



Hybridimyyntivalmennuksen onnistumisen etämyyjän näkökulmasta

Case: Rainmaker Oy

Paavo Kiviaho

Opinnäytetyö, AMK

Helmikuu 2024

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Kiviaho, Paavo

Hybridimyyntivalmennuksen onnistuminen etämyyjän näkökulmasta. Case Rainmaker Oy.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Helmikuu 2024, 47 sivua.

Tradenomi. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Hybridinä työskentely eli etä- ja lähityön yhdistäminen on yleistynyt räjähdysmäisesti tällä vuosikymmenellä. Koropandemian myötä tullut aalto pakotti monet eri työelämän alat ja organisaatiot muokkaamaan omaa työskentelykulttuuriaan. Tutkimuksen toimeksiantaja Rainmaker Oy ei ollut tästä poikkeus, vaan myös heidän tuli muokata ja kehittää omia työskentelytapojaan. Tutkimus keskittyi toimeksiantajan hybridimyyntivalmennuksen onnistumiseen. Tavoitteena oli saada etämyyjien kokemusten avulla tähän vastaukset sekä ymmärtää ilmenneet kehityskohdat. Teoreettinen viitekehys käsitteli niin hybridivalmennuksen kuin myyntivalmennuksen teoriaa ja käsitteitä lähteisiin pohjautuen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin teemahaastatteluilla tammi-helmikuun vaihteessa 2024. Teemahaastatteluihin osallistui viisi toimeksiantajalla työskentelevää etämyyjää ja haastattelut suoritettiin etäyhteydellä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jonka jälkeen aineiston analysointi tapahtui teemoittelemalla.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että toimeksiantajayrityksen hybridimyyntivalmennus on toimiva kokonaisuus ja tutkimuksen haastateltavat suhtautuivat positiivisesti valmennukseen. Etämyyjiin kohdistuva valmennus on pääpiirteittäin laadukasta sekä selkeää. Onnistumiset näkyvät etenkin myyntikoulutuksissa sekä esihenkilöiden arkisessa tuessa etämyyjille. Haasteiksi tulokset osoittivat yhteisöllisyyden puuttumisen etämyyjien arjessa sekä yksilöiden huomioimisen myyntivalmennuksessa.

Johtopäätöksenä tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että hybridimyyntivalmennus on hyödyllinen ja nykyaikainen lisä organisaatioiden myyntivalmennukseen. Tutkimus toi esille monia ongelma- ja kehityskohteita toimeksiantajan hybridivalmennuksessa, joita on mahdollista lähteä edistämään tavoitteena toimiva ja yhtenäinen työskentely.

Avainsanat (asiasanat)

Hybridimyyntivalmennus, myyntivalmennus, etämyyjä, teemahaastattelu

Kiviaho, Paavo

The success of hybrid sales coaching from the perspective of a remote salesperson, Case: Rainmaker Oy.

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, February 2024, 47 pages.

Bachelor of Business Administration. Degree Programme in Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Working as a hybrid i.e., combining remote- and local work has exploded in popularity this decade. The wave that came with the coronavirus pandemic, forced many different sectors of working life and organizations to modify their own working culture. The case firm of the study Rainmaker Oy was no exception to this because they also had to modify and develop their own working methods. The research focused on the success of the case firms hybrid sales coaching and the goal was to get answers to this with the help of remote salespeople's experiences and to understand the development areas that appeared. The theoretical reference framework dealt with the theory and concepts of both hybrid coaching and sales coaching, based on sources.

The study was conducted as a qualitative study and the material was collected through the semi-structured interviews at the turn of January and February 2024. Five remote salespeople working for the case firm participated in the semi-structured interviews and the interviews were conducted remotely. The interviews were recorded and transcribed, after which the material was analyzed by thematization.

The results of the study showed that the case firms hybrid sales coaching is a functional entity, and the interviewees of the study had a cheerful outlook towards the coaching. The coaching of the remote sellers is generally high-quality and clear, and the success of these issues is especially visible in sales training and in the daily support that remote salespeople receive. As challenges, the results showed the lack of community in the daily lives of remote sellers and the consideration of individuals in sales coaching.

As a conclusion from the research results can be stated that hybrid sales coaching is a useful and modern addition to the sales coaching for organizations. The research brought out many problem- and development areas in the case firm's hybrid coaching, which is possible to develop with the goal of functioning and unified work culture.

Keywords/tags (subjects)

Hybrid sales coaching, sales coaching, remote salespeople, semi-structured interview

Sisältö

1	Johdanto	2
2	Tutkimusasetelma	3
2.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset	3
2.2	Tutkimusmenetelmä	4
2.3	Opinnäytetyön aihe ja rajaus	7
3	Myyntivalmennus	8
3.1	Myyntivalmennuksen sisältö.....	10
3.2	Etämyynnin valmennus	16
3.3	Hybridivalmennus	20
3.4	Yhteenvetona hybridimyyntivalmennus	23
4	Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....	24
4.1	Taustatiedot	25
4.2	Hybridimyyntivalmennus, nykyaikainen ja positiivinen lisä valmennukseen	26
4.3	Yhteisöllisuuden puute etämyyjän arjessa	30
4.4	Etämyyjänä toimimisen hyödyt ja haasteet.....	33
5	Johtopäätökset ja pohdinta	36
5.1	Tutkimuksen onnistuminen ja arviointi	40
5.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	41
Lähteet		44
Liitteet		47
Liite 1. Teemahaastattelun runko		47

Kuviot

Kuvio 1. Myyntimenestykseen vaikuttavat tekijät (Bergström & Leppänen 2021).....	9
Kuvio 2. Myyntisuppilo (The Sales Funnel n.d.)	16
Kuvio 3. Hybrid model – Place & Time (Gratton, 2021).....	21

Taulukot

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot.....	26
---	----

1 Johdanto

Hybridinä tapahtuva myyntivalmennus on hyvin tärkeä ja merkittävästi yleistynyt osa meidän nykyistä yhteiskuntaamme. Vuodet ennen koronaviruspandemiaa ja etenkin pandemian myötä ilmenneet haasteet ovat johtaneet yritykset siihen pisteeseen, että oli aika työelämän kannalta merkittävälle muutokselle ja kehittämiselle. Muutos koski työntekoa, palavereita ja jokapäiväistä arkea työpaikalla, sillä enää ei kaikkia velvoitettu olemaan paikan päällä ja palavereihin ei velvoitettu fyysistä läsnäoloa. Yritykset oppivat osittain lähes pakon alla tulemaan toimeen erilaisten viestintä- ja yhteistyösovellusten kuten Teams tai Zoom kautta. Paikan päällä työskentelystä, etätyöstä tai molempien yhdistämisestä eli hybridistä tulikin täten normi, jolloin moni ihminen sai päättää missä työnsä tekee. Tutkittava aihe eli hybridimyyntivalmennus onkin siis hyvin ajankohtainen aihe niin maailmanlaajuisesti kuin myös Suomessa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tehdä selvitys kehitettävistä kohteista toimeksiantajayritykselle, koska erilaisten työskentelytapojen muovaantuminen oli myös heidän kannalta ajankohtaista pandemian tuomien haasteiden myötä. Tutkittavan toimeksiantajan palkkalistoilla onkin yli 2000 työntekijää sekä sen on Suomen suurin myynnin ja asiakastyön palveluyritys (Meistä n.d). Pelkästään jo suuren työntekijämäärän takia heillä oli selkeä tarve lähteä kehittää omia työskentelytapojaan. Toimeksiantajalta löytyi siis selkeä syy saada selvitys omasta tilanteesta koskien hybridivalmennuksen onnistumista osana myyntivalmennuksen kokonaisuutta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia toimeksiantajan hybridivalmennuksen onnistumista, eli mitkä ovat suurimmat onnistumiset tai epäonnistumiset ja missä osa-alueissa on kehittämisen varaa. Tätä varten etämyyjät rajautuivat tutkimuksen kohteeksi hyvin aikaisessa vaiheessa. Luonnollisesti myyntivalmennuksen toimivuutta tarkasteltaessa ovat myyjät se ryhmä, jossa sen toimivuus vaikuttaa merkittävästi eniten ja heidän kokemukset ovat objektiivisia tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa. Etämyyjille toteutettujen haastatteluiden myötä tehtiin selvitys, jotta yrityksen luoman valmennuksen nykytilaa päästiin tarkastelemaan objektiivisesta näkökulmasta. Tämän selvityksen ja yleisesti tutkimuksen myötä onkin toimeksiantajan mahdollista lähteä kehittämään esiin nousseita kehitys- tai ongelmakohtia.

Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti myös merkittävästi tutkijan henkilökohtainen mielenkiinto kyseistä aihetta kohtaan. Opinnäytetyötä edeltävänä aikana tutkija oli työskennellyt toimeksiantajayrityksen palkkalistoilla lopettaen pandemian loppuvaiheilla, joten henkilökohtaista kokemusta myös löytyi tutkittavaan aiheeseen.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkittaviin ilmiöihin liittyy aina ongelma, jota lähdetään ratkaisemaan. Jos kyseiselle tutkimukselle tai opinnäytetyölle ei löydetä ongelmaa, sille ei voida täten myös löytää ratkaisua. Tutkimusongelman löytyessä siitä johdetaan tutkimuskysymys tai -kysymykset. Näihin kysymyksiin saatavissa vastaukset ratkeaa tutkimusongelma. (Kananen 2019, 21–23.) Metsämuuronen (2009, 38–39) painottaa kirjassaan rajaamisen tärkeyttä, mutta korostaa myös kysymyksen merkitystä, joka useimmiten on tärkeämpi ja parempi kuin itse vastaus, jonka tutkimus lopputuotteenaan saavuttaa.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana on, miten hybridivalmennus edesauttaa tai heikentää etämyyjän suoriutumista myynnillisistä työtehtävistään. Tähän tutkimukseen päädyttiin, koska se edesauttaa toimeksiantajan ymmärrystä myyjien tilanteesta, se sopi heidän tavoitteisiin ja se oli itselle aihetta pohdittaessa hyvin ajankohtainen asia. Yhteisymmärrys tutkittavasta aiheesta ja sen rajauksesta tapahtui hyvin aikaisessa vaiheessa, jotta etämyyjien tilannetta päästäisiin tarkastelemaan näin tutkimuksen näkökulmasta. Aiheen kohderyhmän rajausta tapahtui esihenkilöiden ja etämyyjien välillä, mutta oman taustan sekä opinnäytetyön raamien kannalta oli järkevintä valita kohderyhmäksi etämyyjät.

Tutkimuskysymys ohjaa niin tutkimusta kuin aineistonkeruuta. Tutkimuskysymyksiä rakentaessa tulee tärkeänä osana muistaa niiden muoto, sillä kysymys tuottaa sen mukaiset vastaukset ja ratkaisut. Tutkimuskysymyksiä laatiessa tulisi tutkijalla olla selkeä kuva aiheesta, koska kysymyksien avulla ilmiö puretaan auki ja saadaan vastaukset tutkimusongelmaan. (Kananen 2010, 19.) Tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset ovat opinnäytetyön osalta hyvin tärkeitä, sillä ne

luovat työlle rungon ja tutkimuskysymyksien myötä täytyy tehdä tiettyjä asioita empiirisessä osuudessa (Kananen 2008, 51). Tutkimuskysymykset, joihin tässä tutkimuksessa lähdetään vastaamaan ovat:

1. Mitä on onnistunut hybridimyyntivalmennus?
2. Miten myyntityö onnistuu etämyyjänä, mitkä ovat sen haasteet ja hyödyt?

2.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusote

Tutkimuskysymysten jälkeen seuraa menetelmien kokonaisuuden eli tutkimusotteen valinta. Tutkimusongelman luonne on se, mikä ratkaisee kyseisen tutkimusotteen valitsemisen. Kyseiset otteet voidaan jakaa kahteen ryhmään: kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. (Kananen 2019, 25.) Tässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta, koska laadullisen tutkimusotteen tarkoitus on ymmärtää ilmiöt laajemmin sekä miten ne muodostuvat eli löytää se ilmiön syvin olemus. Laadullinen tutkimus myös keskittyy ymmärtämään ja olemaan kiinnostunut, kuinka ihmiset kokevat ja näkevät reaali maailman, jolloin aiheeseen syventyminen on mahdollista.

Tiedonhaku

Opinnäytetyöprosessissa teoreettinen viitekehys on tärkeä osa tutkimusta, koska tutkijan oma tutkimus asemoidaan olemassa olevaan alan tietovarantoon. Aihealueesta oleva tämänhetkinen tietämys eli mitä teorioita, tutkimusta tai malleja aiheesta on tuotettu, perehdyttää tutkijaa ja edesauttaa löytämään alueita, joista tutkimusta puuttuu. Tutkijan asemassa edellytetään huolellisuutta, analyttisuutta ja perehtymistä tutkimusmateriaaliin. (Kananen 2017, 17.) Kirjallisuuskatsauksesta on apua tutkimustyön käytännön toteuttamisessa sillä olemassa oleva kirjallisuus auttaa löytämään mittareita, työkaluja sekä teorioita, joiden avulla luodaan synteesi tutkimukselle. Tärkeää opinnäytetyön merkityksellisyydelle ja työn vaivannäölle on myös valita tutkittavaksi aiheeksi sellainen, josta löytyy aiempaa tutkimusta ja kirjallisuutta, jotta tutkimus on mahdollista suorittaa opinnäytetyölle asettujen raamien rajoissa. (Kananen 2017, 17 & 33.)

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostetaan alan kirjallisuuden lisäksi aiemmista tieteellisistä tutkimuksista ja ajankohtaisista internet-lähteistä. Kirjallisuutta etsiessä tiedonhaussa hyödynnettiin Janet Finna, Alma Talent, ProQuest Ebook Central sekä Google Scholar-tietokantoja. Tiedonhaussa koskien opinnäytetyön tietoperustaa hakusanoina käytettiin esimerkiksi seuraavia hakusanoja: Hybridivalmennus, hybrid coaching, myyntivalmennus, sales coaching, remote sales coaching ja yksittäisiä alaisanoja myyntivalmennukseen liittyen. Tutkimusasetelman teoria muodostetaan alan kirjallisuuden sekä yksittäisistä internet-lähteistä. Tutkimusasetelman hakusanoina hyödynnettiin esimerkiksi hakusanoja: Tutkimusongelma, aineistonkeruumenetelmät, teemahaastattelu sekä tutkimuksen eettisyys.

Aineistonkeruumenetelmä

Tutkimusongelman ja tutkimuskysymyksiä ratkaisemiseksi tarvitaan tietoa eli kerättyä aineistoa. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtaisesti aineistona hyödynnetään esimerkiksi erilaisia dokumentteja, kyselyitä, havainnointia tai teemahaastattelua. (Kananen 2017, 67 & Tuomi & Sarajärvi 2018, 83.) Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä listattaessa, on yksi käytetyimmistä menetelmistä teemahaastattelu. Teema tarkoittaa laajaa asiakokonaisuutta ja se kohdistuu johonkin ilmiöön koskevaan yksityiskohtaan. Teemat ovat siis laajoja keskustelun aiheita, joihin ei ole edes tarkoitus saada lyhyttä ja ytimekästä vastausta vaan saada luotua keskustelunomainen tilanne, jossa keskustellaan kyseessä olevaan teemasta. Teemahaastattelulla pyritään kasvattamaan ymmärrystä tutkimusongelmaan liittyen, jolloin haastattelijan ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä myös kasvaa. (Kananen 2015, 148.)

Teemojen valinta edellyttää ennakkotietoa tutkittavasta kohteesta ja näkemystä aiheesta, jolloin on mahdollisuus päästä pintaa syvemmälle. Teemahaastattelun kysymykset eivät saa olla liian johdattelevia, koska tarkoituksena on saada laajempaa keskustelua esille. Teemahaastattelun ei siis ole tarkoitus saada vain kyllä tai ei vastauksia haastateltavilta todella tarkkoihin ja johdateltuihin kysymyksiin. Teemahaastatteluissa hyödyllisintä myös olisi, jos on mahdollista tehdä useampi haastattelukierros, koska ensimmäisistä haastatteluista tehdyt havainnot saadaan käytyä läpi ja saadaan muokattua haastattelua toimivammaksi tuloksien pohjalta. (Kananen 2015, 149–152.) Tuomi ja Sarajärvi (2018, 83–84) korostaa teemahaastattelun yhdeksi isoimmaksi eduksi sen, että

syventävät kysymykset tuovat mahdollisuuden tarkentua valittuun teemaan hyvin syvällisesti. Tarkentavat ja syventävät kysymykset perustuvatkin haastateltavien vastauksiin. Tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmänä käytetään siis puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83–84.)

