistyöhön. Konsernin täytyy myös olla reaktiivinen uusille innovoinneille, tulivat ne konsernin sisältä tai ulkopuolelta. Yhteistyö tuotekehitys- sekä tuotehallinta osastojen ja muiden osastojen kanssa edistää innovoinnin prosessia. Innovointi vaatii monipuolista taitojen ja tietojen, asiantuntijuuksien yhteistyötä. Konsernin organisaation täytyy osata antaa innovoinnille tilaa mutta samalla hallita prosessia. (Trott 2017, 129.)

Yhteistyökumppanin tuotehallintaosasto tekee paljon yhteistyötä myös markkinointiosaston kanssa, jotta uudet ja uudistetut tuotteet saadaan päivitettyä markkinointimateriaaleihin. Näitä tärkeitä uudistuksia täytyy myös markkinoida myyntiorganisaation sisällä, jotta kaikki myyjät ovat tietoisia kaikista mahdollisista uudistuksista ja niiden vaikutuksista myynnin yksityiskohtiin kuten esimerkiksi hintaan. Markkinointiosaston täytyy siis olla jo tuotteen kehitysvaiheessa mukana, jotta markkinointimateriaali on valmiina, kun uudistukset julkistetaan. Myyntiorganisaation tulee saada tietää ajoissa tulevista tuotelanseerauksista, jotta kaikki myyjät ehdittää kouluttamaan ja he ehtivät sisäistää uusien tuotteiden ominaisuudet sekä käyttömahdollisuudet. Myynnin tuen täytyy tuntea kaikki tuotteet välittömästi niiden tultua markkinoille, jotta he osaavat vastata esille nouseviin kysymyksiin. Etulinjan myyjillä täytyy myös olla sujuva kommunikointiväylä tuotehallintaosaston kanssa, jotta tiedot asiakkaiden toiveista ja muutoksista kulkee mahdollisimman muuttumattomana tuotehallintaosastolle.

#### 2.4.4 Toimitusketju

Tuotteiden toimitus asiakkaalle on pitkä ketju erilaisia toimintoja. Toimitusketju alkaa, kun raakamateriaalit hankitaan. Toimitusketju koostuu raakamateriaalien varastoinnista ja kuljetuksista, eri vaiheissa olevien materiaalien sekä tuotteiden inventoinnista ja varastoinnista sekä valmiiden tuotteiden paketoimisesta, varastoinnista sekä kuljetuksista. Toimitusketju alkaa siis siitä, kun raakamateriaalit saapuvat konsernin tehtaille ja loppuu, kun valmis tuote

toimitetaan asiakkaalle. (Samson 2011, IX.) Toimituksen suurimmat haasteet liittyvät kustannustehokkuuteen sekä logistiin haasteisiin. Toimitusketjun jokainen kohta lisää kustannuksia sekä altistaa virheille, mikä lisää mahdollisuutta viivästyksiin. Logistiikan täytyy kansainvälisessä kaupassa ylittää valtioiden ja mannerten rajoja, mikä lisää kustannuksia muun muassa mahdollisilla tullimaksuilla. Toimituksessa on otettava huomioon eri maiden lait sekä työvoimakustannukset. (Manzini, Bindi & Mora 2011, 172-177.)

Yhteistyökumppani on kansainvälinen organisaatio. Sen tuotteita ja niiden eri osia valmistetaan ja kootaan useassa eri maassa. Tämä johtaa siihen, että konserni tarvitsee logistiikkajärjestelmän tuotteidensa valmistukseen ja toimitukseen. Pienetkin myöhästymiset ja virheet saattavat moninkertaistaa prosessin aikana, mikä viivästyttää toimitusta. Asiakkaiden luottamus konserniin sekä myyjiin heikkenee, jos toimitusaikataulu venyy eikä annettuja lupauksia täytetä. Luottamus on yksi keskeisiä tekijöitä asiakassuhteen luomisessa ja ylläpitämisessä, joten toimitusaikataulujen toteuttaminen tulee olla priorisoituna. Yhteistyökumppanin yksi myyntivaltti on tuotteiden laatu, toimiva ja tarkka toimitusketju on ratkaiseva tekijä tämän myyntivaltin toteuttamisessa.

Maantieteellisesti hajautettu toimitusketju vaatii toimivan kommunikoinnin eri toimijoiden välillä. Menestyneen toimitusketjun takana on Blanchardin (2010, 14) mukaan aina tiimi omistautuneita ihmisiä, jotka johtavat toimitusketjua taitavasti. Hyvä toimitusketju perustuu syvään yrityksen strategian tuntemukseen, se on nopea ja sopeutuva. Toimitusketjun kanssa työskentelevillä tulee olla toimintakulttuurissa luotettavuus tärkeimpänä arvona. Toimitusketjun johtamiseen tarvitaan selkeiden odotuksien sekä tavoitteet asettamista, pyrkimyksenä on jatkuvasti parantaa toimitusketjua. (Blanchard 2010, 13-15.) Luvut ja numerot ovat keskeinen osa toimitusketjun johtamista. Toimitusketjun tehokkuutta ja tavoitteiden saavuttamista mitataan erilaisilla mittareilla, kuten esimerkiksi seuraamalla toimitusaikataulujen toteutusta tai toimitusten virheiden määrää. (Blanchard 2010, 27-28.)

### 3 Myyntiorganisaation johtaminen

Myyntiorganisaation johtaminen on asiantuntijoiden johtamista. Myyntijohtajan tehtävä ei ole johtaa itse myyntiä vaan asiantuntijaorganisaatiota, henkilöstöhallintaa, prosesseja, kommunikointitapoja sekä varmistaa, että konsernin määrittelemät tavoitteet ja strategiat toteutetaan. Johtaminen on visioiden luomista, inspirointia ja motivointia sekä organisaatiokulttuurin kehittämistä. Asiantuntijaorganisaation johtajilta, erityisesti luovien asiantuntijoiden johtajilta, vaaditaan ihmisten johtamista - ei asioiden johtamista. Johtajien tehtävä on saada asiantuntijat sitoutumaan organisaatioon ja käyttämään asiantuntijuutta ja luovuutta organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation onnistumisen tulee tuntua asian-



tuntijoista omalta onnistumiselta, työyhteisön ja kollegoiden yhteisöllisyys korostuu. Johtajalta vaaditaan rohkeutta ja kunnianhimoa myyntiorganisaation tavoitteiden määrittelyssä sekä toteuttamisessa. (Huuhka 2010, 37-39.)

Mitä suurempi yritys on kyseessä ja mitä laajempi organisaatio, ei pelkkä yksilöiden inspirointi tai tiimien johtaminen riitä. Onnistunut johtaminen koostuu organisaatiotietoudesta - miten organisaation komponentit järjestetään niin, että ne toteuttavat annettua strategiaa ja saadaan yksilöt työskentelemään parhaalla mahdollisella tasolla tehokkaasti. (Kesler & Kates 2010, 2-3.) Organisaation on kehitettävä ja pyrittävä paremmaksi jatkuvasti. Tämä tulee huomioida myös rekrytoinneissa ja työntekijöiden uudelleen järjestelemisessä - parhaat osaajat haluavat olla parhaita parhaassa organisaatiossa. (Huuhka 2010, 39.)

Millainen on menestyksekkään organisaation menestykseäs johtaja? Huuhkan (2010, 40-41) mukaan hänen tulee olla valmis jokapäiväisessä työskentelyssä osoittamaan luottamuksen ja asemansa ansaitsemisen. Hänen täytyy olla persoonaltaan eheä ja vahva, tunnetaidoiltaan kehittynyt luova visionääri, joka on sitoutunut organisaatioon ja sen arvoihin. Länsimaaisessa kulttuurissa arvostetaan johtajan tasa-arvoisuutta, eleettömyyttä ja aitoutta. Autoritäärinen johtaminen kiihdyttää motivaatiota ja työntekijöiden asiantuntijuutta sekä itsevarmuutta. Teot näyttävät esimerkkiä sitoutuvaisuudesta ja heittäytymisestä, menestynyt johtaja uskoo menestymiseen, rohkaisee ja kannustaa työntekijöitään loistamaan. (Huuhka 2010, 40-41.)

### 3.1 Myyntiprosessin johtaminen

Myynti alkaa siitä, kun muodostuu asiakas. Joku, jolla on tarve tai jolle tarve voidaan luoda. Toisaalta, ei ole myyntiä pelkällä tuotteella tai palvelulla ennen kuin on joku, jota sitä myy. Myynti on prosessi erilaisia toimintoja, joiden ketjureaktio lähtee myyjästä ja asiakkaasta. Myyntiprosessin voidaan nähdä päättyvän joko siihen, kun tuote on toimitettu, myyty, maksettu ja takuu rauennut tai siihen kun asiakas lakkaa olemasta, jolloin hänellä ei enää ole tarvetta tuotteelle tai palvelulle. (Nieminen & Tomperi 2008, 15-17.)

Myyntiprosessi tulee nähdä kokonaisuutena, yhtenä prosessina. Sitä tulee myös johtaa yhtenä kokonaisuutena. Jos myyntiorganisaatiota katsotaan toiminnallisen johtamisen kautta, päädytään tilanteeseen, jossa myyntiprosessi on jaettu osiin ja jokainen osa on osatunnettu. Saadaan osa-arvoja, mutta prosessi ei asiakkaan näkökulmasta vastaa vaatimuksiin ja odotuksiin. Asiakas näkee myyntiprosessin viimeisen osan. Valmiin tuotteen, joka toimitetaan ja asennetaan käyttövalmiuteen. Hän ei näe markkinointimateriaalien optimointia tai kuljetusjärjestelmän optimointia. Prosessin osat, jotka ovat konsernin näkökulmasta tärkeitä ja keskeisiä voivat asiakkaan näkökulmasta olla mitättömiä. Ulkoistetun kuljetusliikkeen viivästykset näkyvät

asiakkaalle koko konsernin epäonnistumisena, vaikka konsernin näkökulmasta epäonnistuminen on alihankkijan. Konsernin näkökulmasta kuljetuksen ulkoistaminen säästää kustannuksia, myös vastuu aikatauluista ja muutoksista on siirretty kuljetusliikkeelle. Asiakkaan näkökulmasta konserni on ollut epäluotettava ja aiheuttanut kulueroja aikataulujen siirtymisen takia. (Gröönroos 2009, 56-57.)

Myyntiprosessi on myynnin toimintamalli ja johtamisen työkalu, jonka tarkoituksena on luoda hallittu ympäristö myynnin ympärille. Tätä ympäristöä voidaan suunnitella, toteuttaa ja arvioida. Myyntiprosessin kolme keskeistä kohtaa ovat suunnittelun johtaminen, myynnin toimeenpanon johtaminen sekä myynnin arvioinnin johtaminen. Myynnin suunnittelun lähtökohdiana on löytää asiakkaat, joille myydä yrityksen tuotteita tai palveluita. Suunnittelun välineenä käytetään asiakassegmentointia, joka koostuu myyntistrategiasta ja markkinatiedosta. Lisänä myynnin suunnittelussa voidaan käyttää asiakaskohtaisempaa toimintasuunnitelua ja prospektointia, joka tarkoittaa asiakkaiden potentiaalia ostaa tuotteita tai palveluita (Nieminen & Tomperi 2008, 73.)

Gröönroos (2009, 63) korostaa suhdeasiakkuuden tärkeyttä. Asiakas tulee hänen mukaansa nähdä asiakkaana myös silloin kun myyntiä ei tapahdu. Asiakkaan tulee kokea, että konserni on valmis auttamaan ja neuvomaan aina, eikä vain silloin kun odotetaan myyntiä. Asiakas-suhde nähdään siis asiakkaana, ei yksittäisiä tapaamisia tai tilanteita. Suhdeasiakkuus on organisaation arvo, se on filosofia, joka pitää nähdä lisäarvoa tuottavana prosessin osana. (Gröönroos 2009, 63-65.) Suhdeasiakkuus on osa suhdestrategiaa, jossa yhteistyö ja luottamus eri toimijoiden välillä korostuu. Asiakkaat, verkostokumppanit sekä sidosryhmät nähdään asiakkaina ja yhteistyön sujuvuuteen panostetaan. (Gröönroos 2009, 71.)

Myynnin arvioinnin johtaminen koostuu neljästä osasta: toteutuneesta myyntituloksesta, myyjän suoritustavoitteiden toteutumisesta, asiakaspalautteen hankkimisesta sekä myynnin johtamisen arvioinnista. Asiakaspalautteen kerääminen on tärkeää, sillä konsernin tulot tulevat juuri asiakkailta. On tärkeää arvioida myös myynnin johtamista, jotta saadaan kaikilta tasoilta tietoa, miten myyntiprosessi on edennyt ja onnistunut. Myynnin toimeenpanon johtaminen rakentuu neljästä johtamisen kysymyksestä. Kuinka paljon tekemistä onnistunut myynti vaatii? Minkälaista osaamista tarvitaan onnistuneeseen myyntiin? Mitä oikeisiin asioihin keskittyminen tarkoittaa myyjän työssä sekä mitä tarkoittaa asiakkaan kohtaaminen osana myyntiprosessia? (Nieminen & Tomperi 2008, 73-75.)

Yhteistyökumppanille tehdyissä kyselyissä ja haastatteluissa nousi esille ongelmakohtia juuri myynnin toimeenpanemisessa. Lähtökohtaisesti myynti toimii perustuotteiden kohdalla hyvin, mutta mitä enemmän mennään erikoistuotteiden myynnin puolelle, kohdataan haasteita.

Myyntiä tukevista toimenpiteistä ei saada näissä tilanteissa tarvittavaa apua, myyjien koulutus on puutteellista ja myyntityökalu ei tue tarvittavaan materiaaliin pääsyä. Kentällä, myyntitilanteissa ei aina ole internetyhteyttä, portaaleista ei tarvittavilla hakutermeillä löydetä etsimää tai myyjän tuotetuntemus on puutteellista. Tällaisessa ei-suosiollisissa olosuhteissa oleva myynti mittaa myyjän oikean osaamisen ja ammattitaidon (Nieminen & Tomperi 2008, 84).

Jatkuvasti muuttuvat globaalit markkinat luovat myynnille ja myynnin johtamiselle uusia haasteita. Nämä haasteet voidaan jakaa viiteen eri kategoriaan: Kilpailun moniulotteiseen koventumiseen, uusiin innovaatioihin ja liiketoimintamalleihin, asiakkaiden vaatimustason nousuun, osaamisen tason nousuun sekä työntekijöiden muuttuviin odotuksiin. Kilpailun moniulotteinen koventuminen luo haasteita, koska kasvavat markkinat luovat enemmän saatavuutta ja tarjontaa. Myyntimäärät nousevat, mutta niin nousevat myös tarjolla olevien tuotteiden määrä. Tällainen kilpailutilanne asettaa paineita tarkastella tuotteiden hinnoittelua. (Nieminen & Tomperi 2008, 84.)

Koko ajan kehittyvät markkinat luovat tilaa erilaisille liiketoimintamalleille, joissa esimerkiksi yhdistellään palveluita ja tuotteita uudella tavalla perinteisiin liiketoimintamalleihin verrattuna. Uusia rahoitusratkaisuja tarjotaan myynnin oheen. Myyntityötä haastavat myös kasvavalla vauhdilla markkinoille tulevat kehittyneemmät tuote- ja palvelu innovaatiot. Kilpailijoiden tuotteita ja innovaatioita myös kopioidaan paljon, innovaation tuoma kilpailuetu on lyhytikäistä. Johdon tulee panostaa niihin tekijöihin, joita ei voi kopioida ja joita ei voi korvata - myyjiin ja heidän johtajiin, työntekijöihin ja heidän osaamiseensa. (Nieminen & Tomperi 2008, 84.)

Myyjiä ja tuotteiden tarjoajia on paljon ja tuotteet ovat toistensa kaltaisia. Koventunut kilpailu on tasoittanut hintakilpailua, koska asiakkaat ovat hyvin tietoisia omasta arvostaan. Tämä johtaa asiakkaiden vaatimustason nousuun. Kilpailuetu onkin hinnan sijaan osaava asiakaspalvelu: ihana myyjä, jonka kanssa on aina hauskaa, mukava myyntitilanne, jossa asiakas tuntee olevansa arvostettu ja arvokas. Tämä kategoria asettaa haasteita johtajille: myyjien motivointi, myyntityön luonteen muuttaminen, prosessiajattelun lisääminen ja suhdeajattelun korostaminen - itse myyntityön prosessin kehittäminen ja uudistaminen. (Nieminen & Tomperi 2008, 84; Grönroos 2009, 70-72.)

Johtajien on myös osattava kohdata työntekijöiden muuttuvat odotukset ja vaatimukset. Organisaation täytyy osata tukea ja edistää myyjien työtä, johtajien täytyy luoda olosuhteet, joissa myynnin toimeenpanon esteenä ei ole triviaalit ongelmat kuten ohjekirjojen puute tai markkinointimateriaalin sisällön puutteet. Johtajien täytyy ymmärtää panostaa oikeisiin asioihin: tekemisen määrään, osaamisen tasoon, oikeisiin asioihin keskittymiseen sekä asiakkaan

kohtaamiseen. Koko myyntiorganisaatiota on tarkasteltava näistä näkökulmista, ei yksittäistä myyjää. (Nieminen & Tomperi 2008, 86.)

### 3.1.1 Osaamisen johtaminen

Jokainen työntekijä on palkattu suorittamaan työtehtävää. Työtehtävän suorittamiseen hän käyttää osaamistaan, asiantuntijuuttaan. Myyntityö kiteytyy äärimmilleen vietyä ratkaisun ja arvon tuomisesta asiakkaalle. Asiantuntijuus tulee näyttää asiakkaalle, kun myyjä rakentaa luottamusta asiakkaaseen. Luottamusta tarvitaan asiakassuhteen ja asiakasyhteistyön luomiseen ja jatkamiseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 91.) Oikein ihmisten, oikeiden asiantuntijuuksien ja oikean osaamisen merkitys organisaatioille kasvaa jatkuvasti markkinoiden kehityessä. Osaamisen kehittäminen ja osaamisen johtaminen on kriittinen menestystekijä etenkin kansainvälisille yrityksille. (Nieminen & Tomperi 2008, 135.)



Kuvio 12: Osaamisen johtamisen prosessi (Nieminen & Tomperi 2008, 136).

Osaamisen johtaminen tulee nähdä kuvion 12 mukaisena jatkuvana prosessina, joka kattaa organisaation, tiimien sekä työntekijöiden työelinkaaren rekrytoinnista suorituksien ja osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen. Yrityksen strategia määrittelee sen, mihin yritys on menossa. Osaamisen tarve määrittelee sen, mitä resursseja tavoitteisiin pääsemiseen tarvitaan. Kartoittamalla osaaminen, tiedetään, millaisia resursseja yrityksellä on käytössä ja mitä osaamista puuttuu (osaamisen kuilu kuviossa 12). Johtajan tehtävä on huolehtia siitä, että olemassa olevaa osaamista kehitetään koulutuksilla ja valmennuksilla sekä puuttuvaa osaamista saadaan hankittua rekrytointien avulla. (Nieminen & Tomperi 2008, 136-137.)

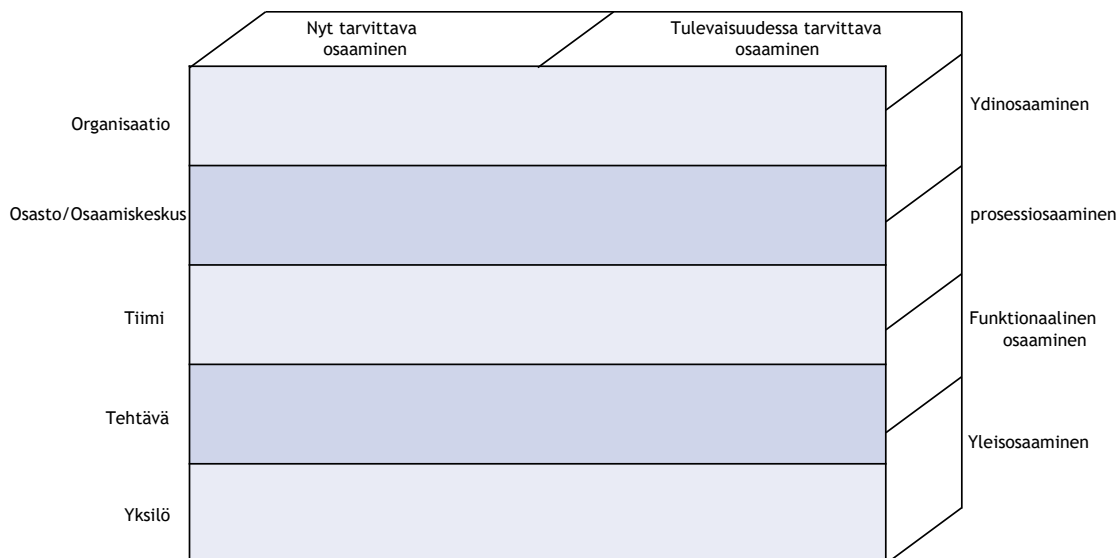
Tavoitteena osaamisen johtamisessa on jatkuvasti kehittää organisaation kykyä selviytyä tulevista haasteista ja tehtävistään. Prosessi alkaa yrityksen visiosta, missiosta ja tavoitteista, joita aletaan kirkastaa yrityksen työntekijöille johtamisen avulla. Johtamisprosessi alkaa pohdinnalla siitä, mikä on organisaation tarkoitus, sekä siitä, minkälaista osaamista organisaatio tarvitsee toteuttaakseen tarkoitustaan. Tällä tavalla määritellään organisaatiolle ydinosaami-

nen, joka tuo kilpailuedun. Ydinosaamisen on tultava toteen organisaation eri tasoilla osaamisena ja osaamisalueina. Osaamista kartoitetaan organisaation sisällä olevissa osaamiskeskuk- sissa. Tällaisella osaamiskeskuksella tarkoitetaan organisaation yksikköä, jossa voidaan hoitaa prosesseja ja projekteja. Tämä voi olla perinteinen osasto yrityksen sisällä, joka luo organi- saatiolle lisäarvoa ja omaa jotain tiettyä erityisosaamista. (Sydänmaanlakka 2001,122-123.)

Osaamiskeskuksen tasolla luodaan kuva siitä, mitä on se kriittinen osaaminen, joka on osas- tolle tärkeää. Osaamislistaa tehdessä pitää osata rajata epäolennainen osaaminen pois. Tämä estää osaamislistauksen liian suureksi kasvamista. Kun etsitään kehityskohtia, pitää tarkas- tella mitä osaamista on, mistä osaamisesta olisi hyötyä sekä mistä osaamisesta pitäisi luopua. Tarkastelun kohteena on nykyhetken osaamistarve ja mahdollinen osaamistarve tulevaisuu- dessa. Tuloksena osaamiskeskuksen pohdinnoista muodostuu kehityssuunnitelma, jolla kuva- taan, miten osaamiskeskuksen osaamista kehitetään kalenterivuoden aikana. (Sydänmaan- lakka 2001,124.)

Jatkumona osaamiskeskuksen kehityssuunnitelmalle on hajauttaa tieto yksilötasolle. Yksilö on osa osaamiskeskusta, jolle on annettu tietty tai tietyt vastuualueet hoidettavaksi. Näihin yksi- lön vastuualueisiin liittyy avaintehtävälueet ja tavoitteet. Jotta yksilö selviää näistä tehtä- vistä, on hänellä oltava osaamista. Tärkeää on liittää osaamiskeskuksen ja yksilön kehitys- suunnitelmat yhdeksi kokonaisuudeksi. Käytännön tasolla tämä tapahtuu esimerkiksi kehitys- keskustelun yhteydessä. (Sydänmaanlakka 2001,124.)

Nieminen ja Tomperi (2008, 137) määrittelevät yksilön osaamisen johtamista myös kompe- tenssin kautta. Kompetenssi on osaamista yksilöidympi, mutta tietoja ja taitoja laajempi ko- konaisuus, joka huomioi työntekijät kokonaisuuden. Kompetenssi muodostuu tietojen ja taito- jen lisäksi motivaatiosta, henkilökohtaisista ominaisuuksista, arvoista, asenteista sekä itsetun- nosta. Kompetenssin avulla johtajan on helpompi arvioida työntekijän soveltuvuutta organi- saatioon ja työtehtävien suorittamiseen ei pelkästään tietojen ja taitojen soveltuvuutta myy- jän työhön. (Nieminen & Tomperi 2008, 137.)



Kuvio 13: Osaamisen tasot (Sydänmaanlakka 2001, 126).

Kuvio 13 kuvaa osaamisen johtamisen eri tasoja, joita pitää tarkastella kolmen eri ulottuvuuden avulla. Ulottuvuudet ovat organisaatio taso, nykytilanne vs. tulevaisuus ja osaamisen sisältö. Osaamisen tasoista puhuttaessa tulee aina määritellä, kenen osaamisesta ja mistä näkökulmasta osaamista käsitellään. Vasemmalla puolella kuviota määritellään organisaation tasot, joita osaamisen johtamisella tavoitetaan. Oikealla puolella kuviota nähdään kunkin tason osaamisen funktiot. (Sydänmaanlakka 2001, 125-127.)

