

Yritysfuusion vaikutukset henkilöstön myynnillisyyteen

Jonna Ojamaa

Tekijä(t) Jonna Ojamaa	
Koulutusohjelma Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Yritysfuusion vaikutukset henkilöstön myynnillisyyteen	Sivu- ja liitesivumäärä 54 + 2
Opinnäytetyön otsikko englanniksi Effects of a merger on employees' marketing spirit	
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Aalto University Executive Education Oy:lle. Maaliskuussa 2014 Aalto EE:n toiminta laajentui kattamaan Aalto Professional Developmentin sekä Pienyrityskeskukseen liiketoimintana toteutettavat täydennyskoulutuspalvelut.</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa yritysfuusion vaikutuksia henkilöstön myynnillisyyteen kohdeyrityksessä. Opinnäytetyö rajattiin tarkastelemaan ainoastaan Aalto-yliopistolta siirtyvien työntekijöiden kokemuksia.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella, sillä tavoitteena oli saada mahdollisimman kokonaisvaltainen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Aineistonkeruumenetelmänä tässä työssä oli teemahaastattelu, jonka avulla saatiin kattava ja monipuolinen kuvaus haasteltavien kokemuksista ja näkemyksistä yritysfuusion tuomista muutoksista myynnillisyyteen.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella yritysfuusio on tuonut henkilöstölle uusia oivalluksia sekä haasteita myynnillisyyden suhteen. Suurimmat muutokset liittyvät myyntityön korostumiseen koko organisaation tasolla sekä henkilökohtaisiin asennemuutoksiin myyntityön suhteen. Keskeisimmät kehityskohdat liittyvät myyntityöliien hallintaan, kaupanpäästöaitoihin, uusien toimintatapojen omaksumiseen ja yhteistyön kehittämiseen eri yksiköiden välillä.</p>	
Asiasanat myynninedistäminen, fuusiot, organisaatiomuutokset	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työ ja muutos	3
3	Muutos organisaatiossa	5
3.1	Organisaation muutoskyky	6
3.2	Yritysfuusio muutoksena	7
3.3	Muutoksen vaiheet	8
3.4	Muutoksen herättämät tunteet	11
4	Organisaatiokulttuuri	13
4.1	Organisaatiokulttuuri ja muutos	14
4.2	Erilaiset kulttuurit yhteen	15
4.3	Osaamisen hyödyntämisen kulttuuri	16
5	Myynnillisuus	19
5.1	Myynnillisyyden kehittäminen	19
5.2	Myynnillisuus ja kulttuuri	21
5.3	Henkilöstön sitoutuneisuus	21
5.4	Työ ja motivaatio	23
5.5	Työn mielekkyys	25
5.6	Huippumyyjän ominaisuuksia	26
6	Tutkimusprosessi ja tulokset	29
6.1	Toimeksiantaja	29
6.2	Tutkimusongelma ja tavoitteet	29
6.3	Kvalitatiivinen tutkimus	30
6.4	Teemahaastattelu	30
6.5	Aineiston analyysi	32
6.6	Tutkimuksen tulokset	33
6.6.1	Muutos	33
6.6.2	Organisaatiokulttuuri	35
6.6.3	Myynnillisuus	37
6.7	Tulosten yhteenveto	43
7	Pohdinta	45
7.1	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	45
7.1.1	Myyntityyliä omaksuminen	46
7.1.2	Yhteistyön lisääminen eri yksiköiden välillä	46
7.1.3	Kaupantaitojen vahvistaminen	46
7.1.4	Organisaation arvojen sisäistäminen	47
7.1.5	Näkemyksistä myyjänä	47
7.2	Opinnäytetyön onnistuminen	49
7.3	Jatkotutkimusehdotukset	49

7.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	50
Lähteet	51
Liitteet.....	55
Liite 1. Teemahaastattelu	55

1 Johdanto

Työelämän muutokset ovat tuoneet uusia haasteita niin työntekijöille kuin johtoportaillekin. Organisaatioiden on pystyttävä ennakoimaan ja mukautumaan muuttuvaan ympäristöön. Muuttuneet organisaatorakenteet asettavat työntekijöille uudenlaisia vaatimuksia ja pakottavat heidät sopeutumaan muutostilanteisiin. Joustavuus, tehokkuus ja osallistuminen ovat arvokkaita taitoja tämän päivän organisaatioissa. Myös aikaansaaminen, innostuminen ja kyky uudistua korostuvat kovan kilpailun keskellä. Uusien taitojen oppiminen ja vanhoista irtipäästäminen vaativat työntekijältä kuitenkin avointa asennetta ja ennen kaikkea koko organisaation tukea.

Tämä opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona Aalto University Executive Education Oy:lle (Aalto EE). Yritys tarjoaa kouluttamista, kehittämistä ja valmennusta niin liikkeenjohdolle, asiantuntijoille, kuin yrittäjillekin hyödyntäen Aalto-yliopiston osaamista. 1. maaliskuuta 2014 alkaen Aalto EE:n toiminta laajentui kattamaan myös Aalto University Professional Developmentin (Aalto PRO) ja Aalto-yliopiston Pienyrityskeskuksen (PYK) liiketoimintana toteutettavat täydennyskoulutuspalvelut. Yhtiöittämissä seurauksena Aalto EE tarjoaa koulutuspalveluita kolmen eri brändin alla: Aalto EE tarjoaa liikkeenjohdolle suunnattuja kouluttamis- ja kehittämispalveluita, Aalto PRO:n ratkaisut palvelevat erityisesti asiantuntijoiden osaamisen päivittämistä ja kehittämistä ja Aalto ENT tarjoaa ratkaisuja yrittäjille. (Aalto EE 2014a; Aalto EE 2014b.)

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten yritysfuusio on vaikuttanut henkilöstön myynnillisyyteen kohdeyrityksessä. Tutkimus rajataan tarkastelemaan Aalto PRO:sta ja Pienyrityskeskuksesta siirtyneitä työntekijöitä, joilla on myyntivastuu. Tavoitteena on tutkia muutoksia yksilötasolla; mitkä asiat ovat toimineet ja missä kaivataan vielä tukea. Tutkimuksen tulokset kartoittavat siirtyvän henkilöstön myynnillisyyden nykytilaa ja antavat kehitysehdotuksia myynnillisyyden kehittämiseksi tulevaisuudessa.

Tutkimusmenetelmänä tässä työssä käytetään kvalitatiivista tutkimusotetta, sillä tutkittavasta ilmiöstä halutaan saada mahdollisimman monipuolinen ja kattava kuva. Aineistonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Teemahaastatteluiden avulla henkilöstön omista kokemuksista ja näkemyksistä saadaan koottua mahdollisimman monipuolinen kuvaus myynnillisyyden nykytilasta Aalto-yliopistolta siirtyneen henkilöstön keskuudessa.

Raportin ensimmäiset kolme päälukua johdannon jälkeen koostuvat opinnäytetyön tietoperustasta. Tietoperustassa aihetta pohjustetaan aluksi perehtymällä työelämän muutokseen yleisellä tasolla, jonka jälkeen käsitellään muutosta organisaatioissa, organisaa-

tiokulttuuria sekä myynnillisyyttä. Viides pääluku kuvaa tutkimusprosessin eri vaiheita sekä valittua tutkimus- sekä analyysimenetelmää ja esittää lopulta tutkimuksen tulokset. Viimeinen pääluku keskittyy tuloksien pohjalta päädyttyihin johtopäätöksiin ja kehitysehdotuksiin, ja lopussa kuvaillaan opinnäytetyöprosessin onnistumista ja opiskelijan omaa oppimista.

2 Työ ja muutos

Työelämä ja työntekijöihin kohdistuvat vaatimukset ovat muuttuneet melkoisesti viime vuosien aikana. Lyhytkestoisten työsuhteiden myötä yhteisöllisyyden merkitys sekä työntekijän käsitys itsestään ja omasta osaamisestaan on hälventynyt. Työntekijät tarvitsevat arvoja, joihin samaistua ja joiden avulla he tuntevat itsensä ja työnsä merkityksellisemmäksi.

Viisivuotissuunnitelmat ja talouselämän keskitetyt valvontajärjestelmät sisältämä sosialistinen hallintomalli sekä elinikäisiä työpaikkoja tarjoava kapitalistinen liikeyritys ovat historiaa. Tänä päivänä pyrkimyksenä on kuopata jäykkä byrokratia. Tuloksena on kuitenkin pirstaloituneita organisaatioita, joissa työntekijöiden vaihtuvuus on korkeaa. Epävakaat ja muuttuneet yhteiskunnalliset olosuhteet suovat menestyspuitteita vain tietyn tyyppisille ihmisille. Työntekijöiltä edellytetään lyhytkestoisten ihmissuhteiden hallintaa kun työstä, tehtävästä ja paikasta toiseen siirrytään ripeällä tahdilla. Yksilöiden tulee myös jatkuvasti oppia uutta ja opetella hyödyntämään omia taitojaan muuttavassa yhteiskunnassa. Nykyinen yhteiskunta ei tue ihannetta hallita jokin tietty taito hyvin, vaan se arvostaa yksilön potentiaalisia kykyjä. Työntekijän on myös osattava päästää irti menneisyydestään ja aiemmasta osaamisestaan. Tämän päivän yhteiskunnassa kenenkään asemaa ei taata aiempien työsuoritusten perusteella. (Sennett 2007, 9–12.)

Lyhytaikaiset työsuhteet ovat aiheuttaneet muutoksia työelämän instituutioiden rakenteissa. Verkostomaiset organisaatiot määrittelevät ja muokkaavat rakenteitaan jatkuvasti uudelleen. Työntekijältä odotetaan ennen kaikkea joustavuutta. Ihmisten tulee löytää uusia kiertoteitä suorien uraväylien sijaan. Nykypäivänä työurat paloitellaan yhä useammin lyhytkestoisiin työtehtäviin ja erilaisiin projekteihin. Nämä muutokset herättävät ihmisissä epävarmuutta ja ahdistusta omasta tulevaisuudestaan sekä omien valintojensa hyödyllisyydestä. Joustavuuden katsotaan antavan ihmisille enemmän vapautta vaikuttaa omaan elämäänsä. Todellisuudessa nämä muutokset eivät poista vanhoja sääntöjä, vaan tuovat niiden tilalle uusia keinoja valvoa työntekijöiden toimintaa. Rautahäkin sijaan on otettu käyttöön ylhäältä alaspäin tapahtuva valvonta. Tämä aiheuttaa epäjärjestystä muttei suinkaan vapautta. (Sennett 2002, 7, 19, 60.)

Uudenlaiset instituutiot heikentävät työntekijöiden sitoutuneisuutta ja lojaalisuutta. Käskyjen soveltaminen muuttuu haasteelliseksi ja työntekijät kokevat hyödyttömyyden pelkoa. Nämä ilmiöt ovat suoraan yhteydessä institutionaalisen aikajänteen lyhenemiseen. Toisaalta aikajänteen lyheneminen on tarjonnut työntekijöille mahdollisuutta itsensä kehittämiseen, riippuvaisuudesta irrottautumiseen ja omistushalusta vapautumiseen. Työntekijät

kokevat kuitenkin itsensä epävarmoiksi ja huolestuneiksi muutoksien keskellä. Mattilan (2007, 241) mukaan työntekijöiden huoli tulevaisuudesta on suoraan yhteydessä työhyvinvoinnin heikkenemiseen ja tehokkuuden laskuun. Heiltä puuttuu jonkinlainen henkinen ja emotionaalinen ankkuri, johon turvautua. Työntekijät tarvitsevat arvoja, joiden avulla työpaikalla tapahtuvia muutoksia ja niiden toivottavuutta voidaan arvioida. He kaipaavat kulttuuria. (Sennett 2007, 169–171.)