Aineiston analyysimenetelmä

Aineiston analyysin tavoite on ymmärtää ja kuvailla tutkittavan aiheen ilmiöitä. Aineiston hankkimisen jälkeen tutkijan on aloitettava aineiston analysoiminen. Analysointia varten tutkijan on luettava hankittua tekstiä eli aineistoa useamman kerran saadakseen ymmärryksen tutkittavan aiheen eri teemoista ja kategorioista sekä miten ryhmitellä ne. Toisaalta tutkijan tulee omaksua lisää teoriaa ja dataa tutkittavasta aiheesta, jotta yleinen ymmärrys aiheesta ja ilmiöstä kasvaisi. (Puusa & Juuti, 143.)

Analysointimenetelmänä tässä tutkimuksessa käytetään teemoittelua, koska teemoittelu on hyvin luonteva etenemistapa etenkin teemahaastattelun analysoinnissa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Teemoittelun tarkoituksena nimensä mukaisesti onkin löytää ja hahmottaa tutkimusaineistosta keskeiset aihepiirit eli teemat. Teemoittelu analyysimenetelmänä etenee teemojen muodostamisesta kohti yksityiskohtaisempaa tarkastelua. (Teemoittelu 2016.) Teemoiksi voidaan havainnoida aiheita, jotka toistuvat aineistossa ja yleisesti tutkimuksissa niitä tuodaankin esille sitaattien avulla. Teemoittelussa on lopulta kyse tutkimusongelman kannalta olennaisten teemojen löytämisestä ja niiden tuomisesta esille. (Juhila n.d.)

Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Jokaisessa opinnäytetyössä täytyy olla luotettavuustarkastelu. Lopun pohdinnan erillinen alaluku on pitkään jatkunut käytäntö opinnäytetöissä, mutta tärkeää kirjoittajalle olisi ottaa asiat huomioon koko opinnäytetyön ajan. Jos esimerkiksi tutkimusmenetelmät, joihin niin eettisyys kuin luotettavuus pitkälti kuuluu, on valikoitu siten, että on jätetty huomioimatta validiteettia ja reliabilitteettia on vaarana työn luotettavuuden jäädä heikoksi. (Kananen 2019, 30–31.) Tuomi ja Sarajärvi (2018, 162) esittelevät kirjassaan useita käsitteitä, joiden avulla laadullisen tutkimuksen luotetta-

vuutta voidaan pohtia ja tarkastella. Näitä käsitteitä ovat esimerkiksi uskottavuus, vastaavuus, siirrettävyys, luotettavuus ja vakiintuneisuus. Näiden käsitteiden avulla on mahdollista suorittaa luotettavuustarkastelua laadullisille tutkimuksille, vaikkakin mitään varsinaista yksiselitteistä ohjekirjaa siihen ei ole. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 162–163.)

Jyväskylän yliopiston tutkimuseettiset ohjeet korostavat toimintatapojen rehellisyyttä ja huolellisuutta, jotta hyvän tieteellisen käytännön periaatteet toteutuisivat tutkimuksessa (Tutkimuseettiset ohjeet n.d). Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) lisäävät tärkeäksi asiaksi opinnäytetyön eettisyyttä tarkasteltaessa myös tutkijan asemaa. Tutkijan asema tutkimuksen suorittajana tuo paljon mahdollisuuksia, mutta kääntöpuolena paljon vastuuta. Tutkijan on kyettävä luomaan luotamusta tutkittaville, jotta heidän anonymiteettinsa säilyy ja he saavat rehellisen kuvan niin tutkimuksen tarkoituksesta kuin mahdollisista vaikutuksista. Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellessa tulee ottaa myös huomioon, että tutkijan objektiivisuus on käytännössä mahdotonta toteuttaa. Tutkijan onkin tärkeää tiedostaa kyseinen asia, jonka myötä on mahdollisuus vaikuttaa omiin asenteisiin ja uskomuksiin tutkimukseen liittyen, jotteivät ne liialti vaikuta tutkimukseen tai sen lopputulokseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

2.3 Opinnäytetyön aihe ja rajaus

Tutkimuksen aihe ja rajaus pohdittiin yhdessä toimeksiantajayrityksen edustajan kanssa. Heidän puolelta tuli vahvaa kannatusta omaan aihe-ehdotukseeni, sillä se oli heilläkin hyvin ajankohtainen ja vallitseva tilanne. Tutkittava kohderyhmä rajautui opinnäytetyön raameihin sopeutuvan rajaamisen näkökulmasta, jonka takia yhdessä sovimmekin, että tutkimus kohdistuu etämyyjiin ja heidän kokemuksiin hybridivalmennuksesta.

Tämän opinnäytetyön aihe on siis erityisen tärkeä ja ajankohtainen asia osana toimeksiantajayrityksen jokapäiväistä arkea. Opinnäytetyön tavoitteena on saada lisää tietoa, mielipiteitä sekä kokemuksia tämänhetkisestä myyntivalmennuksen tilasta ja etenkin etämyyjien suusta, jotka ovatkin tämän tutkimuksen keskiössä. Etämyyjiltä saatavien tietojen ja kokemusten avulla on toimeksiantajan mahdollisuus kehittää sekä tehostaa omaa toimintaansa ja muuttaa toimintamalleja, jotta etämyyjien arki on helpompaa, tuloksellisempaa sekä he kokevat kuuluvansa lukuisten myyjien joukkoon.

3 Myyntivalmennus

Myynnin valmentaminen on henkisesti raskasta ja se vaatii esihenkilöiltä pitkäjänteisyyttä, jotta mahdollistetaan myyjien tarvitsema tuki jokapäiväisessä arjessa sekä omataan valmius kehittää heitä tulemaan paremmaksi myynnin eri osa-alueilla. Yleisesti ottaen valmennusta voidaan kuvata tietynlaiseksi prosessiksi, jossa myyjät varustetaan työkaluilla, tiedolla ja mahdollisuuksilla, mutta heidän täytyy itse kehittää itseään ja tulla täten tehokkaammaksi. Myynnin valmentamisessa ja johtamisessa voidaan sekä kannattaa erottaa toisistaan ihmisten ja asioiden johtaminen. (Nguyen, Artis, Plank & Solomon 2019, 299–300)

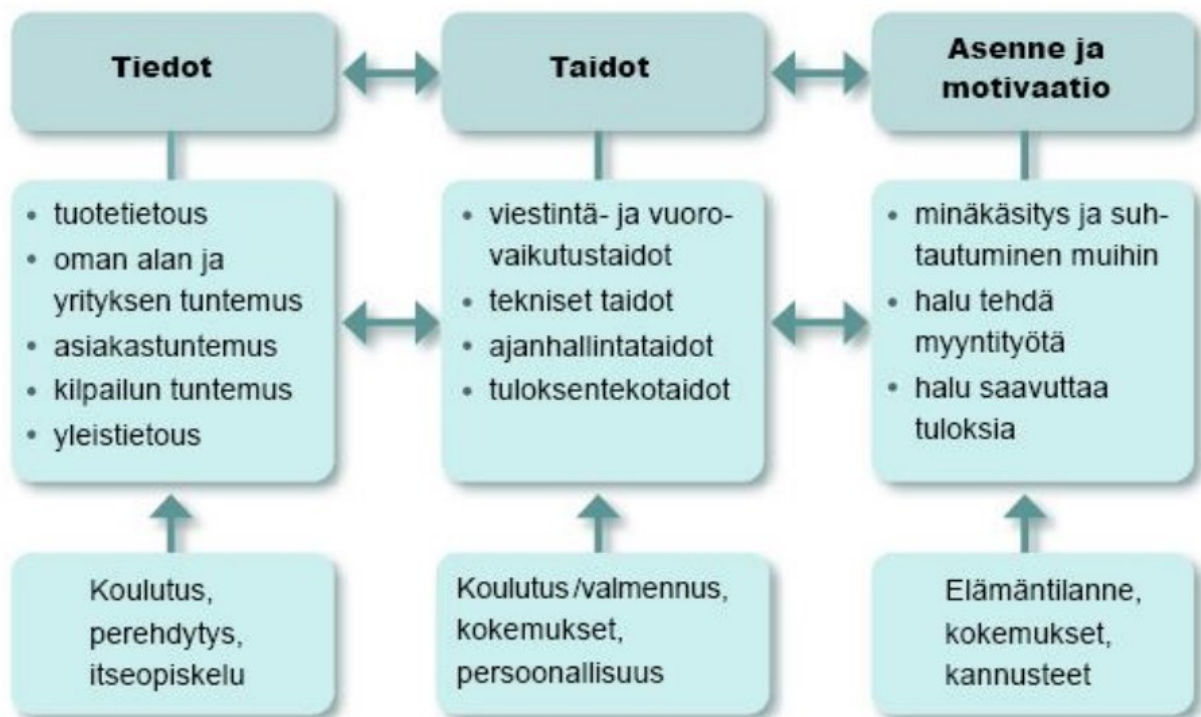
Ihmisten johtaminen on suurimmalta osin näkymätöntä työtä. Myyntivalmentajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on vastuu ohjailla myyjiä tiettyyn suuntaan, johon koko organisaatio on sitoutunut. Hyvässä ihmisten johtamisessa tavoitteena on saada myyjä olemaan motivoitunut ja innostunut, päätavoitteena tietenkin saada samalla aikaan tulosta myynnin eri osa-alueilla. Työelämän merkittävä kehitys tällä vuosituhanella on saanut myös myyntityön muuttumaan enemmän yhdessä tekemisen suuntaan, jonka takia tiimityöskentelyä hyödynnetään nykyään paljon. Tiimityöskentelyn avulla myyjille onkin mahdollisuus lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta, mutta myös kehittää niin myyjän omia kuin tiimin työskentelytapoja, joita ei ilman tiimityöskentelyä ole mahdollisuutta saavuttaa. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 81–83.)

Hyvän myyntivalmentajan onkin siis tunnistettava erilaisia ihmisiä ja persoonia sekä tiedettävä mitkä ovat ne keinot, joilla saadaan erilaiset ihmistyytit ja persoonat motivoitumaan. Myyntityön ollessa hektistä ja stressaavaa jatkuvien tavoitteiden sekä paineiden takia, on myös myyntivalmentajan kyettävä lieventämään myyjien stressiä sekä luomaan rento ilmapiiri koko työyhteisölle tai omalle myyntitiimilleen. (Vehoniemi n.d.) Asioiden johtamisessa on tärkeää huomioida se, kuinka organisaation sisällä tehdyt suuremmat linjaukset ja tavoitteet määrittävät sen, miten myyntihankkeita viedään läpi. Myynnin esihenkilöiden on tärkeää luoda myyjilleen tavoitteita, jotka peilautuvat organisaation tavoitteisiin, mutta ovat tavoitettavissa ja palkitsevia. (Nguyen ym. 2019.)

Myyntivalmennus ei siis ole mikään yksi sirkustemppu, motivaatiolause tai myyntikikka, joilla organisaatiot tavoittelevat parasta mahdollista tulosta myyjiltään. Alla olevassa kuviossa (ks. Kuvio 1) tuodaankin hyvin esille myynnin valmentamisen kokonaisalue ja aihepiiri. Näihin asioihin tämä

tutkimus pohjautuu ja niiden avulla selvitetään myyntivalmennuksen onnistumista toimeksiantajayrityksessä. Kuvio tuo esille niitä valmennuksen osa-alueita, joihin jokaisen myynnin esihenkilön huomio ja tavoitteet kiinnittyvät, koska niiden avulla on mahdollista tuloksellinen myyntityö sekä mahdollistetaan myyjiä saavuttamaan organisaation asettamat tavoitteet.

Myyntin esihenkilöiden eli valmentajien painotus alla olevan kuvion (ks. Kuvio 1) asioissa keskittyy etenkin myyjien tietojen ja taitojen kehittämiseen. Kuvio tuo hyvin esille valmennuksen sekä koulutuksen vastuun, jotta esimerkiksi myyjän tietoihin kuuluvat tuotetietous sekä asiakas- ja kilpailijatuntemus ovat tarvittavalla tasolla myyjien onnistumista varten. Kuvion taitoihin kuuluvat viestintä- vuorovaikutustiedot sekä tuloksentekotaidot ovat semmoisia asioita, joita myyjälle on koulutuksen myötä mahdollista kehittää. Taitojen valmentamisen segmentissä tulee kuitenkin myynnin esihenkilöiden huomioida myyjien oma persoonallisuus, joka vaikuttaa merkittävästi taitojen kehittämiseen ja oppimiseen. (Bergström & Leppänen 2021.)



Kuvio 1. Myyntimenestykseen vaikuttavat tekijät (Bergström & Leppänen 2021)

3.1 Myyntivalmennuksen sisältö

Myyntivalmennuksen sisältö ja tavoitteet

Myyntivalmennuksen tavoitteena on kehittää ja luoda edellytykset myyjille tehdä tuloksekasta myyntityötä. Myyntivalmennus on monen eri osatekijän summa, jotka pohjautuvat lähtökohtaisesti yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja tukitoimintoihin. (Nguyen ym. 2019, 300) Myyjän ammatitaitoa kehittääkseen tulee kehittää esimerkiksi hänen tuotetietoutta, myyntityyliä ja neuvottelutaktiikoita. Käytännössä myyntivalmennus pitääkin siis sisällään kaiken osaamisen, toimintamallit, tietotaidon, kehittämisen ja seurannan, jotka liittyvät myyntiin sekä myyjänä toimimiseen. (Nguyen ym. 2019, 299–301 & 308 & Nieminen & Tomperi 2008, 55–56)

Myynnin valmentamisen yksi tärkeimmistä osa-alueista on tavoitteiden asettaminen. Tavoitteiden asettaminen saattaa olla näennäisesti helppoa tai niin siitä ainakin kuvitellaan. Oikeanlaista tavoitteiden asettamista ei kuitenkaan ole rituaali, jossa asetetaan lukuja entisten suunnitelmien päälle, jolloinka sen kehittäminen ja myyjien huomioimen jää minimaaliseksi. Parhaassa tapauksessa tavoitteiden asettaminen on myyjän, esihenkilön ja johdon yhteinen suunnitelma, jota varten kaikki osapuolet saa tuotua oman mielipiteensä sekä näkökulmansa. Tavoitteeseen tarvitaan kuitenkin myös kuva myyjän aiemmista myyntilukemista, miten on aiempiin tavoitteisiin päästy sekä mitkä ovat johdon asettamat koko organisaation tavoitteet. Parhaimmillaan myynnillinen tavoite onkin siis selkeä, pohjautuu aiempiin lukemiin sekä tavoitteisiin ja se on tehty yhteisymmärryksessä useamman osapuolen kesken. (Nieminen & Tomperi 2008, 52–53.)

Tavoitteen luomista helpottaakseen hyvä muistisääntö tavoitteiden asettamiselle voi olla esimerkiksi SMART- eli hyvän tavoitteen ominaisuudet. Tässä tavoitteiden asettamisen muistisäännössä kirjain S tarkoittaa ”Specific” eli täsmällinen ja täsmällisyys onkin se, mitä myynnillisiltä tavoitteilta halutaan ja se on kaiken perusta. Tässä kohdassa tavoitteet ovat hyvin selkeitä, koska ne ovat lähtökohtaisesti prosentti- tai euromääräisiä tavoitteita, kuten liikevaihto tai markkinaosuus. Muistisäännön toinen kirjain eli M tarkoittaa ”Measurable”, joka kuvastaa mitattavissa olevaa tavoitetta. Mikäli tavoitteita ei mitattaisi, ei olisi tietoa onnistutaanko niitä saavuttamaan. Tärkeä osa mitattavuutta on välietapit, joiden avulla myyntityötä tekevät henkilöt voivat esimerkiksi kuukauden aikana tasaisesti seurata omaa onnistumistaan ja miten esimerkiksi edellisen päivän lukemat vaikuttivat tavoitteen saavuttamiseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 52–53.)