Myynnin osaamisen ja kykyjen johtaminen alkaa jo rekrytoinnista ja jatkuu laajimmillaan myyjän koko työuran pitäen sisällään osaamisen kehittämisen, suorituksen johtaminen sekä henkilöjohtamisen. Henkilöstöresursseja suunniteltaessa pitää ottaa huomioon yrityksen tai yksikön asettamat tavoitteet näin varmistuen, että kokonaisuuden keskiössä on yrityksen luoma strategia. Konkreettisesti myynnin osaamisen johtamisen kolme työkalua ovat suorituksen johtaminen ja valmentava johtajuus, osaamiskartta sekä kehityskeskustelu. (Nieminen & Tomperi 2008, 135-136.)

Kun aloitetaan myyjän osaamisen kehittäminen pitää tarkastella objektiivisesti, onko myyjällä aidosti kaikki edellytykset kehittyä myyjänä eteenpäin. Myyjän osaamiseen vaikuttavat henkilökohtaisella tasolla viisi tekijää. Motivaatio, henkilökohtaiset ominaisuudet, itsetunto, tietotaito ja taidot. Jos edellytyksiä ei ole niin kaikki myyjän sijoitettu aika ja raha valuu hukkaan. Jos taas edellytykset löytyvät kehittyä huippumyijäksi pitää osaamisessa keskittyä vahvuuksien parantamiseen ja myöntää heikot osa-alueet osaksi itseään. Tällä pyritään luomaan realistinen kuva myyjät osaamisesta, jonka päälle pystytään rakentamaan kehitys. (Nieminen & Tomperi 2008, 137-139.)

### 3.1.2 Hiljaisen tietämyksen johtaminen

Hiljaisen tiedon käsitettä on vaikea kuvata yksinkertaisesti. Ihmisellä kertyy elämänsä aikana paljon taitoa ja tieto arkielämässä sekä työelämässä. Hiljaista tietoa esiintyy monissa ihmisen tekemissä asioissa, vaikka hän ei sitä itse osaisi yhdistää tekemiseensä. Asiat, jotka osataan hyvin muuttuvat ajan myötä automaatioksi. Automaationa tehtyjä asioita on vaikea tunnistaa omassa työssään tai tekemisissään. Automaatioiksi muuttuneet asiat vaikuttavat jatkuvasti ihmisen toimintaan sekä päätöksentekoon. Tällaisia automaatioiksi muuttuneita taitoja voidaan kutsua tietämykseksi ja hiljaiseksi tiedoksi. Ammattitaito ja asiantuntijuus perustuu laajaan hiljaisen tietämyksen pohjaan, joka tuo varmuutta ja osaamista reagoida oikein työtehtävissä. (Virtainlahti 2009, 38-40.)

Näkyviä tietoja ovat esimerkiksi säännöt, ohjeistukset, intranet, dokumentit sekä lomakkeet. Hiljaista tietoa ovat käytäntö, sääntöjen ja ohjeiden soveltaminen, tilanneherkkyys, niksit sekä kokemus. Käytännössä hiljainen tieto tarkoittaa osaamista ja ammattitaitoa, varmaa ja taitavaa työskentelyä, joka sujuvoittaa työskentelyä. (Virtainlahti 2009, 41-48.) Hiljainen tieto voidaan jakaa tekniseen ja kognitiiviseen tasoon. Tekninen taso kuvataan tietotaitoa, jota henkilö voi esimerkiksi kartuttaa ammatissaan toistojen kautta. Kognitiivinen taso pitää sisällään henkilön mentaalisia malleja, uskomuksia ja odotuksia. (Virtainlahti 2009, 54-55.) Hiljaisen tiedon yksilösidonnaisuus tekee siitä vaikeasti jaettavaa. Asiantuntija ei osaa eritellä kaikkea hiljaista tietämystään, kokemusta ei voi siirtää. (Virtainlahti 2009, 41-48.)

Kun osaamisen johtamisessa käsitellään ydinosaamista, osaamisalueita ja yksilöiden osaamista, käsitellään osaamista aina osana yrityksen strategiaa ja strategian toteuttamisena. Kun siirrytään tarkastelemaan tietojohdantamista, nousee hiljaisen tiedon käsite voimakkaammin esille, sillä tietojohdantaminen on paljon muutakin kuin teknologisia ratkaisuja. Tietojohdantamisen tavoite on tuoda tieto ja tietämys yksilöltä organisaatiolle ja näin muuttaa tieto eksplisiitiksi, organisaation pääomaksi. Koska tieto on ihmisissä, vaatii tiedon johtaminen ihmistuntemusta sekä kommunikointitaitoja. Painopiste siirtyy tiedon ja asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen. Organisaatiokulttuuri ja sen johtaminen nousee tällöin tärkeään rooliin. Organisaation henkilökunnan tulee ymmärtää hiljaisen tiedon sekä osaamisen tärkeys liiketoiminnalle. Henkilökunnan osaamisesta tulee tällöin tärkeä osa organisaation strategian toteutusta. (Virtainlahti 2009, 67-72.)

Hiljaisen tiedon johtaminen on nykyään yksi tärkeimmistä johdettavista asioista työelämässä. Tämän takia hiljainen tieto tulisi irrottaa omaksi johtamisen osaksi irti tietojohdantamisesta ja osaamisen johtamisesta. Organisaatiojohtamisessa hiljaisen tiedon johtaminen on elinehto yrityksen toiminnassa, koska työntekijöissä on selviytymisen kannalta olennaisin tietämys. Johtamisen kannalta suurimman haasteet ovat hiljaisen tiedon tunnistaminen työntekijöissä.

Organisaation kaikki tieto on varastoitunut työntekijöihinsä, mikä aiheuttaa riippuvuutta organisaation ja työntekijöiden välillä. Tätä riippuvuussuhdetta yritetään lieventää muuttamalla organisaatiossa hiljaista tietoa näkyväksi tiedoksi. Ongelmalliseksi tällaisessa käyttäytymisessä on, ettei kaikkia hiljaista tietoa voi johtaa. Jokaisen työntekijän hiljainen tieto on muotoutunut henkilökohtaisella tasolla ja syntynyt pitkän oppimisprosessin kautta. (Virtainlahti 2009, 72-73.)

Kun hiljaista tietoa halutaan johtaa, pitää aloittaa siitä, että tunnustetaan hiljaisen tiedon olemassaolo. Liiketoiminnassa olennaisinta on ymmärtää hiljainen tieto tärkeänä tuloksen luonnin tekijänä. Seuraavaksi siirrytään etsimään hiljaisen tiedon paikkoja organisaatio- ja yksilötasolla. Määritellään, mitä hiljaisella tietämyksellä tarkoitetaan omassa organisaatiossa, työn tekemisessä ja mihin hiljaiseen tietoon pitää kiinnittää huomiota. Olennaista hiljaisen tiedon tunnustamisessa on kyseisen tiedon ulos tuonti muille organisaation työntekijöille. Mitä ammattitaitoisempi työntekijä on, sitä vaikeampaa hänestä on saada ulos hiljaista tietoa. Pääsääntöisesti kerätyn hiljaisen tiedon jakaminen muiden käyttöön on helppoa. Kun tieto tuodaan esille, sitä pystytään myös kehittämään organisaation sisällä. Tiedon jakaminen parantaa organisaation tietämystä ja osaamista. Hiljainen tieto on yksi kehittämisen kohde, jolla saadaan kasvatettua uusista työntekijöistä ajan mittaan asiantuntijoita ja hiljaisen tiedon tuottajia. Hiljaisen tietämisen johtaminen vaatii yritykseltä panostuksia resursseihin, jotta tietoa voitaisiin palkita, kerätä, kehittää ja tiedostaa. Johtajan haasteena on luoda ympäristö ja organisaatiokulttuuri, jossa tietoa voidaan jalostaa kouluttamisella. (Virtainlahti 2009, 76-77.)

Yhteistyökumppanin edustajan haasteita on säilyttää kaikki tarvittava tieto ja taito organisaatiomuutosten keskellä. Kahden yrityksen fuusioituessa työtehtäviä ja työntekijöitä uudelleen sijoitetaan, työnkuvia muutetaan ja osa työntekijöistä saatetaan irtisanoa. Huolehtimalla siitä, että tarvittava tiedot ja taidot ovat tiedossa sekä tiivistämällä yhteistyötä eri osastojen välillä, voidaan varmistaa tiedon säilyminen. Osaava johtaja osaa tunnistaa ja tunnustaa ne avainhenkilöt, joiden tiedot ja taidot ovat korvaamattomia sekä huolehtia siitä, että nämä tiedot ja taidot tuodaan julkisiksi. Esimerkiksi myynnin teknisen tuen työntekijät ovat sellaisia, joille on kertynyt työvuosien aikana paljon hiljaista tietoa. Heillä on myös kokemusta etulinjan myyjien sekä sidosryhmien kanssa työskentelystä. Myynnin teknisen tuen kautta kulkee paljon viestintää ja tiivistä yhteistyötä tehdään todella monen eri osaston kanssa.

### 3.1.3 Motivointi ja palkitseminen

Motivaatio koostuu autonomiasta, ammattitaidosta ja merkityksestä. Autonomia tarkoittaa vapautta ja oikeutta määritellä itseään liittyviä asioita, käyttäen omaa harkintaa ja toimintaa. Työelämässä tämä nähdään vaikuttamisena itse työn sisältöön. (Törmälä, Markkanen &



Kadenius 2015, 25.) Motivoitunut henkilö on yrityksen onnistumisen ja menestymisen avaintekijöitä. Motivaation avulla voidaan selittää, miksi ihminen tekee asioita. Motivaation tasolla tarkoitetaan kyvykkyyttä suunnata älykkyyttä ja osaamista tehtävään työhön. Se paljastaa sitoutumisen ja halun haastaa itsensä työn tekemiseen. Motivaatio vaikuttaa suoraan tehtävän työn laatuun. (Nieminen & Tomperi 2008, 31.)

Motivaation tilannesidonnaisuus jaetaan yleismotivaatioon ja tilannemotivaatioon. Ensimmäiseksi mainitulla kuvataan kiinnostuksen pysyvyyttä toimintaa kohtaan. Tällainen pysyvyys motivaation tasossa on ensisijaisen tärkeää myyjän työssä, jossa toistoilla ja perussuorittamisen tasaisuudella taataan myynnin jatkuvuus pitkällä aikavälillä. Perussuorittamisella myyjän ammatissa voidaan kuvata esimerkiksi asiakastapaamista, jonka onnistuneesti läpiviemiseksi ja asiakkaan luottamuksen saamiseksi myyjällä täytyy olla hyvä yleismotivaatio. Tilannemotivaatio on tilanteeseen sidottua motivoitumista, johon vaikuttaa yleismotivaatio työhön sekä työpaikan luoma lisäyllyke tai motivaattori. Myyntityössä tällaisina motivaattoreina voi olla myyntikilpailut, joilla halutaan tietyn ajanjakson aikana saada myyjä sitoutumaan tavoitteelliseen myynnin lisäämistä palkintoa vastaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 32.)

Kannusteet ja palkkiot tavallisimpia johtajan tapoja motivoida työntekijöitä. Johtajan on tärkeä ymmärtää motivaatiotekijöiden eroja. Kun puhutaan ulkoisesta motivaatiosta, tarkoitetaan työntekijälle maksettavaa palkkaa, etuja, bonuksia tai yrityksen antamaa tunnustusta. Ulkoiset motivaattorit ovat erityisen tehokkaita väliaikaisesti nostamaan työntekijän motivaatiota työtä kohtaan. Yleisesti tärkeämpänä pidetään työn tuomaa mielihyvää eli sisäisen motivaation täyttymistä. Työ, joka ruokkii sisäistä motivaatiota, on tekijälleen mielekästä, haasteellista ja monipuolista. Kun työtehtävä täyttää nämä kriteerit, työntekijä kokee työn iloa ja tyytyväisyyttä. Nämä tunteet vievät työntekijää eteenpäin. Voidaan puhua, että sisäinen motivaatio on pohja, jonka päälle rakennetaan onnistumisia. Ulkoisella motivoinnilla tuetaan ja vahvistetaan sisäistä motivaatiota. (Nieminen & Tomperi 2008, 37.)

Palkitseminen on johtamisen työväline, jolla vaikutetaan työntekijöihin heidän kauttaan koko organisaation suorituskykyyn. Palkitsemisen avulla työntekijälle osoitetaan heidän työpanoksensa, innostuksen sekä saavutusten arvo organisaatiolle. Työntekijöitä motivoidaan, sitoutetaan työhön sekä kannustetaan erinomaisiin työsuorituksiin. Palkitsemista voidaan käyttää myös osaamisen kehittämiseen, työvoimakustannusten hallintaan, työrauhan takaamiseen sekä lisäämään tuotettavuutta. Parhaimmillaan palkitseminen osoittaa organisaation arvot sekä korostaa asioita, joita arvostetaan. Oikeudenmukaisena pidetty ja kilpailukykyinen peruspalkka on palkitsemisen perusta. (Nieminen & Tomperi 2008, 153-154.)

Johtamisen näkökulmasta toimiva palkitseminen rakentaa onnistumisen kulttuuria ja luottamuksen ilmapiiiriä. Palkitsemista voidaan käyttää tehokkaasti erilaisten ihmisten johtamisessa

erilaisissa tilanteissa, sen avulla parannetaan laatua ja kasvatetaan organisaation vetovoimaa rekrytoida ja sitouttaa työvoimaa. Palkitseminen tukee kasvua ja kehitystä, tuottaa arvoa sekä konkretisoi tavoitteet ja niiden saavuttamisen. Palkitseminen on myös yksi hyvä johtamisen työvälineistä osaamisen johtamisessa sekä työntekijöiden tietojen ja taitojen jakamisessa organisaation käyttöön. Palkitseminen voidaan jakaa aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 154.)

### Aineellinen palkitseminen



### Aineeton palkitseminen

Kuvio 14: Palkitseminen kokonaisuus (Nieminen & Tomperi 2008, 156).

Kuviossa 14 on kuvattuna palkitsemisen kokonaisuus, jossa henkilökohtainen kehitys sekä onnistumisen kulttuuri on jaoteltuna aineettomaan palkitsemiseen. Aineettomalla palkitsemisella tuetaan ensisijaisesti työntekijän motivaatiota, kohteena on sisäinen motivaatio. Työn merkityksen kokemista, työssä edistämisen tiedostamista, oman kyvykkyyden ja pätevyyden tiedostamista ja valinnan mahdollisuus työn suorittamisessa ovat kaikki aineettoman palkitsemisen avulla osoitettavissa ja tuettavissa. Palkka ja edut ovat jaettuna aineelliseen palkitsemiseen, joiden avulla ohjataan työntekijän toimintaa. Organisaation näkökulmasta palkitseminen liittyy suorituksen johtamiseen, toiminta ohjataan toteuttamaan strategiaa. (Nieminen & Tomperi 2008, 152-158.)

### 3.1.4 Virtuaalijohtaminen

Virtuaalijohtaminen on maantieteellisesti laajalle alueelle levittäytyneen organisaation johtajalle kasvavissa määrin yhä tärkeämpi työkalu. Yrityksen etsivät jatkuvasti säästökohtia toiminnassaan, jolloin esimerkiksi matkakulujen karsimista suositaan. Sen lisäksi, että matkustaminen on itsessään kallista, joutuu yritys korvaamaan erilaisilla kulukorvauksilla työntekijälle esimerkiksi päivärahoina rahaa. Laajalle alueelle ulottuvaa organisaatiota kutsutaan myös hajautetuksi organisaatioksi. Tällöin työntekijät työskentelevät yrityksen yhteisen asian puolesta paikasta riippumatta. Kun työntekijän työpistettä ei enää rajata, toimii viestintä ja yhteistyö kollegoiden kanssa pääsääntöisesti virtuaalisessa muodossa tieto- ja viestintäteknologian avulla. Hajautettuja organisaation osia voidaan myös kutsua virtuaalitiimeiksi. Sydänmaanlakka (2009, 166-168) jakaa kirjassaan virtuaalitiimit viiden ulottuvuuden alle, jotka ovat paikka, aika, moninaisuus, vuorovaikutuksen tapa sekä organisaatio. (Sydänmaanlakka 2009, 166-168.)

Työntekijät voivat olla sijoittuneina joko samaan tai eri paikkoihin, paikka voi pysyä aina samana tai työskentelytilat voivat vaihdella paikkaa. Eri aikavyöhykkeet voivat aiheuttaa sen, että työtä tehdään eri aikoihin. Tällöin työsuoritukset usein seuraavat toisiaan, kun eri aikaan aloitetut työajat limittyvät. Moninaisuudella tarkoitetaan työntekijöiden erilaisilla kulttuurisilla, organisatorisilla tai koulutuksellisilla taustoilla, jotka vaikuttavat yhteistyöhön sekä työskentelytapoihin. Vuorovaikutustavat ovat keino ylittää näitä hajautetun organisaation haasteita, kommunikointia ja viestintää voi tapahtua useaa eri kanavaa pitkin sekä teknologisten ratkaisujen avulla. Virtuaalisesti johdettavaan organisaatioon voi kuulua useiden eri yritysten työntekijöitä. (Sydänmaanlakka 2009, 166-168.)

Yllämainitut ulottuvuuden esiintyvät organisaatioissa erilaisina yhdistelminä. Haasteena virtuaalijohtamisessa on ryhmien hajanaisuus. Koska kasvokkain tapahtuva keskustelu vähentyy, tiimin jäsenet eivät välttämättä opi tuntemaan toisiaan. Eri aikavyöhykkeet hankaloittavat yhtenäisten kokousten järjestämistä, mikä johtaa eriarvoisuuteen tiedon kulussa. Yhteistyö vaikeutuu, kun työntekijät eivät tunne yhteisöllisyyttä kollegoitaan kohtaan ja eriarvostaminen lisää jakautumista omiin tiimeihin. Työtavat vaihtelevat paikoittain, millä voi olla negatiivista vaikutusta yhteisiin tavoitteisiin pääsemisessä. Virtuaalijohtamisen yksi onnistumisen avaimista on yhteisten toimintatapojen luominen ja käyttöönotto sekä yhteisöllisyyden tunteen vahvistaminen. (Sydänmaanlakka 2009, 168.)

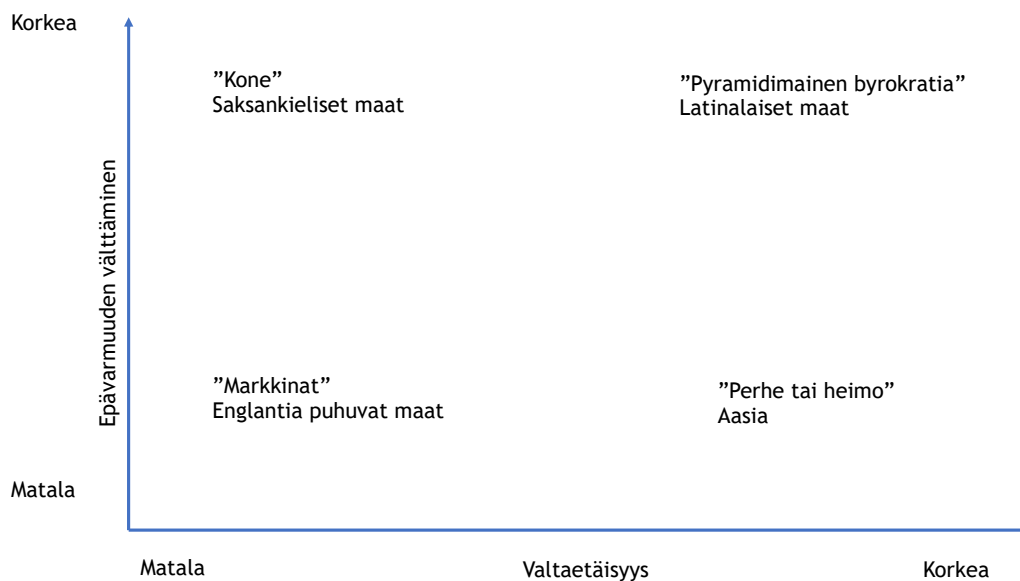
Virtuaalisesti toimivan johtajan tulee huomioida työssään läsnäolonsa ja näkyvyytensä tärkeys. Fyysisen etäisyyden ei pidä antaa kuvaa etäisestä johtajasta. Yhteisiä visioita ja arvoja on jatkuvasti nostettava esille, johtajan jäämäkkyys ja määrätietoisuus luo varmuutta hajauteissa organisaatiossa. Kommunikoinnin tärkeyttä ei voida korostaa liikaa, aktiivinen usealla

eri tekniikalla jaettu tieto varmistaa sen, että kaikki saavat sen. Organisaation täytyy myös kommunikoida sisäisesti aktiivisesti. Kommunikoinnin tulee myös olla ylikorostettua ja selkeää, jotta varmistetaan viestin perille meno. On myös hyvä tarkistaa, että se on varmasti ymmärretty oikein. Virtuaalisesti johdettaessa on ongelmatilanteisiin puututtava mahdollisimman nopeasti, herkkyyks tunnistaa ongelmat aikaisessa vaiheessa on erityisen tärkeää, kun johtaja ei ole fyysisesti paikalla ratkaisemassa niitä. Luottamuksen rakentaminen on rakennettava systemaattisesti, johtajan täytyy myös osoittaa luottamusta työntekijöihin. Keskeistä on hallita eri viestintätekniikat suvereenisti. (Sydänmaanlakka 168-169.)

Yhteistyökumppani käyttää paljon teknologiaa työskentelyssä. Virtuaalokokoukset säästävät kustannusten lisäksi työntekijöiden ja johtajan aikaa sekä luontoa. Kommunikointia tapahtuu sähköpostin, puhelimen sekä Skypen kautta. Yhteistyökumppani on monikansallinen yritys, joka laajentaa ja monipuolistaa koko ajan toimintaansa. Koska yhteistyökumppanimme on maailmanlaajuinen toimija, on erityisen tärkeää yrityksen yhtenäisen toiminnan vuoksi käyttää virtuaalijohtamista tehokkaasti. Kyselyssä ja haastattelussa tuli ilmi virtuaalijohtamisen ongelmakohtia etenkin tiedonkulun eriarvoisuudessa. Teknologia kehittyy koko ajan ja tuo tullessaan erilaisia työkaluja virtuaalijohtamiseen. Virtuaalijohtamisen merkitys kasvaa jatkuvasti - niin myös yhteistyökumppanillamme.

### 3.2 Monikulttuurisen organisaation johtaminen

Jokaiseen työntekijään vaikuttaa hänen kulttuurinsa. Monikulttuurin organisaation johtajilta vaaditaan taitoa ymmärtää sekä oma että ympäristön kulttuuri, niiden eroavaisuudet sekä yhtäläisyydet. Hollantilaisen Geert Hofsteden 1980-luvulla tekemän kuuluisan tutkimuksen mukaan työntekijöiden ensisijainen vaikuttaja on hänen oma, paikallinen kulttuurinsa, jota monikansallisten yritysten on mahdotonta ylittää organisaatiokulttuureillaan tai arvoillaan. Hofstede kuvaa kulttuureja neljän eri ulottuvuuden kautta. Ne ovat valtaetäisyydet, epävarmuuksien välttäminen, yksilöllisyys/yhteistöllisyys sekä maskuliinisuus/feminiinisyys. (Peltonen 2008, 157-159.)



Kuvio 15: Kulttuuriset ryhmät Hofsteden tutkimuksessa valtaetäisyyden ja epävarmuuden välttämisen mukaan sijoiteltuna (Peltonen 2008, 163).

Kuviossa 15 on kuvattuna, miten kulttuurisia kartoja voidaan käyttää kuvaamaan eri kulttuurien sijoittumista toisiinsa nähden. Konemainen kulttuuri on esimerkki korkean pisteen epävarmuuden välttävistä kulttuurista. Saksankieliset maat sekä esimerkiksi Suomi kuuluvat näihin kulttuureihin, joissa epävarmuuksia ja yllätyksiä pyritään välttämään hallinnollisilla järjestelmillä valtahierarkian ollessa matala. Organisaatio on luonteeltaan rationaalinen, yhteistyö perustuu enemmän asiantuntijoiden yhteistyöhön kuin vahvaan johtajuuteen. Englannin kieliset maat sekä Skandinavia kuuluvat matalan pisteen epävarmuuden välttämisen maihin, joissa yhdistyy matalan pisteen valtaetäisyys. Kuten markkinoilla organisaatio on jakautunut divisiooniin, alaryhmien rooli korostuu. Aasiassa organisaatiot ovat hierarkkisia, valtaetäisyyden pisteet korkeat mutta epävarmuutta siedetään hyvin. Valtaa käytetään kuin hierarkkissa perheessä, johtajalla on valta ja organisaatiota sitoo vahva yhteenkuuluvuuden tunne. Latinalaisissa maissa vahva johtajuus yhdistyy hyvin muodolliseen sekä hallinnolliseen organisaatorakenteeseen. (Peltonen 2008, 163-164.)