Sennett (2007, 171) listaa kolme arvoa, jotka tarjoaisivat työntekijöille heidän kaipaamiaan kulttuurisia ankkureita uuden työn myllerryksen keskellä: kertomus, hyödyllisyys ja käsityöläisyys. Kertomuksella tarkoitetaan työntekijän kokemusta yksittäisten työtehtävien jatkuvuudesta ja yhteensulautumisesta. Hyödyllisyydessä on kyse siitä, että yksilö kykenee tuottamaan jotakin, jolla on merkitystä muille. Tärkeää on myös muiden arvostus omaa työtä kohtaan. Kolmas arvo, käsityöläisyys, on haastava omaksua uuden työn näkökulmasta. Käsityöläisyys tarkoittaa yksilön sitoutumista siihen, että työ hoidetaan hyvin. Käsityöläisasenteelle on tyypillistä se, että työn laadukkuudesta ei pihistellä silloinkaan, kun palkkiota sen tekemisestä ei ole tarjolla. Sitoutuminen ja johonkin asiaan uppoutuminen edellyttävät myös joidenkin uusien mahdollisuuksien sivuuttamista. (Sennett 2007, 171–182.)

Kertomuksen, hyödyllisyyden ja käsityöläisyyden lisäksi erityisesti johtamiselta tulisi vaatia säännön- ja oikeudenmukaisuutta henkilöstökysymyksissä sekä läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. Nopeat muutokset tehtävissä ja tavoitteissa vaativat joustavuutta, mutta luottamuksen ja turvallisuuden rakentuminen edellyttää sitä, että työntekijät kokevat tulleen oikeudenmukaisesti kohdelluiksi. Läpinäkyvyys ja avoimuus helpottavat osallistumista ja antavat mahdollisuuden kommentoida päätöksiä. (Mattila 2007, 241–242.)

3 Muutos organisaatiossa

Tämän päivän organisaatiot ovat jatkuvassa myllerryksessä ja painiskelevat erilaisten muutoshankkeiden keskellä. Muutoksesta on tullut arkipäivää. Työntekijät osaavat odottaa jo seuraavaa muutoshanketta ennen kuin edellinen on saatu päätökseen. Muutoksesta selviytymiseen tarvitaan kuitenkin koko henkilöstön osallistumista, halua oppia uutta sekä kykyä päästää irti tutusta ja turvallisesta.

Valpolan (2004, 9) mukaan organisaatiomuutokset ja fuusiot kuvaavat nykypäivän keinoja kehittää toimintaa sekä rakentaa tulevaisuuteen menestymisen mahdollisuuksia. Vanhat kiinalaiset kirjoitukset kuvaavat muutosta sekä uhkana että mahdollisuutena. Muutos herättää ihmisissä ristiriitaisia tunteita – toisaalta se voi tuoda hyvää, toisaalta he saattavat pettyä sen tuloksiin. Loppujen lopuksi itse muutosprosessin hyväksyminen on perusta koko prosessin käynnistymiselle. (Valpola 2004, 27, 30.)

Juutin ja Virtasen (2009, 16) mukaan organisaatiomuutoksia on monenlaisia. Ne voivat olla pieniä tai isoja, nopeasti tai hitaasti eteneviä, ja ne voivat kohdistua moniin organisaation eri osa-alueisiin. Konttorin muutto paikkakunnalta toiselle, toimitusjohtajan vaihtuminen ja uuden kirjanpitojärjestelmän käyttöönotto ovat kaikki erilaisia organisaatiomuutoksia. Kaikki muutokset myös herättävät ihmisissä erilaisia tunteita. Valpola (2004, 37) kuvaakin muutoksessa olevat vaiheet seuraavasti: tyytyväisyys, kaaos ja hämminki, kieltäminen ja uudistuminen. Tavoitteena on päästä irti vallitsevasta tyytyväisyyden tunteesta ja lopulta uudistua.

Erilaisia muutostyyppejä ovat systemaattinen muutos, dramaattinen muutos sekä vähittäinen muutos, joka nousee esiin organisaation sisällä. Systemaattinen muutos on johdonmukainen ja tarkasti suunniteltu, ja sen vetäjinä toimivat suunnitteluun ja organisaation kehittämiseen erikoistuneet konsultit sekä työryhmät. Systemaattinen muutos ikään kuin tuodaan organisaatioon. Dramaattinen muutos syntyy kriisien tai suurien mahdollisuuksien kautta. Esimerkiksi organisaation rakenteiden, strategian sekä kulttuurin muutokset ovat dramaattisia muutoksia. (Huy & Mintzberg 2003, 79–80.)

Toisin kuin johdon suunnalta tuleva dramaattinen muutos tai asiantuntijoiden luoma systemaattinen muutos, vähittäinen muutos syntyy usein henkilöstön keskuudessa. Tällaisessa muutoksessa ongelmiksi nousevat näkemyksien eroavaisuudet sekä anarkia. Tiimien työskentelytavat saattavat olla ristiriidassa keskenään ja resursseista esiintyy kilpailua. Vähittäiset muutokset eivät ole systemaattisesti organisoituja, eivätkä ne ole sidoksissa johtoportaan tai ennalta määrättyihin muutosagentteihin. Tällaiset muutokset nou-

sevat heille pikemminkin haasteiksi. Valveutuneet johtajat voivat kuitenkin vaikuttaa vähitellen eteneviin muutoksiin tuomalla koko henkilöstön osaksi niitä. Johdon tuki sekä verkostojen rakentaminen auttavat muutoksen toteuttamisessa etenkin ruohonjuuritasolla. (Huy & Mintzberg 2003, 80.)

Organisaatioissa tapahtuu siis jatkuvasti muutoksia, joihin on osattava vastata. Avainkysymys onkin, kuinka ajoissa ja nopeasti näihin muutoksiin reagoidaan. Kun muutosprosessi on aloitettu, sitä ei voida enää pysäyttää. Toisaalta muutosprosessin kulkua voidaan ohjata. Se, millä tavoin muutosta kukin ohjaa ja miten siinä onnistutaan, erottelee jyvät akanoista. Postmodernin organisaatiokäsityksen kautta organisaatiomuutosta tulee ajattelakin moninaisuuden hallintana (Juuti & Virtanen 2009, 55). Oleellista on kuitenkin säilyttää fokus – mitä muutetaan ja miksi. Usein muutoksen kohteet hahmottuvat prosessin aikana, kun tilanteesta ja tulevaisuuden haasteista saadaan lisää tietoa. (Valpola 2004, 27, 39.)

3.1 Organisaation muutoskyky

Perinteiset strategiamallit ovat parhaiten sovellettavissa vakaassa ja ennustettavassa ympäristössä. Tänä päivänä on kuitenkin yhä vaikeampaa ennustaa tulevaisuutta ja suunnitella toimia sen kehittämiseksi. Globalisaatio, uudet teknologiat ja läpinäkyvyys ovat yhdessä muokanneet liiketoimintaympäristöä radikaalisti. Asemointi ja resurssit eivät enää takaa pysyvää kilpailuetua. Kyky uuden oppimiseen on tärkeämpää kuin yhden tekijän hiominen huippuunsa. Organisaation on kyettävä kehittämään ominaisuuksia, jotka edesauttavat nopeaa sopeutumista ja reagoimista muutoksiin. (Reeves & Deimler 2011, 136–137)

Muutoksista selviytyminen ja niiden loppuunsaattaminen onnistuneesti voivat olla yhä useamman organisaation avainkilpailukykyä parantamiseen. Muutoskykyä tavoittelevan organisaation tulisikin omaksua muutamia uuden oppimista edistäviä taitoja. Projektin käynnistäminen ja siitä irtautuminen sekä kyky oppia uutta ovat erityisen tärkeitä. Keskeistä on myös kyky irtautua hierarkioista ja rakenteista ja siirtyä sujuvasti uusien toimintamallien noudattamiseen. (Mattila 2007, 244–245.)

Muutoskyvykkäälle organisaatiolle ovat erityisen tärkeitä seuraavat metataidot ja ominaisuudet: tehokas projektikulttuuri, henkilöstön omaksumisvalmiudet, rakenteellinen välinpitämättömyys ja toimintaympäristön ilmiöiden tutkimus. Tehokas projektikulttuuri mahdollistaa ripeän käynnistymisen, mutkattoman etenemisen ja lopulta hallitun irtautumisen. Henkilöstön omaksumisvalmiudet käsittävät tarkkaan mietityt valmennus- perehdytys- ja kou-

lutusmallit. Rakenteellinen välinpitämättömyys on usein keskeisintä, sillä vanhasta kiinnipitäminen estää lopulta uudistumisen. Toimintaympäristön jatkuva kriittinen analyysi ja sen ilmiöiden tutkimus mahdollistavat uusien trendien ja niiden tuomien mahdollisuuksien hyödyntämisen. (Mattila 2007, 245.)

Strategian näkökulmasta uudistumiskyvykkään organisaation piirteiksi voidaan lisätä kyseenalaistamisen taito, tosiasioiden tunnustaminen, terve itsetunto ja nöyryys, luovuus ja innovatiivisuus sekä herkkyyys ympäristölle. Hyvän strategian perusominaisuuksiin kuuluu kyseenalaistamisen taito. Vanhentuneista uskomuksista ja olettamuksista on päästävä eroon. Kyseenalaistamisen tuleekin kohdistua organisaation jokaiseen eri tasoon ja sitä tulee tehdä eri suuntiin – omaan työhönsä, ylöspäin, alaspäin ja sivuille. Tosiasioita ei myöskään tule peitellä ja kissa on uskallettava rohkeasti nostaa pöydälle. Tosiasioiden tunnustaminen edellyttää kuitenkin niiden tunnistamista – asiakkaiden tarpeista, uusista trendeistä, organisaatiokulttuurista ja omista vahvuuksista sekä heikkouksista on oltava tietoinen, jotta toimintaa voidaan kehittää onnistuneesti. (Kamensky 2014, 28.)

Yksilön ja koko organisaation uudistumisen kannalta ehkä tärkeimpiä asioita ovat terve itsetunto ja nöyryys. Terve nöyryys syntyy terveen itsetunnon kautta, joka on seurausta menestyksestä ja onnistumisista. Menestyksistä seuraavat uudet menestykset taas saattavat kadottaa nöyryyden, ja takaiskut ja epäonnistumiset syövät itsetuntoa. Tasapainon säilyttäminen näiden välillä on siis haastavaa. Hyvän strategiatyön perusedellytyksiin kuuluu myös luovuus ja innovatiivisuus. Luova työskentely hakee jatkuvasti uusia mahdollisuuksia ja vaihtoehtoisia ratkaisuja nykyiselle toiminnalle. Innovatiivisuuden tulee painotua tuotteiden ja ratkaisuiden lisäksi myös uusiin verkostoihin ja arvoketjuihin. Rohkean uuden kokeileminen on sallittua, eikä epäonnistumisia tule pelätä. Herkkyyys ympäristölle edellyttää koko globaalin maailman seuraamista. PESTE-analyysi ja Porterin toimialamalli ovat hyviä työkaluja toimintaympäristön analysoimiseen. (Kamensky 2014, 29–31, Reeves & Deimler 2011, 139.)

3.2 Yritysfuusio muutoksena

Yritysfuusio tarkoittaa tilannetta, jossa erilaiset yritykset tai yksiköt liitetään yrityskaupalla yhteen niin toiminnallisesti kuin juridisestikin. Molemmat organisaatiot liitetään yhteisen omistajan ja johdon alle. Tavoitteista riippuen toimintoja voidaan integroida yhtenäisiksi joko vähän tai tiiviisti. Erilaiset yrityskaupat tarjoavat ratkaisuja globalisaatioon, kehittämisen riskien jakamiseen sekä muutosnopeuden lisäämiseen. (Valpola 2004, 22.)

Fuusio koskettaa erityisesti organisaatioiden sekä yksittäisten työntekijöiden identiteettiä. Vanhat ja tutut tavat ymmärtää tavoitteet ja päätöksenteko eivät enää pädekään uudessa ympäristössä. Uusien tilanteiden tulkitseminen tuottaa hankaluuksia. Toiseen osapuoleen tutustuminen ja yhteisen, tukevan pohjan rakentaminen vie aikaa. Fuusion tavoitteiden sekä oman roolin ymmärtäminen näyttelevät tärkeää osaa onnistuneessa yhteenmenossa. (Valpola 2004, 22.)

3.3 Muutoksen vaiheet

Kotter (1996, 18–20) jakaa muutosprosessin kahdeksaan eri vaiheeseen:

1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen
2. Ohjaavan tiimin perustaminen
3. Vision ja strategian laatiminen
4. Muutosvisiosta viestiminen
5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan
6. Lyhyen aikavälin onnistumisen varmistaminen
7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin.