Kolmas kirjain muistisäännössä eli A tarkoittaa ”Achievable” ja tässä tavoitteena on löytää tavoite, joka olisi myyjän saavutettavissa, mutta samalla myyjä kokee sen haastavaksi. Tavoitteen ollessa liian alhainen myyjä ei koe ammatillista kehittymistä ja pitkästyy, mutta tavoitteen ollessa liian korkea myyjä kokee ahdistuneisuutta ja merkityksettömyyttä. Neljäs kirjain eli R tarkoittaa ”Realistic”, jonka tarkoituksena on luoda tavoite, joka on mielekäs ja kytköksissä strategiaan. Mielekkyydellä kuvastetaan sitä, että myyjä ymmärtää miksi juuri tämä tavoite on asetettu hänelle. Mielekkyyteen vaikuttaa luonnollisesti ihmisyyden monet tekijät, joten tämäkin tavoite tulee räätälöidä jokaisella myyjälle vastaamaan hänen osaamistaan ja suorituskyykyään. Muistisäännön viimeinen kirjain eli T tarkoittaa ”Time-bound” eli tämä tavoite on puolestaan aikaan sidottu. Tässä tavoitteessa oikeaa arviointiväliä ei varsinaisesti ole vaan ne riippuu pitkälti yrityksen liiketoiminnan luonteesta sekä myytävästä palvelusta tai tuotteesta. Tärkeää kuitenkin on, että arviointiväli on tarpeeksi lyhyt, jotta myyjän toiminta pysyy mahdollisimman korkealla. (Nieminen & Tomperi 2008, 54–56.)

Myyynnin eri vaiheiden valmennus

Valmennuksessa on kysymys niin yksilön kuin tiimin potentiaalin kehittämisestä ja hyödyntämisestä. Sanaan potentiaali kiteytyy valmennuksen merkitys, koska se tarkoittaa yksilön piileviä kykyjä ja mahdollisuuksia, joista hän saattaa olla itse tietämätön. Valmennuksen tehtävänä onkin löytää yksittäisistä myyjistä sekä tiimeistä potentiaalia, jota kehittämällä myynti saadaan kukoistamaan. Valmennuksen tehtävänä on myös luonnollisesti luoda edellytykset innovatiivisuudelle sekä poistaa esteitä toiminnan tieltä, jotta myyjät saavat keskittyä olennaiseen työhönsä. (Nieminen & Tomperi 2008, 123.)

Myyntiprosessit kuvaamalla myyjien ymmärrys myyntineuvotteluista kasvaa, heillä on ymmärrys tapahtumien kulusta ja miten saavutetaan tavoite. Tärkeä osa myynnin valmennusta olisikin opettaa myyntiprosessin eri vaiheet myyjille, jotta kokonaisuus ja kauppia kohti etenevä prosessi olisi tukena eri myyntitilanteissa kuten myyntineuvottelussa. Myyntiprosessit eivät siis ole tie ja totuus myynnin onnistumiseen eikä se noudata aina samaa kaavaa, mutta etenkin aloittelevien myyjien kannalta olisi tärkeää saada kuva myynnin vaiheista ja mitkä kohdat kuuluvat perinteisesti hyvään myyntineuvotteluun. (Hänti ym. 2016, 134.)

Hänti ja kumppanit (2016, 134) esittelevät kirjassaan oman myyntiprosessimallin seuraavien vaiheiden avulla: avaus, tarvekartoitus, ratkaisun esittäminen, asiakkaan huolenaiheiden käsittely, hinnan perustelu, kaupan päättäminen ja jälkihoito sekä lisämyynti. Heidän mallinsa sopii tämän opinnäytetyön tutkimuksen aihepiiriin, koska se on hyvin yksinkertainen ja toimeksiantajan toimenkuvaan soveltuva. Tämän esimerkin kautta on mahdollisuus kuvata erilaisten myynnin vaiheiden valmennusta ja miten sen vaikutus näkyy myynnillisten tavoitteiden saavuttamisessa sekä myyjien onnistumisessa.

Myyntineuvottelun kaksi ensimmäistä vaihetta yleisesti ovat avaus ja tarvekartoitus. Avauksen merkitys on hyvin kriittinen, sillä ensivaikutelma, joka asiakkaalle tulee, ratkaisee seuraavien vaiheiden kulun. Tärkeintä avauksen suorittamisessa ja sen valmennuksessa olisikin, että myyjän tulisi pitää mielessä avainsanat luottamus, yhteistyö ja omana itsenään oleminen. Omana itsenään esiintyminen herättää luottamusta, jonka pohjalta on mahdollisuus lähteä rakentamaan yhteistyötä. Myyjälle kokemuksen karttuessa opitaan tietysti erilaisten asiakkaiden käsittely, mutta aloittelevalle myyjälle tulisi lähestyä tilannetta omana itsenään. Tarvekartoitus on myös merkittävä osa myyntineuvottelua, sillä sen aikana myyjän tarkoituksena on saada ymmärrys asiakkaan nykytilanteesta, haasteista sekä ostopolun vaiheesta, jossa asiakas etenee. Tärkeä osa tarvekartoituksen valmennusta on tiedostaa etenkin kokemattomien myyjien tilanne, koska heidän kompastuskiivenään on yleisesti kartoituksen vähyys ja tästä johtuva ratkaisuehdotuksen ennenaikaisuus. (Hänti ym. 2016, 134–140.)

Ratkaisun esittäminen myyntineuvotteluissa pohjautuu tarvekartoituksessa esiin nousseisiin tarpeisiin. Ratkaisun esittämiseen myyjiä voidaan myös valmistella sekä ohjata esimerkiksi kehottamalla myyjiä valitsemaan argumentteja, joilla tuodaan olennaisimmat edut esiin omista tuotteista ja miten se erottuu markkinoilla muihin toimijoihin. Tässä vaiheessa korostuu myös myyjän itseluottamus ja usko omaan tuotteeseen, jota valmennuksen on mahdollista lisätä ja kehittää. Asiakkaan huolenaiheiden käsittely ajoittuu yleensä myyntitilanteen loppupuolelle, jolloin myyjä joko kysyy niitä tai asiakas kertoo ne itse. Huolenaiheiden käsittelyyn liittyy olennaisesti vastaväitteet, joita asiakkaat tuovat ilmi ja joihin myyjien tulisi olla valmis sekä mukauttaa omaa toimintaa kyseiseen tilanteeseen sopivaksi. Tärkeää vastaväitteiden käsittelyn valmentamisessa olisi tuoda esiin tapoja, joilla vastaväitteisiin tulisi reagoida. Muutamana perussääntönä pidetään sitä, että myyjän

tulisi aina muistaa kuunnella asiakas rauhassa loppuun asti keskeyttämättä ja myös useimmat vastaväitteet kannattaa kumota heti eli reagoida asiakkaan ongelmaan välittömästi. (Hänti ym. 2016, 146–151.)

Hinnan perustelemissa tulisi myyjien muistaa ja esihenkilöiden tulisikin heille korostaa, että asiakkaille myydään etuja ja hyötyjä eikä hintaa. Hinnan esittely on kuitenkin osa myyntiprosessia, joten sen esiintuomista kannattaa suosia arvon osoittautumisen jälkeen eli prosessin loppuvaiheessa. Hintaa perustellessa yleinen käytäntö on se, että se esitellään kokonaishintana ja eritellen osat, joista se koostuu. Hyvän myyjän tunnusmerkkinä on aiempien vaiheiden läpikäymisen jälkeen saada lyötyä kauppa päätökseen. Kauppojen päättäminen eli myyntialan sanastossa ”klousaaminen” ei kuitenkaan ole vain synnynnäinen taito vaan sitä tulee kehittää. Myynnin esihenkilöiden on mahdollista tuoda esiin ratkaisuja, joiden avulla on suurempi todennäköisyys päättää myyntineuvottelut kauppaan esimerkiksi neuvomalla esittämään suoria kysymyksiä, kertamaan läpikäytyjä asioita tai summamaan etuja yhdessä asiakkaan kanssa. Viimeisenä vaiheena esimerkki myyntiprosessissa on asiakkaan jälkihoito ja lisämyynti. Asiakkaiden jälkihoitoon kuuluu myyjän osalta valvoa sovittujen asioiden pitävyys, asiakkaan tyytyväisyyden ylläpito sekä varmistus siitä, että asiakas saa tunteen ratkaisun olleen oikea ja paras mahdollinen. (Hänti ym. 2016, 152–159.)

Tuotetietous

Rummukainen (2008, 11) korostaa kirjassaan tuotetietouden yhdeksi kahdeksasta huippumyyjän tunnusmerkistä. Myös Alanen, Mälkiä ja Sell (2015, 19) painottavat kirjassaan tuotetietouden tärkeyttä, koska se luo myyntityölle pohjan. Tämän osaamisensa avulla myyjä valitsee tapauksen mukaan asiakkaalleen sopivimman palvelun, tuotteen tai ratkaisun kyseiseen tilanteeseen omasta valikoimastaan. Tuotetietouden kehittäminen ja omaksuminen on alasta riippuen hyvin erilaista, koska myytävien tuotteiden tai palveluiden määrä maailmanlaajuisesti on niin laaja. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 19.)

Rummukainen (2008, 44) tuo esille myös tuotetietouden hyödyntämisessä olevan myyjän kannalta olennaisia kompastuskiviä, joista tärkeimpänä on se, että tiedon määrä ei korreloi hyvään tulokseen itsessään. Tiedon määrää tärkeämpää on se, että myyjä osaa kertoa tuotteen tai palvelun hyödyt juuri kyseiselle asiakkaalle sopivalla tavalla. (Rummukainen 2008, 44.)

Motivaatio

Motivaatiota voidaan kuvailla liikkeelle panevaksi voimaksi, joka saa ihmisen ponnistelemaan tärkeäksi kokemansa asian eteen. Se mihinkä ihminen haluaa sitoutua ja minkä hän kokee tärkeäksi, pohjautuu hänen arvoihinsa. Myyntityössä onkin hyvin tärkeää myyjän motivaatio, koska se on edellytys työssä viihtymiselle ja tulokselliselle työlle. (Hänti ym. 2016, 89–90.)

Myyjät voidaankin motivoitumisen osalta jakaa kahteen eri kategoriaan, joista he motivoituvat erityisesti. Suoritusorientoitunut myyjä motivoituu työn avulla saavutettavien ulkopuolisten palkintojen metsästämisestä. Kyseiset myyjät eivät myöskään ole innokkaita muokkaamaan omia toimintatapojaan vaan luottaa omiin kykyihin ja taitoihin eikä hae uudenlaisia ärsykeitä tai myyntitilanteita vaan pyrkii pysymään omalla mukavuusalueellaan. Oppimisorientoitunut myyjä puolestaan motivoituu sisäisistä palkinnoista. Tämänkaltaiset myyjät ovat kiinnostuneita kehittämään omia myyntitaitojaan ja haastamaan itseään uudenlaisissa myyntitilanteissa. (Hänti ym. 2016, 89–90.)

Myyntiä valmennuksen näkökulmasta motivoimisen kuuluisikin olla yrityksen johdon prioriteettilistan kärjessä. Vaikkakin myyjän on henkilökohtaisella tasolla valittava oma asenteensa työskenteleä kohtaan, motivoimalla esihenkilöt edesauttavat myyjien pyrkimyksiä erilaisten tavoitteiden saavuttamiseen. Motivaatioon voidaan vaikuttaa esimerkiksi kannustuksella, yllykkeillä, palkkioilla tai myyntikilpailuilla. Myös rangaistukset ovat oma lukunsa motivoinnin laajaa kirjoa, mutta rangaistusten kanssa on oltava varovainen, ettei niiden vaikutus ole päinvastainen toivottaan lopputulokseen nähden. (Nieminen & Tomperi 2008, 31–33.)

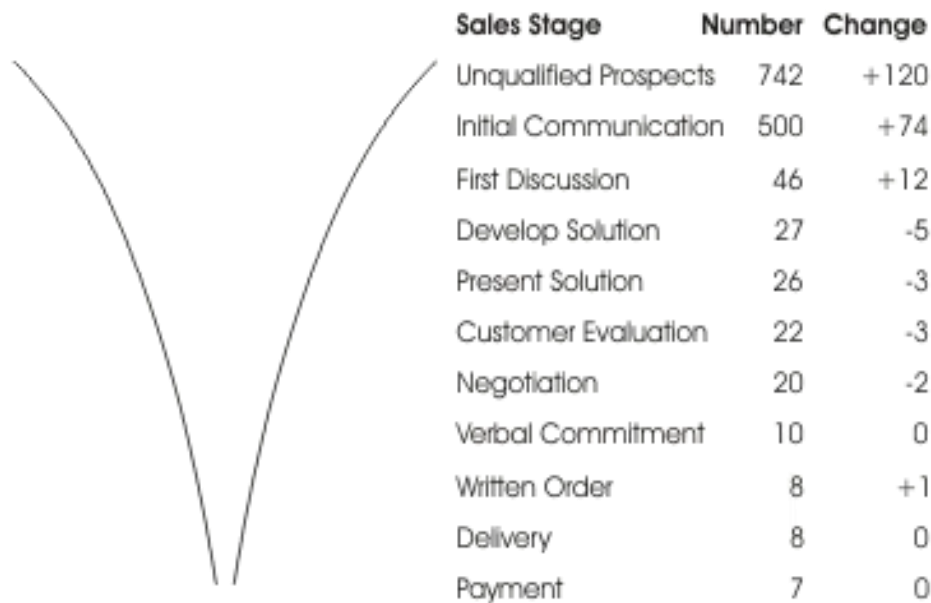
Myynnin tavoitteiden seuranta ja onnistuminen

Myynnin tavoitteet luonnollisesti yhdistetään numeraalisiin tavoitteisiin, joita myyntijohto asettaa niin eri tiimeille kuin yksittäisille myyjille. Myyjille kohdistetaan nykyään myös projektien kannattavuuteen tai asiakastytyvyyteen perustuvia tavoitteita. Tavoitteet voivat olla myös laadullisia esimerkiksi pätevytyymiseen tai myyjän oppimiseen liittyviä tavoitteita. Tärkeintä myyntijohdon sekä esihenkilöstön näkökulmasta kuitenkin on se, että tavoitteet ovat realistisia eli ne eivät ole liian helppo saavuttaa tai haastavuus kohoaa aina mahdottomuuden tasolle. Tavoitteisiin liittyy tärkeänä osana myös mittaristo, joka ohjaa oikean suuntaiseen tekemiseen, mutta myös mahdollistaa ajankohtaisen seurannan sekä tuen esimerkiksi haasteiden ilmentyessä. (Hänti ym. 2016, 84.)

Monet yrityksen hyödyntävät myyjien onnistumisprosenttien seurannassa niin kutsuttua suppilomalliajattelua (sales funnel, sales pipeline). Tarkoittaen sitä, että myyjien osalta seurataan potentiaalirekisterissä olevia asiakkaita, tapaamisia, tarjouksia ja kauppvoja. Suppilomallin kautta voidaankin helposti laskea, kuinka paljon esimerkiksi tapaamisia tai tarjouksia vaaditaan tavoitteen saavuttamiseksi. Myynnin esihenkilöiden on myös suppilomallia hyödyntäen helpompaa tukea myyjää ja auttaa ongelmakohdissa, koska tavoitteen jäädessä saavuttamatta on mahdollisuus tarkistaa mikä tietty kohta suppilomallista jää saavuttamatta, jonka johdosta myyjän lopputulos kärsii. (Hänti ym. 2016, 85–86.)

Figure 1: The Sales Funnel

Using an example long sales process, and an example month's figures



Kuvio 2. Myyntisuppilo (The Sales Funnel n.d.)

Myyntisuppilosta esimerkkinä yläpuolella oleva kuvio (ks. Kuvio 2) on yksi monesta myyntisuppilosta, joita lukuisat niin myynti- ja markkinointiorganisaatiot hyödyntävät. Esimerkissä kuvataan kuukauden kehitystä myyntisuppilossa, jossa verrataan tulokset edellisen (Number) kuukauden tulokset seuraavan (Change) kuukauden tuloksiin. Erot ovat merkattuna (Change) kuukauden alla olevaan listaukseen joko (+) merkkiä hyödyntäen, mikäli tulos noussut ja (-) merkkiä tuloksien las-
kiessa edelliseen kuukauteen vertautuen. Kyseisen kuvio kertoo prospektien määrän lisääntymisestä, joka on nostanut alustavaa viestintää ja tuonut lisää ensimmäisen asteen keskusteluita, mutta myynnillinen aktiivisuus ei korreloidu kuvaajan alaosan kauppoihin. Tämän myötä ongelma-kohtia voitaisiinkin tarkastella ja on mahdollisuus löytää myyntiprosessin kipupisteet. (The Sales Funnel n.d.)