Valtaetäisyydellä tarkoitetaan sitä, miten vallan odotetaan jakautuvan. Korkean pisteen maissa, kuten esimerkiksi Lähi-idässä, hierarkia on tiukka ja järjestelmällinen, välit eri valtasuhteiden välillä ovat pitkiä. Vallan haltijoille kuuluu etuoikeuksia, heitä on vaikea saavuttaa ja heidän tehtävänsä on jakaa alemmilleen ohjeita. Matalan pisteen maissa, kuten esimerkiksi Skandinaviassa, tämä vallanjako nähdään epätasa-arvoisena ja epäreiluna. Tasa-arvoisuutta arvostetaan ja johtajien täytyy olla saavutettavissa. Johtajien odotetaan tukevan ja neuvovan, luoda sellainen toimintaympäristö, jossa työntekijät kukoistavat. (Peltonen 2008, 159-160.) Yhteistyö kumppanin toiminta-alue kattaa alueen, jossa kaikkia eri valtaetäisyyden as-

teita on löydettävissä. Nämä erot ovat todellisia haasteita erityisesti silloin, kun matalan pisteen maasta kotoisin olevat työskentelevät korkean pisteen maiden kanssa ja päinvastoin. On osattava ymmärtää ja kunnioittaa toisen kulttuurin tapoja ja arvoja.

Se, miten organisaatiot välttävät epävarmuuksia, mittaa kontrollin määrää. Korkean pisteen maissa yllätyksiä ja muutoksia vastaan taistellaan säännöillä ja valvonnalla. Matalan pisteen maat taas ovat avoimempia uusille, epäsovinnaisille asioille muodostaen epämuodollisen ilmapiiirin. Ajan ajatellaan olevan ilmaista, rutiineja ja prosesseja voidaan rikkoa. (Peltonen 2008, 159-160.) Yhteistyö vapaan ja kontrolloidun kulttuurin välillä johtaa helposti väärinymmärrykseen ja kommunikoinnin vaikeuteen. Epäsovinnaisesti käyttäytyvän kulttuurin edustajan katsotaan käyttäytyvät epäkunnioittavasti, kun prosesseja tai rutiineja ei noudateta. Kontrolloidun kulttuurin edustajan taas katsotaan olevat ahdasmielinen ja turhasta valittava, pääasia että lopputulos on oikea.

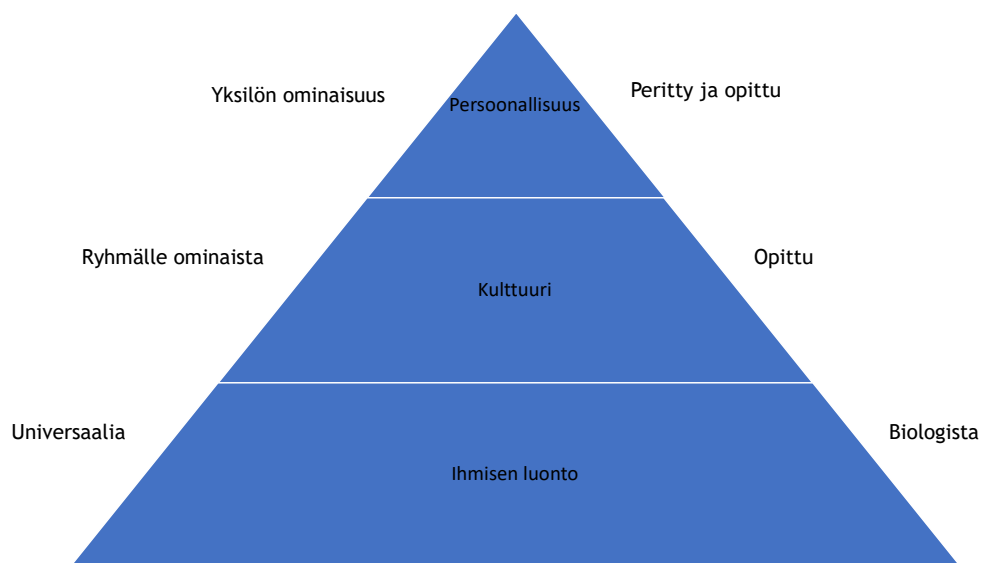
Yksilöllisyyden tai yhteisöllisyyden suhde on kolmas ulottuvuus. Yksilöllisyyttä suosivat kulttuurin edustajat katsovat, että jokaisen kuuluu huolehtia itsestään. Kaikkia arvioidaan samoilla kriteereillä, työt tehdään tehtäväkeskeisesti. Esimerkiksi Pohjois-Amerikassa on hyvin yksilöllisyyttä arvostava kulttuuri. Yhteisöllisyyttä arvostavat kulttuurit edustavat näkemystä, jossa perhe ja ryhmä huolehtii omistaan. Perheen tai yhteisön jäseniä arvostellaan hellemmmin kuin ulkopuolista. Ulkopuoliseen saatetaan suhtautua kuin kilpailijaan. Tällaisissa kulttuureissa eri sidosryhmien yhteenkuuluvuuden tunteen herättäminen on keskeistä yhteistyön toimivuuden kannalta. Yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden suhde kertoo siitä, miten yksilö työskentelee ja miten hän sitoutuu organisaatioon. (Peltonen 2008, 159-169.)

Maskuliinisuuden ja feminiinisuuden suhde kertoo siitä, miten kovia tai pehmeitä arvoja kulttuurissa arvostetaan. Maskuliinisissa kulttuureissa miehet määräävät, tuloksellisuus on ratkaisevaa ja työtä tehdään jämäkästi. Ura ja siinä eteneminen on päämäärä. Naisten paikka on kotona, he ovat hoivaavia ja keskittyvät huolehtimiseen. Matalan pisteen maissa ajatellaan, että sosiaalisten suhteiden tärkeys, miesten ja naisten välinen tasa-arvo sekä hyvinvointi ovat päämääriä. Miehet voivat olla hoivaavia ja naiset voivat keskittyä uraan. (Peltonen 2008, 160.)

Nämä ulottuvuudet vaihtelevat maittain. Niiden vertaileminen ja sijoittuminen toisiinsa nähdessä luovat erilaisia karttoja ja kaavioita, joista voidaan luokitella eri kulttuuristen arvojen ryhmiä. Erilaisten kulttuuristen arvojen ryhmiä täytyy johtaa eri tavoin. Tasapaino globaalin yhtenäisyyden ja paikallisen herkkyyden johtamisessa on keskiössä. Johtamismalleja täytyy muuttaa ja vaihdella tarpeen mukaan. Peltonen (2008, 172) jakaa johtamisstrategiat kolmeen päästrategiaan: globaaliin tehokkuuteen, monikansalliseen joustavuuteen sekä ylikansalliseen

organisaatioon. Globaalissa tehokkuusmallissa kansallisia eroja käsitellään lähinnä tehokkuuden ja hinnan näkökulmasta. Byrokratia on keskitetty, tulokset ratkaisevat. Monikansallinen joustavuus tarkoittaa sitä, että järjestelmä on hajautettu, kukin kansallinen yksikkö saa muokata ja räätälöidä toimintansa paikalliseen ympäristöön toimivaksi. (Peltonen 170-172.)

Ylikansallinen organisaatio pyrkii oppimaan kansallisista kulttuurieroista. Vastuu jaetaan osaamisen perusteella, organisaation rakenne on tiheä ja moniulotteinen. Vuorovaikutus eri yksiköiden ja maiden välillä on tiivistä, tietoa, resursseja, materiaaleja siirrellään joustavasti yksiköstä toiseen. Vuorovaikutukselle täytyy kuitenkin antaa aikaa. (Peltonen 2008, 173.) Erityisesti suurten yritysmuutosten aikana organisaatiolle on annettava aikaa sopeutua ja muuttua askel kerrallaan. Peltonen (2008, 173) Mukaan henkilöstöhallinnan osaston täytyy painottaa monikulttuurisen ajattelun osaamista rekrytoinneissa, erityisesti avainhenkilöiden kohdalla. Taidokas johtaja käyttää monikulttuurisuuden ymmärrystään väärinymmärrysten ja konfliktien välttämiseen ja osaa tasapainottaa erilaisten näkemysten, arvojen ja kulttuuristen tekijöiden dynaamista monimutkaisuutta. (Peltonen 2008, 186.)



Kuvio 16: Kulttuurin sijoittuminen ihmisen käyttäytymisen kaaviossa (Thomas & Peterson 2015, 22).

Kuviossa 16 on kuvattuna ihmisen käyttäytymistä ohjaavien taustatekijöiden kaavio. Ihmisen luonto ja luonne, joka on biologista ja kaikkialla samanlaista on käyttäytymisen perustana. Kulttuuri on ryhmälle ominaista, se on opittua ja siihen pystytään vaikuttamaan. Yksilön ominaisuuden ovat sijoitettuna kulttuurin päälle, persoonallisuuden ominaisuudet ovat sekä perittyjä että opittuja. Kulttuuri on aina systemaattista ja organisoitua, ominaisuuksille löytyy aina taustasyitä sekä perusteluja. Kulttuuria täytyy aina arvioida sen omissa kontekstissa. (Thomas & Peterson 2015, 21-24.) Monikulttuurisen organisaation johtajien haasteet ovat laa-

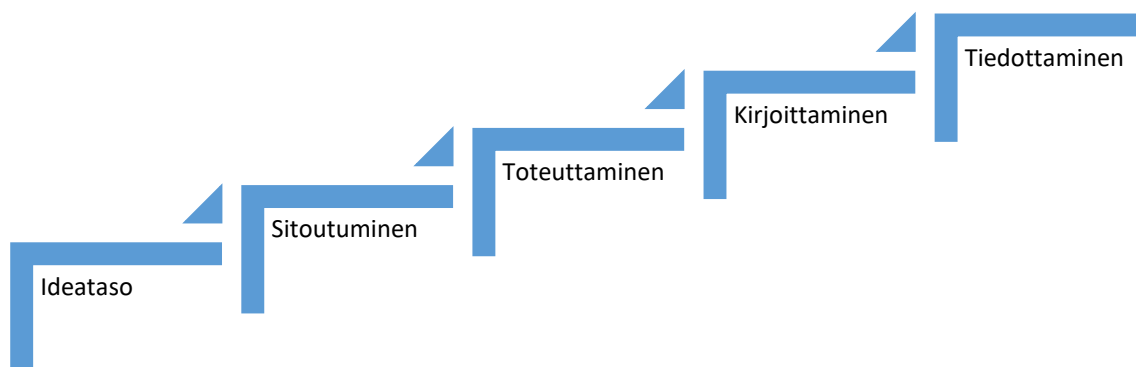
joja, koko maapalloa koskettavia haasteita. Maailma kehittyy epätasaisesti, mikä lisää eriarvoisuutta esimerkiksi koulutustasoissa sekä infrastruktuureissa. Erilaisten poliittiset näkemykset vaikuttavat eri maiden ja maanosien taloudellisiin ja kulttuurisiin näkökulmiin ja sopimukseen. Tieto- ja kommunikointikeinojen teknologiset kehitykset muuttavat kommunikointitapoja ja vaativat taloudellisia panostuksia. Luonnonvarojen jatkuva ylikäyttö tulee olemaan yksi suurimpia tulevaisuuden johtajien haasteita, sillä ilmastonmuutoksen seuraukset pakottavat ihmiskunnan sekä sitä myöden teollisuuden muuttamaan tapojaan. Konsernin, sen organisaatioiden sekä henkilökunnan kyky muuttua näiden haasteiden mukana on jo nyt ja tulee olemaan entistä ratkaisevammassa roolissa elinvoimaisuuden säilyttämisessä. (Thomas & Peterson 2015, 229-235.)

#### 4 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi on aina vakio, tutkimuksen muodosta riippumatta (Kananen 2015, 11). Kaikki tutkimus lähtee siitä, että kysytään kysymys eli saadaan tutkimusongelma ratkaistavaksi. Tieteellinen tutkimus tarkoittaa sitä, että etsitään faktatietoa kysymyksen tai tutkimusongelmaan vastaukseksi. (Krishnasawami & Satyaprasad 2010, 2) Jokainen tutkimusongelma perustuu aina johonkin käytännön ilmiöön, joka on tutkimuksen kohteena. Jotta tutkimusongelmaan voidaan tutkia, täytyy sen syyt, taustatekijät ja konteksti selvittää. (Kananen 2015, 11-13.)

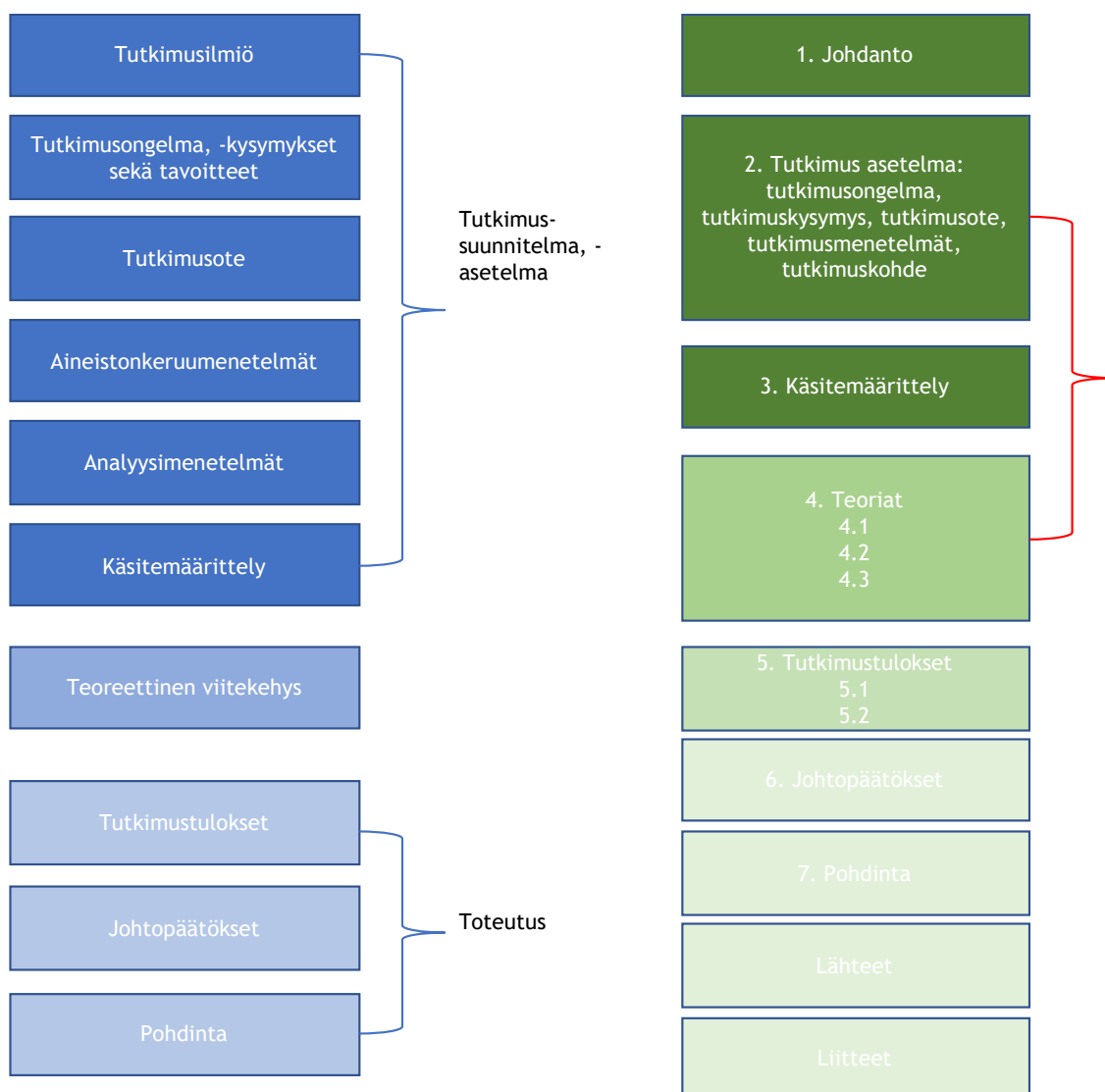
Opinnäytetyön tutkimusprosessi koostuu tutkimusasetelmasta, toteutuksesta sekä tietoperustasta. Tutkimusasetelma koostuu tutkimusongelmasta, tutkimuskysymyksistä, tutkimusmenetelmistä eli aineistonkeruu- ja analyysimenetelmistä sekä luotettavuusvaraumasta. Toteutusvaihe sisältää tutkimusaineiston ja -tulokset, johtopäätökset sekä luotettavuusarvioinnin. Tutkimusprosessista kirjoitettu raportti noudattaa tutkimusprosessin vaiheita. Opinnäytetyö on raportti, jossa kerrotaan mitä tehtiin, miten tehtiin ja miksi tehtiin kaikissa tutkimusprosessin eri vaiheissa. (Kananen 2015, 13-15.) Eryteisesti opinnäytetyön kaltaiset raportit tulee laatia huolella, sillä kaikki tehty tutkimus ja siitä johdetut tulokset ja johtopäätökset arvioidaan annetun raportin perusteella. Dokumentaation on oltava riittävää, mieluummin liikaa kuin liian vähän yksityiskohtia. (Kananen 2013, 136.)





Kuvio 17: Tutkimusprosessin kulku (Vilka 2015).

Kuviossa 17 on kuvattuna Vilkan (2015) näkemys tutkimusprosessi. Neljää ensimmäistä porasta toteutetaan yleensä lomittain. Ideatasolla selvitetään, mistä itse tutkimus koostuu, miten se toteutetaan ja mikä on tutkimuksen budjetti. Mikä on itse tutkimusongelma, miten sitä lähestytään, mitkä ovat tutkimuksen tavoitteet ja millä kielellä tutkimus suoritetaan. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys täytyy määritellä sekä käytettävät tutkimusmenetelmät. Sitoutumisen aikana tehdään tutkimussuunnitelma sekä allekirjoitetaan mahdolliset sopimukset ja hankitaan vaadittavat luvat. Toteuttamisvaiheessa kerätään itse tutkimusaineisto, luokitellaan, analysoidaan ja tulkitaan se sekä muodostetaan tutkimustulokset, johtopäätökset sekä kehittämisehdotukset. Kirjoittaminen on fyysinen osa toteuttamisvaihetta, jossa itse tutkimusraportti muodostuu. Kirjoittamista tapahtuu yleensä läpi koko tutkimusprosessin, tekstiä muokataan tutkimuksen edetessä. Kaikki kirjallinen tuotos kuten muistiinpanot sekä miellekartat kuuluvat kirjoittamiseen. Viimeinen vaihe on valmiin tutkimuksen ja siitä tehdyn raportin julkaiseminen. Tavoitteena hyvälle tutkimukselle on luoda jatkuvuutta, sitoa se aiempiin tutkimuksiin ja luoda uusia tutkimusongelmia ratkaistavaksi. (Vilka 2015.)



Kuvio 18: Tutkimusprosessi ja siitä johdetun opinnäytetyön yleinen rakenne (Kananen 2015, 14).

Kuviossa 18 on kuvattu yleinen tutkimusprosessi ja siitä johdetun opinnäytetyön yleinen rakenne. Perinteisen mallin mukaisesti kohdat 2 ja 4, eli tutkimusasetelma ja teoria, vaihtavat paikkaa punaisen sulun osoittamalla tavalla. (Kananen 2015, 14.) Tämä opinnäytetyö on tehty perinteisen mallin mukaisesti ja noudattaa kuvan 1 opinnäytetyön käännettä rakennetta. Kansilehtien jälkeen tulevat tiivistelmä sekä sisällysluettelo.

Tiivistelmä kirjoitetaan suomenkielisessä opinnäytetyössä sekä suomeksi että englanniksi (abstract). Tiivistelmä on sivun mittainen sananmukaisesti tiivistelmä raportista, siinä kuvataan lyhyesti tutkimuksen tarkoitus, tekotapa sekä tulokset. Johtopäätösten keskeisin sisältö sekä arvio itse tutkimuksesta ovat osa tiivistelmää. Tiivistelmä on itsekseen toimiva kokonaisuus, jonka perusteella lukija voi arvioida tutkimuksen olennaisuuden tai kiinnostavuuden

itselleen. Sen tulee edetä johdonmukaisesti ja aikamuotona käytetään imperfektiä. Tiivistelmä kannattaa kirjoittaa selkeäksi ja sujuvaksi. Koska tiivistelmä ei saa ylittää yhden sivun mittaa, tulee jokainen lause kirjoittaa harkiten. Kaikki bibliografiset eli viitteitä varten tarvittavat tiedot tulee olla kirjoitettuna, jotta tutkimus voidaan välittää tietojärjestelmiin esimerkiksi hakutiedostoja varten. Tutkimuksen aiheen yhdestä seitsemään avainsanat tulee myös löytyä tiivistelmästä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 251-253.)

Sisällysluettelo on lyhyt otsikkokatsaus raportin rakenteeseen ja sisältöön. Lukija näkee siitä käsiteltävien aiheiden johdonmukaisuuden sekä asiasisällön hierarkkisen sijoittelun. (Hirsijärvi ym. 2009, 254.) Johdannossa esitellään lyhyesti tutkimuksen aihe, taustat sekä tarpeellisuus. Johdannossa kerrotaan yleisellä tasolla aiheesta ja tutkimusilmioistä, minkä jälkeen kuvataan tutkimusongelma ja annetaan lupaus sen ratkaisusta. Johdannossa myös painotetaan tutkimuksen tarpeellisuutta sekä hyötyjä - perustellaan se, miksi opinnäytetyö on tehty. Hyöty voidaan kuvata konkreettisesti lukuina tai suuruusluokkina. Johdannossa kerrotaan mitä tutkimusongelmasta tiedetään jo, miten sitä ollaan aiemmin tutkittu ja onko olemassa joitain valmiita tuloksia, joihin nyt saatuja tuloksia voidaan verrata. (Kananen 2015, 20-21.)

Teoria on kirjallisuuskatsaus tutkimusongelman aiheeseen. Teoriaosuudessa osoitetaan, että aiheeseen liittyviin teoreettisiin taustoihin on perehdytty ja saadun esiyymmärryksen perusteella laaditaan tutkimuksessa kysyttävät kysymykset. Tietoperustassa käsitellään teorioita, tutkimuksia, raportteja ja malleja, jotka sivuavat tai liittyvät tutkimusongelmaan. Tutkimusosuuden kyselyn ja haastattelujen kysymykset tulee perustua teoriaan. Teoriaan valitaan mukaan ne mallit ja näkemykset, jotka sopivat aiheeseen. Teoreettinen viitekehys on myös rajattava - mitä jää pois ja mitä valitaan osaksi teoriaa. Teoria tulee myös liittää tutkimukseen ja kaikki keskeiset käsitteet tulee määritellä. (Kananen 2015, 27-29.)

Käytetyt tutkimusmenetelmät tulee esittää perusteluineen sekä niihin liittyvä teoria. Tutkimusmenetelmien tarkan selostuksen kautta lukija voi arvioida tutkimuksen luotettavuuden. Kaikki eri vaiheet ja seikat täytyy esittää mahdollisimmat tarkasti, jotta tutkimuksen kulku ymmärretään aukottomasti. Tutkimus täytyy myös olla mahdollista toistaa tai mahdollisia löydettyjä tutkimusongelmia jatkaa selonteon perusteella. Tutkijan täytyy selvittää tiedon hankintaan käytetyt keinot vaihe vaiheelta sekä perustella, miten ja miksi juuri niitä on käytetty. Tutkijan tulee myös kuvata, miten aineistoa on käsitelty ja analysoitu. (Hirsijärvi ym. 2009, 261-262.)

Tulokset ovat vastauksia tutkimusongelmaan. Johtopäätösten ja tulosten on perustuttava aineistoon sekä tehtyyn kirjallisuuskatsaukseen. Tulosten tulee olla aitoja, tosia sekä perustel-

tuja. (Kananen 2013, 135.) Kaikki saadut tulokset tulee esittää, jos johonkin tutkimusongelmaan ei ole vastausta, voi sekin olla vastaus. Usein tutkimustuloksia esitellessä käytetään havainnollistamiskeinoja kuten taulukoita ja kuvia. (Hirsijärvi ym. 2009, 262-263.)

Raportin lopuksi tutkijan täytyy arvioida tutkimuksen onnistuminen ja pohtia saatuja tuloksia. Tutkimuksesta mahdollisesti esiin nousseet uudet tutkimusongelmat esitellään. Kyselyn mittauksen laatuun vaikuttavat esimerkiksi kulttuuriset, sisällölliset, tilastolliset, kielelliset sekä tekniset seikat. Ovatko kysymykset muotoiltu kysymään juuri sitä, mitä tutkija tarkoitti? Onko kysely toteutettu usealla kielellä tai vieraalla kielellä ja käänös on muuttanut tarkoitusta? Koetaanko jotkut kysymykset loukkaavina eri kulttuurissa ja niihin vastataan totuuden vastaisesti? Onko vastaajamäärä jäänyt alhaiseksi ja siten otos on vääristynyt? Onko joku erityinen joukko ihmisiä jäänyt valittujen vastaajien ulkopuolelle esimerkiksi iän tai teknisen osaamisen perusteella? (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231-233.)

Mittauksen luotettavuutta arvioitaessa käytetään termejä validiteetti ja reliabiliteetti. Käytännössä validiteetti kertoo, että mitattiinko sitä mitä piti mitata ja reliabiliteetti, miten tarkasti mitattiin. (Vehkalahti 2008, 39-41.) Reliaabeli tutkimus tarkoittaa sitä, että tutkimus on toistettavissa. Jos toisinnon tekevä tutkija päätyy samoihin tuloksiin kuin alkuperäinen tutkimus, ovat tuloksia pitää reliaabeleina. Tutkimus antaa siis ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliaabeliutta voidaan määrällisestä tutkimuksesta arvioida myös tilastollisilla menetelmillä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231-233.)