Prosessin neljä ensimmäistä vaihetta keskittyvät nykytilanteen purkamiseen. Valpola (2004, 35) esittääkin, että muutos alkaa aina lopulla. Vaiheet 5-7 keskittyvät uusien toimintatapojen käyttöönottoon ja viimeinen vaihe jalkauttaa muutokset yrityskulttuuriin ja tekee niistä pysyviä. Usein muutoksessa halutaan edetä nopeasti ja ensimmäiset vaiheet jäävät taka-alalle. Ensimmäiset neljä vaihetta ovat kuitenkin kriittisiä, sillä niiden avulla luodaan vahva pohja muutoksen edistymistä varten. (Kotter 1996, 20.)

Valpolan (2004, 37) mukaan liiallinen itsetyytyväisyys estää ympäristön aktiivisen seuraamisen ja uusien keinojen löytämisen toiminnan kehittämiseksi. Usein tällaisen tyytyväisyyden poistaminen vaatii jopa uhkarohkeita toimenpiteitä, kriisin luomista. Nämä toimenpiteet saattavat aluksi aiheuttaa ristiriitoja ja levottomuutta, mutta lopulta ne kuitenkin herättävät tunnetta muutoksen välttämättömyydestä. Toisessa vaiheessa perustetaan tiimi muutoshankkeen eteenpäinviemiseksi. Tehokkaassa ja ohjaavassa tiimissä on seuraavia piirteitä: asemaan perustuvaa valtaa, asiantuntemusta, uskottavuutta ja johtajuutta. Myös tiiminsisäisen luottamuksen rakentaminen ja yhteisen päämäärään määrittely ovat tärkeitä seikkoja ohjaavaa tiimiä muodostettaessa. (Kotter 1996, 37–54.)

Kolmantena askeleena on laatia yhteinen visio ja strategia. Visio voidaan määritellä päämääräksi, joka antaa viitteitä siitä, miksi ihmisten olisi työskenneltävä tuon päämäärään

saavuttamiseksi. Visio myös selkeyttää muutoksen suuntaa. Visiota voidaan ajatella myös yhteisenä näkemyksenä. Yhteinen näkemys toimii ikään kuin kompassina muutoksen läpivientiin. Näkemys tulee kiteyttää huolella, sillä se toimii perustana viesteissä kun keskustellaan muutoksesta ja suunnitellaan toimenpiteitä. (Kotter 1996, 59–60; Valpola 2004, 30.)

Kotterin (1996, 75) mukaan vision todellinen hyöty tulee esiin vasta, kun suurin osa organisaation henkilöstöstä on sisäistänyt sen tavoitteet ja suuntaviivat. Vision onnistunut viestintä on avainasemassa organisaation uudistumisessa. Kotter (1996, 76) esittää vision tehokkaan viestinnän peruspilareiksi seuraavat seikat:

- yksinkertaisuus
- kielikuvat, vertaukset ja esimerkit
- useat foorumit
- toisto
- johtaminen esimerkin voimalla
- näennäisten ristiriitojen selvittäminen
- antaminen ja ottaminen

Kun visio on saatu viestittyä tehokkaasti henkilöstölle, he ymmärtävät sen ja ovat halukkaita toimimaan siten, että haluttu lopputulos saavutetaan. Myötävaikuttaminen on kuitenkin hankalaa, jos ihmiset kokevat, että heitä ei ole valtuutettu toimimaan. Vastuu ja valtuudet tulee siirtää työntekijöille. Valmennuksen tulee keskittyä monipuolisesti niin uusien toimintatapojen kuin asenteiden ja sosiaalisten taitojen opettamiseen. Työntekijöiden tulee omaksua uudet asenteet ja toimintatavat, jotta uusista järjestelyistä tulee toimivia. (Kotter 1996, 87, 92.)

Muutoksen strategia määrittelee keinot vision saavuttamiseksi. SWOT-analyysi on usein toimiva työkalu muutoksen strategiaa suunniteltaessa. Vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia punnitsemalla ja kokoamalla voidaan löytää neljä erilaista strategiaratkaisua. Muutoksen strategiaa valittaessa tulee pohtia, kohdistuuko muutos ensin rakenteisiin vai ihmisten toimintaan. Rakenteiden muuttuessa ihmisten toiminta muokkautuu niiden asettamien ehtojen mukaisesti. Jos ihmisten toimintaa muutetaan ensin, rakenne muovautuu myöhemmin. Ensimmäinen vaihtoehto on nopea, mutta aiheuttaa stressiä, tyytymättömyyttä ja pelkoa. Toinen vaihtoehto on puolestaan aikaavievä, mutta henkilöstöä sitouttava. (Mattila 2007, 145–147.)

Muutoksen strategiaa hahmoteltaessa tulee myös päättää siitä, missä määrin henkilöstöä ja organisaation tasoja halutaan osallistaa strategian suunnitteluun ja toteutukseen. Pää-

osin asiantuntijoista koostuva malli etenee nopeasti ja keskittyy erityisesti ydinkysymyksiin. Myös sen lopputulokset ovat ennustettavissa. Varjopuolina tässä mallissa ovat heikentynyt sitoutuneisuus, henkilöstön ja esimiesten ulkopuolelle jääminen sekä hiljaisen tiedon puute. Laajaa sitoutuneisuutta herättää koko henkilöstön osallistaminen strategian suunnitteluun ja toteutukseen. Tämän mallin vahvuuksia ovat myös laaja tiedon jakaminen ja hiljaisen tiedon sekä useiden näkökohtien hyödyntäminen. Osallistava malli on myös nopeampi jalkauttaa käytännön toimiin. Haittapuolia ovat hidas eteneminen, tehtävänannosta poikkeaminen ja vaikeus ennakoita lopputuloksia. (Mattila 2007, 147.)

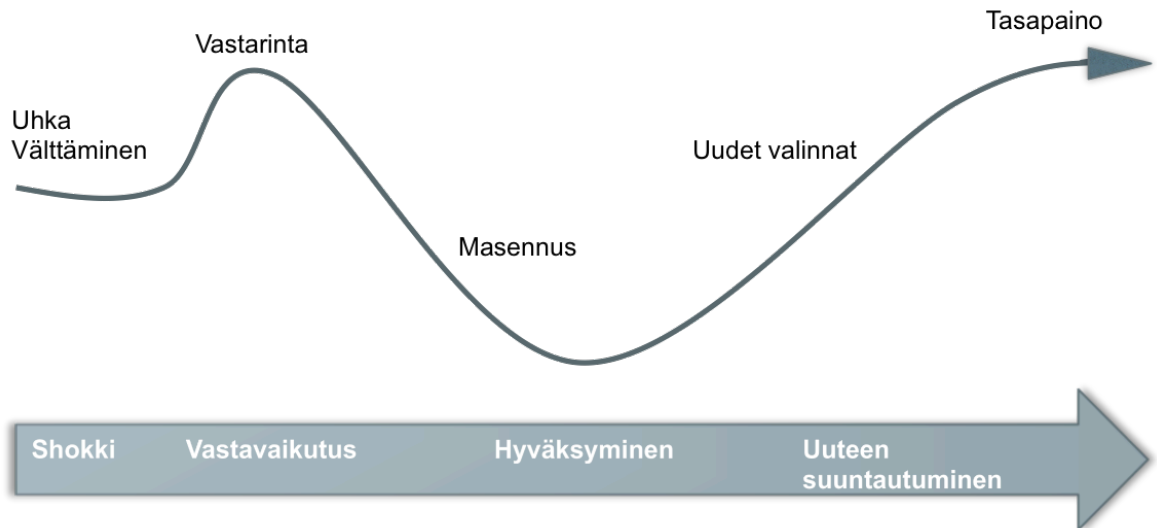
Muutosprosessin jatkumisen ja loppuunsaattamisen kannalta lyhyen aikavälin onnistumiset ovat erittäin tärkeitä. Hyvässä lyhyen aikavälin onnistumisessa on ainakin seuraavat piirteet: se on näkyvä, kiistaton ja se nivoutuu selvästi muutoshankkeeseen. Onnistumiset osoittavat, että uhraus on ollut kannattava ja toiminta vahvistuu. Ne myös konkretisoivat sen, että muutosta on todella lähdetty toteuttamaan. Toisaalta ne myös vievät pohjaa muutoksen vastustajien epäilyiltä ja väitteiltä. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että vauhtia ei saa hellittää ennen kuin työ on saatu täysin loppuun. Höllääminen saattaa kadottaa muutostahdon yllättävänkin nopeasti, mikä taas vie koko prosessia taaksepäin. Uudet toimintatavat on saatava juurrutettua kulttuuriin. (Kotter 1996, 105–106, 117; Valpola 2004, 33.)

Aikaansaadut parannukset on siis saatava vakiinnutettua ja lyhyen aikavälin onnistumisia hyödynnettyä uusien muutoksien tuottamisessa. Tässä vaiheessa korostuu myös koko henkilöstön osallistaminen muutosprosessiin – johto ei yksinään pysty hallitsemaan kymmeniä muutoshankkeita. Onnistuneessa muutoksessa johtoporras pitää huolen kokonaisuudesta ja delegoi suuren osan asioiden johtamisesta ja muihin osaprojekteihin liittyvästä ihmisten johtamisesta alaisilleen. (Kotter 1996, 123–124.) Niin Kotter (1996, 125) kuin Juuti ja Virtanenkin (2009, 140) korostavat voimakkaasti ihmisten johtamisen taitoa onnistuneessa muutoksessa.

Muutosprosessin viimeinen vaihe liittyy uusien toimintatapojen juurruttamiseen organisaation kulttuuriin. Ilman tätä vaihetta muutokset eivät jää pysyviksi. Uudet toimintatavat tulevat lopulta korvaamaan vanhan kulttuurin. Tuleekin muistaa, että kulttuuri muutetaan viimeiseksi – vasta sitten, kun koko henkilöstö on saatu sitoutettua toimimaan uudella tavalla, ja kun he näkevät uusien toimintatapojen ja niiden tuomien hyötyjen yhteyden. (Kotter 1996, 127, 136.)

3.4 Muutoksen herättämät tunteet

Muutos vaatii ihmisiltä aina tunteittensa työstämistä. Valpola (2004, 109) on kuvannut muutoksen työstämisen vaiheet kriisikäyränä (Kuvio 1). Kriisi ei välttämättä aina tarkoita negatiivista muutosta, vaan myös myönteiset muutokset laukaisevat kriisejä ja stressiä.



Kuvio 1. Kriisikäyrä.

Muutoksen ensimmäisessä vaiheessa tuleva muutos kielletään. Henkilöstö voi myös ajatella, että muutos ei koske heitä henkilökohtaisesti tai se on vain huhupuhetta. Kun muutosprosessi on aloitettu ja henkilöstö ymmärtää sen vakavuuden, he alkavat herkästi kapinoida muutosta vastaan. Tulevat muutokset nähdään negatiivisina. Kapinan jälkeen he kuitenkin heräävät todellisuuteen ja masentuvat omasta voimattomuudestaan. Henkilöstö kokee itsensä aliarvostetuksi ja ahdistuneeksi. Toiset vetäytyvät muutosta syrjään ja kaipaavat rutkasti keskustelua ja tunteidensa purkamista, kun taas toiset ryhtyvät kiireellä touhuamaan kaikkea muutoksen kannalta epäolennaista. Omassa kiireisyydessään unohtuu tärkeistä asioista selvää ottaminen ja niiden hoitaminen. Viimeisessä vaiheessa muutos ja sen seuraukset hyväksytään. Tässä vaiheessa vanha voidaan vihdoin jättää taakse. (Valpola 2004, 109–110.)

Yksilö reagoi aina muutokseen sen pohjalta, millaisia tunteita hän on käynyt läpi aikaisemmin kohtaamissaan muutostilanteissa. Usein saattaa käydä niin, että työntekijä on vasta aloittanut työstämään rauhassa omia muutoksen herättämiä tunteitaan, kun johto on käynnistämässä jo uutta muutoshanketta. Tämä on johtanut siihen, että yksilöt keskittyvät vain oman työnsä ja velvollisuuksiensa hoitamiseen ja siirtävät johdon aloittamat muutosprosessit taka-alalle. (Juuti & Virtanen 2009, 118–120.)