3.2 Etämyynnin valmennus

Etämyynnin johtaminen

Etänä tapahtuvan johtamisen voisi kuvitella olevan hyvin ajankohtainen ja uusi ongelma, joita nykyajan esihenkilöt joutuvat kohtaamaan. Näin ei kuitenkaan ole, koska tuhannet esihenkilöt ovat

jo vuosikymmeniä hoitaneet työtehtäviään joko itse muualta tai eivät ainakaan olleet kykeneväisiä kommunikoidaan kaikkien alaistensa kanssa fyysisesti samassa tilassa. (Lake 2014, 161.) Toki koronaviruspandemian myötä kyseinen aihe kosketti merkittävästi laaja-alaisemmin eri organisaatioita maailmanlaajuisesti ja ne yritykset, kenellä ei tähän ollut valmiuksia tuli tilanne uutena ja heidän piti lähteä kehittämään omia johtamis- sekä työskentelytapojaan. Ymmärryksen etätyön yleistymisestä jopa Suomen mittakaavalla voidaan saada Westren-Dollin (2024) kirjoittamassa artikkelissa, jossa tuodaan esille, että noin 40 % suomalaisista tekee etätöitä ainakin silloin tällöin ja pääsääntöisesti etätöitä tekee puoli miljoonaa suomalaista.

Etänä tapahtuva johtaminen on yksi keskeinen tämän päivän ja huomisen organisaatioiden johtamisjärjestelmistä, jonka taustalla on toimintamallien muuttuminen pois teolliselle ajalle hyvin tyyppiselle, tietyssä paikassa johtamiselle (Humala 2007, 13). Etänä tapahtuvassa johtamisessa tavoitteet, joita myyntivalmennuksella pyritään saamaan pysyvät samana verrattuna ”normaaliin” tilanteeseen, mutta menetelmät näihin tavoitteisiin pääsemiseksi on muuttunut. Etänä tapahtuvassa valmennuksessa esimerkiksi visioiden toteuttaminen tai motivointi tapahtuu sähköisessä ympäristössä eli verkon välityksellä. Tämä luonnollisesti avaa merkittävästi uudenlaisia mahdollisuuksia organisaatioille, mutta sen myötä tulee luonnollisesti omat haasteet. (Trivedi & Desai 2012, 25.)

Etäjohtamiseen liittyy paljon mielenkiintoisia mahdollisuuksia, joita organisaatioiden on mahdollista valjastaa omaan käyttöönsä. Verkon välityksellä esihenkilöille avautuu mahdollisuus kommunikoida ja viestiä kahdenkeskisesti jopa tuhansien alaisten kanssa. Etänä työskentely ja sen johtaminen verkossa mahdollistaa myös uusien kykyjen ja lahjakkuuksien palkkaamisen sekä hyödyntämisen, koska ei ole välttämätöntä, että työntekijä asuu naapurikaupungissa vaan hänen on mahdollista työskennellä, vaikka maapallon toiselta puolen. Verkon kautta tapahtuvan valmennuksen ja johtamisen myötä uudet työntekijät, jotka mahdollisesti löytyvät erilaisista kulttuureista ja lähtökohdista moninaistavat kulttuurista rikkautta työyhteisöihin sekä tuo uusia näkökulmia esimerkiksi myynnillisiin haasteisiin. (Trivedi & Desai 2012, 25.)

Etävalmennuksen haasteet

Etävalmennukseen liittyy monia haasteita, joita organisaatiot kohtaavat ja joihin etsitään vastauksia, jotta omat toimintatavat mahdollistaisivat etämyyjien onnistumisen arjessa. Yksi isoimmista haasteista, joita etätiimit kohtaavat liittyvät fyysiseen läsnäoloon ja kanssakäymiseen, koska luottamuksen rakentaminen henkilöihin, joita et ole ikinä kasvokkain tavannut koetaan haasteelliseksi. (Lake 2014, 161.) Etävalmentajat kokevat myös innostamisen, mentoroinnin ja motivoinnin haastavammaksi eri viestintäpalveluissa kuin toimiston tiloissa kuten kokoushuoneessa (Trivedi & Desai 2012, 25).

Trivedi ja Desai korostavat artikkelissaan (2012, 25) myös teknisten asioiden tuomia haasteita etävalmennukseen, joita ovat esimerkiksi myynnin seuranta, kommunikointi eri viestintäpalveluissa sekä innostuneisuuden viestittäminen digitaalisessa vuorovaikutuksessa. Etätiimejä koskettavat myös työelämän ulkopuoliset haasteet, joita työntekijät kohtaavat. Etänä työskentelevän henkilön työn ja yksityiselämän tasapainon seuranta on merkittävästi vaikeampaa esimerkiksi videoyhteyden kautta kuin se, että esihenkilö voisi aistia sitä kahvihuoneessa taikka yhteisessä tiimipalaverissa. (Trivedi & Desai 2012, 25.)

Yhdeksi isoksi etävalmentamisen haasteeksi Humala (2007, 21) nostaa johtajuutta luoda uusi työympäristö, jossa rohkaistaan uudenlaista käyttäytymistä. Esihenkilöiden tulee löytää uusia tapoja luoda kulttuuria, uusia tapoja ajatella, mitä organisaatio edustaa ja miltä sen pitäisi näyttää. Tärkeää näiden uusien tapojen ja mallien kehittämisessä on se, että niiden myötä myös kasvokkain tehtävät työt ja arjessa kohdattavat työntekijät hyötyvät kehittyneiden taitojen myötä. Verkossa tapahtuvan valmentamisen ei kuitenkaan tarvitsisi olla mitään erikoisempaa kuin muukaan valmentaminen eikä se saa olla este työn suorittamiselle. Etävalmennus pitäisi nähdä enemmän mahdollisuutena kuin välttämättömänä pahana. Etävalmentajan onkin siis hylättävä entiset toimintamallit, mikäli ne eivät toimi, kehitettävä uusia toimintamalleja ja kyettävä rikkomaan vuosikymmenien myötä muodostuneet totuudet sekä säännöt. (Humala 2007, 20–21.)

Yhteenkuuluvuus ja viestintä

Yksi isoimmista huolista koskien etänä tapahtuvaa työskentelyä on se, että työyhteisöt ja yksittäiset tiimit menettävät yhteishengen, yhteenkuuluvuuden tunteen ja oman identiteetin. Lake (2014, 164) argumentoi kyseistä huolta vastaan, ettei siitä pitä ole olla huolissaan monestakin eri syystä. Lake korostaa artikkelissaan, että yleistä keskustelua johtaa etenkin yleinen tietämättömyys sekä oletukset aiheesta, koska ei tiedetä konkreettisesti, miten monet eri etänä tehtävät työt suoritetaan ja miten kyseisissä tilanteissa valmennetaan.

Hyvä tiimihenki vaatii hyvää johtajuutta, oli työpaikka sitten kotona, ulkomailla tai fyysisesti toimistolla. Asiaan vaikuttaa esihenkilön johtajuustaidot, joita tarvitaan eri tavoin riippuen viestintäkanavista. Osaako hän inspiroida, delegoida ja valmentaa erilaisissa olosuhteissa sekä muuttaa niitä, jopa nopealla rytmillä mikäli uusia tilanteita tulee eteen. (Lake 2014, 164.) Hyviä ominaisuuksia etätiimistä vastaavalle henkilölle on aiemmin mainitut delegoiminen ja inspiroiminen, mutta Trivedi ja Desai (2012, 25) lisäisivät tähän myös globaalin, monikulttuurisen ymmärrystavan sekä vahvat sosiaalisen verkostoitumisen taidot. Erilaisten kulttuurien kohdatessa valmennuksen täytyy ymmärtää erilaiset reaktiot, tunneskaalat ja käyttäytymismallit, joita on mahdollista kehittää tai niiden hyödyntämistä myynnillisissä tehtävissä. (Trivedi & Desai 2012, 25.)

Yhteenkuuluvuuden ja viestinnän parantamiseksi paras tulos saadaan, kun työyhteisön jäsenet kokevat kuuluvansa yhteen ja puhaltavansa yhteen hiileen. Verkossa tapahtuvassa työskentelyssä onkin erityisen tärkeää, jotta työntekijät kokevat oman tilanteensa hyväksi ja johtaminen on mieleistä. Esihenkilöillä on tietysti suurin vastuu hyvästä työyhteisöstä vaikkakin kaikki työntekijät vaikuttavat siihen omalla panoksellaan. Esihenkilöiden kannattaisikin keskittyä tarkasti työntekijöiden kanssa keskusteluun heidän odotuksistaan, pitämään huolen selkeästä työnjaosta sekä joustavuuteen esimerkiksi työaikoihin liittyen. (Humala 2007, 43.)

Verkossa tapahtuvaan valmennukseen kuuluu olennaisesti tiimien sisäinen viestintä. Yhteinen tekeminen ja sitä koskeva viestintä on hyvin tärkeä osa yhteishengen luomista sekä tiimin yhteisöllisyyttä. Viestinnän osalta haaste tuleekin, miten korvataan tapaamiset kasvokkain ja suositaan verkon viestintävälineitä. Tiimien etäisyys näkyy välttämättömästi etätiimien arjessa, mutta tärkeää

olisi kiinnittää huomio niiden toisteisuuteen ja miten verkossa tapahtuvaa vuorovaikutusta voidaan korostaa aiemmin mainittujen kuva- ja videoyhteyksien avulla. (Humala, 2007, 44.)

Valmentaminen

Sähköisesti eli verkon välityksellä tapahtuvassa valmennuksessa pätee samat lainalaisuudet kuin kasvokkain tapahtuvassa valmentamisessa. Työyhteisöille tärkeää olisi muistaa ihmisten erilaiset osaamiset ja oppimisen tavat. Erilaisten oppimistyylien huomioon ottaminen hyödyttää myös verkossa tapahtuvaa työskentelyä. Teknologian tuoma lisä kuva- ja videoyhteyksineen tuo etävalmennukseen mahdollisuuden, että kaikkien osallisten oppimista ja omaksumista tuetaan. Asioihin perehtymällä pystytään ottamaan yksilöt huomioon ja mahdollistetaan opetus työntekijälle itselleen luontaisimmalla tavalla sekä olosuhteissa. (Humala 2007, 107.)

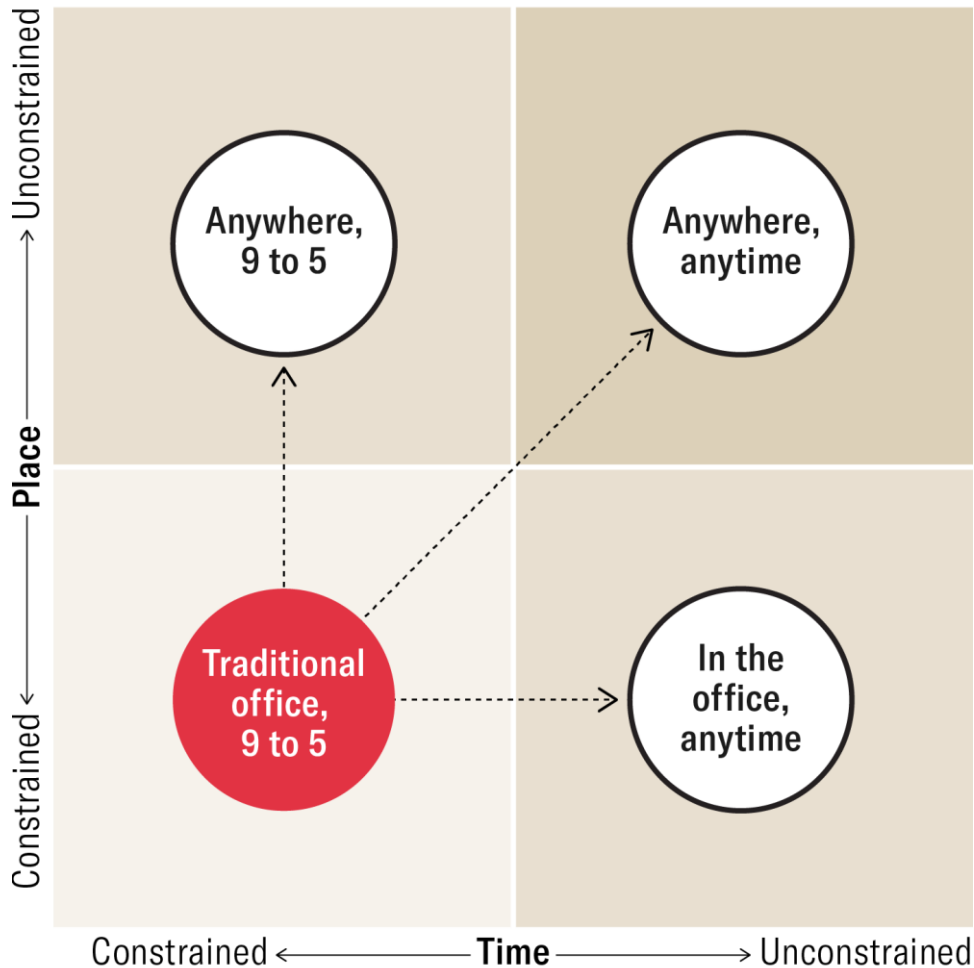
Yksi kriittinen ero niin fyysisen kuin sähköisen valmentamisen kohdalla on palautteenanto sekä arviointi, koska verkon välityksellä työntekijän ei ole samoin tavoin mahdollista seurata esihenkilön eleitä tai ilmeitä. Tällöin verkon välityksellä palautteen pitää olla sanallista eli joko kirjoittamalla tai puhumalla annettu palaute tulee työntekijälle. (Humala 2007, 45–47.) Tämänkin tutkimuksen kohderyhmän eli etämyyjien työ on tuloksellista ja numeraalisesti mitattavaa, on heidän tärkeää saada palaute sekä arviointi rehellisesti, mutta kannustamista ei pidä unohtaa. Humala korostaakin kirjassaan (2007, 46) kannustamisen ja positiivisen palautteen merkitystä, koska etätyöläisellä ei ole samanlaista tukiverkostoa kuin monilla muilla työntekijöillä.

3.3 Hybridivalmennus

Etänä työskentelyn yleistyminen ja kotitoimiston pyörittäminen on kriittisesti kasvanut koronapandemian myötä. Hopkins ja Figaro (2022) toki korostavat, ettei hybridinä työskentely ole uusi tilanne yrityksille vaan monet yritykset valmistautuivat myös pandemian jälkeiseen aikaan. Fayard, Weeks ja Khan (2021) tuovat esille pandemian kehittäneen etänä tapahtuvaa työskentelyä ja kuinka työntekijät kokevat työpaikan muuttaneen rooliaan. Heidän mukaansa tämän on mahdollistanut etenkin informaation ja teknologian kehittyminen. (Fayard ym. 2021.)

Aiemmin työpäivät toimistolla yhdeksästä viiteen olivat siis vielä normaali käytäntö eivätkä yritykset halunneet antaa vapauksia toimistolta poisjäämiseen. Pandemian myötä oli kuitenkin tullut

aika esihenkilöiden ja organisaatioiden huomata, että monet työntekijät ovat tuotteliaita paikasta ja ajankohdasta riippumatta. (Gratton 2021.) Alempana oleva kuvio (ks. Kuvio 3) kuvastaakin hyvin tätä työpaikattomuuden muuttumista sekä muokkauttelevuutta, mutta myös aikakeskeisyyden muutosta työelämässä.



Kuvio 3. Hybrid model – Place & Time (Gratton, 2021)

Hybridivalmennukseen liittyvä tutkimus ja kirjallisuus on vasta viimeisten vuosien aikana saanut kasvavissa määrin tuulta siipien alle, jonka takia on tärkeää avata tämän tutkimuksen hybridivalmennuksen käsite. Hopkins ja Figaro (2022) täsmentää tutkimusartikkelissaan hybridityöyhteisöiden koostuvan niin perinteisestä toimistotyöskentelystä, kuin myös etätyöskentelystä, jossa on mahdollisuus kasvokkain tapahtuviin tapaamisiin sekä erityisen vahvaan teknologiavälitteiseen viestintään. Tässä tutkimuksessa hybridivalmennus onkin siis yhdistelmä perinteistä kasvokkain

valmennusta, yhteydenpitoa ja kommunikointia, mutta yhdistettynä verkossa tapahtuviin valmennuksen osa-alueisiin. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajan etämyyjillä esihenkilöitä on niin lähimmällä toimipisteellä kuin myös tiimikohtaisesti esihenkilöitä muilla toimipisteillä laajemmin levittäytyen. Etämyyjillä on siis yhdistelmä esihenkilöitä niin paikan päällä kuin verkossa.