Validius, eli pätevyys tarkoittaa kyselytutkimuksessa sitä, että kysymys kysyy sitä asiaa, jota tutkija on tarkoittanut. Validiutta voi menettää esimerkiksi epäselvillä lauserakenteilla, käänösvirheillä tai kirjoitusvirheillä. Jos kysymys on laadittu huonosti ja kyselyyn vastaaja on vastannut muuhun, kuin mitä tutkija on tarkoittanut ei tulos ole validi. Tällöin reliabiliteetillään ei ole merkitystä. (Vehkalahti 2008, 41.) Sekä määrällisessä että laadullisessa tutkimuksessa voidaan validiutta parantaa käyttämällä montaa tutkimusmenetelmää ja antamalla useamman tutkijan analysoida tuloksia. (Hirsijärvi ym. 2009, 232-233.)

Tämän tutkimuksen tutkimusprosessi alkoi yhteistyökumppanin tapaamisella. Yhteistyökumppanin edustajalla oli visio siitä, mitä hän halusi tutkimuksen avulla selvittää. Itse tutkimuksen ideointi ja toteutustapa jäivät opinnäytetyötiimille ratkaistavaksi. Yhteistyökumppani oli toteuttanut suppean tyytyväisyyskyselyn keväällä 2016 ja halusi tutkimuksella selvittää, miten myyntiorganisaation tyytyväisyys oli kehittynyt vuoden aikana. Tavoitteena oli laajentaa tutkimus kattamaan koko myyntiorganisaatio sekä löytää myyntiä edistäviä kehityskohtia itse organisaatiosta ja sen johtamisesta.

#### 4.1 Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimusmenetelmällä saadaan numeraalisessa muodossa olevaa tietoa esimerkiksi siitä, kuinka paljon tai missä määrin jokin asia on muuttunut. Määrällistä tutkimusta käytetään silloin, kun tutkimuksen aineisto voidaan saada mittaamalla, testaamalla tai laskemalla. Tulokset esitetään usein keskivertoina tai jakaumina. Laadullinen tutkimusmenetelmä eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä paljastaa ihmisten toiminnan merkitykset. Kiinnostavaa ovat ihmisten halut, uskomukset, käsitykset sekä arvot. Laadullinen tutkimus mahdollistaa poikkeavuuksien tutkimisen, tutkimus on subjektiivista eli siihen vaikuttaa myös tutkijoiden omat ymmärryshorisontit. Käytännössä määrälliset tutkimusmenetelmät vastaavat kysymyksiin, kuinka paljon ja miksi, laadulliset mitä ja miten. (Vilkkä 2015)

Tässä tutkimuksessa käytettiin määrällistä kyselyä toisena tutkimusmenetelmänä, sillä haluttiin selvittää organisaation tyytyväisyyden määrää sekä tyytyväisyyden muutosta. Laadullista tutkimusmenetelmä käytettiin haastatteluissa, koska haluttiin selvittää organisaatiossa työskentelevien ja siihen tiukasti sidottujen sidosryhmien edustajien asiantuntijuuksien kautta esille nousevia mielipidepoikkeamia, käsityksiä sekä mahdollisia kehityskohteita, jotka olisivat muuten piiloutuneet vastausmassaan.

Tutkimusongelma ratkaisee tutkimusmenetelmän. Määrällistä tutkimusaineistoa voi kerätä kyselyllä, haastattelulla tai systemaattisesti havainnoimalla. Yksi määrällisen tutkimuksen tärkeimmistä vaiheista on operationalisointi, jossa tutkija purkaa tutkimusongelman teorian mitattaviksi muuttujiksi. Mitattavista muuttujista tehdään mitta-asteikko, jossa havaintoyksikön ominaisuuksia mitataan tutkijan valitsemilla muuttujilla. Käytännössä tämä tarkoittaa kysymysten ja valmiiden vastausvaihtoehtojen laadintaa, jolloin muuttujat vakioituvat. (Vilkkä 2014, 27;36.) Mielipiteiden mittaamiseen liittyy haasteita, kuten perusjoukon validius, vastausmäärä, kysymysten onnistuneisuus sekä mittareiden luotettavuus. Haasteita on sekä tiedonkeruussa, mittaamisessa että tutkimuksen sisällöllisissä tavoitteissa. (Vehkalahti 2008, 12-13.) Mittausvaiheeseen kannattaa panostaa, erityisesti moniulotteisia ilmiöitä, kuten mielipiteitä, mitatessa. Määrällinen tutkimus perustuu mittaukseen ja jos mittausvaiheessa tehdään virheitä, ei niitä pysty korjaamaan millään analyysimenetelmällä jälkikäteen. Koko tutkimuksen sekä sen perusteella tehtyjen johtopäätösten luotettavuus perustuu onnistuneeseen mittaukseen. (Vehkalahti 2008, 17.)

Tutkimuksen perusjoukko on se ryhmä, josta ollaan kiinnostuneita (Vehkalahti 2008, 43). Tässä tutkimuksessa perusjoukko on yhteistyökumppanin myyntiorganisaatioon kuuluvat sekä läheisesti sidoksissa toimivat henkilöt. Otanta on se joukko perusjoukosta, joka valikoituu tutkimuksen vastaajiksi. Otanta tulee laadukkaassa tutkimuksessa kattaa perusjoukko niin, että

tutkimuksesta saadut tulokset voidaan yleistää koko perusjoukkoa koskeviksi. Jokaisella perusjoukkoon kuuluvalla tulee olla yhtä suuri todennäköisyys tulla valituksi otantaan (Vehkalahti 2008, 43.) Tässä tutkimuksessa otanta muodostui kyselyyn vastaajista sekä heistä, jotka yhteistyökumppani valitsi haastatteluihin. Kaikille perusjoukkoon kuuluville lähetettiin kysely, eli toteutettiin kokonaisotanta. Kaikki Suomessa toimivat henkilöt, joiden työtehtävät liittyvät myyntiorganisaatioon tai sen tärkeisiin sidosryhmiin kutsuttiin haastatteluihin. Kukaan haastatteluun kutsuttu ei kieltäytynyt.

Ensi käden aineistot eli primääriset aineistot ovat tutkijan itse keräämää tutkimusmateriaalia. Ensi käden aineistoja ovat kaikki sellaiset tutkimusmateriaalit, joita ei saa valmiina vaan ne on kerätty juuri kyseistä tutkimusta varten ja kyseisen tutkimuksen perspektiivistä. Toisen käden aineistot eli sekundääriset lähteet ovat aineistoja, jotka joku muu on jo kerännyt. Esimerkiksi valmiit tilastot, tietokannat tai julkaisut tarjoavat toisen käden aineistoa, ne eivät yksinään riitä tutkimusongelman vastauksen löytymiseen, sillä niitä ei ole kerätty tutkimuskäyttöön tai kyseisen tutkimuksen näkökulmasta. Erityisesti toisen käden aineistoa tutkittaessa on tärkeää ylläpitää laadukasta lähdekritiikkiä, sillä se vaikuttaa suoraan tutkimuksen luotettavuuteen. (Vilka 2014, 33-34.) Tässä tutkimuksessa ei ollut mahdollista käyttää valmiita, toisen käden aineistoja vaan opinnäytetyötiimi keräsivät tutkimusmateriaalin. Aineistoa kerättiin kyselyssä sähköisesti ja haastattelut äänitettiin.

Systemaattisesti havainnoimalla tutkija käyttää aistejaan havainnoimaan aineistoa, esimerkiksi katsoo, kuinka monta ihmistä kävelee kauppaan sisään, ja kirjaa tulokset valmiiseen lomakkeeseen. Aineistoa voidaan kerätä myös havainnointilaitteilla. Systemaattisen havainnoinnin kohteena voi olla mikä tahansa sellainen aistittavissa oleva asia, jota voidaan laskea numeraalisesti tai aineisto, joka antaa tietoa asiaongelmasta. Systemaattinen havainnointi voi olla esimerkiksi ihmisten eleiden laskentaa, tapahtumien osallistujamäärien laskemista tai kohteena voi olla luonnonilmiö. Kaikki painettu tai sähköisesti julkaistu aineisto voi teoriassa toimia tutkimuksen aineistona, kuten kuva- ja äänitiedostot, kirkonkirjat tai sanomalehdet. (Vilka 2014, 29-30.)

Kyselyssä vastaajilta kysytään samat asiat, samalla tavalla ja samassa järjestyksessä strukturoidusti. Kysely voidaan toteuttaa sähköisesti tai painettuna kyselylomakkeena. Vastaaja lukee itse kysymykset ja vastaa niihin, lisäkysymyksiä tai syventävää tietoa ei voi kysyä. Tärkeää on huomioida kyselyn lähettämien ajoitus. Vastausprosentti saattaa jäädä alhaiseksi, jos ajoitus epäonnistuu ja vastaajat ovat esimerkiksi lomalla. Kiireisinä aikoina kyselyyn vastaaminen saattaa jäädä aikataulullisista syistä huomioitta. Muistutukset eivät korjaa ajoitusvirheitä. Kyselytutkimuksen etuja ovat se, että sillä voidaan kerätä suuria määriä tietoa sekä

vastaajamääräisesti että maantieteellisesti. Huonoja puolia ovat vastausprosentin usein jääminen heikommaksi kuin esimerkiksi ennalta sovitussa haastattelututkimuksissa sekä paperisten kyselyiden kustannukset. (Vilkkä 2014, 27-28.)

Tässä tutkimuksessa toteutettiin kysely tietyn myyntiorganisaation henkilökunnalle. Vastaajat ovat sijoittuneina ympäri Eurooppaa, Lähi-itää sekä Afrikkaa, joten sähköpostikysely oli ainoa toteutettavissa oleva vaihtoehto. Kysely lähetettiin heidän myyntijohtajansa kautta, joten vastaajat olivat sitoutuneita vastaamaan. Myyntijohtaja tiesi myös henkilökunnan loma-ajat sekä pyhät, joten vastausaika saatiin sovitettua niin, että kaikilla oli mahdollisuus vastata työajan puitteissa.

Kun vastaajille lähetetään kutsu kyselyyn, tulee siinä olla saatekirje. Sähköisessä kutsussa saatekirjeenä toimii itse sähköposti, jossa on linkki kyselyyn. Saatekirje tulee pitää tiiviinä, jotta vastaaja jaksaa lukea sen. Siinä tulee kertoa tutkimuksesta olennaiset kuten esimerkiksi sen, kuka tutkimusta tekee, miksi, mitä varten ja mihin tuloksia käytetään. Tekstistä tulee löytyä tieto siitä, miten vastaajat on valikoitu sekä yhteystiedot ongelmatilanteita varten. Saatekirjeen tärkeyttä ei voi korostaa liikaa, sillä sen perusteella vastaaja arvioi tutkimuksen kiinnostavuuden. Hyvä saatekirje motivoi vastaajaa antamaan totuudenmukaisia vastauksia. Saatekirjeen otsikko on yhtä tärkeä kuin itse viesti - ytimekkään ja kiinnostusta herättävän otsikon perusteella vastaaja huomaa sähköpostitulvasta viestin ja sen sisältämän kyselykutsun. (Vehkalahti 2008, 47-50.)

Kyselytutkimus perustuu kyselylomakkeeseen. Se täytyy toimia omillaan, sillä vastaaja vastaa siihen yksin. (Vehkalahti 2008, 20-21.) Kyselylomake koostuu osioista eli yksittäisistä kysymyksistä tai väitteistä. Ne voivat olla joko avoimia tai suljettuja. Suljetuissa vastausvaihtoehdot on annettu valmiiksi, avoimessa kysymyksessä vastaaja voi itse kirjata sanallisesti vastauksensa. Suljetuissa kysymyksissä tutkijan täytyy huolellisesti laatia vastausvaihtoehdot, jotta ne kattavat kaikki vastausvaihtoehdot, mutta eivät ole toisiaan poissulkevia. Suljettuja kysymyksiä on selkeä mitata ja vastaukset saadaan suoraan numeerisesti. Jos vastausvaihtoehtoja on liikaa, niitä on mahdotonta laatia etukäteen tai halutaan löytää jotain vastausvaihtoehtojen ulkopuolelle jäävää tietoa, toimivat avoimet kysymykset suljettuja paremmin. Avoimia kysymyksiä on työläämpää analysoida, sillä vastaukset vaihtelevat jokaisen vastaajan osalta. (Vehkalahti 2008, 23-26.)

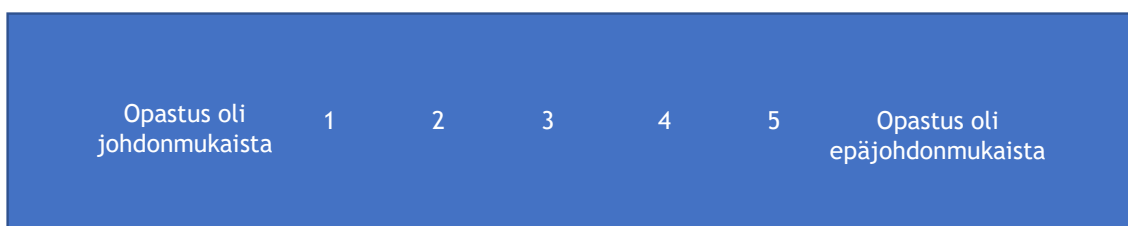
Kyselylomaketta suunnitellessa tulee ottaa huomioon, että se toimii tutkimuksen mittarina. Kyselylomakkeen tulee mitata sitä, mitä tutkija on tutkimussuunnitelmassa suunnitellut mitattavan. (Vilkkä 2014, 63.) Kyselyn tekemisen ja toteuttamisen edellytys on, että tiedetään mitä kysyä (Kananen 2015, 95). Tyypillistä erityisesti internetin välityksellä tehtävään kyselyyn on lisätä vakioiden vastausvaihtoehtojen lisäksi ”muu” -vastausvaihtoehto. Tähän on

mahdollista liittää avoimen vastauksen osa, jos vastaaja haluaa konkretisoida vastauksensa. Vaihtoehtoja voi kysymyksestä riippuen saada valita monta, tai määrä voidaan rajoittaa kyselyohjelmalla. (Vehkalahti 2008, 27-30.) Vakiot vastausvaihtoehdot voi myös asenneasteikoida, jos vastauksia on vaikea rajata numeraalisiksi muuttujiksi. Mielipiteitä ja asenteita voidaan mitata Likertin tai Osgoodin asteikkoja käyttäen. Likertin asteikossa saman mielisyyden kasvaa ja vähenee eri suuntiin keskikohdasta, esimerkki Likertin neliportaisesta järjestysasteikosta kuviossa 19.

1. Täysin samaa mieltä
2. Jokseenkin eri mieltä
3. Jokseenkin samaa mieltä
4. Täysin samaa mieltä

Kuvio 19: Likert asteikko neliportaisena asteikkona (Vilkkä 2014, 46).

Likertin asteikko voi olla useampi portainen (Vilkkä 2014, 47.) Mitä enemmän vastausvaihtoehtoja on, sitä enemmän ne limittyvät toisiinsa. Joskus voi olla analysointivaiheessa mielekästä yhdistää vastauksia, jotka ovat hyvin lähellä toisiaan, mutta mittauksen kannalta tarkempi skaalaus on suositeltavaa. Kyselyn luotettavuuden ja onnistumisen kannalta on tärkeää, että tiedon keruu suoritetaan mahdollisimman tarkasti. Vaihtoehtoja laatiessa kannattaa myös huolellisesti arvioida valmiiden vastausvaihtoehtojen päällekkäisyyttä ja yksiselitteisyyttä. (Vehkalahti 2008, 31-33.) Osgoodin asteikkoon asetetaan vastakkain adjektiivit tai kuvaukset, väliin sijoitetaan asteikko yleensä 5 tai 7- portaisena.



Kuvio 20: Esimerkki Osgoodin asteikosta (Vilkkä 2014, 47).

Osgoodin asteikkoa käytetään usein yritys kuvatu tutkimuksissa (Vilkkä 2014, 47). Osgoodin asteikko, josta esimerkki kuviossa 20, on sopiva mittaustapa, kun kysyttävään asiaan löytyvät vastaparit (Vehkalahti 2008, 38-39). Itse asteikolla ei välttämättä ole analysointia tehdessä niin suurta väliä, kunhan vaihtoehtojen järjestys on selkeä. Vastausvaihtoehdot voidaan tällöin muuntaa numeeriseen muotoon tilastotieteellisestä näkökulmasta. Sanallisissa vastauksissa on myös mahdollista antaa neutraali, keskellä oleva vaihtoehto. Tällöin tutkijan täytyy



arvioida, mitä tällä vaihtoehdolla vastaaja on tarkoittanut. Onko mielipide neutraali vai eikö hän osaa vastata kysymykseen? Onko kysely liian pitkä, eikä vastaaja jaksa enää keskittyä vai onko kysymys muotoiltu vaikeasti? Jos tutkija haluaa antaa vastaajalle mahdollisuuden vastata ”en osaa sanoa” voi olla hyvä vaihtoehto tarjota sitä annetun asteikon ulkopuolella, jolloin analysointivaiheessa ne voidaan analysoida erikseen. Tällöin en osaa sanoa -vastaukset eivät vääristä keskiarvoja. (Vehkalahti 36.)

Määrällisen tutkimuksen tulokset esitetään usein graafisina taulukoina tai tunnuslukuina. Suorissa jakaumissa esitetään yhden kysymyksen vastauksien jakautumisen eri vastausvaihtoehtojen välille. Jakaumat voidaan myös esittää prosentteina, jolloin jakauma kertoo vastauksien suhteellisen osuuden vastauksista. (Kananen 2010, 103-104.) Ristiintaulukoinnilla saatuja vastauksia verrataan taustatietoihin, eli kahta eri muuttujaa verrataan toisiinsa. Ristiintaulukointia käytetään esimerkiksi silloin, kun tutkimuksen kannalta on oleellista tietää sukupuolien tai ikäryhmien vastausten jakaumat. (Kananen 2010, 104-108.) Tässä tutkimuksessa ei käytetty taustakysymyksiä, sillä vastaajien sukupuolella, iällä tai muulla taustatiedolla ei ollut tulosten kannalta merkitystä. Kiinnostavaa oli tutkia yksittäisten kysymysten vastausten keskiarvoja ja niiden muutosta edelliseen tutkimuksen keskiarvoihin.

Tulkinta tehdään vain saadusta aineistosta (Kananen 2010, 109). Saaduista tuloksista etsitään jakaumien säännönmukaisuuksia tai eroavaisuuksia tutkimusongelmasta riippuen. Tulosten esittelyn tekstissä on hyvä käyttää ilmaisuja kuten kolmannes tai joka toinen mieluummin kuin luettelo prosentteista. Prosenttiluku lisätään suluissa ilmaisun perään. (Kananen 2010, 117-119.)

#### 4.2 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä

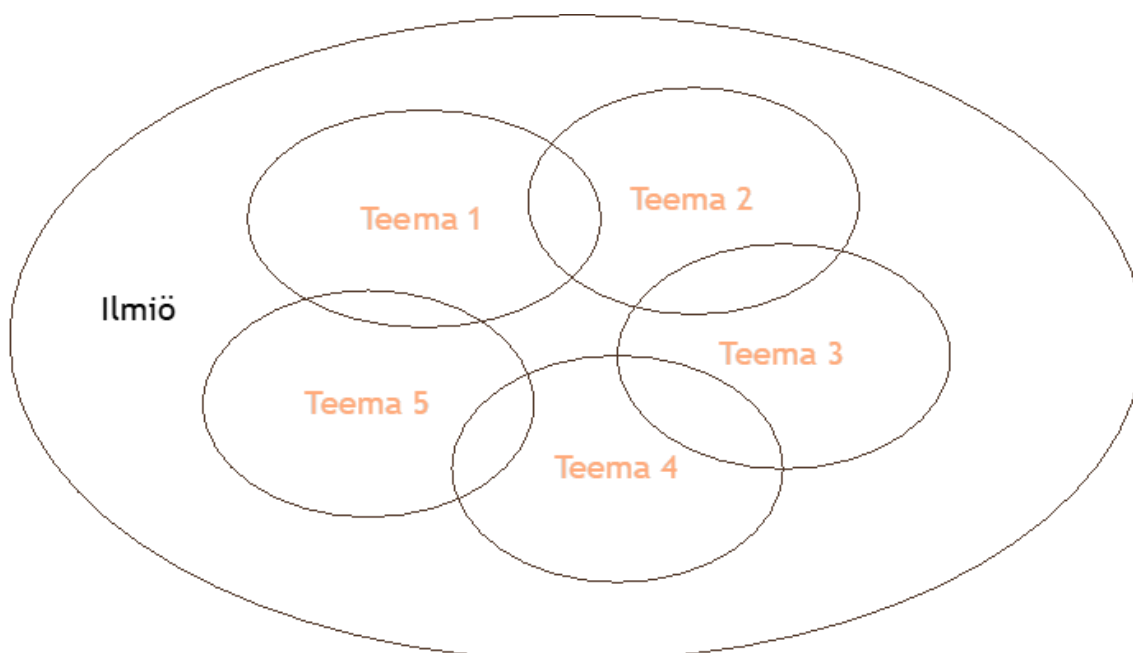
Laadullisen tutkimusmenetelmän kolme tärkeintä tiedonkeruumenetelmää ovat teemahaastattelu, havainnointi sekä erilaiset dokumentit. Laadullisesta tutkimusmenetelmästä käytettäessä tiedonkeruu ja analyysivaiheet kytkeytyvät ja limittyvät toisiinsa vahvasti, sillä tutkimusprosessi ei ole määrällisen tutkimuksen tavoin lineaarinen. (Kananen 2010, 48- 49.) Haastattelututkimuksessa haastattelija kysyy vastaajalta ennakkoon määritellyt kysymykset tai teemat ja vastaukset joko kirjataan lomakkeeseen tai litteroidaan nauhoitteen perusteella. Haastattelussa kysymykset voivat vaihdella, lisäkysymyksiä voidaan esittää ja näin syventää vastauksia tai korjata väärinymmärrykset. Haastattelututkimus sopii tutkimuksiin, joissa tutkimusongelma ja -kysymykset eivät ole tarkkaan rajattuja ja täsmällisiä tai tutkija haluaa selvittää tutkimuksen tarkoitusta tai tavoitteita vastaajille. Huonoja puolia ovat esimerkiksi se, että vastaajan henkilöllisyyttä on mahdotonta piilottaa sekä se, että haastattelijan sekä haastateltavan välinen kommunikointi vaikuttaa vastauksiin. Haastattelututkimus saattaa olla hankala toteuttaa, jos vastaajat ovat sijoittuneina kauaksi toisiinsa, vastaajia on runsas määrä eikä

työvoimakustannuksia ole budjetoituna. Organisaatioihin kohdistuneet tutkimukset ovat erityisen herkkiä anonymiteetin kannalta. (Vilkkä 2015; Vilkkä 2014, 29.)

Haastatteluihin valittiin vain Suomessa työskentelevät organisaation sidosryhmiin ja ylempiin toimihenkilöihin kuuluvia henkilöitä. Haastattelukieli oli Suomi, koska teemahaastattelu haluttiin toteuttaa haastattelijoiden äidinkielellä. Haastattelu haluttiin pitää mahdollisimman keskustelunomaisena, koska vastaajien asiantuntijuudelle haluttiin antaa tilaa nostaa esille aiheita ja asioita, joista haastattelijat eivät osaisi kysyä. Haastattelut haluttiin myös toteuttaa ilman sähköisiä apuvälineitä kuten Skypeä, eikä tutkimukselle oltu budjetoitu matkakustannuksia.

Haastattelututkimuksia on erilaisia. Riippuen siitä, millaista tutkimustietoa halutaan, voidaan käyttää eri haastattelututkimuksen muotoja. Jos tutkija on kiinnostunut yksittäisen vastaajan vastauksista, eli laadullisesta tiedosta, tulee haastattelu toteuttaa eri lailla kuin jos tutkija suorittaa kyselyhaastattelua suurelle joukolle vastaajia kerätessään määrällistä tietoa. Haastattelututkimuksessa käytettävä kyselylomake voi olla avoin, puolistrukturoitu tai strukturoitu. Käytännössä täysin avointa lomaketta ei ole, sillä haastattelijalla on aina jokin aihe, jonka ympärille tutkimus muodostuu. (Hyvärinen 2017, 20-22.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumuoto, jossa tarkkoja haastattelukysymyksiä ei olla laadittu, mutta käsiteltävät aihepiirit eli teemat ovat ennalta määrättyjä. Teemahaastattelussa haastattelijalla kysyy kysymyksiä ennalta määriteltyjen teemoista. Haastattelijalla voi painottaa haastateltavan reaktioiden ja asiantuntijuuden perusteella tiettyjä aiheita ja esittää syventäviä kysymyksiä. Teemahaastattelut antavat tutkijalle mahdollisuuden keskittyä kysymyksissään haastateltavan asiantuntijuuteen. Teemahaastattelun huonona puolena voidaan pitää sitä, että haastattelijan ja haastateltavan käsitykset merkittävistä ja kiinnostavista aiheista voi verota suuresti. Haastattelijan täytyy kiinnittää haastattelutilanteessa erityistä huomiota haastateltavan esille nostamiin käsitteisiin, kielikuviin ja teemoihin. (Hyvärinen 2017, 20-22.)