Muutostahdon tärkeyttä on syytä korostaa muutostilanteissa. Usein saattaa näyttää siltä, että ihmiset ovat toimeliaita ja aktiivisia juostessaan kokouksesta toiseen ja kirjoittaessaan dokumentteja tietokoneillaan. Täytyy kuitenkin osata erottaa paineen alla työskentely, turha kiireellisyys ja aito muutostahto toisistaan. Muutostahto kumpuaa oikeasta asenteesta ja tahdosta tehdä asiat paremmin ja tehokkaammin. Se ei ole ahdistuneisuutta ja pakotettua tekemistä, vaan kykyä nähdä uusia mahdollisuuksia ja tehokkaasti tarttua niihin. Muutostahdon esteenä on itsetyytyväisyys. Hyväksi havaittuja työskentelytapoja ja -rutiineja ei lähdetä muuttamaan, koska tarvetta siihen ei nähdä. Itsetyytyväiset henkilöt eivät myöskään usein myönnä ongelmaansa. Heillä ei ole tarvetta katsoa ulospäin ja etsiä uusia mahdollisuuksia, mikä johtuu usein aiemmin koetuista onnistumisen tunteista. (Kotter 2008, 4–8, 17.)

Mäkirintala (2011, 175) toteaa, että tunteet toimivat kehoa ja mieltä stimuloivana voimavarana muutostilanteissa. Ne saavat ihmiset toimimaan. Tunteet ovat siis aidon muutosvalmiuden taustalla. Ihmisen oma päättäväisyys ja halu onnistua ovat keskeisiä elementtejä jokaisen muutoksen kohdalla. Toisaalta myös edellä mainittujen pakonomaisen puuhastelun sekä itsetyytyväisyyden taustalla vaikuttavat vahvasti tunteet. Haasteena on muutoksen alussa muotoilla halutut asiat ja tavoitteet niin, että ne koskettavat ihmisiä tunnetasolla. (Kotter 2008, 33–34.)

Kulttuuri, joka sallii ja kannustaa avoimeen tunteista puhumiseen on tärkeä seikka muutoksen onnistumisen kannalta. Muutoksen työstäminen alkaa negatiivisten kokemusten käsittelemisellä. Ennen kuin negatiivisia tunteita voidaan aktiivisesti alkaa työstämään, tulee organisaation avainhenkilöiden tunnistaa niiden olemassaolo. Tämä mahdollistaa tunteiden käsittelemisen yhdessä koko työyhteisön kesken. (Juuti & Virtanen 2009, 120–122.)

4 Organisaatiokulttuuri

Mattilan (2007, 107) mukaan organisaation onnistunut muutos vaatii ymmärrystä sen lähtökohdista. Jokaisen organisaation kulttuuri on omanlaisensa kokonaisuus erityispiirteitä ja toimintatapoja. Erityisesti fuusiotilanteessa, jolloin useampi kulttuuri sekoittuu keskenään, organisaatiokulttuurin ja sen ymmärtämisen merkitys korostuu entisestään. Muutos-tilanteessa työntekijät kaipaavat selkeästi viestittyä, yhteistä arvopohjaa, joka antaa suuntaviivat heidän käyttäytymiselleen ja mahdollistaa uusien toimintatapojen omaksumisen. Toisaalta kulttuurin on myös tärkeä luoda toimivat puitteet uuden osaamisen hyödyntämiselle.

Organisaatiokulttuuri rakentuu sekä formaaleista käyttäytymissäännöistä ja toimintatavoista että epävirallisista, jokaiseen organisaatioon muotoutuneista käyttäytymismalleista. Nämä käyttäytymissäännöt sekä -mallit ovat iskostuneet kunkin organisaation henkilöstöön niin vahvasti, että niiden sisältöä on vaikea määritellä tarkasti. Vanhan sanonnan mukaan kulttuuri on kuin vesi kalalle; vasta kun se katoaa tai sen olemus muuttuu, kala huomaa veden merkityksen itselleen. Tämä pätee myös organisaatioihin; vasta kun toisenlainen ”vesi” kohdataan, niin oman kulttuurin piirteet pystyykin hahmottamaan. (Juuti & Virtanen 2009, 11; Valpola 2004, 21.)

Schein (2009, 30) jakaa organisaatiokulttuurin kolmeen eri tasoon: näkyviin organisaation rakenteisiin ja prosesseihin, strategioihin, filosofiaan ja päämääriin sekä itsestään selviin uskomuksiin, käsityksiin ja tunteisiin. Kulttuurin ymmärtäminen näiden eri tasojen kautta auttaa hallitsemaan myös kulttuurin äänettämiä ja näkymättömiä osia. Organisaatiokulttuuria voidaan kuvata eräänlaisena jäävuorena. Osa sen piirteistä on helppo havaita, kun taas suurin osa kulttuurin rakennuspalikoista sijaitsee syvällä organisaation historias- sa, vaikeasti havaittavissa ja kehitettävissä. (Valpola 2004, 152.)

Kulttuurin näkyvät tasot tulevat esiin heti, kun astuu sisään johonkin organisaatioon. Rakennuksen arkkitehtuuri ja sisustus, yleinen ilmapiiri ja ihmisten tapa käyttäytyä muita kohtaan voidaan havaita heti. Pelkät paljain silmin tehdyt havainnot eivät kuitenkaan riitä ymmärtämään organisaation kulttuuria kokonaisuudessaan. Jotta ymmärretään, miksi ihmiset organisaatiossa käyttäytyvät juuri niin kuin käyttäytyvät, tulee olla tietoinen organisaation arvoista. Arvot antavat suuntaviivat ihmisten käyttäytymiselle. Toisaalta organisaation näkyvät arvot saattavat kuitenkin olla ristiriidassa itse tekemisen kanssa. Yritys saattaa korostaa asiakassuuntautuneisuutta, mutta heidän riveissään ei ole erityisen palveluhenkisiä työntekijöitä. Tämä kertoo siitä, että käyttäytymistä ohjaa ajattelun ja käsitysten syvemmät tasot. On siis ymmärrettävä kulttuurin syvempiä tasoja, yhteisiä olettamuksia.

Syvempien tasojen tarkastelemiseksi tulee tuntee organisaation historia. Ensimmäisten johtajien arvot, jotka tekivät aikanaan yrityksen menestyksekkääksi, ovat iskostuneet syvälle kulttuuriin. Ne ovat yhteisen oppimisprosessin tulos. Nämä ensimmäiset arvot ovat piileviä oletuksia siitä, miten maailmassa menestyään. (Schein 2009, 31–35.)

Kulttuuriin vaikuttavat myös useat ulkoiset tekijät, esimerkiksi toimialakulttuuri, kansallinen kulttuuri, paikallinen tai osaston kulttuuri sekä kielikulttuurit (asiantuntija- ja ammattislangi). Toimialat ovat usein samannäköisiä maailmanlaajuisesti. Toimialan piirteet määrittelevät henkilövalinnat ja tietyt käyttäytymismallit. Usein samalla toimialalla työskentelevät avainhenkilöt ovat koulutukseltaan identtisiä. Myös kansallisella kulttuurilla on iso rooli kunkin yrityksen kulttuuriin. Maan historia ja yhteiskunta määrittelevät koko kansan tapaa toimia. (Valpola 2004, 149–150.)

4.1 Organisaatiokulttuuri ja muutos

Muutostilanteessa johdolla on suuri merkitys organisaatiokulttuurin kehittymiseen. Johdon vastuulla on muokata organisaatiota sellaiseen suuntaan, joka mahdollistaa muutosten toteuttamisen tai uuden ajattelutavan syntymisen. Johtajien osaamisen lisäksi tarvitaan yhteisöllisyyttä ja osallistumista. Tavoitteena on, että ihmiset kokevat olevansa tekemässä muutosta, eivät yksinään muutoksen kohteena. Kulttuuri lopulta muuttuu yksilöiden käytöstä ja asenteita muuttamalla. (Juuti & Virtanen 2009, 60–61; Järvinen 2014, 84.)

Usein saatetaan ajatella, että konkreettisiin muutoshankkeisiin ei löydy aikaa kaiken muun työn keskellä. Kulttuurin muutosta tulisikin ajatella enemmän jo olemassa olevien prosessien ja tapojen muuttamisena – aina ei tarvitse luoda kokonaan uutta. Hyvää ei kannata täysin muuttaa, mutta sen päälle voi rakentaa. Kaikki se, mikä kulttuurissa on jo valmiiksi toimivaa ja vahvaa, toimii hyvänä pohjana työn tehokkuuden kehittämiseksi. Pienet, koko henkilöstöä koskevat muutokset, kuten esimerkiksi myynnintehostamisohjelma tai IT-järjestelmän päivitys toimivat askelina kohti uutta kulttuuria. (McKinsey & Company 2008, 6; Järvinen 2014, 87.)

Kulttuurin merkitys muutostilanteessa vaihtelee organisaation kehitysvaiheiden mukaan. Nuori ja kasvava organisaatio uskoo kulttuurin merkitykseen menestyksessään ja pyrkii näin levittämään sitä laajemmalle. Sillä nuoret organisaatiot ovat usein vielä perustajansa hallinnassa, perustuu niiden kulttuuri vahvasti perustajan henkilökohtaisiin arvoihin ja uskomuksiin. Nämä kulttuurilliset elementit koetaan pyhiksi, joten niitä on vaikea muuttaa. Keski-ikäiset organisaatiot ovat nähneet useita eri ulkopuolisen hallituksen nimeämiä johtajia. Nämä organisaatiot ovat usein myös jakautuneet useiksi eri yksiköiksi, joista jokai-

sella on oma alakulttuurinsa. Haasteet liittyvät alakulttuurien yhdensuuntaistamiseen sekä siihen, miten tunnistaa ne kulttuurilliset elementit, jotka saattavat olla toimimattomia ulkoisten olosuhteiden muuttuessa. Ikääntyneiden organisaatioiden haasteet liittyvät usein kulttuurissa vallitsevalle muutoshaluttomuudelle sekä haluttomuudelle oppia uutta. Kulttuuri, joka mahdollisti organisaation menestyksen, rajoittaa suuresti henkilöstön kykyä reagoida ulkopuolisille muutoksille. (Schein 2008, 26–27.)

Muutoksille alttiin organisaatiokulttuurin rakentaminen vie aikaa ja sen tuloksena on organisaatio, joka pystyy paremmin ennakoimaan muutostarpeita. Ennen kaikkea muutosten toteuttamisessa onnistutaan paremmin. Kyse on kilpailukyvyn kehittämisestä, uudistumisesta ja siitä, miten organisaatiot reagoivat muutoksiin. Tärkeää on myös tunnistaa ja ymmärtää organisaation muutoshistoria. Aiempien muutoksien peilaaminen auttaa suhteuttamaan tulevia muutoksia. Tarkoituksena on tiedostaa, missä asioissa on aiemmin onnistuttu ja missä epäonnistuttu. (Juuti & Virtanen 2009, 55, 58)

4.2 Erilaiset kulttuurit yhteen

Kulttuurien kohtaaminen syntyy, kun kaksi yritystä fuusioituu, yritys ostaa toisen tai kun kaksi yritystä muodostavat yhteisyhtyrityksen. Fuusiossa on tavoitteena sekoittaa kaksi kulttuuria yhteen ilman että toinen kulttuureista on hallitseva. Yritystoston yhteydessä hankitusta yrityksestä syntyy alakulttuuri yritystoston tehneen yrityksen hallitsevassa kulttuurissa. Yhteisyhtyrityksessä pyritään yhdistämään kaksi kulttuuria. Näitä kolmea tapausta yhdistää se, että uusilla, yhdistymisen seurauksena syntyvillä yrityksillä ei ole yhteistä historiaa. Tämä voi johtaa siihen, että jompikumpi alayksiköistä tuntee itsensä alempiarvoiseksi ja asettuu siten puolustusasemaan. (Schein 2008, 189.)