Hybridivalmennus, sähköisen ja perinteisen kasvokkain johtamisen yhdistäminen

Vuosikymmenien saatossa ja etenkin uuden kehittyneen työmaailman myötä ihmisten väliset viestintätavat ovat muuttuneet. Puhelut ihmisten välillä vähenevät ja uudet yhteydenpitokanavat yleistyvät. Silti työelämässä tarvitaan fyysistä läsnäoloa niin asiakkuuksien hoidossa kuin työyhteisössä. Näiden asioiden yhdistäminen eli tämän tutkimuksen aihepiirissä hybridivalmennus on siis edelleen tarpeellista ja ajankohtaista. Etätiimien johtamisessa olisikin järkevää yhdistellä niin sähköistä eli verkossa tapahtuvaa johtamista kuin perinteistä johtamista, koska pelkästään sähköisten välineiden avulla työskentely ei pitkällä ajanjaksolla ole hyväksi työlle eikä ihmisille. (Humala 2007, 88.)

Teknologian merkittävä kehitys on yksinomaan mahdollistanut hybridivalmennuksen nykytilan monille organisaatioille. Etenkin video- ja verkkokokoukset ovat luoneet tiimeille mahdollisuuden luoda vahvempi etäläsnäolon tunne. Humala (2007, 89) tuokin kirjassaan esille, että käytännön virtuaalityön kokemukset osoittavat eri työkalujen kuten videokokousten mahdollistavan organisaatioiden luoda työskentelytila, jossa työntekijät eivät koe osallistuvansa verkkokokoukseen vaan olevansa läsnä tilanteessa. (Humala 2007, 89.)

Tavoitteena ”hybriditiimeille” olisikin, että jäsenet tapaavat myös kasvokkain. Tyypillisiä tapaamisia ja tapahtumia, joita hyödynnetään liittyvät menestyksien juhlimiseen, työsuhteiden päättymisiin sekä ristiriitojen selvittämiseen. Uusien ratkaisuiden ideoimisessa ja työtapojen kehittämisessä luontaista olisi myös hyödyntää kasvokkain tapahtuvia kokoontumisia, koska näiden ratkomisessa tarvitaan nopeaa ja vastavuoroista viestintää. Olennaista kasvokkain tapaamiselle on siis tiimien yhteisen ajan luominen sekä hiljaisen tiedon välittyminen. (Humala 2007, 88–90.)

Hybridivalmennus toimivaksi

Gratton (2021) artikkelissaan esittelee oman mallinsa ja näkemyksensä siitä, mitkä ovat ne tekijät ja askeleet yrityksille, jotka tavoittelevat toimivaa hybridimallia työelämässä. Yrityksen toimintatapojen kehittäminen kohti toimivaa hybridivalmennusmallia alkaa siitä, että yrityksen täytyy tunnistaa keskeisimmät työt ja työtehtävät. Näiden tunnistamisella määritetään kummankin asian tuottavuuden ja suorituskyvyn tekijät ja mitkä järjestelyt palvelevat niitä parhaiten. Yrityksen tulee tietysti huomioida prosessissa työntekijät ja saada heidän äänensä kuuluviin. Tämä mahdollistetaan esimerkiksi kyselyiden tai haastatteluiden avulla, jossa työntekijät saavat tuoda esille mitä he todella haluavat eli tuomalla organisaatiolle esiin omat huomiot ja tarpeensa. Yrityksen tulisi myös ajatella laaja-alaisesti sekä luovasti, jonka avulla esimerkiksi tuottamattomat ja päällekkäiset elementit nykyisissä työjärjestelyissä tai malleissa on mahdollista saada selville. Näitä tuottamattomia malleja yritykset sitten lähtevät joko kehittämään tai poistamaan, jotta toimintaympäristö ja työjärjestelyt kohti parempaa valmennusta toteutuisi. (Gratton 2021.)

Jotta uudet mallit ja valmennukset on mahdollista tuoda käyttöön laaja-alaisesti koko organisaatiossa, kommunikointi hybridimallin ympärillä eli sen hyödyntämisestä tulee olla jatkuvaa, jotta kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät mallin tuottavuuden eikä sen ole tarkoitus heikentää nykyisiä malleja. Seuraavaksi yrityksen tulisi keskittyä esihenkilöiden valmentamiseen sekä investoimaan koordinoituvuuteen. Tämä siitä syystä, että esihenkilöt ovat se kohderyhmä, joka on eniten aktiivisessa ja toimeenpanevassa roolissa hybridivalmennukseen liittyen osana yrityksen koko myyntivalmennusta. Uudistaessa käytäntöjä ja tuomalla uusia malleja tulee yrityksen johdon pitää myös mielessä yrityksen arvot ja sen kulttuuri. Täten voidaan varmistaa, että muutokset, joita tehdään, luo positiivisuutta ja merkityksellisyyttä, mutta myös työntekijät kokevat sen omakseen eli kiinnostavana ja oikeudenmukaisena. (Gratton 2021.)

3.4 Yhteenvetona hybridimyyntivalmennus

Hybridimyyntivalmennus on yhdistelmä kasvokkain sekä verkkoyhteyden välillä tapahtuvaa myyntivalmennusta, joka mahdollistaa toimeksiantajayrityksen kaltaisten yritysten luoda laajasti levittäytynyt työyhteisö. Hybridimyyntivalmennuksen kulmakivenä toimii Teamsin kaltaiset viestintä- ja yhteistyöalustat, jossa esihenkilöiden on mahdollista luoda lähes entistä aikaa muistuttava val-

mennusyhteisö. Tämän luonnollisesti mahdollistaa viestintäalustoille tyypilliset videoyhteydet, joiden avulla luodaan työntekijöille turvallinen ja yhteisöllinen ilmapiiri sekä mahdollistetaan erilaisien tiedostojen ja esitysten avulla myynnin eri osa-alueiden valmennus.

Hybridimyyntivalmennuksen onnistumisen takaamiseksi on yrityksen oltava valmis kehittämään toimintaansa eli kuunneltava työntekijöiden mielipiteitä, kokemuksia ja kehitysehdotuksia. Hybridimyyntivalmennuksen haasteena on teknologiset vaikeudet, kommunikaatiokatkokset tai epäselvyydet eri portaiden välillä, yhteishengen luominen ja sosialisoituminen. Näitä haasteita vastaan organisaatioiden tulee taistella yhdessä rintamassa, ottaen huomioon eri portaiden kokemukset ja keskittyä yhdessä ainoastaan tulevaisuuteen ja sen muuttamiseen.

4 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tutkimus toteutettiin nauhoittamalla haastattelut Teams-sovelluksessa hyödyntäen sovelluksen nauhoitus ominaisuutta, jonka jälkeen haastattelut litteroitiin Word-tekstinkäsittelyohjelmassa. Haastatteluiden alussa haastateltavilta varmistettiin vielä lupa nauhoitukseen ja vastauksien hyödyntämiseen tutkimuksessa. Tutkimukseen saatiin yhteensä viisi vastaajaa toimeksiantajayritykseltä, jotka osallistuivat haastatteluihin tammikuun viimeisen viikon ja helmikuun ensimmäisen viikon välisenä aikana. Haastatteluiden kesto oli keskimäärin 25–35 minuuttia ja niiden litterointi suoritettiin aina saman päivän aikana. Litteroinnissa tärkeimpänä asiana oli tuoda esille myyjien kokemukset ja mielipiteet, joten sanojen kielipilliset asiat eivät olleet siis keskiössä litteroinnissa eikä täten tämän tutkimuksen kontekstissa.

Haastatteluiden analysoinnissa hyödynnettiin teemoittelua. Ensimmäiset kierrokset haastateltavien ymmärtämiseksi ja perusraameja koottavaksi, suoritettiin litteroinnin yhteydessä kierrokset haastattelutallenteen katsomisen ja litteroidun tekstin avulla. Tämän jälkeen etsittiin toistuvia teemoja eli aihepiirejä sekä kokonaisuuksia, joiden avulla koottiin tuloksissa esitettävät pääteemat. Tärkeimpänä muistisääntönä teemoittelulle hyödynnettiin Juhilan (n.d.) artikkelissaan esittämänsä teesiä siitä, ettei tutkijan saa enakkoon päättää mielessään aiheeseen sopivia pääteemoja vaan teemat syntyvät analyysin tuloksena, jotka voivat olla enakkoon ajateltuna hyvin yllättäviä. Teemoittelun tarkoituksena oli siis etsiä vastaus tutkimusongelmaan, eli miten hybridinä

tapahtuva valmennus mahdollistaa taikka heikentää etämyyjän toimintaa hänen myynnillisissä työtehtävissään.

Ensimmäisenä pääteemana tässä tutkimuksessa on hybridimyyntivalmennuksen onnistuminen ja pääteeman otsikko on hybridimyyntivalmennus, tuo nykyaikainen ja uusia asioita mahdollistava tekijä. Alateemoina yleisesti korostuneet positiiviset kokemukset hybridivalmennuksesta kuten chatin vahva tuki etämyyjille, uudenlaiset koulutukset ja työkavereiden merkitys. Toinen pääteema tuo esille yhteisöllisyyden puuttumista etämyyjien arjessa ja muita esiin nousseita hybridivalmennuksen heikkouksia. Viimeinen eli kolmas pääteema avaa etämyyjänä toimimisen hyötyjä ja haasteita, joita haastateltavat ansiokkaasti omilla kokemuksillaan ja mielipiteillään avasivat.

4.1 Taustatiedot

Ensimmäisenä teemana haastattelussa oli selvittää haastateltavien taustatiedot. Taustatietojen avulla oli mahdollista saada ymmärrystä haastateltavan kokemiin asioihin ja mielipiteisiin. Taustatiedot kertovat siis aiemmasta työkokemuksesta myyntityön suhteen sekä työsuhteen kestosta toimeksiantajalla. Näiden myötä on mahdollista luoda kuva heidän mielipiteistään, kuinka pitkältä ajalta ne on muodostunut ja onko vertausta aiempiin myyntityön kokemuksiin. Taustatietojen tarkoituksena on siis saada lukijalle ymmärrys haastateltavan kokemuksesta ja miten hänen työsuhteen pituus mahdollisesti vaikuttaa kokemuksiin sekä mielipiteisiin.

Haastateltavista tuli hyvin laaja kirjo suhteellisen tuoreista etämyyjistä aina kokeneempiin, pitkään myyntityötä tehneisiin etämyyjiin (ks. Taulukko 1.) Tämän myötä on mahdollisuus päästä tulkitsemaan omalta osaltaan toimeksiantajan hybridimyyntivalmennuksen kehitystä, koska haastateltavat ovat aloittaneet työskentelyn aina pandemian pahimman myllerryksen ajoilta viime vuoteen, johon ajoittuu keskeisesti myös etänä työskentelemisen monet eri vaiheet. Tärkeänä nostona on se, että haastateltavista vain yksi henkilö oli ensimmäisessä myyntialan työpaikassaan, kun muilla oli useamman työpaikan kokemus myyntialalta. Tämän myötä haastateltavien mielipiteiden voidaan olettaa ja nähdä muodostuneen aiempiin myyntitehtäviin eli heidän kokemukset vertautuvat aiempiin työsuhteisiin.

Haastattel- tava	Työvuodet toimeksiantajalla	Työkokemus myyntityöstä	Työkokemus etämyyjänä
H1	Noin 2-vuoden ajan	Yli 7-vuotta	Noin 3-vuotta
H2	Noin puolen vuoden ajan	Noin vuoden ajan	Puoli vuotta
H3	Alle vuoden	Yli vuosi	Noin vuoden ajan
H4	Alle puoli vuotta	Yli 10-vuotta	Alle puoli vuotta
H5	Alle vuoden	Alle vuoden	Alle vuoden

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot

4.2 Hybridimyyntivalmennus, nykyaikainen ja positiivinen lisä valmennukseen

Hybridimyyntivalmennuksen aiheeseen tutustuessa tuli selkeästi esiin aiheen ajankohtaisuus, mutta tärkeänä asiana myös yrityksissä esiintyvien eri asioiden korostuminen ja niiden toimivuus. Tämän tutkimuksen haastateltavista kaikilla oli pääsääntöisesti positiivinen suhtautuminen hybridimyyntivalmennuksen kokonaisuuteen vaikkakin omat mieltymykset eri osa-alueisiin näkyvät heidänkin vastauksissaan.

Tämän pääteeman tarkoituksena on tuoda esille hybridivalmennuksesta korostuneet positiiviset kokemukset ja näkemykset haastateltavien mielipiteiden kautta. Haastateltavat kokivat olevansa todellakin ajankohtaisen asian äärellä ja korostivat hybridivalmennuksen olevan nykyaikaa vaikkakin osalle fyysinen tai kasvotusten tapahtuva valmennus olisi enemmän entuudestaan tuttu. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään haastatteluissa korostuneet alateemat ja niiden merkitys osana hybridimyyntivalmennusta.

Myyntivalmennuksen ja etenkin tavoitteiden selkeys

Myyntivalmennuksen toimivuus todennäköisesti monella haastateltavalla peilautui aiempiin työpaikkoihin ja kokemuksiin valmennuksesta, jolloin kokemus on muodostunut selkein perustein. Haastateltavat mielsivät hybridinä tapahtuvan myyntivalmennuksen selkeäksi, jossa kokonaisuus toimii ja saavat tarvittavat tiedot sekä taidot suorittaakseen omia myyntitehtäviään. Myyntivalmennus koettiin toimivaksi, joka alkoi selkeällä alkuperehdytykselle ja jonka kautta oli mahdollista kokeilla ensimmäisiä omia myyntejään. Tuotekohtaiset koulutukset ja uusien asioiden opettelu koettiin tapahtuneen mieluisassa järjestyksessä. Kertaus on opintojen isä sanotaan ja näin korostivat myös haastateltavat saamaansa valmennusta. Heille tärkeää on ollut niin lyhyellä tai pidemmällä myyntiuralla se, että asioita kerrataan sekä muistutellaan virheistä, jotta pystyvät kehittymään myyjinä eikä toistaisi samoja virheitä.

Esimiehet ei pystynyt kyllä mitään siinä edellisessä työpaikassa jeesaamaan, tuossa nyt ne pystyvät, kun ne ovat teamsin välityksellä koko ajan siellä niin voi kysyä plus niiltä työkavereilta myös. Pystytään sitten ottamaan niitä ihan konkreettisia ohjeistuksiakin sitten myös teamsin välityksellä, että jos pitää tällaisia videon muotoisia keskusteluja sitten myös järjestää. -(Haastateltava 1)

Varsinkin kun itse on lähtenyt nolla kokemuksella niin kyllä oon jokaisesta valmennuskohtaamisesta jäänyt aina jotain käteen, että oli se sitten ihan niinku ylipäätään semmoista tsemppiä hetkeä, että jos tota on huonompi viikko ja sitten on se jonkunlainen tapaaminen niin kyllä niistä aina jää jotain sitten käteen mitä pystyy ammentamaan sitten vaikka sen seuraavalla viikolla, että lähtee vähän paremmin sujumaan. -(Haastateltava 5)

Tuota menisin väittämään, että kyllä tavoitteet aika lailla on kyllä sitten sanotaan korreloi sen sanotaan odotusten ja mahdollisuuksien kanssa, kun on A määrä myyjiä ja minkä verran pitää tulosta saada. -(Haastateltava 4)

Esihenkilöiden ja chatin vankka tuki

Haastateltavista kaikki viisi kokivat joko esihenkilöiden tai chatin vankaksi tukipilariksi osana hybridimyyntivalmennuksen kokonaisuutta. Esihenkilöihin kohdistuva aktiivisuus ja heidän löytyminen niin toimistolta, mutta etenkin helposti verkossa tavoitettavaksi koettiin todella isoksi plussaksi. Esihenkilöille esitetyt kysymykset ja huolenaiheet saivat nopean vastaavuuden mikä luonnollisesti

miellytti haastateltavia. Tämän asian mahdollisti haastateltavien mielestä se, että heillä on käytössä neljä esihenkilöä omina tiiminvetäjinään eli lomat, poissaolot tai kokoukset ei ole este saada vastausta akuuttiin kysymykseen.