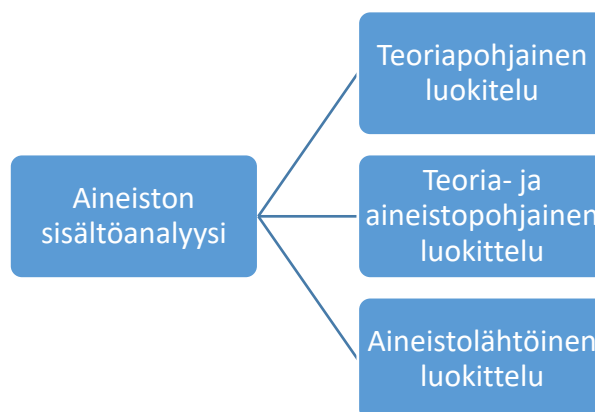
Kuvio 21: Teemahaastattelu (Kananen 2015, 83).

Haastatteluun valitut teemat tulee tavoittaa ja kattaa tutkittava ilmiö. Kuviossa 21 on kuvattuna teemahaastattelun perusidea. Teemojen kokoa voi muuttaa haastateltavan asiantuntijuuden perusteella. Etukäteen määritellyt teemat helpottavat avoimesti etenevässä haastattelussa sitä, että kaikki tarvittavat aiheet ilmiöstä tulee käsiteltyä. Tätä varten teemahaastattelua varten tulee laatia haastattelusuunnitelma sekä haastattelurunko. Teemahaastattelulle on olennaista, että haastateltavan ja haastattelijan välille syntyy vuoropuhelua. Lisäksymyksiä esitetään ja haastateltavaa pyydetään syventämään saatuja vastauksia. Haastattelija kertoo haastateltavalle aina kun teema vaihtuu. (Kananen 2015, 82-83.) Jokainen teema käydään yksitellen läpi, aloittaen pääpiirteistä ja siirtyen yksityiskohtiin. Tutkijan tulee ajatella teemoja eri näkökulmina ilmiön lähestymiseen. (Kananen 2010, 55.)

Tässä tutkimuksessa toteutetun haastattelututkimuksen vastaajina olivat eri alojen asiantuntijoita. Heillä jokaisella on tehtävänsä myyntiorganisaatiossa tai sen sidosryhmässä. Tutkimuksessa haluttiin löytää heidän asiantuntijuuden avulla mahdollisesti esille nousevia kehityskohteita. Opinnäytetyötiimi päätyi puolistrukturoituun teemahaastatteluun, jotta jokaisen asiantuntijan kohdalla voitaisiin syventää juuri haastateltavan työnkuvan aihetta ja asiantuntijuuden teemaa. Teemahaastattelu myös mahdollisti paremmin kyselystä esille nousseiden yksityiskohtien käsittelyä asiantuntijan kanssa. Tämä mahdollisti kyselyssä esille nousseiden kehityskohteiden laajempaa ymmärrystä, kun haastattelijoilla oli mahdollisuus kysyä aiheen taustoja ja syitä. Teemahaastattelussa kysymykset oli jaoteltu kyselytutkimuksen lailla neljään eri teemaan: myynnin tekniseen tukeen, tuotehallintaan, toimitukseen sekä markkinointiin.

Tutkimuksessa kerätty aineisto on analysoitava. Aineisto voi olla monenlaisessa eri muodossa kuten kirjoitettuna, nauhoitettuna videona tai äänitteenä. Se on muutettava yhteen, käsiteltävään muotoon ennen analysointia. Haastattelujen äänitteet litteroidaan tekstimuotoon. Mitä suurempi aineistomäärä, sitä tärkeämpää sen käsittely ennen analysointia on. Suuret aineistomäärät yhdenmukaistetaan, minkä jälkeen niitä voidaan käsitellä erilaisilla aineiston käsittelyohjelmilla. Saatuun aineistoon tulee tutustua huolellisesti useampaan kertaan. (Kananen 2015, 88-89.)

Haastattelujen litterointi voidaan tehdä eri tarkkuuksilla. Tutkimuksesta riippuen se tehdään sanatarkasti kuvaillen jokaista pienintäkin yksityiskohtaa kuten äänenpainoja ja äännähdyksiä tai litterointi voidaan tehdä yleisluontoisesti kirjaamalla sanotun ydinsisältö. Litteroitu teksti tulee lukea lause lauseelta ja tiivistää sen aito sisältö, minkä jälkeen aineisto segmentoidaan. Segmentoitu sisältö voidaan käsitellä tarvittaessa mekaanisilla käsittelyohjelmilla, mutta tulkin tekee aina tutkija. (Kananen 2015, 90-91.)



Kuvio 22: Analysoitavan laadullisen aineiston luokitteluperusteet (Kananen 2015, 93).

Kuviossa 22 on esitettyä eri luokitteluperusteet segmentoidulle aineistolle. Teoriapohjaisessa luokittelussa avainsanat ja käsitteet etsitään teoriasta ja aineisto luokitellaan niiden mukaisesti. Aineistolähtöisessä lähestymistavassa etsitään aineistosta itsestään esille nousevia käsitteitä ja tehdään luokittelu niiden perusteella. Sekamuotoisessa etsitään ensin teorialähtöiset käsitteet ja sen jälkeen aineistosta löytyvät luokitteluaiheet. Laadullista aineistoa voidaan tulkita ilmiön tai ilmiön tekijöiden määrän kautta, rakenteiden ja toimintamallien kautta, hyvän ja tiheän ilmiön kuvauksen kautta tai tutkimalla, missä yhteyksissä ilmiötä esiintyy. (Kananen 2015, 93-94.)

Litteroitu ja segmentoitu aineisto yhdistellään uudelleen luokittelemalla eri osiot tutkimusongelmaan liittyviin luokkiin. Yksi luokka, esimerkiksi ”sisäinen asiakaspalvelu” yhdistää kaikki aiheesta saadut tutkimuksen tulokset. Erityisesti laadullisten vastausten luokat muokkautuvat analysointivaiheessa tutkijan ymmärryksen kasvaessa. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen

eroavaisuudet nousevat analysointivaiheessa esille. Määrällisen aineiston vastaukset ovat numeraalisia ja niitä käsiteltäessä tulee noudattaa tiukkoja tilastotieteen sääntöjä. Siinä, missä tilastotiede antaa numeraalisista määrällisistä tuloksista vastauksia tutkijalle numeroina, antaa laadullinen aineisto tutkijalle perspektiivin tutkimusongelmaan ilmiönä. Laadullisen aineiston analysointi vaatii tutkijalta kykyä tulkita pieniä vihjeitä, osata löytää osioita yhdistäviä tekijöitä sekä syy-seuraussuhteita. Jos tutkimuksella halutaan vahvistaa jotain, mikä jo tiedetään, kutsutaan sitä deduktioksi. Deduktio ei tuo uutta tietoa, vaan tutkitaan, sopiiko ilmiö olemassa oleviin malleihin ja teorioihin. Induktiossa lähtökohtana on se, mitä itse aineistosta löytyy, ilman mallien ja teorioiden asettamia viitekehyksiä. (Kananen 2013, 106-110.)

Laadullisen tutkimuksen aineistoa voi tulkita usealla tavalla, toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset ohjaavat aineiston tulkintaa. Kuvaamalla ilmiön tai ilmiön tekijöiden määriä, yhteyksiä, jossa ilmiö esiintyy, rakenteita ja toimintamalleja tai kuvaamalla ilmiö hyvin voidaan laadullisesta aineistosta löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Kananen 2015, 94.)

## 5 Tutkimuksen tavoite ja toteutus

Opinnäytetyö aloitettiin 21.4.2017 yhteistyökumppanin tapaamisella. Yhteistyökumppanin edustaja oli aloittanut myyntiorganisaation johtajana vuotta aiemmin ja halusi selvittää, miten hänen tekemät muutokset ovat vaikuttaneet myyntiorganisaatiossa työskentelevien tyytyväisyyteen. Hän halusi myös selvittää, miten konsernissa meneillään olevat muutokset ja yritysfuusiot ovat vaikuttaneet työntekijöiden tyytyväisyyteen. Tutkimuksen lähtökohtana oli, että organisaatiosta löytyy kehitettävää kaikilta eri osa-alueilta. Yhteistyökumppani halusi pysyä nimettömänä tutkimuksen arkaluontoisuuden takia.

Toimeksiantona oli toteuttaa toisintokysely mahdollisimman pikaisella aikataululla ja esitellä sen tulokset kesäkuun 2017 loppuun mennessä. Yhteistyökumppani toivoi, että saatuja tuloksia verrataan vuonna 2016 toteutettuun kyselyyn ja tutkittaisi avoimista kysymyksistä mahdollisia viitteitä kehityskohteista. Kehitysehdotuksia toivottiin jokaiselta kyselyn osa-alueelta. Aiheen ja tutkimusongelman selvittyä opiskelijat tekivät aiheanalyysin ja hakivat opinnäytetyölleen ohjaajaa. Ohjaajatapaamisessa 2.5.2017 päätettiin toteuttaa kyselyn lisäksi haastattelututkimus, joka perustuu kyselyyn ja sen tuloksiin, jotta voidaan tutkia ja löytää kattavammin kehitysehdotuksia. Tutkimusongelmana oli löytää myynnin tuen eri käytössä olevat toimenpiteet sekä keinot niiden kehittämiseen. Olennaista oli määritellä, mikä lasketaan myynnin tueksi sekä selvittää, mitä mahdollisia myynnin tuen keinoja organisaatiosta puuttuu.

Teemahaastattelun runko laadittiin kyselyn teemojen pohjalle ja kaikista teemoista laadittiin omat kysymyskehikot, jotta jokainen aihe tulisi varmasti käsiteltyä haastatteluissa. Haastattelusetelma muodostettiin niin, että toinen haastattelija keskittyä ennalta laadittuihin aiheisiin ja toinen haastattelija keskittyi haastateltavien kertomiin aiheisiin ja asioihin. Avoimien kommenttikenttien aiheet lisättiin haastattelurunkoon, jotta niistä keskusteltaisiin haastateltavien kanssa. Opinnäytetyötiimi halusi myös keskustella esille nostettujen aiheiden taustoita sekä ymmärtää syy-yhteyksiä niiden takaa.

Kesän 2017 aikana opiskelijat tutkivat teoreettista viitekehystä, kirjoittivat tutkimussuunnitelman sekä tutustuivat haastattelututkimuksen teoriaan. Haastattelututkimuksen runko (tehtiin syyskuussa, minkä jälkeen sekä yhteistyökumppani että ohjaaja kommentoivat sitä. Kaikki 7 haastattelua pidettiin viikolla 39. Haastattelut haluttiin pitää mahdollisimman lähellä toisiaan, jotta kaikki haastattelut ja haastateltavien esille tuoman aiheet olisivat mahdollisimman hyvin muistissa. Koska haastattelututkimus tehtiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, eivät kaikki kysymykset olleet vakioita. Esiin nousseita teemoja ja käsitteitä haluttiin jatkaa ja syventää jokaisen alan asiantuntijan kanssa. Konsernin sisäiset muutokset olivat myös kesken, joten haluttiin varmistaa, että haastateltavien juuri senhetkiset mielipiteet ja aiheet eivät muuttuisi aikataulun takia. Laadulliset vastaukset litteroitiin ja jaoteltiin kategorioihin, minkä jälkeen ne analysoitiin. Saadut tutkimustulokset esiteltiin yhteistyökumppanille tämän opinnäytetyön muodossa.

## 6 Tutkimusten tulokset

Kyselytutkimus lähetettiin sähköpostitse kaikille myyntiorganisaatioon kuuluville henkilöille. Sähköpostiviesti toimi saatekirjeenä ja sen oli allekirjoittanut yhteistyökumppanin edustaja sekä opinnäytetyön tekijät. Koska vastaajat olivat useista kymmenistä eri maista ja kansallisuuksista, toteutettiin kysely englanniksi. Kyselytutkimuksen tulokset kerättiin kyselyohjelmalla, josta saatu data analysoitiin Excel-taulukoiden avulla. Kyselytutkimuksen tulokset käytiin läpi yhteistyökumppanin edustajan kanssa. Syventääkseen sekä selventääkseen tutkimusongelman taustoja tehtiin haastattelututkimus. Teemahaastattelut olivat mahdollista toteuttaa vain yrityksen Suomessa toimiville asiantuntijoille, mutta kaikkien teemojen asiantuntijoita saatiin haastateltavaksi. He kaikki myös työskentelivät myyntiorganisaatiossa, eli he pystyivät vastaamaan aidosti myyntiorganisaation näkökulmasta haastattelun kysymyksiin. Haastattelukutsut lähetettiin sähköpostitse, yhteistyökumppanin edustaja oli henkilökohtaisesti varmistanut suostumuksen ennen kutsun lähettämistä. Molemmat opiskelijat osallistuivat kaikkiin haastatteluihin, Emmi Järvinen kysyi teemahaastattelun rungon kysymyksiä ja Perttu Salo esitti syventäviä ja selventäviä kysymyksiä. Näin varmistettiin, että kaikki teemat ja haastattelurungon kysymykset tuli kysytyä, mutta myös haastateltavien antamat aiheet ja asiat nostettiin esille.

Kyselyyn tai haastatteluun osallistuneiden yhteystietoja ei annettu ulkopuolisille. Haastattelut suoritettiin yhteistyökumppanin tiloissa, joten yhteistyökumppanin henkilökunnalla on ollut mahdollista selvittää, ketkä haastatteluun on osallistunut. Myyntiorganisaation Suomessa toimiva henkilökunta oli myös kaikki kutsuttu haastatteluihin, joten heillä on mahdollista arvata haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden henkilöllisyydet. Suojellakseen vastaajien anonymiteettiä, ei haastattelujen litterointeja julkisteta. Haastattelujen tulokset myös kirjoitettiin niin, ettei yksittäisiä vastauksia voida erottaa tai vastaajaa tunnistaa. Välttääkseen ajan vaikutuksia haastattelujen tuloksiin, haastattelut toteutettiin mahdollisimman lyhyellä aikavälillä, 5. päivässä.

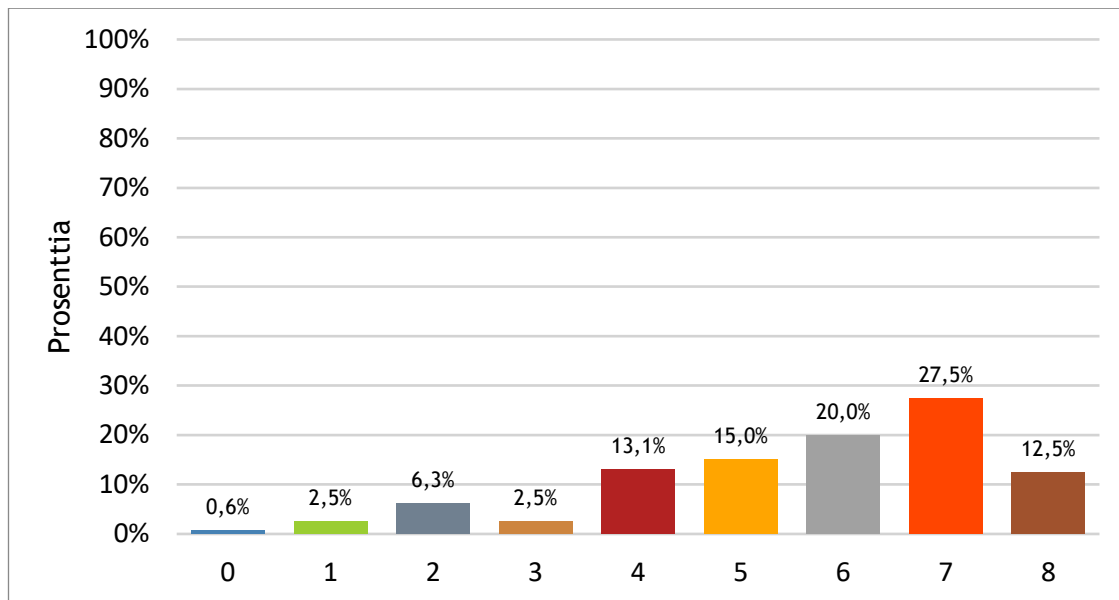
### 6.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Kysely toteutettiin englanniksi yhteistyökumppanin Questback-ohjelmistolla, joka on konsernin paljon käyttämä ja kaikille vastaajille tuttu ohjelma. Tutkimuksessa käytettiin kokonaisuotantaa, sillä perusjoukko oli 437 työntekijää. Kyselyyn laadittiin yhdessä yhteistyökumppanin kanssa saatekirje, jossa selvitettiin vastaajille kyselyn tarkoitus, toteutustapa ja kerrottiin, että kysely ja sen tuloksia käytetään opinnäytetyöhön. Kutsu kyselyyn lähetettiin sähköpostilla 9.5.2017 437 vastaajalle. Kyselyä ei voitu toimittaa 19 vastaajalle, joten lopullinen onnistuneesti lähetettyjen kutsujen määrä oli 417. Ensimmäinen muistutus lähetettiin 16.5.2017 ja toinen 23.5.2017, kysely suljettiin 31.5.2017. Kaikkiaan kyselyyn vastasi 162, 5 vastaajaa ei vastannut kaikkiin kysymyksiin. Vastausprosentti oli 37%. Saadut vastaukset analysoitiin ja tulokset esiteltiin yhteistyökumppanille 7.6.2017. Tulokset esitettiin ohjelmistosta saaduilla valmiilla kuvioilla sekä Excel-taulukoiden avulla pylväsdiagrammeina. Vastausten mielipidejakaumia sekä keskiarvoja vertailtiin vuoden 2016 tuloksiin ja avoimien kysymysten vastaukset analysoitiin. Saatujen tulosten perusteella tehtiin johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia. Näitä tuloksia käytettiin haastattelututkimuksen teemojen ja kysymysten laadintaan.

Kysely sisälsi 13 kysymystä neljästä eri teemasta. Myynnin tuesta, toimituksesta ja markkinoinnista oli kaikista kaksi mielipidettä mittaavaa kysymystä sekä yksi avoin kohta, johon vastaaja pystyi kirjallisesti kommentoida teemaa. Tuotehallinnasta oli kolme mielipidettä mittaavaa kysymystä sekä avoin kohta vapaille kommenteille. Avoimista kommenttikentistä nostettiin esille teemoista mainittuja ongelmakohtia, kehityskohteita sekä kehuttuja asioita.

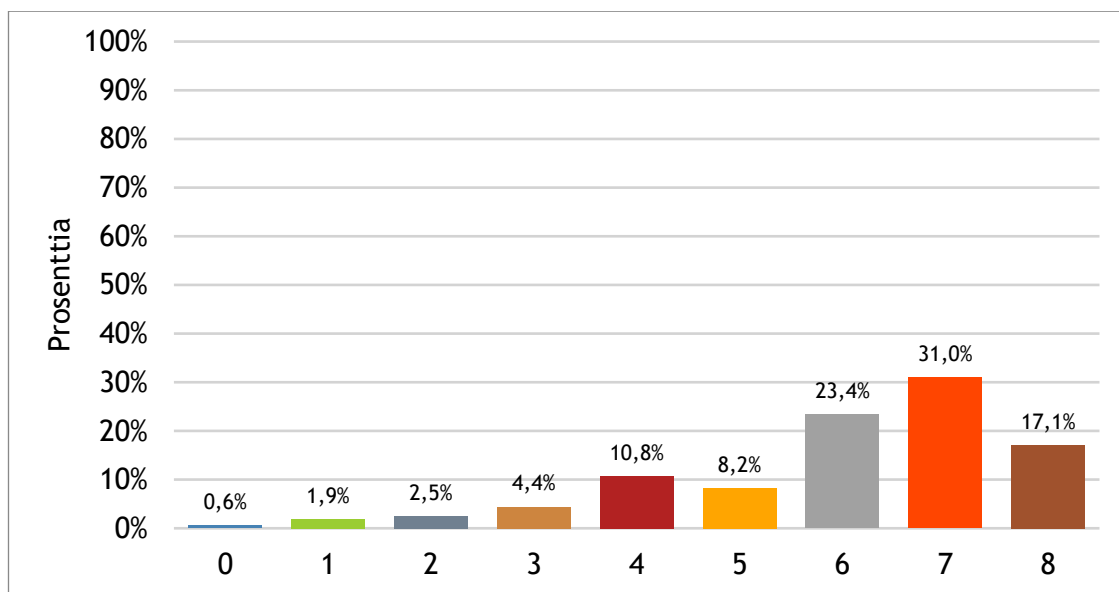
### 6.1.1 Myynnin tuki

1. Reagoiko myynnin tuki tarpeeksi nopeasti? (Is sales support reacting fast enough?) 0=ei ollenkaan, 8=kyllä ehdottomasti. (N=160)



Myynnin tuki vastasi suurimman osan vastaajien mielestä tarpeeksi nopeasti tai melkein tarpeeksi nopeasti. 60% mielestä arvosana oli 6 tai parempi, 88,1% mielestä keskiarvo tai parempi. Vastauksien keskiarvo oli 5,63.

2. Ovatko myynnin tuen vastaukset tarpeeksi laadukkaita? (Is sales support providing quality answers?) 0=ei ollenkaan, 8=kyllä ehdottomasti. (N=158)



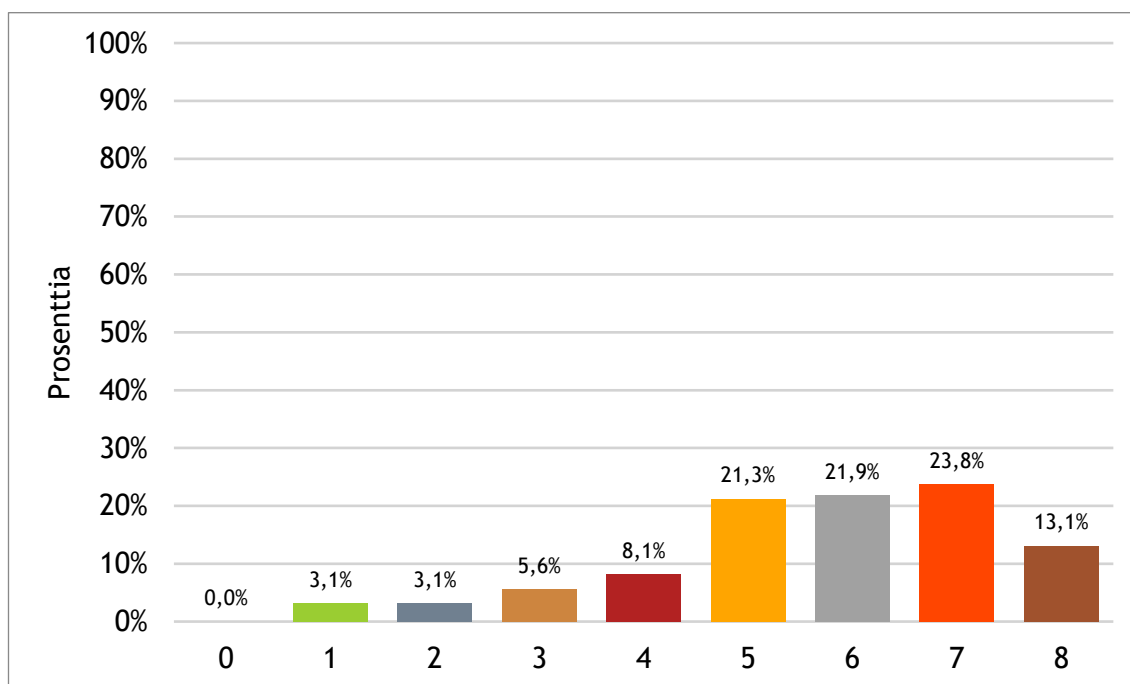


Suurin osa vastaajista olivat sitä mieltä, että myynnin tuen vastaukset ovat tarpeeksi laadukkaita. 71,5% mielestä 6 tai parempi. 10,8% mielestä vastaukset ovat 4 luokkaa, eli eivät hyviä mutta eivät huonojakaan. Vastauksien keskiarvo oli 5,99.

Kysymys numero 3 oli avoin kommenttikenttä myynnin tuesta. Siihen saatiin 17 vastausta. Vastauksissa keuhuttiin paljon myynnin tuen Suomessa toimivan tiimin henkilökuntaa. Vastajat kokivat tiimin tekevät parhaansa ja yrittävänsä auttaa joka kerta ja jokaiseen esitettyyn kysymykseen. Vastauksissa nousi esille suuri tasoero myynnin tuen henkilökunnan sekä tehtaiden henkilökunnan vastausten tasossa ja nopeudessa. Keski-Euroopassa sijaitsevalta tehtaalta kysytyihin kysymyksiin vastataan todella hitaasti, jos ollenkaan, ja vastaukset jäivät usein riittämättömiksi. Useat vastaajat myös mainitsivat, että jos kysytään jotain normaalista poikkeavaa, johon Suomen tiimi ei osaa asiantuntijuudellaan suoraan vastata, kestää vastauksen saaminen aivan liian pitkään. Myyjät tarvitsevat vastauksia nopeasti myyntitilanteissa, asiakas ei ole valmis odottamaan päiviä tai viikkoja vastauksia.