Kahden kulttuurin yhdistäminen voi johtaa kolmeen eri lopputulokseen. Kulttuurit voivat joko pysyä kahtena erillisenä kulttuurina, toinen niistä voi dominoida tai ne voivat sulautua yhdeksi. Ensimmäisessä vaihtoehdossa eri kulttuurien arvot sotivat keskenään, kun taas toisessa vaihtoehdossa toinen kulttuureista pysyy hallitsevana. Usein yritystosten yhteydessä tällainen tilanne on todennäköinen. Ideaalitulanteeksi usein mielletään kulttuurien sulaminen yhdeksi, toistensa parhaita puolia korostavaksi kokonaisuudeksi. Käytännössä kulttuurien sekoittuminen ei kuitenkaan ole yksinkertaista. Imagon ylläpitämisen nimissä saatetaan avainrooleihin nimetä henkilöitä tasapuolisesti kummastakin yhdistyvistä organisaatiosta. Tämä ei kuitenkaan takaa itse kulttuurien sulautumista yhdeksi. (Schein 1999, 22–25.)

Kahden kulttuurin sulautumisprosessia ohjaavat yritysten näkyvät piirteet, kuten yhteiset teknologiat, yhdensuuntaiset liiketoimintatavoitteet, taloudellinen yhteensopivuus, yhteiset markkinat sekä tuotteiden yhteensopivuus. Usein päämäärien saavuttamiskeinojen yhteensopimattomuuteen kiinnitetään huomiota liian myöhään. Ne saattavat olla jopa ristiriidassa toistensa kanssa. Kulttuurien yhteensopimattomuus fuusiotilanteessa on kuitenkin yhtä suuri riski kuin ristiriidat tuotteissa, markkinoissa tai taloudellisessa tilanteessa.

(Schein 1999, 189–190.)

Organisaation tulisi aina tietää mahdollisimman paljon omasta kulttuuristaan ja sen ilmentymistä ennen yritysostoa, fuusiota tai yhteisyrityksen perustamista. Esimerkiksi erilaisten projektiryhmien kokoaminen yrityksen omasta henkilöstöstä on hyvä idea ennen varsinaista yhteenmenoa. Näiden projektiryhmien tehtävänä on arvioida erilaisia sanattomia olemuksia ja ilmaistuja arvoja esimerkiksi toiminta-ajatuksen, keinojen, päämäärien ja organisaation kielen osa-alueilla. (Schein 1999, 194–195.)

4.3 Osaamisen hyödyntämisen kulttuuri

Eryteisesti muutostilanteissa ja fuusioissa, joissa organisaatioon siirtyy uutta henkilöstöä, on tärkeää saada kaikki hyöty irti uudesta ammattitaidosta ja osaamisesta. Pfefferin ja Suttonin mukaan organisaatioiden tulisikin keskittyä uuden osaamisen hankkimisen sijaan organisaatiossa jo piilevän osaamisen hyödyntämiseen. Tutkijoiden mukaan organisaation tärkein osaaminen ja tietotaito on niin sanottua hiljaista tietoa, jota ei voida varastoida. Hiljainen tieto ilmenee ainoastaan puhtaan tekemisen ja esimerkkien kautta. (Dhar 2011, 49.)

Organisaation tietyt kulttuurilliset piirteet jarruttavat olemassa olevan tiedon hyödyntämistä tehokkaasti. Yksi näistä piirteistä on Pfefferin ja Suttonin mukaan yletön ja turhanpäiväinen keskustelu. Organisaatiot herkästi luulevat saavansa jotakin aikaan pelkästään keskustelun kautta. Vaikka jokin asia olisikin selkeästi ilmaistu, sen toimeenpaneminen voi olla hankalampaa. Myöskin liiallinen nojautuminen organisaation historiaan ja aiempiin kokemuksiin on tuhoisaa osaamisen hyödyntämisen kannalta. Tämä voi aiheuttaa organisaation pysähtyneisyyttä ja työntekijöiden toimimista jo vanhentuneen tiedon perusteella. Vahva kulttuuri saattaa myös tukahduttaa tuoreet näkökulmat, joiden avulla voidaan kehittää uusia toimintatapoja muuttuneessa ympäristössä selviämiseen. (Dhar 2011, 49–50.)

Kolme viimeistä kulttuurillista ominaisuutta, jotka jarruttavat osaamisen hyödyntämistä organisaatiossa, ovat pelko, ongelmat työn mittaroinnissa sekä sisäinen kilpailu. Pelko estää uusien ideoiden esiintuomisen ja ajaa työntekijät työskentelemään vanhojen mallien

mukaisesti. Mittareiden puutteellisuus piilottaa prosesseissa ilmenevät ongelmat, jolloin niitä on mahdoton kehittää. Liian monimutkaiset mittarit puolestaan hämmentävät työntekijöitä ja vievät heidän huomionsa ainoastaan numeroihin. Lyhyen aikavälin tavoitteiden liiallinen korostaminen voi olla esteenä uusien ideoiden kokeilemiselle. Viimeinen kompastuskivi, sisäinen kilpailu, puolestaan jakaa organisaation voittajiin ja häviäjiin. Vaikka osa henkilöstöstä hyödyntääkin uutta osaamista ja ideoita tehokkaasti, saattaa osa organisaatiosta sivuuttaa uudet näkökulmat kokiessaan organisaation ilmapiirin liian kilpailuhenkiseksi. (Dhar 2011, 50.)

Pfeffer ja Sutton nostavat esiin kahdeksan asiaa, joiden avulla osaamisen hyödyntämistä voidaan kehittää organisaatiossa. Ensimmäisenä askeleena on ymmärtää, miksi joitakin asioita tehdään, eikä keskittyä pelkästään siihen, miten ne käytännössä toteutetaan. Tärkeää on myös tiedostaa, että osaaminen ja tieto syntyvät asioita tekemällä ja muita opettamalla. Virheitä ei saa pelätä, ja erilaisten toimintatapojen toimivuutta pitää uskaltaa kokeilla rohkeasti. Oma tekemistään täytyy analysoida ja tarkastella kriittisesti, jotta siitä voidaan oppia. Kolmantena askeleena on tiedostaa, että puhdas tekeminen on arvokkaampaa kuin yksityiskohtaiset toimintamallit ja suunnitelmat. Ilman puhdasta tekemistä oppiminen on vaikeampaa, sillä se ei pohjaudu aitoon kokemukseen. Virheiden kautta oppiminen ja niiden jälkeenpäin analysoiminen auttaa luomaan kulttuuria, jossa keskustelu ja analysointi ilman puhdasta tekemistä on hyödytöntä. (Dhar 2011, 50.)

Tekemisen kulttuuria rakennettaessa ehkä yksi tärkeimmistä elementeistä on ymmärtää, mitä tapahtuu kun asiat eivät mene toivotulla tavalla. Hyvinkin suunnitellut prosessit voivat epäonnistua. Kaikki oppiminen syntyy virheiden kautta, sillä niiden avulla prosesseja voidaan kehittää entistä toimivimmiksi. Jotta työntekijät saataisiin rohkeasti kokeilemaan uusia ideoita, on organisaatiossa vallitsevasta pelosta päästävä eroon. Pelko epäonnistumisesta ja mahdollisesta työpaikan menetyksestä vähentävät innovatiivisuutta ja riskinottoa. Organisaatiossa, joissa osaamista hyödynnetään tehokkaasti, esimiehet osoittavat alaisilleen arvostusta ja kunnioitusta, eivät koskaan herätä heissä pelkoa. (Dhar 2011, 51.)

Yhdessä tekemisen korostaminen auttaa vähentämään organisaation sisäistä kilpailua. Yhteistyön avulla organisaatio pystyy saavuttamaan yhteisiä tavoitteita, joiden eteen henkilöstö on yhdessä ponnistellut. Jokaisen työntekijän menestys linkittyy toisiinsa ja palkinnot jaetaan koko organisaation kesken. Jotta osaamista voidaan tehokkaasti hyödyntää, tulee mittareiden mitata tuloksien lisäksi myös prosessien toimivuutta. Tällaiset mittarit selittävät, miksi tulokset ovat mitä ovat ja miten ne tulevat kehittymään lähitulevaisuudessa. Viimeisenä askeleena on keskittyä esimiesten ja johtajien toimintaan. Pfefferin ja Sut-

tonin mukaan johtajien ja esimiesten tärkeimpänä tehtävänä on rakentaa toimiva pohja organisaation osaamisen kehittämiseksi. (Dhar 2011, 51.)

5 Myynnillisuus

Työelämän muutoksien ja kilpailun kiristymisen myötä työntekijöiltä vaaditaan tehokkaampaa ja aikaansaavempaa otetta työhönsä. Arvokasta on myös taito sopeutua muuttuviin tilanteisiin sekä avoin asenne uusia haasteita kohtaan. Organisaation tavoitteet ja arvot ymmärtävä ja hyväksyvä työntekijä kykenee toimimaan tehokkaasti hänelle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Työhönsä ja organisaatioonsa sitoutunut ja työstään motivoitunut sekä innostunut työntekijä saa puolestaan enemmän tulosta aikaan kuin työhönsä kyllästynyt kollegansa.

Parvosen (2008, 35) mukaan myyntihenkisyys, myynnillisuus ja ”marketing spirit” kuvastavat henkilön kykyä saada itsestään tehokkaasti irti järkeviä asioita. Yleisellä tasolla se kuvastaa ymmärrystä ja hyväksyntää siitä, mitä organisaatio tavoittelee ja kykyä saada aikaan sitä, mitä liiketaloudellisesti tavoitellaan. Ilman ymmärrystä on vaikea toimia tehokkaasti näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Yksilötasolla myynnillisuus on kykyä innostua, henkilökohtaista tavoitteellisuutta ja sitä, että uusiin tehtäviin tartutaan nopeasti. (Parvonen 2008, 41.)

Käytännön työssä myynnillisuus näkyy yksilötasolla muun muassa siinä, että asioissa pyritään pääsemään nopeasti eteenpäin, palaverit järjestetään mahdollisimman pian ja asiakkaalle soitetaan heti eikä huomenna. Tauoksi tehtävien välillä riittää lasi vettä, jotta tekemisen meininki ei kuihdu. Myyntihenkinen myyjä myös analysoi tekemisiään jatkuvasti vapaa-ajalla, jotta itse myyntitilanne sujuisi jouhevasti. Epäonnistumisia ei jäädä hautomaan, vaan ne osataan kääntää voimavaroiksi seuraavissa myyntitilanteissa. (Parvonen 2013, 124; Parvonen 2008, 42.)

Myynnillisuus myös tarttuu nopeasti ryhmän sisällä. Ryhmätasolla myynnillisyyttä voidaan kuvata kykyinä levittää innostusta, kollegan tukemista ja auttamista ilman, että sitä erikseen tarvitsee pyytää sekä oman roolinsa löytämistä spontaanisti. Toimivalle ryhmälle olennaista on, että palvelusta pyydettyä joku on jo ehtinyt tehdä sen alta pois. Ryhmätason myynnillisyyttä voidaan verrata jopa talvisodan henkeen – se koostuu yhteisestä aatejärjestelmästä, luottamuksesta ja vahvasta yhteishengestä. (Parvonen 2008, 43, 45.)

5.1 Myynnillisyyden kehittäminen

Myynnillisuus on henkilökohtainen ominaisuus ja opittavissa sekä johdettavissa oleva piirre. Organisaation myynnillisyyden kehittäminen kulminoituu yksilö- ja ryhmätason tehokkaan työskentelyn mahdollistamiseen. Myynnin henkilöjohtamisen tärkeimpiä kulmakiviä

ovat seuraavat seikat: rekrytointi, palkitseminen, irtisanominen, motivointi, koulutus, urakehitys ja työkierto, myyntityön määritellyt prosessit ja tiimityöt sekä tiimivastuut. (Parvinen 2008, 42, 114.)

Jo myyntihenkisyys-termi viittaa siihen, että kyse on jostain henkisestä. Myyntihenkisyyden luomisen, säilyttämisen ja hyödyntämisen avain on ihmisten johtamisessa. Ihmisten tulee ymmärtää ja hyväksyä heille asetetut tavoitteet, jotta myyntihenkisyys säilyy olennaisena osana päivittäisiä toimia (Parvinen 2008, 47). Myös Rope ja Kettunen (2012, 86) painottavat, että tuloksellinen toiminta ei tapahdu sen kautta, että tehtävät ovat määrätty tehtäväksi ilman että tekemisellä on aito motiivi, jonka työntekijä varmasti sisäistää ja hyväksyy. Mäkirintalan (2011, 92) mukaan ihmisen sisäistäessä tavoitteet ja päämäärän, alkaa ympäristö hahmottua hänelle niiden kautta. Kun henkilö pääsee vahvasti motivoituneeseen tilaan, on kaikki esteet luotu voitettaviksi.