Kyllähän mulla tuossa on neljä ihmistä niinku kuitenkin ketä mä voin tuossa häiritä ja jos ei kaikki ole paikalla siellä, mutta nytkin kun katsoo, on siellä kolme ihmistä kelle voisin vaikka soittaa. -
(Haastateltava 3)

Toki jos pomot on lomalla niin sitten niitä on vähän vähemmän, mutta kun siellähän yleensä neljä pomoa paikan päällä plus työkaverit niin sieltä melkeinpä poikkeuksetta aina löytyy vastaus kysymykseen saman tien. -(Haastateltava 1)

Chatin eli myyjien ja esihenkilöiden Teams-alustalla muodostama keskusteluryhmä on ollut mieleinen haastateltavien kokemusten perusteella. Chatin kautta etämyyjien on mahdollista saada tukea jokapäiväiseen työskentelyyn, vastauksia asiakkaiden tukaliin kysymyksiin sekä kannustusta onnistumistaan. Keskusteluryhmä on siis hyvin matalan kynnyksen alusta, jonne haastateltavien mielestä voi rohkeasti aloittaa keskustelua ja pyytää apua. Tärkeäksi palaksi chatin toimivuutta osa haastateltavista korosti sen nopeutta eli sieltä sai nopeimmin vastaukset ongelmiin ja se hyödytti tätä kautta merkittävästi myyntityöskentelyä.

Tosi hyvä juttu just esimerkiks toi niin chatti, että toimii koko ajan niin, jos tulee ongelmia niin pääsee heti laittamaan viestiä niin siellä joko ihan tiimari (tiiminvetäjä) tai työkaverit vastaa aika nopeastikin. -(Haastateltava 2)

Uudenlaiset koulutukset ja kannustus

Uudenlainen koulutus on ollut mieleen useimmalle haastateltavalle. Seuraavassa pääteemassa käsitellään myös verkossa tapahtuvan koulutuksen haittapuolista, mutta myös positiivisia kokemuksia aiheeseen liittyi. Yksi tärkeä aspekti haastateltavien mielestä on se, ettei enää tarvitse istua neuvotteluhuoneen nurkissa ja niiden myötä vähentyvät turhat joutenolo minuutit. Verkossa tapahtuvien koulutuksien avulla on myös haastateltavien mielestä mahdollistettu enemmän yksilö- ja pienryhmäkoulutuksia, joiden kautta saadaan enemmän irti itse valmennuksesta ja vinkeistä.

Mä itse henkilökohtaisesti tykkään tuosta, että se on ollut kaikki tuolla niinku verkon puolelle käytännössä, että ei ole ollut semmoista niinku, että istutaan jossain neukkarissa ja kuunnellaan. Se on niinku kivempi, että pystyt siinä omassa rauhassa olee tai että pystyy keskittymään vähän paremmin. -(Haastateltava 2)

Internetin mahdollistama jatkuva alttius keskustelulle ja kommunikoinnille on kehittänyt myyntiyhteisön motivointia sekä kannustusta. Haastateltavien kokemuksien myötä nousi esiin yleistynyt kannustus ja yleinen motivointi niin myyjien kesken kuin esihenkilöiltä alaspäin. Myyjät kokevat kannustuksen hyvänä lisänä ja kehuna oman työn hyvästä suorittamisesta, mutta näkevät asian myös toimivan psykologisesti hyvin, koska nähdessään muiden onnistumiset kokevat saavansa myös tämän kautta lisää motivaatiota omaan myyntihetkiin.

Tuolla pyritään nyt siihen, että aina kun joku tekee kaupan niin reagoidaan niihin kauppamääriin koko porukalla. Silloin kaikki huomaa, että sieltä saa tavallaan kannustusta ja se on semmosta positiivista kannustusta mitä pyritään siellä pitämään yllä ja siihen reagoi kaikki. -(Haastateltava 1)

Työkaverit ja paikattomuus

Työkavereiden merkitys korostui haastateltavien kokemuksista liittyen hybridivalmennuksen toimivuuteen. Työkaverit niin verkossa kuin toimistolla ovat se yhteisö ja lisä, mikä auttaa haastateltavia myyjiä jatkamaan työntekoa ja olemaan positiivinen ympäri vuoden. Työkavereiksi koetaan ihmiset laajemmaltikin kuin vain omalta toimistolta, sillä verkossa yleistyneet video- ja kuvayhteydet auttavat luomaan ystävyksiä myös verkossa. Työkavereiden merkitystä ei muutenkaan tule väheksyä osana valmennuksen toimivuutta, koska työyhteisöiden kemia ja niiden ilmapiiri vaikuttavat myyntityössä suoriutumiseen merkittävästi. Tällöin suositeltavaa esihenkilöille olisikin priorisoida työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta ja hyvää yhteishenkeä, jotta mahdollisimman monella olisi edellytykset kuulua joukkoon ja tehdä samalla tulosta.

Hybridinä tapahtuva myyntivalmennus mahdollistaa monia eri työskentelymahdollisuuksia toimeksiantajayritykselle työskenteleville myyjille. Heidän on mahdollista tehdä myyntityötä toimistolla, kotona tai mihin kannettavan tietokoneen vain mukaansa saisi otettua. Tämä on erityisen hieno lisä haastateltavien mielestä, joka mahdollistaa asuinkaupungin vaihdokset tai maiden väliset muutot mutkattomasti. Paikattomuuden tuomaa rikkautta kuvastaa myös uudet tuulahdukset eri

toimistojen välillä, jolloin verkon kautta tulleet ystävyysuhteet konkretisoituvat ja toimistojen välinen koheesio kasvaa.

Meillähän vasta ollut käymässä noita muun toimiston työntekijöitä, niin kyllähän se on tännekin tuonut mukavasti elämää ja meidänkin kylän keski-ikä on laskenut. -(Haastateltava 4)

4.3 Yhteisöllisuuden puute etämyyjän arjessa

Isoin ja merkittävin huolenaihe hybridivalmennukseen liittyen on yhteisöllisyyden puute. Tätä korostavat lähes jokainen hybridivalmennusta käsittelevä teoria, kirjallisuus, blogit ja nyt myös toimexiantajan työntekijät. Yhteisöllisyys ja sen puute ovat siitä katala vaiva työelämän kehittymiselle, koska sitä ei nähdä lyhyissä päivien tai viikkojen otannassa vaan se korostuu jälkijättöisesti kuukausien tai vuosien saatossa. Aiheen esiintuomiseksi tulee organisaatioiden itse etsiä ja täten nähdä se, jotta sitä on mahdollista kehittää. Tämän mahdollistaa siis tämän opinnäytetyön kaltaiset ja toki laajemmat tutkimukset, joiden avulla voidaan tuoda isommalle yleisölle esille työyhteisöissä esiintyvät haasteet. Seuraavat alateemat käsittelevät niin kyseistä pääteemaa eli yhteisöllisyyden puuttumista, mutta myös muita kehitys- ja ongelmakohtia liittyen hybridimyyntivalmennuksen onnistumiseen.

Yhteisöllisyyden luominen ja yhteiset tapahtumat

Haastateltavien kokemukset yhteisöllisyyden puuttumisesta sai tutkijan syventymään aiheeseen useimpien haastateltavien kanssa. Moni haastateltavista koki, etteivät yhteisöllisyyden tunnetta ja yhteishenkeä kerennyt tarpeeksi muodostua työpäivien aikana, jolloinka niiden tulisi tapahtua työpäivän ulkopuolella. Tämä edellyttäisi luonnollisesti työntekijöiltä korkeaa oma-aloitteisuutta eikä sitä voida heiltä vaatia. Toisaalta asiaa ei voida kaataa organisaation taikka esihenkilöiden niskaan, joten tulisi löytää yhteisymmärrys aiheesta sekä luoda ratkaisu, miten asiaa lähdetäisiin kehittämään.

Myöskin tosiaan se, että ehkä kehitettävää sen puoleen, että enemmän sitä yhteisöllisyyttä mitä on nyt, että kun nämä päivät menee kuitenkin niin silleen tietokoneella istuessa niin olisi sitten jotain vastapainoksi siellä päivällä, että meilläkin kun on vaan kaksi vartin taukoa ni se on loppujen lopuksi aika vähän. -(Haastateltava 2)

Sanotaanko näin, että oishan se kiva, kun tää on niin yksinäistä, ettei työpaikallakaan oikeastaan kerkeä työkavereitten kanssa juttelemaan. Siinä justiin se fyysinen yhteys ja näin ja sitten ei kerkeä kun ehkä työpäivän jälkee juttelemaan ja näin. -(Haastateltava 4)

Yhteiset tapahtumat ja muut yhteisöllisyyttä sekä kulttuuria kasvattavat tekijät olisivat haastateltavien mielestä osa ratkaisua, mikäli yhteisöllisyyden luomista alettaisiin rakentamaan. Haastateltavat toki painotti, etteivät tapahtumien tai muun vastaavan yhteisen tekemisen tarvitse sijoittua keskelle työpäivää vaan olisivat innokkaina myös työajan jälkeisiin tapahtumiin.

Tapahtumia on ollut muutamia, että ne on kyllä ollut tosi hyviä juttuja eikä niissä ja ehkä voisi olla silleen vähän enemmän, kun niitä ei vaikka ihan joka kuukausi ole tai silleen että voisi olla joka kuukausi joku pieni, vaikka ihan vapaaehtoinen just, että joko työpäivän jälkeen tai sitten ihan erillinen päivä tai jotain niin semmoinen voisi olla kiva. -(Haastateltava 2)

Niin me on yksi kerta oltu silloin loppukesästä pelaamassa minigolfia ja käytiin sitten syömässä porukalla. Sen jälkeen me ei olla tehty mitään, että tavallaan kun sehän ei välttämättä vaatisi niin hirveästi sitä rahaakaan, että jos nyt jotain tehtäisiin yhdessä ja sittenhän jokainen voisi maksaa vähän omalta osaltaan, että jos haluaa, kun kaikkihan ei välttämättä edes halua lähteä. -(Haastateltava 3)

Selkeät videokoulutukset ja ryhmäpaine

Videokoulutukset ja niihin liittyvä esihenkilöiden toiminta on kriittinen osa myyntivalmennusta, etenkin kun se tapahtuu verkossa. Haastateltavista muutama pohti videokoulutuksien toimivuutta ja mihin asioihin on omaan kokemukseen nojaten kiinnittäneet huomiota. Esiin nousi videokoulutuksien epäselkeys eli useiden esihenkilöiden yhtäaikaista vetovastuuta, jolloin kuuntelijalle on sekavaa seurata koulutuksen etenemistä. Myös esiinnousseista kehityskohdista mainittakoon tarkoituksenmukaisuus, jota eräs haastateltavista kyseenalaisti, koska koki videokoulutusten olleen hidasta ja epäselkeää, eri asioiden välillä poukkoilemista.

Videokoulutuksien ajoittaminen päivän aikatauluun myyntityötä tekeville etämyyjille on myös aihe, jota osa haastateltavista terävöittäisi. Heidän näkökulmastaan tulisi koulutuksen ajankohdan olla perusteltu siten, että parhaimmat myyntihetket päivästä eivät valuisi hukkaan vaan se aika suotaisiin myyntityön suorittamiselle.

Siellä on niin kun monta tiimaria (tiiminvetäjää) puhumassa samasta asiasta tavallaan niinku silleen kauhean nopeasti. Siinä tulee sitten semmoinen, että alussa mulla oli tosi paljon sitä, että tuntui semmoiselta sekoilulta, että siellä hypitään niinku aiheesta toiseen ja ensin puhuu yksi ja sitten siihen päälle melkein puhui jo toinen ja niin siinä oli hirveän vaikea pysyä mukana. -(Haastateltava 3)

Melkein vaan niitä spiikkejä (myyntipuheita) niinku olevan luetellaan läpi ja pääsääntöisesti se on ihan ok, mutta välillä tuntuu kyllä, että se on vähän semmoista niinku, että no itse olisin nopeampaa ja enempi ajatuksella ehkä sen lukenut. Varsinkin jos se menee silleen, että hypitään siitä asiasta toiseen. Sekä sitten, että ajoitetaan päivään paremmin ne koulutukset. -(Haastateltava 4)

Ryhmäpaine oli myös yksi esiin nousseista kohdista, joka joko suorasti tai epäsuorasti ilmeni haastateltavien kokemuksista ja kommentaareista. Haastateltavat pohtivat ryhmäpaineen kynnyksen mataltamista, jotta hyvät ja olennaiset kysymykset esimerkiksi myyntikoulutuksiin tai päivän ohjelmistoon ei jäisi kysymättä.

Elikkä tuo ryhmäpainehan siinä on, kun on paljon ihmisiä ja ympäriinsä että siellä on paljon osanottajia niin silloin on korkeampi se askelma lähteä kyselemään eri asioita en mäkään sitä juurikaan tee. Just se, että ajatella, että tuo on tyhmä kysymys että missä varmaan monta kertaa olisi ihan hyviä kysymyksiä kanssa. -(Haastateltava 4)

Yksilöt huomioon ja toimistotyöskentelyn heikkoudet

Tärkeä osa nykyaikaista valmennusta ja asia mikä välillä yrityksillä unohtuu, on yksilöiden huomioiminen. Kaikille sattuu vahinkoja ja asioita ei muisteta, mutta aina tasaisin väliajoin tulisi muistaa katsoa itseään peiliin ja kysyä olisiko meidän valmennuksessa jotain kehitettävää. Haastateltavat nostivat yksilöiden huomioimiseen liittyen muutamia aiheita, joita ovat itse kohdanneet. Eräs haastateltavista koki saaneensa välillä huonoa vastaanottoa niin esihenkilöiltä kuin työkavereilta liittyen yksinkertaisiin kysymyksiin, joita oli esittänyt chatissa.

Haastateltavat korostivat myös suoraan myyntivalmennukseen liittyen yksilöiden huomioimista. Esiin nousi toive yksilöivämmästä valmennuksesta eli huomioitaisiin eri tasoissa ja tilanteissa olevat myyjät, jotta heille kohdistettu valmennus saisi merkittävemmän hyödyn.

Vaikka tosi hyvä toi chatti onkin missä pääsee sitten koko ajan laittaa viestiä, mutta jos on semmoisia ongelmia mihin oikeasti löytyisi helposti ehkä vastaus, mutta joko

*on uusi tai ei jostain syystä niinku hoksaa niin sitten kun siellä kysyy niin sitten saat-
taa välillä niinku tulla semmoisen aika törkeän kautta sitä, että etkö vähän niinku ym-
märrä tätä hommaa ja se vastaus tyylisesti. -(Haastateltava 2)*

*Sitten toisaalta taas niin sitten sille valmennettavalle, kun siellä aina on eri tasoisia
niin ehkä ottaa mukaan semmoisia aika perusjuttuja, että jos siellä on yksikään uusi
niin ottaa se huomioon. Mutta myös ehkä sitten just, että nimenomaan silleen tuota
ehkä pienempiä ryhmiä voisi olla. -(Haastateltava 4)*

Toimistotyöskentelyn ja kotona yleistyvän työskentelyn eli etätyön yhdistäminen on nyky-yhteis-
kunnassa hyvin yleistä ja monet työyhteisöt siihen kannustavatkin. Molemmissa työskentelyta-
voissa on omat hyvät ja huonot puolensa kuten haastateltavistakin useimmat asian täten kokivat.
Toimistotyöskentelyn heikkoudeksi etämyyjän näkökulmasta koettiin rauhattomuus, melu ja aktii-
visuus. Rauhattomuus sekä melu jo itsessään kertovat niiden heikkoudet toimistotyöskentelyssä,
mutta aktiivisuuden muutama haastateltava koki kohonneen kotona työskennellessään eli haas-
teena toimistolla oli keskittyä itse myyntityöhön.

Toki välillä se ärsyttää, että se naapuri jauhaa siinä tota vieressä eikä pysty sitten oikein tai että vie
sitä keskittymistä jollain tavalla mikä on taas sitten kun tekee himasta niin sitten saa ihan täysin
omassa rauhassa. -(Haastateltava 5)

4.4 Etämyyjänä toimimisen hyödyt ja haasteet

Viimeisenä eli kolmantena pääteemana avataan, miten haastateltavat myyjät kokevat etämyyjänä
toimimisen eli mitkä suurimmat edut ja haitat siihen liittyvät. Kuten aiemmissa teemoissa ja kap-
paleissa on painotettu, ovat kokemukset yksilöllisiä ja täten sama aihe voidaan kokea joko positiivisena tai negatiivisena. Tutkijan näkökulmasta jo aihetta kysyessä tiedostettiin nämä ristiriidat,
mutta aiheen ollessa yksi tutkimuksen tutkimuskysymyksistä tulee tämäkin teema avata.