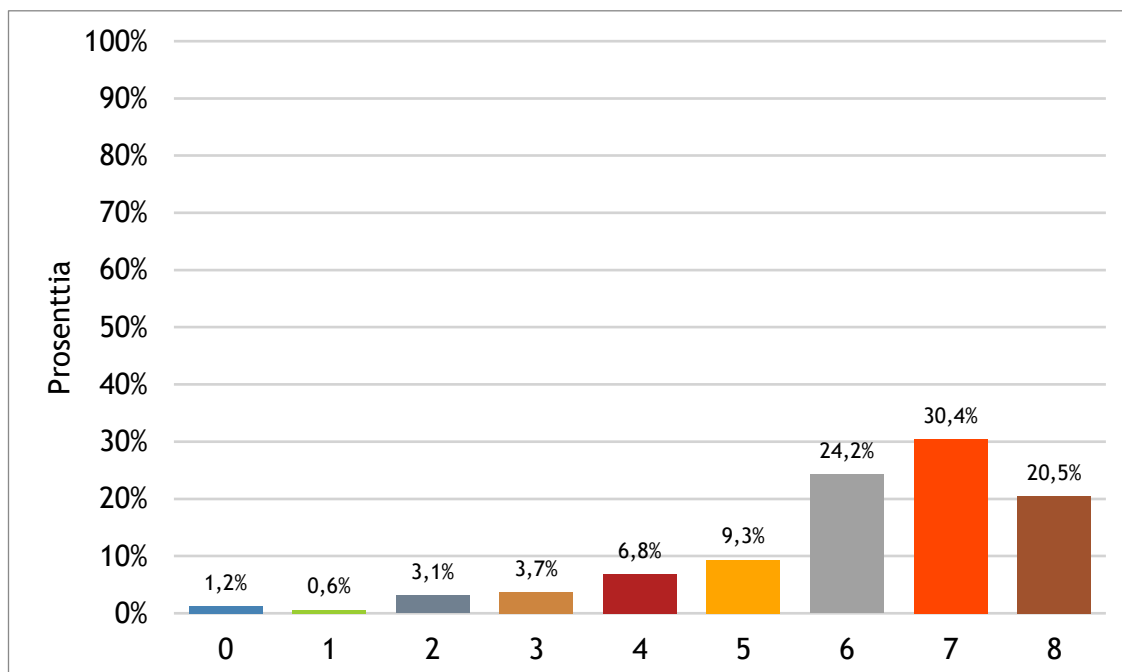
#### 6.1.2 Tuotehallinta

6. Oletko tyytyväinen nykyisen tuoteportfolioon (Are you satisfied with current product portfolio?) 0=ei ollenkaan, 8=kyllä ehdottomasti (N=160)



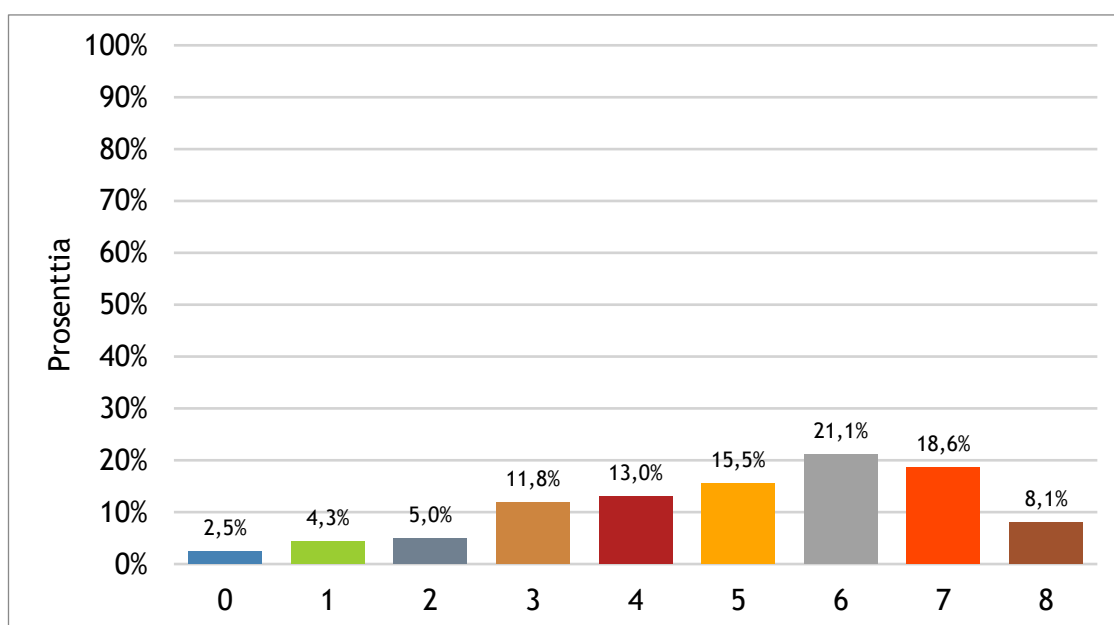
Tuoteportfolioon oltiin melko tai hyvin tyytyväisiä, sillä 80,1 % vastaajista vastasivat 5 tai yli. Yhtäkään täysin tyytymätöntä vastaajaa ei ollut. Vastauksien keskiarvo oli 5,68.

5. Tiedotetaanko muutoksista ja julkaisuista hyvin? (Are product changes and releases well informed?) 0=ei ollenkaan, 8=kyllä ehdottomasti. (N=161)



Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että muutoksista ja julkaisuista tiedotetaan hyvin. 75,1% vastaajista vastasivat 6 tai enemmän, 84,4% 5 tai enemmän. Vastauksien arvosanojen keskiarvo oli kysymyksistä paras, 6,14. Yhteistyö kumppanin edustaja oli panostanut tämän osa-alueen kehittämiseen kyselyjen välissä olleen vuoden 2016-2017 aikana.

6. Oletko tyytyväinen tuotteiden dokumentteihin? (What is your satisfaction level with product documentation?) 0=ei ollenkaan, 8=kyllä ehdottomasti. (N=161)



Kysymys tuotteiden dokumenteista jakoi eniten mielipiteitä. 23,6% vastaajista olivat tyytymättömiä ja vastasivat 3 tai vähemmän. 49,6% vastasivat 4-6 eli enemmän hyvin kuin huonosti ja vain 26,7% vastaajista olivat hyvin tyytyväisiä dokumentteihin antaen arvosanan 7 tai 8. Vastauksien arvosanojen keskiarvo oli koko kyselyn huonoin, 5,01. Opinnäytetyön tekijät halusivat haastatteluissa syventää ja selventää, miksi dokumentteihin oltiin niin tyytymättömiä.

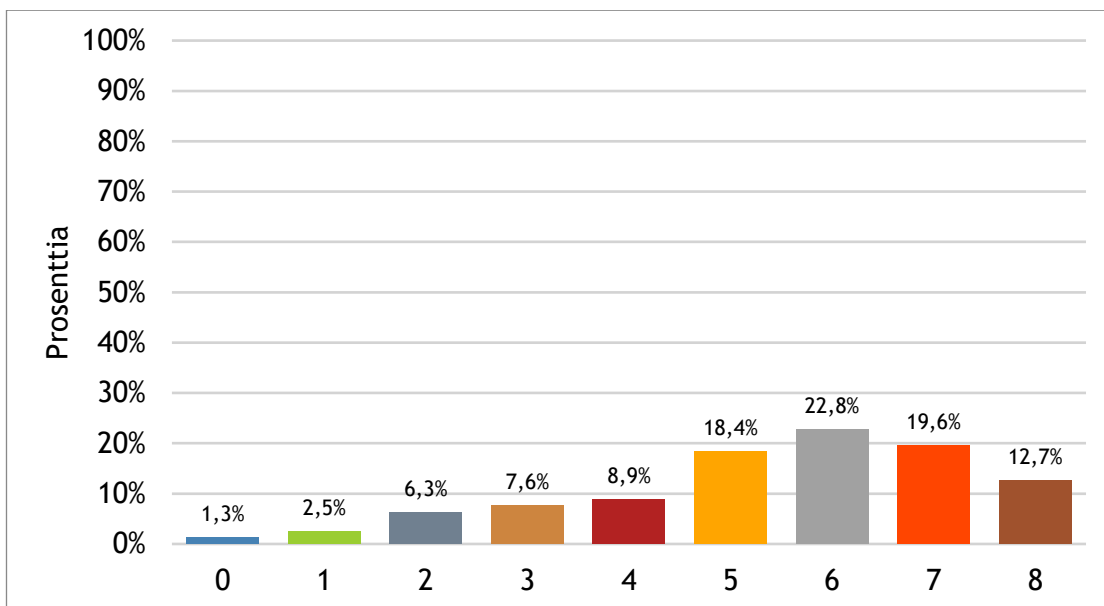
Kysymys numero 7 oli avoin kommenttikenttä tuotehallinnasta. Tähän saatiin paljon vastauksia, 29 kommenttia. Dokumentteja kommentoitiin eniten, niiden sähköisten muotojen sijoittelua ja löytymistä myyjille sekä puuttumista sisäisistä arkistoista ja toimituksista. Osa vastaajista olivat tyytymättömiä tiedostomuotoihin, sähköisiä ja paperisia dokumentteja joudutaan skannaamaan tai kopioimaan kentällä, sillä ne joko puuttuvat toimituksista tai myyjät eivät ole löytäneet niitä arkistoista. Sertifikaatteja ei löydetä tai niitä ei pystytä tulostamaan tai ne puuttuvat toimituksista. Ohjekirjat pitäisi muutaman vastaajan mielestä sisältää enemmän yksityiskohtia, jos toimitettu tuote on yksilöllisesti valmistettu, sen mukana ei tulisi olla standardituotteen ohjekirjaa. Dokumenttien ja sertifikaattien kieliä kommentoitiin, sillä niitä tarvitaan valtion omalla kielellä komissioita varten. Myynnin tuki oli ehdottanut, että myyjät itse kääntäisivät omalle kielelle, mitä yksi vastaaja oli pitänyt ei-ammattimaisena. Osa vastaajista toivoi hukkuvien ja rikkoutuvien paperisten ja pahvisten dokumenttien ja ohjekirjojen sijaan -pdf-muotoisia sähköisiä versioita, joita olisi helppo lähettää asiakkaille. Tuotteiden sarjanumeroilla ei löydy oikeita dokumentteja.

Yhteistyökumppanin edustajaa keuhuttiin muutosten ja uutuuksien tiedottamisessa. Sähköpostitse lähetettyjä tiedotteita keuhuttiin ja toivottiin, että ne esiteltäisi vielä myyntiedustajien kokouksissa. Yhteistyötä myyjien kesken toivottiin sekä parempaa yhteistyötä tehtaiden kanssa. Yksi kommentti koski suurta välimatkaa tuotteiden loppukäyttäjien ja myyjien sekä tuotehallinnan välillä. Kommentteja tuli teknisistä ratkaisuista, kuten esimerkiksi tuotteiden myyntiyökaluista, laskuohjelmista ja itse tuotteiden teknisistä ratkaisuista. Vara-osien saatauvuusongelma nostettiin esille, sekä niiden aiheuttamat toimitusviivytykset. Kommentti tuli myös käyttölämpötilojen huomioinnista, sillä vastaajan maassa ilma voi olla jopa lähelle 50 astetta.

## 6.1.3 Toimitusketju

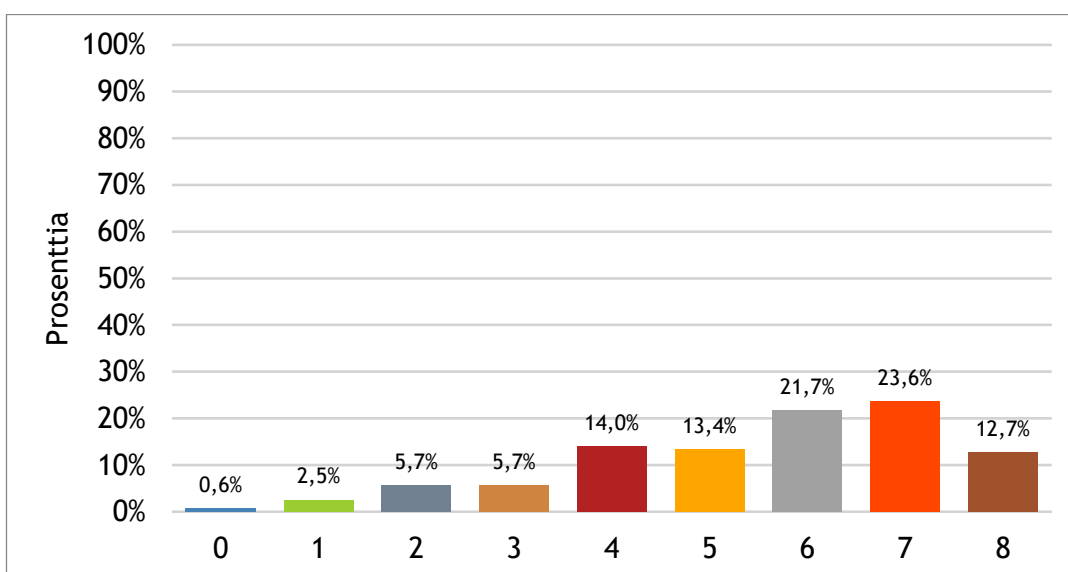
8. Oletko tyytyväinen toimituksien laatuun? (Are you satisfied with supply delivery quality?)

0=ei ollenkaan, 8=kyllä ehdottomasti. (N=158)



Suurin osa vastaajista olivat melko tyytyväisiä tai tyytyväisiä toimituksien laatuun. 73,5% vastasivat 5 tai yli. Vastauksien keskiarvo oli 5,41, mikä oli toiseksi huonoin arvosanojen keskiarvo.

9. Onko toimitusketjun asiakaspalvelu hyvää? (Is supply customer service good?) 0=ei ollenkaan, 8=kyllä ehdottomasti. (N=157)

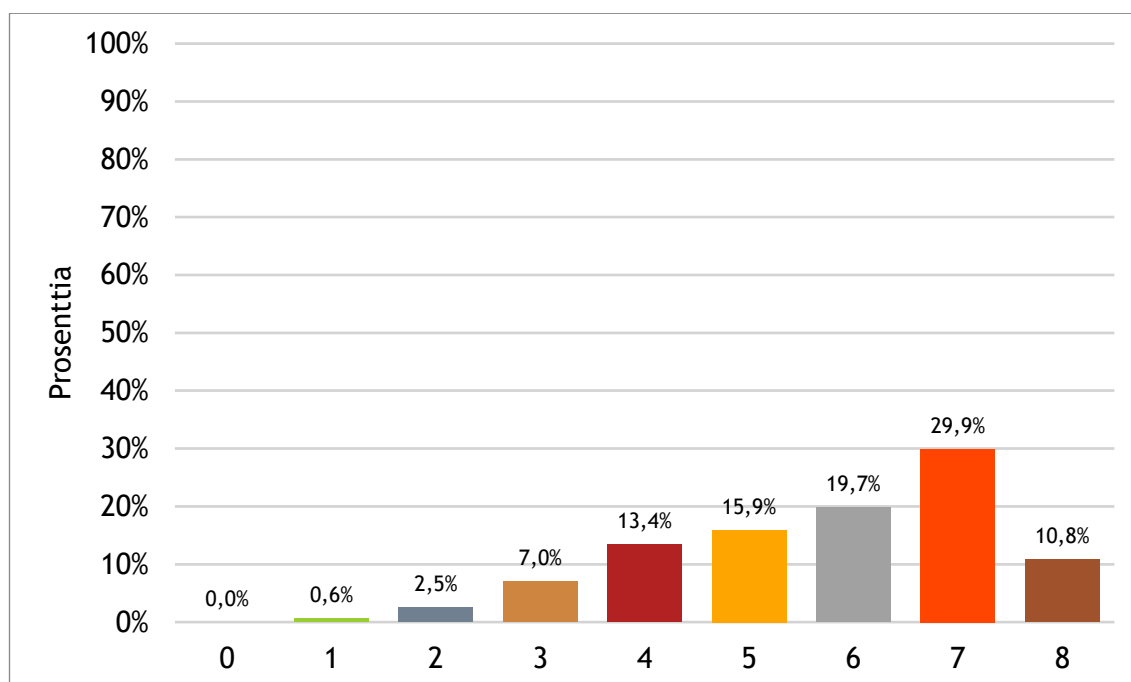


Vastaukset jakautuivat keskiarvon paremmalle puolelle, 71,4% vastasivat 5 tai enemmän. Tyytyväisyyden keskiarvo jäi kolmanneksi huonoimmaksi, 5,51. Kaikkiaan toimitusketjun kaikki kolme kysymystä saivat huonoimmat arvosanat kaikista kysymyksistä sekä aihealueista.

Kysymys 10 oli avoin kommenttikenttä toimituksista ja toimitusketjusta. Kommentit olivat kaikkiaan negatiivisia, kaikki 10 kommenttia koskivat toimitusketjun puutteita: puuttuvia osia lähetyksistä ja perässä saapuvien osien hitautta, toimitusaikojen pitämättömyyttä tai kokonaan puuttumista, liian pitkiä toimitusaikoja sekä reklamaatioiden huonoa käsittelyä. Yksi vastaajista mainitsee, että tuotteet ovat hyviä, mutta 50% hänen myymistä toimituksista ovat virheellisiä: toimitusaika ei pidä, osia puuttuu tai dokumentit tai sertifikaatit puuttuvat, eikä hän saa näistä virheistä mitään tietoa. Kritiikkiä annettiin myös siitä, että lähetyksen lähde-tyä tehtaalta ei kukaan osaa sanoa, missä lähetys on matkalla.

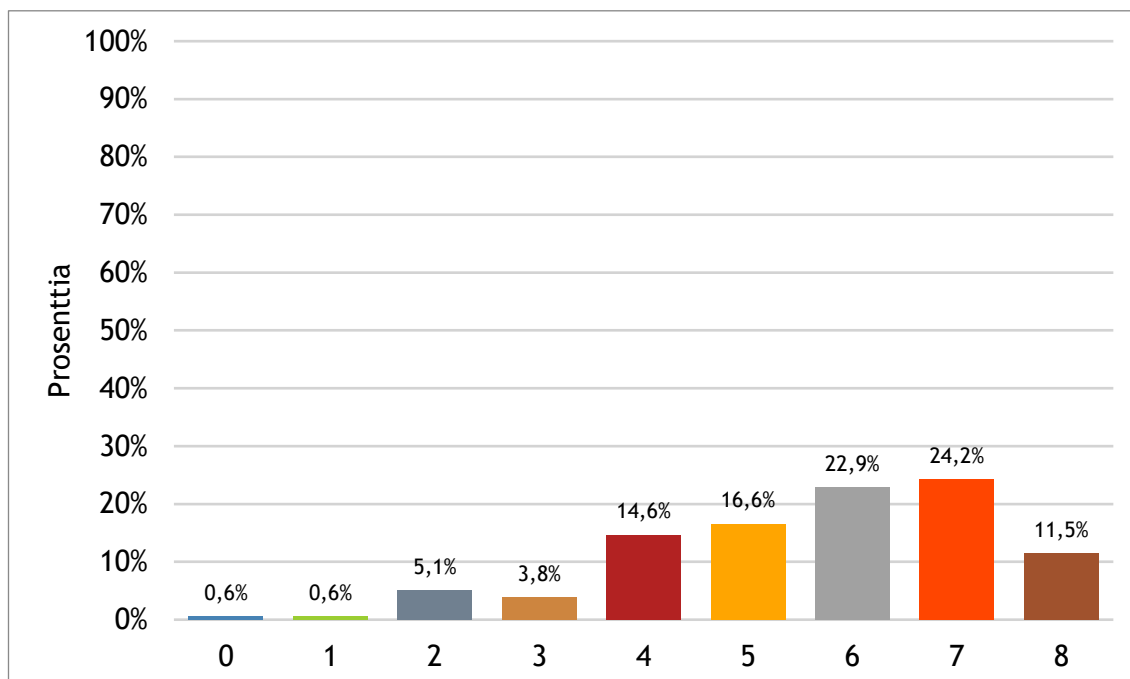
#### 6.1.4 Markkinointi

11. Tukeeko tuoteportfolion markkinointimateriaali myyntiäsi? (Do [product portfolio name] marketing materials support you in sales?) 0=ei ollenkaan, 8=kyllä ehdottomasti. (N=157)



Markkinointimateriaalien myynnin tukeen oltiin yleisesti melko tyytyväisiä tai tyytyväisiä. 76,3% vastasivat 5 tai enemmän, 40,7% olivat tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä vastaten 7 tai 8. Arvosanojen keskiarvo oli 5,75.

12. Ovatko markkinointimateriaalit helposti saatavilla? (Are marketing materials easily available?) 0=ei ollenkaan, 8=kyllä ehdottomasti. (N=157)

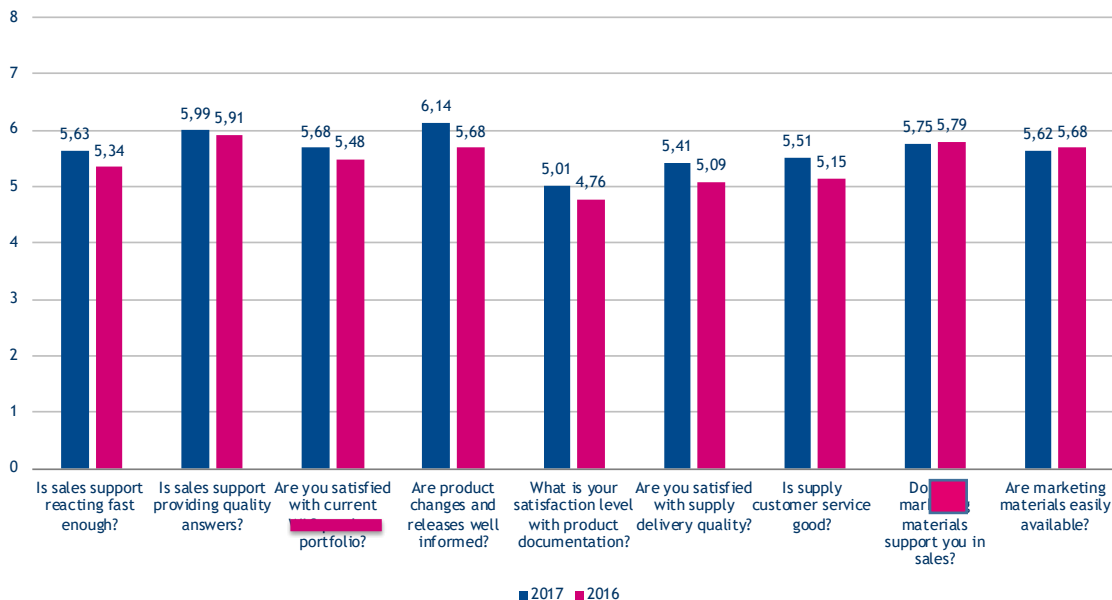


Suurin osa vastaajista olivat sitä mieltä, että markkinointimateriaalit olivat helposti löydettävissä. 58,6% vastaajista vastasivat 6 tai paremmin 75,2% 5 tai paremmin. Vastauksien keskiarvo oli 5,62.

Kysymys 13 oli avoin kommenttikenttä markkinointimateriaaleista. Vastauksia saatiin 10 kappaletta, joista yksi oli, ettei hän ole myynnin tuessa töissä. Paperisia materiaaleja keuhuttiin, mutta sähköisien materiaalien sijainti ja löytyminen olivat kritiikin kohteina. Materiaaleihin toivottiin myös offline-pääsyä esimerkiksi muistitikojen avulla. Lisää teknisiä ominaisuuksia toivottiin, sekä joidenkin tuotteiden osalta päivityksiä 6 vuotta vanhoihin materiaaleihin. Lisäksi toivottiin tuotekohtaisia esitteitä, osa materiaalista koettiin liian yleispäteväksi. Onnistuneita myyntikokemuksia toivottiin materiaaleihin tai jaettavaksi intranettiin. Vastaja kertoi, ettei työskentele itse myyjänä etulinjassa.

### 6.1.5 Kyselyjen tulosten vertailu

#### Vastausten keskiarvot 2016 ja 2017



Jokaisen kysymyksen mielipiteiden keskiarvoja verrattiin vuoden 2016 vastauksien keskiarvoihin. Kaikki, paitsi viimeinen kysymys paransivat keskiarvoaan. Tyytyväisyys markkinointimateriaalien saatavuuteen laski 5,68:sta 5,62. Myynnin tuen kysymysten keskiarvo oli 5,81, tuotehallinnan 5,61, toimituksen ja toimitusketjun 5,46 ja markkinoinnin 5,69. Voidaan siis sanoa, että vuoden aikana tehdyt muutokset ovat lisänneet myyntiorganisaation tyytyväisyyttä, kaikilta paitsi markkinointimateriaalien saatavuuden osalta. Voidaan myös todeta, että kaikilla osa-alueilla on vielä paljon kehitettävää, sillä tyytyväisyys osa-alueisiin on vain yhden ja kahden pykälän välillä tyytyväisyyden puolella.

Suurin tyytyväisyyden kasvu oli kysymyksessä 4, tuotteiden muutoksien ja lanseerauksien tiedotukseen on tietoisesti panostettu yhteyshenkilön toimesta. Se oli kyselyn ainoa yli 6 keskiarvon saanut kysymys. Tehdyt toimenpiteet ovat siis toimineet. Pienimmät muutokset olivat kyselyn kahdessa viimeisessä kysymyksessä, jotka koskivat markkinointia. Yhtä pieni muutos oli kysymyksessä 2, joka koski myynnin tuen laatua. Keskiarvo jäi niukasti alle 6 eli myynnin tuen laatuun oltiin toiseksi tyytyväisimpiä.