Toisaalta tärkeää on myös jatkuva uudistuminen, joka mahdollistaa innostuksen. Johtajien ja esimiesten tulee rohkeasti rekrytoida uusia, innokkaita työntekijöitä ja myös uskaltaa päästää irti vanhoista. Projekteja voidaan vaihdella ja kierrättää ryhmien välillä. Kun muutoksesta tulee osa organisaation arkea, pysyvät sen työntekijät innostuneina ja motivoituneina. Pelkkä tavoitteiden hyväksyminen ja innostuminen ei kuitenkaan yksinään riitä, vaan tarvitaan myös puhdasta tekemistä. Tekemisen tulee taas olla mahdollisimman tehokasta ja järjestelmällisesti kohti päämäärää etenevää. Jokainen prosessin vaihe tulee olla aidosti hyödyllinen. (Parvinen 2008, 47–50.)

Järvisen (2014, 95) mukaan tehokkaan toiminnan tason saavuttaminen osaamisen kehittymisen kautta on aina henkilökohtainen asia. Tämän vuoksi on tärkeää huomioida yksilön henkilökohtaiset tarpeet eikä kuormittaa koko henkilöstöä pakkokouluttamisella. Tunteita, jotka vaikuttavat yksilön tuottavuuteen ovat esimerkiksi seuraavat: motivaatio, työssä onnistuminen, työn ilo, virkeys ja innostuneisuus. Omien ja muiden tunteiden herkkä tunnistaminen ja omien tunteidensa säätelyyn kykeneminen ovat tunneälykkään henkilön piirteitä. Tunneälykyys puolestaan korreloi korkean suorituskyvyn sekä työmenestyksen kanssa. (Järvinen 2014, 99–100.)

Jotta työntekijät saataisiin työskentelemään heille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi, heidät tulee ensin saada motivoituneiksi. Ropen ja Kettusen (2011, 97) mukaan motivaatioon ja yksilön haluun toimia liittyy neljä keskeistä tekijää, jotka vaikuttavat motivaation ja toimintahalun tasoon:

1. Työ on itsessään jossakin määrin palkitsevaa
2. Tekijä voi jollakin tavalla itse vaikuttaa työhön ja toimintatapoihin

3. Työ tapahtuu mukavassa ympäristössä (fyysinen ympäristö ja ihmiset ympärillä)
4. Työstä saa säännöllistä palautetta ja riittävästi onnistumisen kokemuksia.

5.2 Myynnillisuus ja kulttuuri

Myynnilliseen kulttuuriin liittyy vahvasti tapa ja taito puhua. Organisaation sisäistä myynnillisyyttä voidaan kehittää avoimen keskustelun kautta. Työasioista tulisi puhua paljon ja mielellään. Aktiivinen keskustelu myös auttaa levittämään osaamista ryhmän sisällä. Hyvä retoriikka on myös hyödyllistä ulkoisia sidosryhmiä ajatellen. Tärkeää on onnistua viestimään hyvää myyntihenkisyyttä myös ulospäin. Myös tarinat ja symbolit auttavat myynnillisen kulttuurin luomisessa. Henkilökohtaisista asioista kertovat tarinat auttavat ihmisiä suhtautumaan ja sitä kautta ymmärtämään ja hyväksymään tavoitteet, mikä on myynnillisyyden kannalta keskeistä. Symboleilla on myös tärkeä merkitys. Ensin on toki selvítettävä ne asiat, jotka symboloivat myyntihenkisyyttä henkilökohtaisella tasolla. Yksilötason ulkoisia symboleita voisivat olla esimerkiksi nuorena menestyminen, sellainen elämäntyyli, josta aidosti itse nauttii ja elämässä menestyminen ilman että sitä erikseen tarvitsee korostaa. (Parvinen 2008, 54–57.)

Myynnillisten kulttuurisymboleiden luominen ja johtaminen on mahdollista. Avainasemassa on tunnistaa, mitkä asiat luovat kohderyhmässä hyvää myyntihenkeä. Yksi todellisen ryhmätason myyntihenkisyyden symboli on se, että kaveria autetaan lähes alitajuisesti vaikean tilanteen yli. Myös vaikutteiden ottaminen tosilta ryhmän jäseniltä kuvastaa hyvää myyntihenkeä. Toimivan ryhmän samankaltaisuudet pistävät herkästi myös ulkopuolisen silmiin. (Parvinen 2008, 58.)

5.3 Henkilöstön sitoutuneisuus

Yritykset kilpailevat huipputyöntekijöistä. Heidät yritetään saada sitoutumaan työhönsä ja tekemään se mahdollisimman tehokkaalla otteella. Tämä tuo haasteita niin työpaikoille kuin johtamisellekin. Sitoutuminen tarkoittaa henkilön psykologista suhdetta organisaatioon, jossa hän työskentelee. Psykologisen suhteen ollessa heikko tai huono, työpaikasta lähdetään herkemmin. Koko organisaation näkökulmasta sitoutuminen on tärkeä tekijä toiminnan laadukkuuden, tavoitteiden saavuttamisen, uuden oppimisen ja jatkuvan kehityksen kannalta. (Rope & Kettunen 2012, 24; Viitala 2014, 68.)

Ilman yritykselleen uskollisia ja sitoutuneita myyjiä ei ole olemassa uskollisia asiakkaita. Uskollisia asiakkaita voidaan pitää koko liiketoiminnan perustana. He ovat myös ensimmäinen askel kohti menestystä. Myyjät, jotka vaihtavat työpaikkaansa lennosta, tuskin saavat rakennettua uskollisia asiakassuhteita yrityksilleen. Uskolliset asiakassuhteet edel-

lyttävät, että samat, lojaalit myyjät työskentelevät niiden parissa. Myös tuottavuus ja asiakastytyväisyys ovat usein korkeimmillaan yrityksissä, joissa työntekijöiden vaihtuvuus on minimissään. (Rubanovitsch & Aalto 2007a, 109–112.)

Organisaation ja työntekijän väliset psykologiset sopimukset voidaan jakaa kahteen eri luokkaan: relationaaliin ja transaktionaaliin. Transaktionaaliset suhteet ovat kuin kaupasuhteita – keskeisintä niissä on taloudellinen perusta. Työntekijän kannalta nämä suhteet ovat lyhyitä ja epävarmoja ja niiden tärkein motivaationlähde on rahallinen korvaus tehdystä työstä. Työnantajakaan ei edellytä työntekijältä etukäteen sovittua suoritusta enempää. Pitkäkestoiset työsuhteet, jotka perustuvat muullekin kuin taloudelliselle hyödyllle ovat relationaalisia. Niissä kumpikin osapuoli antaa itsestään muutakin kuin rahaa ja työsuorituksen. Tällainen suhde sisältää molemminpuolista joustoa ja toisen osapuolen huomioonottamista. Relationaalinen suhde tuo työntekijälle ja työnantajalle turvaa muuttuvissa tilanteissa. Huonona puolena tällaisissa suhteissa on väärä tuudittautuminen ja paikalleen jääminen. Transaktionaalinen suhde taas korostaa työntekijän omaa vastuuta työtehtävistään ja oman pätevyytensä merkitystä. (Viitala 2014, 69; Ruohotie 1998, 97.)

Työtyytyväisyys, halu sitoutua organisaatioon ja arvostus organisaatiota kohtaan ovat sidoksissa psykologisen suhteen laatuun. Transaktionaalinen suhde tarkoittaa sitä, että työntekijä tekee töitä ainoastaan saamansa rahallisen korvauksen vuoksi. Tällaiset työntekijät voivat olla haluttomia joustamaan, kieltäytyvät tekemästä ylimääräistä työtä eivätkä ole kovinkaan kiinnostuneita työstään tai työpaikastaan. Jos suhde on relationaalinen, työntekijät kokevat identifioituvansa organisaatioon ja kokevat organisaation edun tavoittelamisen tärkeänä. He ovat valmiita laittamaan kaikkensa likoon organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Viitala 2014, 69.)

Konsulttiyritykset määrittelevät sitoutuneisuuden rakentuvan kahdesta eri osa-alueesta. Ensimmäinen osa-alue on työntekijän sitoutuneisuus organisaatioon – tarkemmin henkilön tunneside organisaatioon, jossa hän työskentelee. Tähän liittyy myös työntekijän halu pysyä organisaatiossa. Toinen tekijä on työnkuvansa ulkopuolinen toiminta, toisin sanoen vapaaehtoinen toiminta organisaation tehokkuuden edistämiseksi. Sitoutuneen työntekijän positiivinen ja energinen suhtautuminen työhönsä ehkäisee merkittävästi työuupumusta. Sitoutunut työntekijä ei ahdistu haasteiden edessä vaan kohtaa ne positiivisin mielin. He ovat usein energisiä, tehokkaita ja halukkaita osallistumaan laajemminkin organisaation toimintaan. (Schaufeli 2012, 3–4.)

Työssään menestyneitä ja siihen aidosti sitoutuneita työntekijöitä voidaankin osuvasti kuvata termillä *thriving workforce* – vapaasti suomennettuna *kukoistava työvoima*. Tällaiset

työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä ja työskentelevät tehokkaasti, mutta osaavat myös välttää työuupumista. He ovat myös ennen kaikkea sitoutuneita rakentamaan niin omaa kuin organisaationsa tulevaisuutta. Kukoistavia työntekijöitä yhdistää vireys – he innostuvat helposti ja levittävät innostusta organisaation sisällä sekä suhtautuvat työhönsä intohimoisesti. Toisaalta tällaiset työntekijät ovat myös jatkuvasti halukkaita oppimaan uutta. Itsensä ja oman asiantuntijuutensa kehittäminen saavat heidät janoamaan uusia kasvumahdollisuuksia. Nämä kaksi kukoistavan työntekijän piirrettä täydentävät toinen toistaan. Vireä työntekijä kyllästyy työhönsä nopeasti ja hänen sitoutuneisuutensa heikkenee, jos työ ei tarjoa mahdollisuuksia uuden oppimiseen. Toisaalta jatkuva uuden oppiminen ilman positiivista vireyttä ajaa työntekijän nopeasti uupumukseen. Työntekijä, joka on sekä vireä ja halukas oppimaan uutta, saa nopeasti aikaan tuloksia ja etsii rohkeasti uusia väyliä niin oman ammattitaitonsa kuin koko organisaationkin kehittämiseksi. (Spreitzer & Porath 2012, 4.)

Hyvä henkilöstöpolitiikka ja johtaminen, mahdollisuus uuden oppimiseen ja kehittymiseen sekä kiinnostava työ ovat eräitä henkilöstön sitouttamisen keinoja. Rekrytoitaessa uusia työntekijöitä on syytä palkata henkilöitä, joiden arvot ja tavoitteet ovat linjassa organisaation tavoitteiden ja kulttuurin kanssa. Työntekijöiden tulisi myös olla valmiita kasvamaan organisaation mukana. (Viitala 2014, 71; Järvinen 2014, 90.)

5.4 Työ ja motivaatio

Parvinen (2008, 114) listaa motivaation ja palkitsemisen eräiksi myynnin henkilöjohtamisen tärkeimmiksi kysymyksiksi. Ruohotien (1998, 46) mukaan motivaation lisääntyessä myös työntekijän suorituksen taso paranee. Motivaatiota voidaan kuvaila sopivan viireystilan, päämäärätietoisuuden sekä systeemiorientoituneisuuden avulla. Yksilön motiivit aikaansaavat motivaation. Työstä saadut palkkiot määrittelevät sen, kuinka innokkaasti työn eteen ponnistellaan. Kannusteet motivoivat jatkamaan kohti palkkiota, joka taas vahvistaa toimintaa. Kannusteet palkitsevat joko sisäisesti (työn ilon kokeminen) tai ulkoisesti (palkan saaminen tehdystä työstä). Samaan tapaan voidaan erottaa toisistaan termit sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Sisäinen motivaatio on sisäisesti virittäytynyttä, syyt käyttäytymiseen löytyvät sisäisistä motiiveista. Lisäksi siitä saadut palkkiot ovat yhteydessä itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen. Ulkoinen motivaatio on riippuvainen ympäristöstä ja palkkio tulee ulkopuolelta. Ulkoiset palkkiot ovat usein lyhytaikaisia ja niitä tarvitaan usein, kun taas sisäiset palkkiot voivat toimia pysyvämmän motivaation lähteinä. (Ruohotie 1998, 37–38.)