Uudet mahdollisuudet ja laaja tukiverkosto

Etämyyjänä toimimisen hyödyiksi haastateltavista valtaosa koki uusien mahdollisuuksien olevan
suurin positiivinen asia. Tämä sisältää mahdollisuudet työskennellä vapaasti toimistolla taikka
etänä kotona, mutta myös mahdollisuudet kokeilla omia rajojaan yrityksen sisällä eri tehtävissä

sekä projekteissa. Hyötyjä listattaessa korostui monen haastateltavan mielestä myös laaja tukiverkosto, joka ilmenee useiden esihenkilöiden sekä kollegoiden laajassa kymmenien ihmisten verkossa. Laajan tukiverkoston myötä haastateltavat kokevat saaneensa paljon hyötyä uusien asioiden oppimisessa ja erilaisten virheiden välttämässä, jonka luonnollisesti mahdollistaa kymmenet kollegat ja heidän kautta saadut neuvot eri tilanteisiin.

Sehän on hirveän mukava, että voi pariaksi kuukaudeksi lähteäkin sinne jonnekin, vaikka täältä sinne Rovaniemelle, jos siis välttämättä haluaa lähteä palelemaan talvella. -(Haastateltava 3)

Aktiivisuus, sosialisoituminen sekä kahvituntikokoukset

Toimistotyöskentelyn ja etätyön yhdistämisellä on myyjän mahdollista valita päivittäin parhaat puolet kummankin työskentelytavan väliltä ja tämän mahdollistaa hybridinä tapahtuva valmennus. Toimistolla työskentelemisen sosialisoituminen ja kahvitunneilla käydyt keskusteluhetket myynnin kehittämisestä ovat konkreettisia esimerkkejä mitä myyjänä hyödyt lähtemällä aamulla toimistolle. Näin kuvailee useimmat haastateltavat toimiston hyötyjä, joiden myötä jaksavat aamulla vauhtua lähtemään aikaisemmin toimistolle pehmeään kotisängyn ja kotitoimiston sijaan.

Totta kai niinku se yhteisöllisyys ja just tuli pidettyä tommosia kahvituntikokouksia, että puitiin niitä juttuja, että mikä on hyvä juttu ja mitä sä oot käyttänyt jne. Enemmän tulee sitten niinku analysoitua sitä toiminta ja tehtyä semmosta strategiaa siinäkin. -(Haastateltava 5)

Etätyöskentelyn eli kotitoimiston eduiksi haastateltavista useimmat korostavat omaa aktiivisuutta, joka ei herpaannu kollegoiden puheensorinan takia. Varjopuolena tälle eräs haastateltava toki korosti, että niin sanottu hiljainen tieto myyntivinkeistä jää saamatta, mikäli jää kotitoimistolle eikä ole mahdollisuutta kuulla kollegoiden esimerkkejä asiakaskontakteista.

Vastuullisuus ja tekniset haasteet

Niin toimistolla kuin kotitoimistolla korostuu haastateltavien kokemuksella etenkin vastuullisuus ja tekniset ongelmat. Haasteena kotona työskennellessä myyjälle on pidettävä huoli omista tavoit-

teistaan, joita päivälle taikka viikolle on asetettu, koska ei nähdä samanlaista rytmiä, joka mahdollisesti muodostuu toimistolla. Vastuullisuus toimistolla työskentelyssä näkyy oman ajankäytön hallinnassa, johon vaikuttaa kollegoiden kanssa sosialisoituminen ja muut houkuttavat tekijät. Kotityöskentelyn nähdään vaativan myyjältä erityistä luonnetta ja toimintakykyä, jotta pysyy omissa myynnillisissä tavoitteissaan ja välttää myös kotona esiintyvät työn karttamiseen liittyvät houkukset. Eräs haastateltavista toki linjasi, ettei ketä tahansa mahdollisesti laiteta työskentelemään kotona vaan siihen asetetaan tietyt kriteerit ja tavoitteet, joita tulee noudattaa.

Teknisten ongelmien kanssa painiminen on osa niin toimistossa kuin etänä tapahtuvassa työskentelyssä, jolta ei voi välttyä. Haasteena etätyöskentelyn teknisiksi ongelmiksi haastateltavat kokivat etenkin liittyvän laitteiden rikkoutumisiin, tekniseen tukeen ja omaan osaamattomuuteen. Kotona työskennellessä apu ei ole niin helposti saatavilla tai ainakaan samoin tavoin kuin toimistolla. Haastateltavat korostivat myös toimistotyöskentelyn eduksi paremmat välineet sekä laitteiston, joita ei ole mahdollista hyödyntää samoin tavoin kotona työskennellessä.

Myyntikilpailut osana motivointia

Seuraava alateema ei suoranaisesti vastaa haastateltavien hyötyjä ja haasteita myyntityössä toimimiseen, mutta asian tärkeyden ja mielipidejakauman huomioon ottaen tulee se käsitellä. Tärkeä osa myyntivalmennuksessa tapahtuvaa motivoimisen laajaa kirjoa on myyntikilpailut ja erilaiset tulospalkkiot. Myyjille tärkeää on saada erilaisia virikkeitä ja kilpailun tunnetta välillä niin harmaaseen arkeen, mutta myyntikilpailut voidaan kokea eri tavoin etenkin niiden oikeudenmukaisuuden kannalta. Haastateltavat kokivat, että myyntikilpailuja on tällä hetkellä riittävästi ja suurimman osan kerroista ne tuovat lisää intoa myyntityöhön.

Haastateltavista kuitenkin muutama pohti, miten kilpailuja voitaisiin kehittää ja olisiko enemmän sijaa muille kuin tuotemäärällisille kilpailulle, joiden kautta erilaiset sekä eritasoiset myyjät voisivat tavoitella omaa parastaan. Vastapuolelta eräs haastateltava korosti myyjien parhaimmiston tuovan yrityksille suurimman myynnillisen panoksen ja tuloksen, jolloinka loogista on heidän saada kompensaatiota hyvästä tuloksestaan.

Kyllä mun mielestä niinku parhaat on parhaita ja ne tekee itselleen ja firmoille tulosta niin turha siinä on lähteä sitten päätä silittämään kuitenkaan muilta. Eihän se ole kuin itsestään kiinni, että miten se tekee ja sitten, että jos sulta vaaditaan enemmän niin koko ajan sä opit enemmän. -(Haastateltava 5)

Kyllä mä uskon, että siihen löytyisi joku keino, että ei ehkä just silleen, että jotain muutakin kuin välillä sitä, että kauppa määrää tai semmoista painotettaisiin. -(Haastateltava 2)

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyössä oli tavoitteena selvittää, miten hybridinä tapahtuva myyntivalmennus koetaan eli miten se onnistuu etämyyjän näkökulmasta. Teoriaosuus liittyen hybridimyyntivalmennuksen eri osa-alueisiin sekä kokonaisuuteen pyrittiin pitämään mahdollisimman tiiviinä vaikka myynnin valmentamisesta teoriaa olisikin mahdollista kirjoittaa tuhansia sivuja eri näkökulmista. Tutkimusongelma opinnäytetyössä oli ”miten hybridivalmennus edesauttaa tai heikentää etämyyjän suoriutumisesta myynnillisistä työtehtävistään?”. Tutkimuskysymykset muodostuivat muotoon ”mitä on onnistunut hybridimyyntivalmennus?” ja ”miten myyntityö onnistuu etämyyjänä, mitkä ovat sen haasteet ja hyödyt?”.

Teoriaosuuden ja tutkimusongelman määrittämisen jälkeen laadittiin tutkimusta varten teemahaastattelun runko ja suoritettiin haastattelut. Teemahaastattelut analysoitiin hyödyntämällä teemoittelua ja sitä kautta saatiin ymmärrys sekä selkeä käsitys tutkittavasta aiheesta teorian oheen. Teemahaastatteluilla saatiin vastaukset tutkimukselle esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Seuraavat alaotsikot ovat tutkimustuloksissa esiin nousseita pääteemoja, joiden avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä sekä tulkintoja vastaamaan opinnäytetyön tutkimusongelmaa.

Hybridivalmennus, nykyaikainen ja positiivinen lisä valmennukseen

Tutkimustuloksissa esiin nousseet kokemukset hybridimyyntivalmennuksen toimivuudesta oli hyvin positiiviset. Tämän teeman myötä saatiin vastaukset ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: ”mitä on onnistunut hybridimyyntivalmennus?” ja tämän myötä myös osan ratkaisua kohti tutkimusongelmaan vastaamista. Tutkimustuloksista voidaan havainnoida, että alateemoina esiinty-

neet positiiviset mielipiteet ovat varsin johdonmukaisia tutkimuksen teoriaosaan peilaten. Myynti- valmennuksen ja tavoitteiden selkeys on myyntiorganisaatioille itseisarvo, tapahtuipa se kasvok- kain tai etänä, mutta sen konkreettinen toimivuus tuli esille etämyyjien kokemuksien kautta. Toi- meksiantajayrityksen tavoitteiden asettaminen on suoraan yhdistettävissä esimerkiksi Niemisen ja Tomperin (2008, 52) tavoiteasetannan S eli ”Specific” kirjaimeen, jossa tavoitteen tulee olla selkeä ja täsmällinen kuten esimerkiksi euromääräiset tavoitteet.

Tutkimustuloksissa esihenkilöiden ja chatin yhdistelmä sekä niiden kautta muodostunut tuki nousi merkittävämmäksi tukipilariksi valmennuksen kokonaisuudessa. Teorian kautta tapahtuvalla tar- kastelulla voidaan tässä nähdä yhtymäkohtia teknologian yleiseen hyödyntämiseen etenkin etätii- mien johtamisessa. Vahvaksi tukipilariksi valmennuksessa koettiin myös uudenaikaiset kokoukset, jonka mahdollistaa verkossa suoritettavat videopalaverit eikä täten kaikki koulutukset tapahdu yrityk- sien neuvotteluhuoneissa. Tämä voidaan nähdä onnistumiseksi, sillä esimerkiksi Humala (2007, 89) korostaa kirjassaan videokokousten mahdollistavan läsnä olemisen ja osallistumisen tunteen myös etämyyjille.

Tutkimustuloksia havainnoidessa voidaan tulkita myös työkavereiden merkityksen korostuvan hyb- ridimyyntivalmennuksen toimivuutta tarkasteltaessa. Haastateltavat toivat esille, miten työkave- reiden merkitys näkyy, kun työskennellään suurimmalta osin verkon välityksellä eikä ole aina mah- dollista kasvokkain käytävään keskusteluun. Hybridivalmennuksen voidaan siis nähdä näiltä osin lähtökohtaisesti edesauttavan etämyyjien suoriutumista myynnillisistä työtehtävistään. Lähes jo- kainen haastateltavista koki isot myyntivalmennuksen osa-alueet sekä kokonaisuuden toimivaksi ja tämän myötä helpottavan heitä tavoittelevaan omia myynnillisiä rajojaan sekä tavoitteitaan. Tutkimuskysymykseen vastauksena, haastateltavat kokivat, että onnistunut hybridimyyntivalmen- nus on yhdistelmä selkeää myyntivalmennusta ja tavoitteiden asettamista. Mutta myös tukea niin esihenkilöiltä kuin työkavereilta chat-keskusteluryhmässä sekä toimivien videokoulutuksien hyö- dyntämistä.

Yhteisöllisyyden puute etämyyjän arjessa

Haastateltavien kokemuksiin pohjautuen seuraavaksi teemaksi muodostui yhteisöllisyyden puute etämyyjän arjessa ja miten se näkyy heidän työssään. Teema käsittelee myös muita esiin nousseita

ongelma- ja kehityskohteita koskien hybridimyyntivalmennusta, joihin myyjät olivat omalla työtai-paleellaan kohdanneet. Tämä teema antaa omalta osaltaan vastauksia molempiin opinnäytetyölle asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Haastateltavien vastauksissa ja analysoinnissa korostui niin suo-rasti kuin epäsuorasti yhteisöllisyyden puute tämänkaltaisessa hybridityöskentelykulttuurissa. Tut-kimuksen teoriaosassa esiin nousseet haasteet koskien eri työskentelykulttuureita korostui myös yhteisöllisyyden luominen ja sen tarkkailu osana esihenkilöiden toimenkuvaa. Osa haastateltavista antoi myös oman näkemyksen yhteisöllisyyden kehittämiseksi yhteisten tapahtumien avulla. Tätä korostaa kirjassaan myös Humala (2007, 88–90) tuomalla esiin kasvokkain tapaamisen tärkeyden myös työajan ulkopuolella, koska tiimien yhteinen aika ja hiljaisen tiedon välittyminen on tärkeä osa toimivaa ”hybriditiimiä”.

Haastateltavista muutama antoi näkemyksensä ja pohti videokoulutuksien toimivuutta sekä mihin asioihin siellä tulisi kiinnittää huomiota. Videokoulutuksien epäselkeys ja tarkoituksenmukaisuus olisi ne kehitettävät asiat, jotta myyjien hyöty koulutuksista olisi maksimaalinen. Myös ryhmäpai-neen näkyminen huoletti erästä haastateltavaa, jonka myötä olennaiset kysymykset ovat vaarana jäädä koulutuksien ulkopuolelle, jolloin moni henkilö ei hyödy niistä. Näitä kehityskohteita tulki-tessa nousee esiin esihenkilöiden organisointi ja suunnitelmallisuus, jotka kohdistuvat suoritettui-hin myyntikoulutuksiin. Tulisiko niitä suunnitella ja jatkokehittää, jotta niiden tarkoituksenmukai-suus ja selkeys vastaisi etämyyjien toivomuksia.

Tutkimustuloksia tulkitessa huomio kiinnittyy teorian osalta mainittuihin asioihin yksilöiden huo-mioimisessa. Humala (2007, 107) tuo kirjassaan esille kuva- ja videoyhteyksien mahdollistavan etä-valmennuksessa kaikkien osallisten oppimisen ja omaksumisen tukemisen, eli mahdollisuuden huomioida yksilöt sekä luoda työntekijälle luontaisimmat tavat sekä olosuhteet oppimiseen. Osa haastateltavista mainitsikin kehityskohteissaan toiveen yksilöivämmästä valmennuksesta eli sen, että tuotaisiin enemmän henkilökohtaisia tai pienryhmä koulutuksia.

Näiden edellä mainittujen alateemojen voidaan siis tulkita heikentävän etämyyjän suoriutumista myynnillisistä työtehtävistään. Vaikkakin lähtökohtaisesti positiivinen suhtautuminen hybridival-mennuksen toimivuuteen onkin myyjien keskuudessa, on hyvä löytää osa-alueita, joita yrityksen on mahdollista vielä kehittää. Tutkimuskysymyksiä näkökulmasta tarkasteltuna, haastateltavat kokivat, että onnistuakseen hybridimyyntivalmennuksessa tulee kiinnittää huomioita moniin eri

osa-alueisiin. Kehitettäväksi asioiksi haastateltavien kokemuksia tulkitessa, muodostui yhteisöllisyyden lisääminen yhteisten tapahtumien muodossa, videokoulutuksien tarkoituksenmukaisuuden ja ryhmäpaineen huomioiminen sekä yksilöivämpi myyntivalmennus. Nämä edellä mainitut asiat voidaan tulkita vastaavan myös jälkimmäiseen tutkimuskysymykseen, eli mitä asioita etämyyjä kokee haasteeksi oman myyntityön suorittamisessa.

Etämyyjänä toimimisen hyödyt ja haasteet

Viimeinen eli kolmas pääteema muodostui haastateltavien mielipiteistä koskien etämyyjänä toimimista eli mitä etuja sekä haittoja siihen liittyy. Tämä teema vastaa toiseen tutkimuskysymykseen: ”miten myyntityö onnistuu etämyyjänä, mitkä ovat sen haasteet ja hyödyt?”. Etämyyjänä toimimista tarkasteltaessa teorian näkökulmasta esille nousee monia selkeitä haasteita ja hyötyjä. Hyödyt koskettavat Trivedin ja Desain (2012, 25) mukaan useasti uusia työmahdollisuuksia, jotka eivät ole maantieteelliseen paikkaan sidottuja eli työnteko mahdollistetaan lähes mistä tahansa, mutta lisäävät myös kulttuurillisen näkökulman eli mahdollisuuden työskennellä monien erilaisten ihmisten kanssa. Valtaosa haastateltavista kokikin, että uudet mahdollisuudet sekä laaja tukiverkosto on suurin positiivinen asia etämyyjänä toimimisessa.