### 6.2 Haastattelututkimuksen tulokset

Haastattelu keskittyi neljän pääteeman ympärille, joita olivat myynnin tekninen tuki, tuotehallinta, tuoteketju sekä markkinointi. Haastatteluissa haastateltiin seitsemää myyntiorgani-

saation ja sen sidosryhmän avainhenkilöä. Kysymykset olivat aseteltu ja suunniteltu teema-haastattelun runkona (Liite 1). Vapaamuotisella teemahaastattelulla haettiin luottamuksellista keskustelua haastateltavan ja haastattelijan välille, jotta saataisiin rehellisiä vastauksia haastattelun kysymyksiin. Haastateltavilta toivottiin myös laajempia sanallisia vastauksia mieluummin kuin kyllä tai ei -vastauksia. Haastateltavilta myös toivottiin nousevan esiin uusia näkökulmia ja kehittämiskohtia, joita opinnäytetyöntekijät eivät ole tulleet ajatelleeksi.

### 6.2.1 Myynnin tekninen tuki

Myynnin tekninen tuki kohdassa kysyttäessä haastateltavat kertoivat, että myynnin teknisen tuen toimenpiteisiin kuuluvat koulutukset, myyntimateriaalit, myynnin tuen asiantuntijoiden tuki, myyntityökalut ja myyntimateriaalit. Suurimpina haasteina aiheeseen liittyen haastateltavat kertoivat olevan yrityksessä meneillään oleva integraatio sekä myyjien motivointi myymään yrityksen tuotteita. Monikansallisessa myyntiorganisaatiossa myyjillä on mahdollisuus myydä toisten brändien samankaltaisia tuotteita. Myyjien tieto tason ylläpitäminen laadukkaana nähtiin haasteena siksi, että myyjillä on laaja portfolio tuotteita, joiden myyntiväli vaihtelee viikoittaisesta myynnistä aina kerran vuodessa myytäviin tuotteisiin. Reklamaatioiden käsittely on tuottanut haasteita, kuten myös myynnin ja markkinoinnin etäisyys toisistaan. Parhaiten toimivina tukitoimenpiteinä nähtiin myyntityökalu, sähköpostin käyttö, koulutukset sekä myynnin ja myynnintuen välinen yhteys. Myynnin tuen tietotaito nousi myynnin tuen hyvin toimiviin asioihin.

Kehitettävää löytyi integraation viestinnästä, kouluttamisen määrästä ja sen laadusta sekä yleisesti tiedon kulussa. Lisäkoulutuksesta nähtiin olevan hyötyä eniten etulinjalle, joka pitää sisällään myyjät, asentajat ja henkilöt, jotka ovat suoraan asiakkaaseen yhteydessä. Koulutuksen tehostamiseksi ehdotettiin koulutuksen muuttamista systemaattisemmaksi. Haastateltavilta kysyttiin myynnin tuen alueellisia ongelmakohtia. Pääkohtina mainittiin koulutuksen tasoerot, eri työkalut, tiedon oikea aikainen kulkeutuminen oikeaan paikkaan, tiedon laatu sekä erilaiset kielimuurit.

Myynnin teknisen tuen asiantuntijoiden mielestä lisätiedon kysyminen muualta organisaatiosta tai sidosryhmistä koettiin nopeaksi, sillä sidosryhmä suhteisiin on erityisesti panostettu myynnin teknisen tuen puolelta. Lisätiedon saannin tehostamiseksi ehdotettiin kyselylomakkeita, joilla rajattaisiin väärinymmärtämisen riskiä eri kielien ja kulttuurien välillä. Samalla myynnin tekninen tuki varmistaisi jo ensimmäisessä viestissä tarpeellisen tiedon saamisen ja myyjien auttaminen nopeutuisi. Huomioitavaa on myös yrityksen sisäisiä muutoksia tehdessä kiinnittää erityistä huomiota teknisen tuen tiedon tason varmistamisessa, ettei niin sanottu hiljainen tieto vuotaisi pois henkilöstön tai organisaation vaihtuessa.



### 6.2.2 Tuotehallinto

Tuotehallintoon liittyvät kysymykset kartoittivat haastateltavien tietoisuutta tuoteryhmän portfolion sisällöstä ja tuotteen ympärillä olevista tukitoimenpiteistä. Kaikki haastateltavat tiesivät tuotteen portfolion sisällön kiitettävästi. Tuotteen vahvuutena haastateltavat pitivät laajaa tarjontaa, hintaa, huoltomahdollisuuksia, mukautuvuutta sekä etuja kilpailijoiden tuotteisiin nähden. Kehityskohtia portfolioon ja tuotteelle nähtiin toimitusnopeuden parantamisessa, tuotannon kulusäästöissä, toimintaketjun toimivuudessa ja räätälöityjen tuotteiden suunnittelun mahdollistamisessa. Tämä mahdollistaisi tiettyjen asiakkuuksien tarpeisiin vastaamista, jotka nyt joutuvat kääntymään kilpailijan puoleen. Tuotteen muutosten ja uusien tuotteiden lanseerauksesta kysyttäessä esille nousi se, ettei tuotteen kohdalla tule lanseerauksia vaan muutokset ilmoitetaan sähköpostilla ja sisäisellä viestinnällä. Koulutus toteutetaan yleensä lyhyellä Skype videopalaverilla. Uuden tuotteen kohdalla luodaan kehitysprojekti, jossa tarkastellaan tuotteen tarpeellisuutta myynnillisesti ja koko prosessin kustannuksia. Projekti päättyy joko lanseeraukseen tai olemassa olevan tuotteen muutosilmoitukseen. Asiantuntijat haluaisivat nähdä yhdenmukaisen lanseeraustavan, joka olisi yhdenmukainen koko organisaatiossa. Sidosryhmien osallistumista aikaisessa vaiheessa tuotteen kehittämässä sekä tiedon jakamista oikean aikaisesti yrityksen joka tasolle, nähtiin suurimpina kehityskohteina.

Kommunikointi myyjien kanssa ja heidän välittämät asiakkaiden toiveet tuotekehitykselle on nähty aikaisemmin ongelmalliseksi. Tiedonkeruun nähtiin parantuneen yrityksen uudelleenorganisoinnin jäljiltä, mutta haastatteluissa nousi esille, että tiedon keräämisen taso on vieläkin liian alhaista. Kehitysehdotuksena ehdotettiin myyjien parempaa motivointia kerätä tietoa tuotteesta asiakkailta. Tuotteiden dokumenteista ja tiedoista kysyttäessä haastateltavat kertoivat, että yrityksellä on käytössä monia portaaleja ja tietojärjestelmiä jakautuen internet-selaimen sekä sisäiseen intranettiin. Henkilökunta tai asiakas pääsee käsiksi tuotteiden dokumentteihin niiden kautta. Sähköpostien liitteet toimivat epävirallisena kanavana. Asiakkaalle dokumentit saapuvat ostetun tuotteen yhteydessä ja dokumenteista löytyvät lain määrittämät asia- ja tietodokumentit, käyttöoppaat, lisäksi tilauksessa on mukana tuotteen saamat sertifikaatit.

Kehitystä vaativia kohtia dokumentteihin nousi esiin paljon. Keskeisin ajatus oli, että dokumenttien löytämistä pitäisi helpottaa yhdenmukaistamalla eri jakelukanavat. Nyt dokumentteja tai ohjekirjoja ei löydy esimerkiksi tuotetunnuksilla tai tilausnumeroilla. Dokumenttien yleisilme ei vastaa yrityksen muita vastaaventyyppisten julkaisujen muotoilua tai brändikuvaa. Kaikkia dokumentteja ei myöskään ole saatavilla digitaalisessa muodossa. Kysyttäessä

mitä ominaisuuksia dokumentista ei saa muuttaa, olivat vastaukset yhdenmukaisia. Kaikki halusivat säilyttää lailla säädetty ominaisuudet, tiedot sekä turvallisuus ja varoitus dokumentit osana dokumenttipakettia.

### 6.2.3 Toimitusketju

Toimitusketjun haastattelukysymyksissä keskusteltiin haastateltavien näkemyksiä toimitusketjun toimivuudesta sekä ongelmakohdista. Haastateltavat kertoivat, että toimitusketju toimii pääsääntöisesti hyvin etenkin volyymituotteiden kohdalla. Haastetta on tuonut erikoistuotteiden toimitusajat, jotka ovat pidentyneet tehtaan toimitusvaikeuksien johdosta. Tyytyväisyys toimitusketjua kohtaan on asiantuntijoiden mielestä noussut viime vuosien aikana. Tuotannossa on ollut vaikeuksia toimittaa tuotteita asiakkaille ajoissa ja oikeassa muodossa, tämä on vähentänyt asiakkaiden luottamusta tuotteisiin sekä yritykseen, tätä on lähdetty korjaamaan tekemällä organisaatiomuutoksia toimitusketjun ympärillä. Nykyään yhteistyökumppanin myyntiorganisaation myyntialueen toimitusketjun tila on hyvä asiantuntijoiden mielestä. Tämä tulos oli eri kuin kyselyssä. Tehdyt parannukset eivät ole vielä parantaneet kyselyyn vastanneiden tyytyväisyyttä, sillä toimitusketju sai siinä heikoimmat arvosanat. Toki tyytyväisyys oli kasvanut hieman vuodesta 2016.

Haastattelussa tuli ilmi, että tuotteiden laatu on vaihdellut liian paljon. Syyksi tähän mainittiin huono suunnittelu erikoistuotteiden kohdalla sekä huono varastonhallinta. Nämä ongelmat sekä kehitystä vaativat kohdat nousivat esille kaikkien haastateltavien kanssa. Toimitusvarmuus nähtiin suurena kehityskohtena, sillä asiakkaalle menee liian usein vaillinaisia tilauksia, josta puuttuu osia. Tällaiset virheet voivat olla erittäin kalliita asiakkaille, jotka ovat esimerkiksi pysäyttäneet tehtaan asennuksen ajaksi. Edullisen, pienen osan puuttuminen nähtiin asiantuntijoiden mielestä nolona ja epäammattimaisena. Tehtaan varastonhallintaa ja toimintaa pitäisi asiantuntijoiden mukaan tarkastella perusteellisesti ja löytää syyt edellä mainittuihin ongelmiin. Myös itse kuljetusketjussa nähtiin kehitettävää, sillä esimerkiksi rikkoutuneen toimituksen rikkoutumispaikka on vaikeaa todeta eikä aina tiedetä, missä toimitus liikkuu.

Kysyttäessä, mitä asiantuntijat pitävät asiakkaina saatiin yhteneviä vastauksia. Suurin osa haastateltavista mainitsivat, että ympärillä olevat sidosryhmät sekä tuotteiden loppukäyttäjät olivat heidän asiakkaitaan. Onnistuneena asiakaspalvelussa koettiin vakiotuotteiden palvelu, vuorovaikutustaitojen koulutus sekä kommunikointi. Kehityskohtena mainittiin tiedon oikea aikainen saaminen oikeaan paikkaan sekä se, että jokaisella organisaation tasolla ajateltiin, että kollegat ovat myös asiakkaita. Esimerkiksi keskieuropalaista tehdasta kritisoitiin asiakaspalvelun heikkoudesta sekä kollegoiden huonosta palveluhalukkuudesta. Suurimpana haasteena koettiin tiedon muuttuminen, kun tieto kulkeutuu organisaatiossa tasolta toiselle.

Viimeisessä haastattelun teemassa käsiteltiin myyntiorganisaation markkinointia ja siihen liittyviä vahvuuksia ja kehityskohteita. Myyntiorganisaatio koettiin tarjoavan monipuolisia markkinointimateriaaleja, jotka helpottavan myyjien työtä. Materiaaleja kerrottiin olevan tarjolla sekä digimuodossa tai perinteisessä printtimuodossa. Haastateltavat pitivät yleisesti materiaalien yhtenäisestä linjasta, joka pitää sisällään yrityksen antaman sommittelun, tiedon ja ammattimaisen jäljen. Markkinointia pidettiin asiakaslähtöisenä ja kiitosta sai tuotteiden ympärille rakennetut tarinat, jotka tukevat asiakkaan luottamuksen saavuttamista. Kehityskohteina pidettiin ajan tasalla pysymistä materiaalien tiedon ja ulkonäön suhteen, sillä markkinointimateriaalien mainittiin vanhentuvan vuoden sisällä. Ajan trendien mukana pysymistä korostettiin ja jatkuva materiaalien kehittäminen on haastateltavien mielestä tärkeää, sillä materiaalien avulla luodaan eroja muihin brändeihin ja yritetään nostaa asiakkaan mielenkiintoa juuri konsernin tuotteiden hankkimiseen.

#### 6.2.4 Markkinointi

Markkinoinnin haasteena pidettiin sitä, että myyjien ajantasaisten materiaalien käyttämisen valvominen on mahdotonta. Heidän pitäisi aina käyttää uusinta tarjolla olevaa materiaalia, koska markkinointimateriaali on rakennettu juuri kyseisin tuotteen myynninedistämiseen eikä kaikki uudistukset ja päivitykset tuotteissa käy ilmi materiaalista. Myyntiorganisaation myyntialueen pienten maiden henkilökunnan vähäinen määrä tai puuttuminen nähtiin haasteena, sillä kielimuuria on vaikea ylittää ilman osaavaa henkilökuntaa. Tiettyjen alueiden asiakkaiden kielitaito ei ole tarpeeksi korkealla tasolla ymmärtämään yrityksen virallista kieltä englantia. Yleisesti koko myyntialueen markkinointitiimin pienuus on aiheuttanut kiirettä ja ylittöitä tiimille. Sisäinen markkinointi koettiin myös haasteena, yrityksen sisällä kiinnostusta tuotteita kohtaan pitäisi saada nostettua. Haastatteluissa kävi ilmi, että yrityksellä on monia portaaleja, josta asiakas, myyjä ja henkilökunta voivat löytää materiaaleja. Tämä koettiin ongelmallisena, sillä markkinointimateriaalien löytäminen vaatii normaalia enemmän työtä, kun niitä etsitään useasta eri lähteestä. Tämä vähentää haastateltavien mukaan myyjien motivaatiota löytää materiaali virallisia reittejä pitkin, he kääntyvät myynnin teknisen tuen puoleen, mikä lisää turhaan myynnin teknisen tuen työtaakkaa.

#### 6.3 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Sekä kyselyn että haastattelujen tulokset nostivat esille useita kehitystarpeita yhteistyökumppanin myynnin tukemisessa. Myyntiorganisaatio tarvitsee määrätietoista ja johdonmukaista yhtenäistämistä esimerkiksi kommunikoinnissa sekä myyntityökalujen ja sisäisten tiedonjakoportaalien käytössä. Myyntiorganisaation ollessa suhteellisen iso, laajalle levittäytynyt maantieteellisesti sekä koostuen monesta eri kokoisesta maasta, tulisikin jatkossa varmistaa kaiken

tekemisen yhdenmukaisuus. Tasoeroja tulisi kaventaa, myynnin sekä myynnin tukemisen tulisi olla yhtä hyvää kaikille kaikissa maissa. Kaikki kehitystoimenpiteet tulisi toteutetaan yhtä laadukkaasti kaikille. Koulutukset pitäisi toteuttaa johdonmukaisemmin ja keskitetympin. Koulutukset voisi toteuttaa eri vaatimustasoilla, jolloin sekä myyjällä itsellään että hänen esimiehillään olisi mahdollisuus seurata koulutuksen tasoa ja siinä etenemistä.

Ylipäänsä kommunikoinnin sekä viestinnän kehittäminen on tärkeä kehityskohde. Eri kulttuurien kohteliaaksi kokemat tavat vaihtelevat, viestejä tulkitaan väärin tai ne kirjoitetaan huolimattomuutta liian aggressiivisiksi. Organisaation johdon tulisi kartoittaa konsernin sisäisiä kommunikoinnin työkaluja sekä etsiä niihin kehitysehdotuksia. Ihmisten kasvokkain tapaaminen on myös hyvä tapa edistää kommunikoinnin sujuvuutta. Myös henkilökunnan sidosryhmien ristiin tutustuttaminen voisi olla tehokas keino. Myynnin teknisen tuen henkilökunnan mukaan ottaminen esimerkiksi myyjien kenttätyöskentelyyn tai markkinointiosaston edustajan vieminen tehtaalle vierailulle saattaa ratkaista monta kommunikoinnin kulttuurisia ongelmia.

Yksi ongelmakohta on se, että osa myyjistä myy useamman eri brändin samankaltaisia tuotteita. Myyjien motivointi myydä juuri yhteistyökumppanin tuotteita tulisi varmistaa kouluttamalla tuoteosaamista sekä korostamalla tuotteiden kilpailuetuja. Olisi myös aiheellista organisaatiomuutoksien lomassa arvioida tällaisten myyjien työnkuvaa sekä tuoteportfolioita, jotta konsernin eri tuotteet tai niiden myynti eivät olisi niin päällekkäisiä.

Taulukko 1: Yleiset kehitysehdotukset

Yleiset		
Tulokset	Johtopäätökset	Kehitysehdotukset
<ul style="list-style-type: none"> <li>Viestintä ja kommunikointi ei ole tasa-arvoista läpi organisaation.</li> <li>Organisaation myyjillä on tasoeroja tuotetietoudessa sekä koulutuksessa.</li> <li>Sidosryhmien yhteistyötyöskentely ei ole kaikilta osin sujuvaa</li> <li>Henkilökunta ei koe tuntevansa kaikkia tärkeitä yhteyshenkilöitä muista sidosryhmistä</li> <li>Kulttuurierot sekä kielimuurit vaikeuttavat yhteistyötä</li> <li>Konsernin tuotteiden ja brändien päällekkäisyys heikentää myyjien motivaatiota</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Viestinnän yhdenmukaisuutta tulee kehittää ja kommunikointia kehittää</li> <li>Koulutus tulee johdonmukaistaa ja keskittää</li> <li>Sidosryhmien työskentelyä ja viestintäkanavia tulee kehittää sekä lyhentää</li> <li>Henkilökunnan yhteisöllisyyttä tulee vahvistaa</li> <li>Kulttuuri ja kielimuurien ylittäminen helpottuu, kun yhteistyötä kehitetään ja tiivistetään</li> <li>Konsernin fuusioitumisesta seuraavat rakenteelliset muutokset ja tuoteportfolioiden uudelleenarvioinnit vähentävät ja muuttavat brändi- ja tuotetarjontaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Viestinnän ja kommunikoinnin prosessien kehittäminen</li> <li>Viestinnän yhdenmukaistaminen</li> <li>Koulutuksen porrastaminen tasoihin, koulutusohjelman luonti</li> <li>Sidosryhmien ristiin tutustuttaminen, fyysiset tapaamiset, sidosryhmien työskentelyyn konkreettisesti tutustuminen</li> <li>Työtehtävien ja vastuualueiden kirkastaminen henkilökunnalle.</li> <li>Brändi- ja tuotetarjonnan jatkuva tarkastelu päällekkäisyyksien karsimiseksi</li> <li>Myyjien motivoinnin kehittäminen</li> </ul>

Yksi suuri kehittämistä vaativa asia on yhteistyö keskieuropalaisen tehtaan kanssa. Sekä kyselyssä että haastatteluissa nousi jatkuvasti esille epäkohtia tämän tehtaan kanssa työskentelyssä. Organisaatiokulttuuri tulisi yhtenäistää konsernin ja myyntiorganisaation kanssa. Yhteiskokuvaisuuden tunnetta tulisi vahvistaa esimerkiksi panostamalla henkilöstön kommunikoinnin kehittämiseen. Mitä henkilökohtaisemmin henkilöstöt tuntevat toisensa, sitä paremmin yhteistyö yleensä sujuu. Yksi kehitysehdotus on tiivistää yhteistyötä eri osastojen välillä valitsemalla tehtaalta ja eri sidosryhmistä henkilöt, jotka työskentelisivät yhdessä. Kun esimerkiksi myyntiorganisaation teknisen tuen osaston yksi työntekijä on vastuussa yhteistyöstä tietyn tehtaan toiminnasta vastaavan työntekijän kanssa, olisi aina tiedossa keneltä kysyä ja

miten. Jos tehtaalla olisi nimettynä vastuuhenkilöt vastaamaan myynnin teknisen tuen henkilöstölle, voisi vastausten saanti nopeutua. Tällöin myyntiorganisaation johtajalla olisi myös keinot puuttua nopeammin puutteellisiin vastauksiin, sillä olisi tiedossa se henkilö, joka on vastausten antamisesta vastuussa. Kielimuurin ylittäminen on yksi kehityskohde, kielitaidon lisääminen tai vaatiminen yhteyshenkilöiltä olisi yhteistyötä edesauttavaa.

Myynnin tekninen tukemisen hitaus nousi enemmän esille haastatteluissa kuin kyselyssä. Kyselyssä vastausten saantia pidettiin tietyiltä osilta hyvänä tai erittäin hyvänä, mutta erikoisempien kysymysten vastaukset saattavat kyselyyn vastanneiden mielestä viipyä liian kauan. Haastatteluiden perusteella myynnin teknisen tuen hitaus johtuu osittain myyjien puutteellisista kysymyksistä. Myynnin teknisen tuen henkilökunta tarvitsee esimerkiksi teknisiä tietoja tai käyttökohdetietoja vastaamiseen. Jos myyjät osaisivat antaa nämä tiedot suoraan, heti ensimmäisessä tuen pyynnössä, voisi vastaukset saada asiantuntijoiden mukaan jopa päiviä aiemmin. Kehitysehdotuksena voisi olla joko myyjien kouluttaminen, jolloin he tietäisivät, mitä tietoja myynnin tekninen tuki tarvitsee. Toinen vaihtoehto olisi laatia muutamia erilaisia kysymyslomakkeita usein kysytyjä kysymyksiä varten. Yksinkertaisin sisältäisi kolme kysymystä: Mitä asiakas tuotteella tekee, miten ja kuinka usein.

Haastatteluissa ilmeni, että myynnin teknistä tukea käytetään paljon arkipäiväisten ja perustietojen kysymiseen. Myyjillä on käytössä myyntityökalun lisäksi useita eri portaaleja, joista löytyvät esimerkiksi tuotteiden dokumentit, ohjekirjat sekä sertifikaatit. Myyjät tarvitsevat myös markkinointimateriaaleja työssään. Portaalien käyttöä ja tiedon etsintää pidetään erityisesti kyselyn mukaan liian hankalana ja aikaa vievänä. Sekä kyselyssä että haastatteluissa kritisoitiin sitä, ettei näitä kaikkia tarvittavia tietoja ja materiaaleja ei löydy yhdestä ja samasta paikasta, vaan myyjät täytyy erikseen kirjautua ja hakea niitä eri portaaleista. Kehitysehdotuksena nämä portaalit yhdistettäisiin myyntityökaluun, jotta myyjällä olisi välittömästi pääsy kaikkeen tarvittavaan materiaaliin. Tämä kehitysehdotus nopeuttaisi ja helpottaisi myyjien työtä erityisesti kentällä. Myynnin teknisen tuen resursseja saataisi silloin myös vaikeampiin kysymyksiin vastaamiseen. Dokumentteja, sertifikaatteja, markkinointimateriaaleja sekä ohjekirjoja tulisi myös voida hakea artikkelinumerolla, tuotetunnuksilla ja sarjanumerolla.

Taulukko 2: Myynnin teknisen tuen kehitysehdotukset

Myynnin tekninen tuki		
Tulokset	Johtopäätökset	Kehitysehdotukset
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyö tehtaan kanssa on haasteellista</li> <li>• Tehtaan henkilökunta ei näe sidosryhmiä asiakaina</li> <li>• Myynnin tekniseen tukeen ei ole tehtaalla nimetty vastuuhenkilöä</li> <li>• Vastausten saanti on hidasta ja vastausten laadussa on kehitettävää</li> <li>• Myynnin teknisen tuen hitaus johtuu osin myyjien antamista puutteellisista tiedoista</li> <li>• Myynnin teknistä tukea rasitetaan perustietojen kysymyksillä</li> <li>• Useita eri tiedonjakamisen portaaleja käytössä</li> <li>• Myyntityökalusta ei löydy dokumentteja, ohjekirjoja, markkinointimateriaaleja eikä sertifikaatteja</li> <li>• Tuotteiden sarjanumeroilla, tuotetunnuksilla tai artikkelinumeroilla ei pysty etsimään dokumentteja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistyötä on kehitettävä tehtaan kanssa</li> <li>• Sisäistä asiakaspalvelua on kehitettävä</li> <li>• Yrityskulttuuri on yhtenäistettävä tehtaan kanssa</li> <li>• Henkilökohtaisten yhteyksien luonti sidosryhmien välille edistää myynnin tukea</li> <li>• Tehtaan vastausten laatua ja nopeutta on kehitettävä</li> <li>• Myyjien perustietoja on kehitettävä</li> <li>• Myynnin tuen resursseja kohdistettava aidosti tukea tarvitseviin kysymyksiin</li> <li>• Tiedonjakoportaaleja on yhdenmukaistettava, tiedonhakua tulee helpottaa ja nopeuttaa</li> <li>• Myyntityökalua on kehitettävä ja yhtenäistettävä portaalien kanssa</li> <li>• Dokumenttien ym. Materiaalin hakumuotoja on kehitettävä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kielitaidon huomioiminen rekrytoinnissa</li> <li>• Tehtaan myynnin teknisen tuen henkilöiden nimeäminen</li> <li>• Vastuunjaon kirkastaminen</li> <li>• Myyjien perustietojen kertaaminen, lisäkoulutus</li> <li>• Dokumenttien ym. Portaalien yhdistäminen ja yhtenäistäminen</li> <li>• Portaalien liittäminen myyntityökaluun</li> <li>• Dokumenttien ym. Hakukriteerien laajentaminen sarjanumeroihin, tuotetunnuksilla sekä artikkelinumeroihin.</li> <li>• Tukipyyntökaavakkeen laatiminen myyjille</li> <li>• Myynnin teknisen tuelle tärkeiden mitä tekee, miten ja kuinka usein -kysymysten korostaminen sekä painottaminen myyjille.</li> </ul>

Haastatteluissa nousi esille tarve interaktiivisille myynnin tukimateriaaleille. Esimerkiksi videoyhteyden avulla voisi tuotteita ja niiden toimintaa esitellä esittelytiloista tai varastosta. Tuotteista voisi myös olla videokuvaa saatavilla myyntityökalun kautta. Piirroskuva tai painettu kaksiulotteinen kuva ei aina ole kuvaavin ja tuotteen myynnin kannalta edullisin vaihtoehto. Näille interaktiivisille videomateriaaleille on helppo myös sisällyttää teknisiä tietoja ja erilaisia käyttökohteita. Sekä kyselyssä että haastatteluissa nousi esille potentiaalia räätälöidymmille tuotteille. Konsernin tasolla voitaisi arvioida esimerkiksi tiimin tai projektiryhmän perustamista tällaisten tuotteiden valmistamiselle. Sekä kyselyssä että haastatteluissa korostettiin sitä, että räätälöidyistä tuotteista ollaan valmiita maksamaan enemmän.