Palkitseva ja mielenkiintoinen työ nostaa yksilön motivaatiota ja halua toimia. Tällainen työ on kuitenkin aina riippuvainen yksilön omista mielenkiinnon kohteista. Yksi pitää luovasta työstä, toinen ongelmanratkaisusta ja kolmas sosiaalisesta työstä. Tutkimukset osoittavat, että yksilön sitoutuneisuutta, työnhalua ja motivaatiota parantavat mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviinsä, itsenäinen työ sekä mahdollisuus osallistua oman tehtävän ja tekemisen käytäntöihin liittyviin päätöksiin. Johdon näkökulmasta kyse on työntekijöiden osaamisen hyödyntämisestä ja johtamisesta. (Rope & Kettunen 2012, 97–99.)

Usein ongelmaksi nousee vuoropuhelun puute. Johtajat saattavat omilla foorumeillaan päivitellä sitä, että työntekijät eivät ole tarpeeksi motivoituneita tai oma-aloitteisia, kun taas työntekijät harmittelevat johdon läsnäolon puutetta keskenään. Asioista kyllä keskustellaan, mutta viestit eivät tavoita vastaanottajaansa. Organisaatiomuutokset, projektit ja muut työtehtävät verottavat arvokasta aikaa keskinäiseltä vuoropuhelulta. Johtajan tulisi nykypäivänä olla aidosti kiinnostunut alaistensa ideoista, ajatuksista ja murheista, jotta heidän toimintaansa saataisiin kokonaisvaltaisesti kehitettyä. (Rope & Kettunen 2012, 99–100.)

Motivaation rakentuminen edellyttää myös oikeanlaista toimintaympäristöä. Toimintaympäristön merkitys korostuu entisestään, jos työtehtävät eivät itsessään ole kovin motivoivia tai mielekkäitä. Tärkeää on, että työyhteisössä vallitsee yhteenkuuluvuuden tunne. Yhteenkuuluvuuden tunne voi syntyä vaikka siitä, että ponnistellaan yhteisen hyvän eteen tai ryhmän jäsenien välillä on vahva luottamus. Hyvän yhteishengen saavuttaminen edellyttää ryhmän jäsenien yhteistä käsitystä ryhmän perustehtävästä sekä selkeitä pelisääntöjä tehtävien jakamisesta ja ryhmän keskinäisestä kanssakäymisestä. Toimiva ja viihtyisä fyysinen toimintaympäristö vaikuttaa myös yksilön motivaatioon positiivisesti. Jos motivaatio on jo valmiiksi heikko, saattaa esimerkiksi tietokoneen toimimattomuus lopulta kaataa sen kokonaan. (Rope & Kettunen 2012, 100–101.)

Palautteen vastaanottaminen tehdystä työstä on vahvasti kytköksissä yksilön motivaatioon. Työssä kehittyminen ei onnistu ilman siitä saatua sisäistä ja ulkoista palautetta. Sisäinen palaute on yksilön omaa työnsä tarkastelua ja havaintojen tekemistä, kun taas ulkoinen palaute on joltakin toiselta saatua palautetta ja pohdintaa työhön liittyen. Rakentava palaute parantaa yksilön toimintahalua ja motivaatiota. Tästä syystä esimiehien tulisi viikkopalaverissaan näkyvästi tuoda esiin yksilöiden onnistumisia. Pieniäkin onnistumisia on syytä korostaa, jotta myyjä tuntee itsensä arvostetuksi. (Rope & Kettunen 2012, 101–102; Rubanovitsch & Aalto 2007, 176.)

5.5 Työn mielekkyys

Työn sisällön synnyttämä sisäinen motivaatio ja toimiva työympäristö tekevät työstä mielekästä. Jos työn sisältö on linjassa työntekijän omien tavoitteiden ja arvojen kanssa, työtä tehdään usein tehokkaasti. Henkilöstötuottavuutta pystytään aidosti ja pysyvästi parantamaan inhimillisten keinojen avulla. Työn tuottavuutta lisäävät työn mielekkyys, sen hallinnan tunne ja itsenäisten päätöksien tekeminen. Esimiehen tulee siis antaa alaisilleen mahdollisuus päättää itse keinoista, joiden avulla he pääsevät asetettuihin tavoitteisiin. Tiukat määräykset ja kontrollointi tappavat herkästi työntekijän motivaation ja oma-aloitteisuuden. Hyvä esimies tarjoaa neuvojaan ja tukeaan kun niitä aidosti tarvitaan. (Järvinen 2014, 64–65; Rubanovitsch & Aalto 2007a, 121.)

Työnkuva ja työtehtävät vaikuttavat vahvasti työntekijän suhtautumiseen työhönsä. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, eli job crafting, antaa työntekijälle valmiudet kehittää työnkuvaansa siten, että hän kokee itsensä ja työnsä entistä merkityksellisemmäksi. Valmistusta työnkuvaa voisikin ajatella ohjenuorana, jota työntekijä voi kehittää itselleen mielekkäämpään ja merkityksellisempään suuntaan. Työhönsä voi vaikuttaa työtehtäviensä kautta siten, että työntekijä lisää työhönsä joitakin tehtäviä ja jättää toisia pois, tai paneutuu intensiivisemmin tiettyihin tehtäviin. Työntekijä voi myös vaikuttaa työpaikalla käytävään kanssakäymiseen solmimalla suhteita tiettyjen työntekijöiden kesken ja jättämällä muut vähemmälle huomiolle. Työn tarkoitus ja sen merkitys työntekijälle itselleen voi muuttua työhönsä vaikuttamalla. Työhönsä vaikuttaminen antaa työntekijälle mahdollisuuden tuoda työhönsä lisää omia arvojaan, motivaatiotekijöitään ja näkemyksiään, joiden kautta työ tuntuu tekijästään entistä merkityksellisemmältä. (Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton & Berg 2013, 281–289.)

Henkilöstötuottavuus voidaan jakaa kahteen eri luokkaan: henkiseen ja tekniseen. Henkilön tuottavuus kuvastaa yksilön halua tehdä hyvää työtä, hänen kyvyistään luoda innovaatioita sekä siitä, että hän kokee työnsä mielekkääksi. Tekninen tuottavuus koskee hyvän työskentelyn mahdollistamista esimerkiksi sujuvien työprosessien ja toimivien työvälineiden kautta. Keskeistä on myös työntekijän ymmärrys siitä, mitä häneltä odotetaan sekä mahdollisuus keskittyä olennaiseen. Työntekijän on vaikea motivoitua ja pyrkiä tavoitteisiin, jos niitä ei ole etukäteen selvästi eritelty ja muokattu hänelle henkilökohtaisesti. (Järvinen 2014, 72; Rubanovitsch & Aalto 2007a, 123.)

Tulosta syntyy ihmisten työskennellessä mieluisissa tehtävissä, joissa he voivat kokea onnistumisen tunteita ja kehittää osaamistaan eteenpäin. Yksilön työ voi tehostua kymmeniä prosentteja, kun hän kokee työnsä mielekkääksi. Ryhmätasolla vaikutus on luon-

nollisesti moninkertainen. Tuottavuuden kehittäminen yrityksissä vie kuitenkin aikaa. Johdon on ymmärrettävä ihmisten motivaation, kykyjen ja olennaiseen keskittymisen taidon suora yhteys korkeaan työssä suoriutumiseen. Heidän tulee tarjota alaisilleen mahdollisuus aidosti mielekkääseen työhön. Myyntihenkisyyden perusedellytyksiin kuulukin, että työntekijä pitää edes jollain tasolla työstään. (Järvinen 2014, 74; Parvinen 2008, 81.)

5.6 Huippumyyjän ominaisuuksia

Rummukainen (2008, 11) listaa huippumyyjän ominaisuudet seuraavasti:

1. asenne
2. ajankäytön hallinta / tavoitteellisuus
3. myyntiesittelytaidot
4. tuotetietous
5. ulkoinen olemus
6. uusasiakashankinta ja lisämyynti
7. kyky tulla toimeen erilaisten persoonien kanssa
8. kaupanpäättötaidot.

Kaikki edellä mainitut taidot ovat jokaisen itse kehitettävissä ja johdettavissa. Myyntityössä on kuitenkin aina voimakkaita tunteita mukana niin myyjän kuin asiakkaankin puolesta. Pelkoa, ahdistusta, jännitystä ja innostuneisuutta. Yritykset saattavat saada myyntityön näyttämään hankalalta ja vaivalloiselta. Perusasiat usein unohdetaan. Pelolta suojautuakseen myyjät saattavat kohdata puhelinmyyntikamppaa, vitkastella asiakaskäyntejä ja selitellä tekemisiään turhaan. Usein näiden pelkojen voittamiseen auttaa ahdistaviksi kokemien asioiden hoitaminen useammin ja säännöllisemmin. (Rummukainen 2008, 12–13.)

Myyjän omalla asenteella ja suhtautumistavalla myyntityötä kohtaan on suuri vaikutus myyntituloksiin. Myyjät, jotka arvostavat myyntityötä ja pärjäävät siinä hyvin, ovat ylpeitä ammatistaan. Keskivertomyyjät ja he, jotka eivät pärjää myyntityössä, saattavat jopa hävetä myyjästatustaan. Myyjän työ on kuitenkin tavattoman arvokasta jos ei pelkästään myyjälle itselleen, niin myös yrityksille ja koko yhteiskunnalle. Myynnin ja yritysten kasvulla on suuri merkitys myös kansantaloudellisesta näkökulmasta – työpaikkoja syntyy lisää ja verotulot kasvavat. Myyntityöstä on jatkuvasti tulossa haastavampaa ja mielenkiintoisempaa. Asiakkaat ovat entistä tietoisempia haluamiensa tuotteiden ominaisuuksista ennen kuin edes astuvat sisään liikkeeseen. Tämä johtaa siihen, että myyntityössä asiakkaan tarpeiden luominen ja jopa niiden kehittäminen korostuu – myyjiltä vaaditaan siis tulevaisuudessa entistä enemmän kekseliäisyyttä ja oveluutta. (Rummukainen 2008, 16–17; Parvinen 2008, 64–66)

Ajankäytön hallinta on tärkeässä roolissa tehokkaassa ja myynnillisessä työssä. Tehokas työntekijä tulee työpaikalle tekemään töitä. Tehokas toiminta edellyttää tavoitteiden asettamista ja niihin tietoisesti pyrkimistä. Huippumyyjä ei hoida työajalla henkilökohtaisia asioitaan eikä uppoudu turhien dokumenttien sisältöön. Tehokas työ on myös nopeaa vaihdantaa työtehtävästä seuraavaan. Huippumyyjä miettii jo edellistä asiaa tehdessään, miten hän seuraavan toteuttaa. Näin vaihto tehtävästä toiseen sujuu jouhevasti. (Rummukainen 2008, 28–29; Parvinen 2008, 42.)

Tuotetietous on yksi huippumyyjän ominaisuuksista. Sanomattakin on selvää, että myyjän tulee tietää myymänsä tuotteen tai palvelun ominaisuuksista ja vahvuuksista suhteessa kilpailijoihin. Myyjän vahva tuotetietous myös lisää myyjän omaa innostuneisuutta. Tärkeää on kuitenkin myös se, miten tuotteesta ja sen hyödyistä kerrotaan asiakkaalle. Myyjän tulee osata asettua asiakkaan asemaan ja nähdä ne seikat, joista asiakas hyötyy myytävässä tuotteessa. Asiakkaan asemaan asettuminen taas edellyttää myyjältä asiakkaan kuuntelemista. Taitava myyjä osaa tarvekartoituksen jälkeen kertoa asiakkaalle juuri ne asiat, joita hän haluaakin kuulla ja vastaavasti jättää epäolennaisimmat seikat pois. (Rummukainen 2008, 44–46; Rope 2009, 168.)