Etämyyjänä toimimisen hyödyiksi haastateltavat listasi myös työhön liittyvän aktiivisuuden, sosialisoitumisen ja kahvitunneilla kollegoiden kanssa käydyt juttutuokiot. Eräs haastateltavista koki, että yksi hyödyistä on mahdollisuus valita itselleen kullekin päivälle sopivin olosuhde työskentelylle. Tulkitessa näitä haastateltavien kokemuksia sekä mielipiteitä voidaan nähdä, että he kokevat hybridinä työskentelyn varsin positiiviseksi, koska on mahdollista nauttia molempien työntekotapojen hedelmistä. Tätä puoltaa teorian osalta myös Westren-Dollin (2024) artikkelissa esittelemät hyödyt hybridityöskentelystä. Hybridityö näkyy suomalaisessa kulttuurissa tällä hetkellä siten, että työntekijät raportoivat etätyöskentelyn parantaneen työn tuottavuutta sekä hybridityön tukevan työtyytyväisyyttä paremmin kuin pelkkä etä- tai lähityö.

Etämyyjänä työskentelemiseen liittyviä haasteita on jo useasti tutkimuksessa mainittu yhteisöllisyyden puuttuminen, mutta myös tekniset haasteet sekä vastuullisuus. Teorian kulmalta asiaa tulkitessa voidaan nähdä hyvin Laken (2014, 161) tiivistämänä yhteisöllisyyden puute, koska ihmisten on vaikeampi luoda luottamusta henkilöihin keitä ei ole ikinä kasvokkain tavannut. Trivedi ja Desai

(2012, 25) lisäävät haasteita listattaessa ja tulkittaessa teknisten haasteiden vaikuttavan etenkin eri viestintäpalveluissa tapahtuvaan kommunikointiin. Viimeisenä alateemana koskettaen koko hybridivalmennusta, mutta loogisesti vaikuttaen merkittävästi etämyyjien toimimiseen on myyntikilpailut ja niiden toimivuus. Tähän asiaan haastateltavat olivat sekä puolesta että vastaan, mutta asiaa pohdittiin sen kehittämisen näkökulmasta eli olisiko mahdollista erilaiset myyntikilpailut, joissa useammalla olisi mahdollisuus voittaa.

Etämyyjänä työskentelyn hyödyt ja haitat jakautuivat hyvin tasapuolisesti. Tämän aiheen jo itse tutkimuskysymys antaa mahdollisuuden tutkittavalle kohteelle omille kokemuksilleen ja mielipiteilleen, joten asioiden toimivuus voidaan kokea monin eri tavoin. Tämä tulee ottaa siis huomioon tulkitessa etämyyjänä onnistumista, mutta sen voi nähdä onnistuvan hyvin haasteltavien kokemuksia tarkasteltaessa. Kuten aiempaan tutkimuskysymykseen ja koko tutkimusongelmaan, voidaan nähdä niin hyvät sekä huonot puolet, mutta tärkeää on haastateltavien yleinen positiivinen suhtautuminen ja se, että toimeksiantaja ottaisi kehitettävät asiat tosissaan sekä tekisi muutoksia toiminnassaan.

5.1 Tutkimuksen onnistuminen ja arviointi

Tutkimuksen suorittaminen kaikkine vaiheineen onnistui pääsääntöisesti hyvin. Tutkimuksen teoriaosuuden ja etenkin tutkimusasetelman myötä oli opinnäytetyön eri vaiheet selkeä suoritettava sekä niissä onnistuttiin hyvin. Tutkimustulokset vastasivat teoriassa esiin nousseita asioita, mutta myös pienet yksityiskohdat korostuvat tämänkaltaisissa tutkimuksissa erityisen hyvin. Teemahaastatteluiden suoritus sujui tutkijan näkökulmasta hyvin, vaikkakin jännitys ja tietynlainen kokemattomuus varmasti vaikutti haastattelujen suorituksiin. Teemahaastatteluista kokemusta oli tutkijalla aiemmista opintosuorituksistaan, joten ensimmäisen kerran virheet jäivät sitä kautta tästä tutkimuksesta myös pois.

Tutkimuksen onnistumista tässä opinnäytetyössä voidaan arvioida vain tutkijan näkökulmasta vaikkakin tutkimuksen onnistuminen kiinnostaa myös toimeksiantajayritystä. Tutkimus onnistui hyvin, mutta tärkeintä oli sen avulla mahdollistaa etämyyjiä saamaan äänensä kuuluviin omien kokemusten ja mielipiteidensä kautta. Onnistuminen näkyy tutkijan näkökulmasta siten, että tutkimuksella saatiin selville paljon positiivisia näkemyksiä hybridivalmennuksen tilaan liittyen, mutta myös kehityskohteita saatiin tutkimuksella esiin.

5.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksessa noudatettiin hyviä tutkimusetiikan tunnuspiirteitä koko opinnäytetyöprosessin ajan. Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden noudattamista helpotti etenkin tutkimuksen alussa luodut tutkimus- ja aineistohallintasuunnitelmat. Näiden myötä oli selkeää, miten edetä tutkimuksessa ja miten esimerkiksi aineiston säilyttäminen sekä tuhoaminen suoritettiin. Tärkeä osa eettisestä näkökulmasta tarkasteltuna oli tässä tutkimuksessa teemahaastatteluiden toteutus. Teemahaastattelujen kautta tulleet haastateltavat pidettiin anonyyminä ja heidän kokemukset ainoastaan tutkijan nähtävillä. Haastateltaville informoitiin jo saatekirjeen avulla, ettei heidän osallistumisensa tutkimukseen tai kokemukset tule heidän suullaan esihenkilöidensä tai muiden tietoon vaan ne pidetään anonyyminä.

Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa täytyy korostaa myös haastateltavien määrää ja niiden avulla luotua kuvaa toimeksiantajan hybridivalmennuksen tilasta eli tutkimuksen uskottavuuden toteutumista. Teemahaastattelut suoritettiin viidellä haastateltavalla mikä ei luonnollisesti anna täydellistä kuvaa tutkittavasta aiheesta. Opinnäytetyön raamit huomioon ottaen ja tutkimuksesta esiin nousseiden aiheiden kautta, voidaan kuitenkin nähdä tutkimuksen tuoneen lisätietoa aiheesta yhdessä yrityksessä sekä ajankohtaisia mielipiteitä toimeksiantajalle. Toimeksiantajalle voidaan nähdä erityksen tärkeäksi etenkin myyjien lähtökohtainen positiivisuus sekä tyytyväisyys hybridivalmennuksen toimivuuden näkökulmasta. Toki tärkeää ja arvokasta toimeksiantajalle oli kehityskohteet, mitkä ilmenivät haastateltavien mielipiteistä.

Tutkijan objektiivisuus tutkimukseen vaikuttavana tekijänä oli tutkijalle tärkeä arvo aina sen kirjaimisesta tutkimusasetelmaan ja sieltä työn viimeistelyyn. Tutkijan objektiivisuutta tarkasteltaessa voidaan nähdä sen lähtökohtaisesti olleen onnistunut vaikkakin sen täysi noudattaminen on mahdollottomuus koko tutkimusprosessin ajan. Tutkijalle tärkeänä tekijänä oli jättää omat muistikuvat, kokemukset ja näkemykset koskien etämyyjänä työskentelyä taka-alalle etenkin teemahaastatteluiden ajaksi, jolloin tavoitteena oli saada haastateltavien mielipiteet esiin tutkittavasta aiheesta.

Tutkimuksen luotettavuutta pohtiessa voidaan tarkastella myös sen siirrettävyyttä ja vakiintuneisuutta. Tutkimuksen luotettavuuden kriteeristöön kuuluva siirrettävyys mahdollistaa arvioinnin, jossa pohditaan opinnäytetyön tulosten siirrettävyyden mahdollisuutta toiseen kontekstiin. (Tuomi ja Sarajarvi 2018, 162.) Tutkijan näkökulmasta tuloksien siirrettävyys tämän tutkimuksen

osalta olisi mahdollista. Tätä tulkintaa voidaan perustella tulosten vastaavuudella tutkimuksen teoriaosaan, jossa korostuu kokonaisuuden vastaavuus vaikkakin pienet esiin nousseet yksityiskohdat erottelevat tulokset eri konteksteissa. Tutkimuksen vakiintuneisuuden osuus luotettavuuden arvioinnissa mahdollistetaan ulkopuolisella henkilöllä, joka suorittaa arvioinnin tutkimuksen tuotokista (Tuomi ja Sarajärvi, 162). Vakiintuneisuuden osuus tässä tutkimuksessa toteutuu opinnäytetyön arvioinnin ja läpikäynnin myötä.

Tulosten hyödyntäminen ja mahdolliset jatkotutkimukset

Tutkimuksen tuloksia tulisi tutkijan näkökulmasta selkeästi hyödyntää toimeksiantajan hybridivalmennuksessa. Esiin nousseet ongelma- ja kehityskohdat ovat selkeitä ja niitä olisi mahdollista ottaa huomioon toimeksiantajan myyntivalmennuksessa, kuten myös yleisessä viihtyvyydessä. Etenkin yleinen yhteisöllisyyden puute olisi mahdollista korjata haastateltavien antamien kehitysehdotusten avulla eli järjestämällä useammin tiimin tai tiimien yhteisiä tapahtumia. Tapahtumat voivat ajoittua niin työpäivään, mutta haastateltavien kokemusten mukaan myös työpäivän jälkeinen vapaa-aika sopisi yhteiseen ajanviettoon eri tekemisen merkeissä.

Toinen tuloksissa esiin noussut selkeä kehitettävä kohde eli videokoulutusten tarkoituksenmukaisuus tulisi tutkijan näkökulmasta jatkossa ottaa huomioon. Tämän parantamiseksi korostuu jälleen selkeys eli esihenkilöiden selkeä suunnitelmallisuus ja ennakkovalmistelut koskien eri koulutustilaisuuksia. Haastateltavien esiin nostama usean tiiminvetäjän päälle puhuminen ja epäselkeys olisi mahdollista kehittää pienin korjauksin sekä täsmennyksin.

Tutkittava aihe ja sen lopputulos toi esille toimeksiantajalle kriittiset onnistumiset sekä kehityskohdat eri osa-alueissa liittyen heidän hybridimyyntivalmennuksensa kokonaisuutta. Tämän avulla olisi mahdollista lähteä jatkokehittämään sekä tutkimaan esimerkiksi toimeksiantajayrityksen esihenkilöitä eli myyntivalmentajien osuutta tässä kokonaisuudessa. Esihenkilöille suoritettava tutkimus toisivat varmuudella uusia näkökulmia koskien hybridimyyntivalmennusta, koska heidän kulmastaan saisi paremmin selville organisaation tavoitteet ja keinot luoda toimiva kokonaisuus.

Yleisesti hybridimyyntivalmennusta sekä hybridivalmennuksen tilaa tulisi tutkia laajemmin eri organisaatioiden kohdalla. Aiheen ajankohtaisuus ja selkeät tulevaisuudennäkymät mahdollistaisivat

jopa laajemmat tutkimukset aihetta koskien. Tämän avulla yleisesti eri organisaatioiden olisi mahdollista saada ymmärrys, miten hybridivalmennuksen kokonaisuutta tulisi lähestyä ja miten he voisivat kehittää omaa toimintaansa tai valmiutta reagoida muuttuviin työkuulttuuriin tilanteisiin.

Lähteet

Alanen, V., Mälkiä, T & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2021. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita. Viitattu 22.1.2024. <https://janet.finna.fi/>. Ellibs ebooks.

Fayard, A. L., Weeks, J & Khan, M. 2021. Designing the Hybrid Office. Verkkoartikkeli: Harvard Business Review. Viitattu 10.12.2023. <https://hbr.org/2021/03/designing-the-hybrid-office>.

Gratton, L. 2021. How to do hybrid right. Verkkoartikkeli: Harvard Business Review. Viitattu 23.1.2024. <https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right>.

Hopkins, J. C & Figaro, K. A. 2021. The Great Resignation: An Argument for Hybrid Leadership. International Journal of Business and Management Research. Viitattu 11.12.2023. <https://ijbmr.forexjournal.co.in/archive/volume-9/ijbmr-090402.html>.

Humala, I. 2007. Johda verkossa: virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Helsinki: Infor.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö. Asiakkaana organisaatio. Helsinki: Edita.

Juhila, K. N.d. Teemoittelu. Nettiartikkeli Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston verkkosivuilla. Viitattu 25.1.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>.

Kananen, J. 2008. Kvali: kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Lake, A. 2014. Smart flexibility: moving smart and flexible working from theory to practice. Burlington, VT: Gower. Viitattu 22.11.2024. <https://janet.finna.fi/>. EBSCOhost Ebooks.

Meistä. N.d. Ketä olemme. Artikkel. Viitattu 16.1.2024. <https://rainmaker.fi/meista/>.

Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus.

Nguyen, C, Artis, A, Plank, R & Solomon, P. 2019. Dimension of effective sales coaching: scale development and validation. Nettiartikkeli Janet Finna verkkosivustolla. Viitattu 16.11.2024. <https://janet.finna.fi/>. EBSCOhost Business Source Elite.

Nieminen, T & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOYpro.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Rummukainen, T. 2008. Huippumyyjä: Ominaisuudet & tositarinoita. Helsinki: Yrityskirjat.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 12.12.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>.

Teemoittelu. 2016. Verkojulkaisu Jyväskylän yliopiston Koppa verkkosivustolla. Viitattu 25.1.2024. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/teemoittelu>.

The Sales Funnel. N.d. Verkoartikkeli. Mind Tools Ltd. Viitattu 23.1.2024. <https://www.mindtools.com/a0qi6ru/the-sales-funnel>.

Trivedi, A. & Desai, J. 2012. A Review of Literature on E-Leadership. Nettiartikkeli. Viitattu 22.1.2024. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2172577.

Tutkimuseettiset ohjeet. N.d. Nettiartikkeli Jyväskylän yliopiston verkkosivustolla. Viitattu 25.1.2024. <https://staff.jyu.fi/Members/matukuiv/Tietosuoja/Tutkimusetiikka/?searchterm=eetti-set%252520ohjeet>.

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

Vehoniemi Saara. N.d. Mitä myyntivalmennuksessa tehdään ja onko se oikea ratkaisu yrityksellesi?. Nettiartikkeli. Viitattu 17.1.2024. <https://inhousegroup.fi/mita-myyntivalmennuksessa-tehdaan-ja-onko-se-oikea-ratkaisu-yrityksellesi/>.

Westren-Doll, J. 2024. Pakkokahvit konttorilla. Nettiartikkeli Helsingin Sanomien verkkosivuilla. Viitattu 8.2.2024. <https://www.hs.fi/visio/art-2000010199563.html>.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

<p>Teema 1: Taustoitus</p> <p>Kuinka kauan olet työskennellyt toimeksiantajalla?</p> <p>Työkokemus myyntityöstä?</p> <p>Kuinka kauan olet työskennellyt etämyyjänä?</p>
<p>Teema 2: Hybridimyyntivalmennus</p> <p>Miten koet verkossa ja kasvokkain tapahtuvan valmennuksen yhdistämisen eli hybridimyyntivalmennuksen?</p> <p>Miten yrityksessänne kehitetään ja valmennetaan etämyyjiä?</p>
<p>Teema 3: Myyntivalmennus</p> <p>Miten kuvailisit teidän yrityksen tavoitteiden asettamista?</p> <p>Miten kuvailisit saamaasi valmennusta myynnin eri vaiheisiin/itse myyntityöhön liittyen?</p> <p>Miten koet yrityksessänne myyntivalmennuksen motivoivan työhön ja tuloksen tekemiseen?</p>
<p>Teema 4: Etämyyjänä onnistuminen</p> <p>Koetko saaneesi tarpeeksi työkaluja etämyyjänä toimimiseen?</p> <p>Kuvaile miten teidän etämyyjien tavoitteiden seuranta ja niissä onnistuminen tapahtuu?</p> <p>Miten etämyyjänä onnistumista voitaisiin tukea tai kehittää?</p>
<p>Teema 5: Etämyyjänä toimimisen haasteet ja hyödyt</p> <p>Mainitse konkreettisia esimerkkejä miksi hyödyt toimiessasi etämyyjänä?</p> <p>Mainitse konkreettisia esimerkkejä mitä haasteita koet toimiessasi etämyyjänä?</p>
<p>Teema 6: Yhteenveto hybridimyyntivalmennuksen kokonaisuudesta</p> <p>Mainitse muutamia isoimmat plussat ja miinukset liittyen hybridivalmennuksen onnistumiseen teidän yrityksessä?</p>