Kyselyn mukaan toimitusketjussa on paljon kehitettävää. Tyytyväisyys ei ollut kasvanut merkittävästi vuoden aikana. Haastattelujen perusteella kehitystä on kuitenkin tapahtunut. Eri-laisten virheiden tapahtuminen tulisi minimoida. Toimitusketjun kokonaisvaltainen tarkastelu sekä virheiden syiden kartoittaminen olisi hyvä tehdä mahdollisimman nopeasti. Kehitysehdotuksena on myös luoda nopeampia kanavia virheiden korjaamiselle. Toimitusten reaaliaikaisen aikataulun tulisi olla myyjälle nähtävillä, jotta he osaavat pitää asiakkaat ajan tasalla ja tyytyväisinä. Mahdollisista viivästyksistä on välittömästi ilmoitettava myyjälle, sillä asiakkaat saattavat menettää suuria summia rahaa, jos tehtaita tai linjastoja suljetaan turhaan. Asennustiimillä tulee myös olla tarvittava määrä ja tarpeeksi laaja skaala tarvikkeita, ettei asennus jää kesken pienten osien puuttumisen takia.

Myyntiorganisaation johdon tulisi varmistaa, että myyjät on motivoitu keräämään tietoa ja mielipiteitä tuotteista sekä välittämään tiedot mahdollisimman muuttumattomina tuotehallintaosastolle. Näin tuotehallintaosastolla olisi parempi käsitys etulinjan myyjien sekä asiakkaiden näkemyksistä sekä markkinoiden muutoksista. Tuotehallintaosasto tarvitsee mahdollisimman nopeasti tietoa markkinoiden tilanteista sekä muutoksista pysyäkseen tuotekehityksessä mukana.



Taulukko 3: Tuotehallinnan ja toimitusketjun kehitysehdotukset

Tuotehallinta ja toimitusketjuketju		
Tulokset	Johtopäätökset	Kehitysehdotukset
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potentiaalia räätälöidyille tuotteille on.</li> <li>• Interaktiivisille tuotteiden esittelymateriaaleille on tarvetta</li> <li>• Toimitusketjua on kehitetty, mutta se ei ole vielä nostanut myyntiorganisaation tyytyväisyyttä</li> <li>• Virheitä tapahtuu edelleen liikaa toimituksissa</li> <li>• Toimitusaikataulu ei ole myyjillä tiedossa, jolloin asiakkaita ei pystytä pitämään ajan tasalla</li> <li>• Toimitusaikatauluja ei pidetä</li> <li>• Puuttuvat osat viivästyttävät ja keskeyttävät asennuksia aiheuttaen suuria rahallisia tappioita asiakkaille</li> <li>• Kaikki dokumentaatio ja tarvittavat asiakirjat eivät aina ole liitettynä toimituksiin</li> <li>• Tuotehallinta tarvitsee asiakkailta ja etulinjasta kattavampaa ja muuttumatonta tietoa tuotteista, tuotekehityksistä sekä tuotteisiin tyytyväisyydestä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Räätälöityjen tuotteiden tarjonnan kannattavuutta tulisi arvioida</li> <li>• Interaktiivista ja videomuotoista esittelymateriaalia tulisi laatia, jotta myyjät eivät turvautuisi esimerkiksi YouTube-videoihin</li> <li>• Toimitusketjun kehittämistä tulee jatkaa ja kehityksen edistystä painottaa myyjille</li> <li>• Toimitusketjua tulee tarkastaa ja kehittää virheiden karsimiseksi</li> <li>• Toimitusaikataulu tulee saada tarkkana myyjien tietoon</li> <li>• Viivästyksistä tulee viivästyttä tiedottaa myyjä</li> <li>• Puuttuvien osien nopeaa toimitusta tulee kehittää</li> <li>• Tarvittavien asiakirjojen liittäminen toimituksiin tulee varmistaa</li> <li>• Asiakkaiden ja etulinjan myyjien mielipiteitä ja kehitysehdotuksia tulisi kerätä tasaisin väliajoin sekä parantaa kommunikointiväyliä eri sidosryhmien välillä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Räätälöityihin tuotteisiin erikoistunut tiimi tai kehitysyksikön perustaminen</li> <li>• Yhteistyössä markkinointiosaston kanssa 3D esittelymateriaalin kehittämistä sekä videomateriaalien laadintaa</li> <li>• Toimitusketjun toiminta tulisi arvioida kokonaisuudessaan ja tutkia, miten virheiden tapahtuminen voidaan minimoida</li> <li>• Toimitusketjussa tapahtuneiden virheiden, kuten puuttuvien tai rikkiäisten osien, korjaamisen nopeuden kehittäminen. Esim. Pika-toimitukset tai asennus ja huoltoyritysten varaosavalikoiman laajentaminen</li> <li>• Dokumenttien ja tarvittavien tiedostojen toimituksiin liittäminen varmistaminen, myyjille digiversiot, jotta he voivat toimittaa ne tarvittaessa</li> <li>• Mielipiteiden ja kehitysehdotusten jatkuva kerääminen. Kommunikointiväylien kehittäminen ja kommunikointivälitkojen lyhentäminen</li> </ul>

Kaikki materiaali kuten dokumentit, sertifikaatit, ohjekirjat sekä markkinointimateriaalit tulee olla yhdenmukaisia ja konsernin brändin mukaisia. Molemmissa tutkimuksissa mainittiin se, että osa tiedostoista ovat vanhentuneita eivätkä vastaa enää konsernin muiden julkaisujen ulkonäköä tai laatua. Mikäli materiaaleja tarjoavat portaalit yhdistettäisiin, olisi markkinointiosaston helpompi hallita materiaaleja sekä varmistaa, että kaikki eri tiedostot ovat päivitettyjä ja samanlaisia kaikille. Tällä hetkellä materiaalien eri versioita voi kyselyn tulosten perusteella olla mahdollista löytää eri portaaleista. Yksi kehitysehdotus olisi USB-muistitikkujen käyttö. Mikäli myyjällä ei ole mahdollisuutta käyttää internet-yhteyttä asiakaskäynnillä, olisi hänellä muistitikulla keskeisimmät markkinointimateriaalit sekä dokumentit kätevästi saatavilla asiakkaalle nähtäväksi. Muistitikkuja on myös helppoa ja halpaa päivittää tasaisin väliajoin vaihtamalla muistilla oleva tiedosto.

Jokaisesta tuotteesta ja tuoteryhmästä tulisi olla saatavilla laadukasta, kattavaa koulutus- ja markkinointimateriaalia. Mitä aiemmin markkinointitiimi pääsee mukaan tuotteiden kehitykseen ja muutosten suunnitteluun, sitä aiemmin tällaista materiaalia olisi valmiina. Erityisesti haastatteluissa ilmeni kehitystarvetta markkinointitiimin sekä tuotehallintaosaston tiiviimmälle yhteistyölle. Kehitysehdotuksena uusien tuotteiden lanseeraukselle ja muutoksien julkistamiselle olisi tuotehallinnan ja markkinointiosaston yhteinen lanseerausprosessi, joka varmistaisi sen, että kaikki tarvittava olisi valmiina oikea-aikaisesti. Koulutusmateriaalit sekä markkinointimateriaalit olisivat heti saatavilla myyjille, jotta heidät ehditään kouluttamaan ja tutustuttamaan muutoksiin ennen lanseerausta. Yhteinen lanseerausprosessi myös yhenäistäisi sisäistä viestintää, jolloin tieto olisi paremmin hallittavissa, se olisi konsernin brändin mukaista ja kaikille samanlaista. Kommunikointiväylät etulinjan myyjien, tuotekehitysosaston, tuotehallintaosaston ja markkinointiosaston välillä tulisi myös kehittää sekä nopeuttaa.

Taulukko 4: Markkinoinnin kehitysehdotukset

Markkinointi		
Tulokset	Johtopäätökset	Kehitysehdotukset
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markkinointimateriaalit eivät kaikki vastaa konsernin brändin tasoa</li> <li>• Kaikkia materiaaleja ei ole päivitetty</li> <li>• Materiaaleja ei saa ilman internetiä</li> <li>• Materiaaleja löytyy liian monesta lähteestä ja eri versioita löytyy eri portaaleista</li> <li>• Markkinointi- sekä koulutusmateriaaleja päästään laatimaan liian myöhään tuotelanseerausten ja muutosten prosesseissa</li> <li>• Uusien tuotteiden ja muutosten lanseeraustavat ja prosessit vaihtelevat</li> <li>• Tarve interaktiivisille ja videomuotoiselle materiaalille ja esittelyvideoille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiaalien moneen portaaliin jakaminen ja suuri lukumäärä tekee kokonaisuudesta vaikeasti hallittavan</li> <li>• Markkinointimateriaalista puuttuu tietyt modernit versiot kuten 3D mallinnus, tuote-esittely videot tai niiden olemassaoloa ei tiedetä</li> <li>• Uusien tuotteiden tai muutosten lanseerausprosessi tulisi yhdenmukaistaa</li> <li>• Myyjien tuotetietoutta uusista tuotteista ja uudistuksista voidaan lisätä aikaistamalla markkinointi- sekä koulutusmateriaalien tekoprosessia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yksi portaali, josta materiaalien yhdenmukaisuutta on helpompi ylläpitää</li> <li>• Offline pääsy esimerkiksi muistitikun avulla</li> <li>• Materiaalin läpikäynti ja yhdenmukaisuuden varmistaminen, vanhentuneiden päivitys</li> <li>• Tuotelanseerausprosessin kehittäminen markkinointiosaston kanssa niin, että kaikki uudistukset ja muutokset lanseerataan samalla tavalla.</li> <li>• Markkinointiosasto tulisi ottaa tuotekehitykseen mukaan hyvin aikaisessa vaiheessa</li> <li>• Video-muotoisen markkinointimateriaalin laatiminen, tuotteiden käytön esittely sekä 3D-muotojen liittäminen markkinointimateriaaliin</li> <li>• 3D-mallinnuksen lisäys myyntityökaluun</li> </ul>

#### 6.4 Arviointi

Tutkimuksen kyselyn sekä haastattelujen vastaajien yhteystiedot saatiin yhteistyökumppanilta. Näin ollen voidaan olettaa, että vastaajat ovat kaikki myyntiorganisaatioon kuuluvia henkilöitä ja otanta validi. Kyselyssä käytettiin kokonaisotantaa, joten tulokset edustavat perusjoukon kantaa. Kyselyn vastausprosentti oli 37%, mikä oli hieman odotettua parempi. 19 vastaajalle ei voitu toimittaa kyselyä, sillä sähköpostiosoitteet eivät olleet enää voimassaolevia. He olivat joko lopettaneet yrityksen palveluksessa työskentelemisen tai yhteistyökumppanin yhteystietolistassa oli kirjoitusvirheitä. Kyselyn kysymykset olivat samat kuin vuotta aiemmin suoritettussa, joten saatuja tuloksia voitiin verrata toisiinsa. Haastattelun teemat sekä kysymykset pohjautuivat kyselyyn ja siihen saatuihin tuloksiin, joten kyselyn validius on myös haastattelujen validiuden perusta. Kyselyssä käsiteltiin kaikkia neljää tutkittavaa teemaa, mielipiteitä mitattiin laajalla 1-8 skaalalla ja vastaajille annettiin mahdollisuus avoimilla kysymyksillä kommentoida ja lisätä perusteluita vastauksilleen. Kaikki kysymykset olivat onnistuneita ja mittasivat haluttuja asioita. Kysymyksillä kartoitettiin myynnin tuen määritelmää, tyytyväisyyden tasoa sekä kehityskohteita. Kysymyksillä saatiin vastaus tutkimusongelmaan.

Yhteystietoja käsitellessä sekä vastauksia analysoitaessa käytettiin sähköisiä kopiointityökaluja ja tiedonsiirtotyökaluja virheiden välttämiseksi. Excel-tiedostot tehtiin Questback-ohjelman antamista tiedoista suoraan, kyselyn tuloksia ei manuaalisesti käsitelty lainkaan. Haastattelujen tulokset litteroitiin ja käsiteltiin useampaan kertaan. Litterointi ja analysointi tehtiin huolellisesti ja tulokset tarkistettiin useampaan kertaan virheiden välttämiseksi. Kahden tutkimusmenetelmän sekä niiden tuloksien huolellinen käyttö ja toteuttaminen vahvistivat tutkimuksen luotettavuutta. Mikäli tutkimus tehtäisi uudelleen olisi aika ja jo tehdyt toimenpiteet ne tekijät, jotka muuttaisivat tuloksia. Koska otanta oli kokonaisotanta, vastausprosentti hyvä ja tutkimusmenetelmät onnistuneesti käytössä, voidaan olettaa tuloksien edustavan koko myyntiorganisaation yleisiä mielipiteitä.

Tutkimuksien avulla yhteistyökumppani sai useita, konkreettisia kehitysehdotuksia kaikilta halutuilta osa-alueilta sekä kattavan kuvan myyntiorganisaation tyytyväisyydestä myynnin tuen tilaan. Kehitysehdotuksia voidaan hyödyntää heti sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä eikä niiden toteuttaminen vaadi suuria resursseja. Osa kehitysehdotuksista ovat universaaleja ja niitä voidaan soveltaa myös muissa yrityksissä tai organisaatioissa. Tutkimus olisi hyvä myös toistaa ainakin kyselyn osalta, kun myynnin tukea on kehitetty ja kehitysehdotuksia on otettu käyttöön. Tällöin organisaation johtaja saisi palautetta siitä, mikä on toiminut ja mikä ei sekä antaisi mahdollisuuden uusien kehityskohteiden löytämiselle. Mielenkiintoista olisi myös uusia tutkimus suurten konsernin sisäisten uudelleenjärjestämisten jälkeen.

Tutkimuksen aikana ei koettu tutkimuksen osalta suurempia haasteita. Sekä opiskelijat että yhteistyökumppanin edustaja olivat tyytyväisiä sekä kyselyn että haastattelututkimuksen toteutukseen. Opinnäytetyön valmistuminen viivästyi opiskelijoiden kaksosten syntymän takia, tutkimuksellinen osuus ehdittiin toteuttaa ennen opinnäytetyön teon taukoa. Myös opinnäytetyön ohjaaja vaihtui kesken prosessin.

Opimme paljon ison myyntiorganisaation toiminnasta sekä erityisesti myynnin tukemisesta. Eniten opimme organisaation johtamisesta, myyntiorganisaation johtamisesta sekä siitä, mikä lasketaan myynnin tueksi. Opinnäytetyön prosessi on projektien kautta tuttu, mutta sen oma-toimisesti läpivienti ilman viikoittaista ohjausta antoi uusia oppeja molemmille. Kumpikaan opiskelijoista ei aiemmin ollut suorittanut laadullista tutkimusta eikä haastattelututkimusta, joten niiden teoria ja käytännön toteuttaminen olivat uusia asioita.

## Lähteet

### Kirjat

- Blundel, R. Ippolito, K. Donnarumma, D. 2013. 4. painos. Effective Organisational Communication - perspectives, principles and practices. Englanti: Pearson Education Limited
- Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. Painos. Helsinki: WSOYpro.
- Grönroos, C. 2007. Service Management and Marketing - Customer Management in Service Competition. 3. Painos. Englanti: John Wiley & Sons, Ltd.
- Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Juvenes Print.
- Hirsijärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. Painos. Helsinki: Tammi.
- Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Hyvärinen, M. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Toim. Hyvärinen, M. Nikander, P. Ruusu-  
vuori, J. 2017. Tampere: Vastapaino
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Juvenes print.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Juvenes Print.
- Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas - Miten kirjoitan ke-  
hittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Juvenes Print.
- Leinonen, M. Otonkorpi-Lehtoranta, K. Heiskanen, T. Tutkimushaastattelun käsikirja. Toim.  
Hyvärinen, M. Nikander, P. Ruusu-  
vuori, J. 2017. Tampere: Vastapaino
- Manzini, R. Bindi, F. Mora, C. Toimittanut Samson, R. 2011. Supply-Chain Management: Theo-  
ries, Activities/Functions and Problems. Nova Science Publisher.
- Nelson, D. Cooper, C. Toimittanut. Spreitzer, G. Sutcliffe, K. 2007. Positive organizational be-  
havior. Intia: Sage Publications.
- Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi - teemoja, näkökulmia ja haasteita. 2. Painos.  
Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Samson, R. 2011 Supply-Chain Management: Theories, Activities/Functions and Problems.  
Nova Science Publisher
- Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen.  
Helsinki: Kauppakaari
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen: luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen.  
Helsinki: Talentum
- Trott, P. 2017. Innovation management and new product development. 6. Painos. United  
Kingdom: Pearson Education Limited.
- Törmälä, V. Markkanen, J. Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu - Uusi johtaminen. Helsinki: Suo-  
men liikekirjat.
- Vilkkä, H. 2014. Tutki ja mittaa - määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

## E-Kirjat

- Cichocki, P. Irwin, C. 2014. Organization Design: A Guide to Building Effective Organizations. Lontoo
- Galbraith, J. 2014. Designing Organizations. Wiley.
- Munter, M. Hamilton, L. 2013. Guide to Managerial Communication. Harlow: Pearson
- Kesler, G. Kates, A. 2010. Leading organization design: how to structure and support power and resources to drive results. Jossey-Bass.
- Krishnaswami, O.R. Satyaprasad, B.G. 2010. Business search methods. Himalaya Publishing House
- Kondalkar, V. 2009. Organizational Development. New Age International.
- Piercy, N. Lane, N. 2009. Strategic Customer Management. United Kingdom: Oxford University Press.
- Sanchez, P. 2011. International Association of Business Communicators: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership. Gillis, T. (toim). 2. Painos. Jossey-Bass.
- Thomas, D. C. Peterson, M. F. 2015. Cross-Cultural Management: Essential Concepts. 3. Painos. California: Sage publications.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. Painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Withworth, B. 2011. International Association of Business Communicators: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership. Gillis, T. (toim). 2. Painos. Jossey-Bass.

## Sähköiset lähteet

- Kärnä, E. Toim. 2010. Tehoa myyntiin - myynnin tuki kuntoon. Haaga-helien kehittämisraportti 2/2010. Viitattu 3.9. 2018. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97156/tehoamyntiin.pdf?sequence=1>

## Artikkelit

- Buchko, A. Buscher, C. Buchko, K. Why do good employees stay in bad organizations? Business Horizons. Vol 60, Issue 5. 729-739
- Kim, J. Y. (2011). The relationship among leadership style, organizational culture and the learning organization: The moderating effects of organizational culture at the middle management level. The Pennsylvania State University
- Tonvongval, S. 2013. Impact of transformational leadership development through organization development intervention on employee engagement and firm performance: a case study. Social research Reports 12. Vol. 25, 34-49.
- Tutkimukset

MMA:n työmarkkinatutkimus 2017

## Kuviot

Kuvio 1: Toimintorakenne (Peltonen 2008, 34).....	10
Kuvio 2: Divisioonarakenne (Peltonen 2008, 35). ....	11
Kuvio 3: Matriisirakenne (Peltonen 2008, 36).....	12
Kuvio 4: Yhteistyökumppanin organisaatorakenne (Haastattelututkimus).....	14
Kuvio 5: Organisaation rakentamisen ja kehittämisen konteksti (Cichiocki & Irwin 2014, 13). .....	18
Kuvio 6: Myynnin tuen sijoittumisesta yrityksen asiakassuhde- ja palvelutoimintojen sekä perustoimintojen väliin ja yrityskulttuurin tukevalle pohjalle (Kärnä 2010, 10). ....	21
Kuvio 7: Myynnin tuen organisaation keskeiset elementit (Kärnä 2010, 18). ....	23
Kuvio 8: Viestinnän eri elementit (Blundel ym. 2013, 3). ....	25
Kuvio 9: Hyvän viestin kirjoittamisen muistisäännöt (Blundel ym. 2013, 74). ....	27
Kuvio 10: Esimerkki kuvallisesta viestinnästä (mukaillen Blundel ym. 2013, 106). ....	27
Kuvio 11: Menestyksekkään innovaation kehittäminen (Trott 2017, 127). ....	30
Kuvio 12: Osaamisen johtamisen prosessi (Nieminen & Tomperi 2008, 136).....	36
Kuvio 13: Osaamisen tasot (Sydänmaanlakka 2001, 126). ....	38
Kuvio 14: Palkitseminen kokonaisuus (Nieminen & Tomperi 2008, 156). ....	42
Kuvio 15: Kulttuuriset ryhmät Hofsteden tutkimuksessa valtaetäisyyden ja epävarmuuden välttämisen mukaan sijoiteltuna (Peltonen 2008, 163). ....	45
Kuvio 16: Kulttuurin sijoittuminen ihmisen käyttäytymisen kaaviossa (Thomas & Peterson 2015, 22). ....	47
Kuvio 17: Tutkimusprosessin kulku (Vilkkä 2015). ....	49
Kuvio 18: Tutkimusprosessi ja siitä johdetun opinnäytetyön yleinen rakenne (Kananen 2015, 14). ....	50
Kuvio 19: Likert asteikko neliportaisena asteikkona (Vilkkä 2014, 46).....	56
Kuvio 20: Esimerkki Osgoodin asteikosta (Vilkkä 2014, 47). ....	56
Kuvio 21: Teemahaastattelu (Kananen 2015, 83). ....	59
Kuvio 22: Analysoitavan laadullisen aineiston luokitteluperusteet (Kananen 2015, 93). ...	60



## Taulukot

Taulukko 1: Yleiset kehitysehdotukset .....	77
Taulukko 2: Myynnin teknisen tuen kehitysehdotukset .....	79
Taulukko 3: Tuotehallinnan ja toimitusketjun kehitysehdotukset .....	81
Taulukko 4: Markkinoinnin kehitysehdotukset .....	83

Liitteet

Kysely91

Teemahaastattelun runko ..... 95

Kysely

QuestBack

27.10.2017 15.32

## WLS Survey(1)

Sales support

**1) Is sales support reacting fast enough? 0 - Not at all, 8 - Yes absolutely**

0  1  2  3  4  5  6  7  8

Sales support

**2) Is sales support providing quality answers? 0 - Not at all, 8 - Yes absolutely**

0  1  2  3  4  5  6  7  8

**3) Further feedback**

0/4000

Next >>

40 % completed

© Copyright www.questback.com. All Rights Reserved.

**PREVIEW**

## WLS Survey(1)

Product management

**4) Are you satisfied with current   portfolio? 0 - Not at all, 8 - Yes absolutely**

0    1    2    3    4    5    6    7    8

Product management

**5) Are product changes and releases well informed? 0 - Not at all, 8 - Yes absolutely**

0    1    2    3    4    5    6    7    8

Product management

**6) What is your satisfaction level with product documentation? 0 - Not at all, 8 - Yes absolutely**

0    1    2    3    4    5    6    7    8

**7) Further feedback**

0/4000

**PREVIEW**

## WLS Survey(1)

Supply

**8) Are you satisfied with supply delivery quality? 0 - Not at all, 8 - Yes absolutely**

0  1  2  3  4  5  6  7  8

Supply

**9) Is supply customer service good? 0 - Not at all, 8 - Yes absolutely**

0  1  2  3  4  5  6  7  8

**10) Further feedback**

0/4000

**Next >>**

80 % completed

**PREVIEW**

## WLS Survey(1)

Marketing

**11) Do [redacted] materials support you in sales? 0 - Not at all, 8 - Yes absolutely**

0    1    2    3    4    5    6    7    8

Marketing

**12) Are marketing materials easily available? 0 - Not at all, 8 - Yes absolutely**

0    1    2    3    4    5    6    7    8

**13) Further feedback**

0/4000

Send

100 % completed

## Teemahaastattelun runko