Tehokas myyjä valmistautuu myyntiesittelyyn huolellisesti ja harjoittelee sitä etukäteen. Harjoittelu mahdollistaa myyjän itsevarmuuden ja rennon ilmapiirin itse myyntiesittelytilanteessa. Vaikka myyntiesittely onkin huolellisesti suunniteltu, ei se tarkoita sitä, etteikö siitä voisi joustaa. Hyvin suunniteltu ja valmisteltu myyntiesittely antaa myös tilaa sen soveltamiselle tilanteen mukaan. Onnistunut myyntiesittely tähtääkin asiakkailta kyselemiseen ja heidän kuuntelemiseen. Huippumyyjät antavat asiakkaidensa loistaa ja rakentavat esittelynsä niin, että tiedostavat olevansa paikalla asiakkaan auttamista varten. (Rummukainen 2008, 60–65; Rope 2009, 136.)

Huippumyyjäksi tähtäävän on syytä tiedostaa, että myyjän ulkoinen olemus erottelee jyvät akanoista. Kyse on sanattomasta viestinnästä - myyjä toimii edustavansa yrityksen käyntikorttina. Siisti pukeutuminen viestii asiakkaalle asiantuntemusta ja asiakkaan kunnioitusta. On kuitenkin syytä välttää yli- ja ehdottomasti alipukeutumista. Myyjän alipukeutuminen antaa asiakkaalle epäammattimaisen ja välinpitämättömän kuvan. Ulkoiseen olemukseen sisältyy myös asiakkaille tarkoitettu esitemateriaali. Materiaalin jakamisessakin on syytä muistaa asiakkaan tarpeet – kaikkea mahdollista esitettä ei tarvitse sysätä asiakkaan syliin ellei hän sitä erikseen vaadi. (Rummukainen 2008, 76–78; Rope 2009, 121–122.)

Huippumyyjät tietävät, miten uusia asiakkaita hankitaan. He tiedostavat, että suurin osa uusista asiakkaista tulee vanhojen asiakkaiden kautta. Tyytyväinen asiakas auttaa myyjää mielellään löytämään uusia potentiaalisia asiakkaita lähipiiristään. Keskivertomyyjä keskittyy kontaktien hankkimisen sijaan siihen, kuinka paljon hän myy. Toisaalta taitava myyntijohto osaa hyödyntää erityyppisiä myyjiä eri osa-alueilla. Toiset ovat taitavampia uusien ovien avaamisessa ja toiset vanhojen asiakassuhteiden kehittämisessä. Molempia taitoja voidaan myös kehittää esimerkiksi viemällä myyjät yhteiselle asiakaskäynnille. Huippumyyjä osaa myös taitavasti tunnistaa lisämyyntimahdollisuuden. Keskivertomyyjä lopettaa ponnistelun, kun kaupat on lyöty lukkoon. Sen sijaan huippumyyjät osaavat tarjota vielä lisäksi jotain muuta. Kaupan jälkeen asiakas kokee tyytyväisyyttä ja on todennäköisesti avoin lisämyynnille. Otollisin aika lisämyynnille onkin juuri myyjän ja asiakkaan ensikoh- taamisella. Mitä pidempi aika ostohetkestä on kulunut, sitä vähemmän halutaan ostaa lisää. (Rummukainen 2008, 88-91; Rubanovitsch & Aalto 2007a, 80-81; Rubanovitsch & Aalto 2007b, 152-153.)

Erittäin tärkeänä taitavan myyjän ominaisuutena voidaan myös pitää taitoa tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Ropen (2009, 20) mukaan mitä paremmin myyjä ymmärtää ihmistä, sitä paremmin hän osaa myös tehdä kauppaa. Ihmisten kanssa toimeen tuleminen ja heidän ymmärtäminen edellyttää myyjältä sosiaalisia taitoja. Sosiaalisia taitoja on usein mitattu sillä, miten kanssakäymistilanteissa käyttäytyään, miten arvostettuun asemaan on ihmisyhteisössä kohonnut ja kuinka pidetty on. Myös tunteiden osoittaminen ja hallinta, taito saada muut viihtymään ja luottamuksen saaminen muilta luetaan sosiaalisten taitojen käsitteiksi. (Rummukainen 2008, 102; Parvinen 2013, 101.)

Ropen (2009, 173) mukaan myyjä eroaa tuote-esittelijästä siinä, että myyjä kykenee päättämään kaupat. Viimeisimpänä huippumyyjän ominaisuutena ovatkin juuri kaupanpää- tös- taidot. Taitava myyjä osaa lukea asiakkaan ostosignaaleja ja kysyy rohkeasti kauppaa oikealla hetkellä. Moni keskivertomyyjä ahdistuu, kun kaupat pitäisi päättää. He saattavat pyytää asiakasta soittamaan myöhemmin, jos he ovat kiinnostuneita tarjotusta tuotteesta tai jättää asiakkaan miettimään rauhassa päätöstään esitenipun kera. Kauppaa ei uskalleta tai osata päättää mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti myyntiesittelyn jälkeen. Huippumyyjä ymmärtää, että kaupan kiirehtiminen rohkaisee asiakasta ostamaan tuotteen erityisesti tilanteessa, jossa asiakkaan ei ole pakko ostaa. Huippumyyjä osaa tarkkailla asiakkaan ostosignaaleja ja valita oikean ajan ostopäätöskysymyksen esittämiseksi. Avain tähän on asiakkaan kuunteleminen, oikein muotoillut ostopäätöskysymykset sekä myyjän aito halu päättää kaupat. (Rummukainen 2008, 116-120; Rope 2009, 173.)

6 Tutkimusprosessi ja tulokset

Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyön toimeksiantajaa, tutkimusongelmia ja tutkimustavoitteita. Lisäksi perustellaan ja kuvataan tutkimuksen menetelmävalinta, aineistonkeruu- ja analyysimenetelmä. Lopuksi esitetään tutkimuksen tulokset.

6.1 Toimeksiantaja

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Aalto University Executive Education Oy:lle (Aalto EE). Yritys tarjoaa kouluttamista, kehittämistä ja valmennusta niin liikkeenjohdolle, asiantuntijoille, kuin yrittäjillekin hyödyntäen Aalto-yliopiston osaamista. Aalto EE:n strategiana on avata uusia markkinoita, solmia strategisia kumppanuuksia ja parantaa sijoitustaan kansainvälisissä koulutusarvioinneissa. Näiden toimenpiteiden avulla tähdätään siihen, että Aalto EE toimii halutuimpana kumppanina johtamisen kehittämisessä Pohjois-Euroopan ja Aasian kansainvälisille suuryrityksille. (Aalto EE 2014a.)

1. maaliskuuta 2014 alkaen Aalto EE:n toiminta laajentui kattamaan myös Aalto University Professional Developmentin (Aalto PRO) ja Aalto-yliopiston Pienyrityskeskuksen (PYK) liiketoimintana toteutettavat täydennyskoulutuspalvelut. Aalto PRO:n tarjoamat koulutukset ovat suunnattu asiantuntijoille ja päälliköille, ja ne keskittyvät osaamisen ja menetelmien päivittämiseen ja uusimman tiedon omaksumiseen. Pienyrityskeskus on Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun erillislaitos, jonka tehtävänä on edistää yrittäjyyttä laaja-alaisesti ja tuottaa monipuolisia palveluita yritystoiminnan aloittamis-, kehittämis- ja kasvuvaiheissa. Yhtiöittämisen seurauksena Aalto University Executive Education palvelee asiakkaitaan kolmen eri brändin alla. Aalto EE tarjoaa liikkeenjohdon kehittämis- ja koulutuspalveluja, Aalto PRO asiantuntijoille suunnattua osaamisen kehittämispalveluita ja Aalto ENT koulutustarjontaa yrittäjille. (Aalto EE 2014b; Aalto-yliopisto 2014.)

Suoritin oman työharjoittelujaksoni kohdeyrityksessä 7.1.–15.8.2014 johdon assistenttiharjoittelijana. Pääsin siis seuraamaan läheltä itse yritysfuusiota ja sen etenemistä, joten opinnäytetyöni aihe löytyi helposti kohdeyrityksestä. Koin aiheen erittäin ajankohtaiseksi sekä mielenkiintoiseksi. Aiheesta keskusteltiin vielä yksityiskohtaisemmin yrityksen toimitusjohtajan kanssa, jolloin rajattiin aihe käsittelemään yritysfuusion tuomia muutoksia siirtyvän henkilöstön myynnillisyyteen.

6.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tämä tutkimuksen tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten yritysfuusio on vaikuttanut henkilöstön myynnillisyyteen?

- Mitä myynnillisyyteen liittyviä oivalluksia henkilöstö on kokenut tähän mennessä ja mitkä seikat kaipaavat vielä hiomista?

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten henkilöstön myynnillisuus on muuttunut yritysfuusion myötä. Tarkoituksena on kartoittaa henkilöstön mahdolliset oivallukset ja kehittämiskohteet myynnillisyyden suhteen. Tutkimus rajataan tarkastelemaan Aalto PRO:lta ja PYK:ta siirtyvän henkilöstön kokemuksia fuusion vaikutuksista myynnillisyyteen. Tavoitteena on selvittää, mitkä ovat ne kehityskohdat, joihin kaivataan tukea tulevaisuudessa.

Yritysfuusion myötä siirtyvä henkilöstö on joutunut opettelemaan lukuisia uusia toimintatapoja ja tutustumaan uuteen organisaatiokulttuuriin. Myyntityön merkitys korostuu entisestään siirryttäessä yliopistolta yritysmaailmaan. Uudet prosessit ja työkalut tuovat henkilöstön uusien haasteiden eteen. Myynnillisuus ja myyntihenkisyys korostuvat uudessa toimintaympäristössä – parhaan tuloksen saavuttaminen edellyttää myynnillisyyttä. Opinnäytetyön tuloksien avulla voidaan kartoittaa henkilöstön nykytilannetta ja suunnitella mahdollisia kehittämistoimenpiteitä myynnillisyyden suhteen. Tuloksia voidaan myös hyödyntää yleisesti niin perehdytyksissä kuin myynnin koulutuksessakin. Myynnillinen henkilöstö tuo lisäarvoa organisaatiolle ja parantaa olennaisesti sen kilpailukykyä.

6.3 Kvalitatiivinen tutkimus

Päädyin tarkastelemaan aiheitani kvalitatiivisen tutkimusotteen kautta, sillä tutkimukseni käsittelee fuusiota ilmiönä ja sen vaikutuksia henkilötasolla. Kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus sopii käytettäväksi silloin, kun pyrkimyksenä on kuvata todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksessa täytyykin muistaa, että todellisuus on moninainen. Tarkoituksena on selvittää pinnan alla piileviä tosiasioita. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa usein kysymyksiin siitä, mitä tapahtuu, miksi tapahtuu ja miten tapahtuu. Usein laadullisessa tutkimuksessa myös suositaan ihmistä tiedon keruun välineenä. Ihmisten väliset keskustelut antavat enemmän informaatiota kuin mittausvälineillä hankittu tieto. Tarkastelemalla ihmisten omia ajatuksia aiheesta voimme ymmärtää paremmin heidän tekemistään. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa myös tutkittava kohdejoukko valitaan usein tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 152, 155; Myers 2013, 6.)

6.4 Teemahaastattelu

Aineistonkeruumenetelmäksi valitsin teemahaastattelun. Sillä tässä opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan henkilöstön kokemiin muutoksiin myynnillisyydessä, on perusteltua antaa heille itselleen puheenvuoro. Haastattelun avulla on myös mahdollista syventää

saatavia tietoja esittämällä haastateltaville lisäkysymyksiä. Ihmiset kokevat erilaiset muutokset organisaatioissa hyvin henkilökohtaisesti, joten lisäkysymysten esittäminen on usein tarpeellista, jotta haluttuihin kysymyksiin saadaan kattavat vastaukset. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa keskitytään keskustelemaan valmiiksi asetetuista teemoista, jotka tutkija on aiemmin määritellyt tutustuessaan tutkimuksensa aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin aiheesta. Teemahaastattelulle on olennaista avoimet kysymykset, joiden järjestys ja asettelu saattaa vaihdella haastattelusta toiseen. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien määrällä ei ole niinkään suurta merkitystä. Tärkeää on, että tutkija saa haastateltavista irti tarvitsemansa tiedon. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa olennaista ei ole etsiä tilastollisia yleistyksiä, vaan pyrkiä ymmärtämään ilmiötä syvällisemmin ja etsimään uusia teoreettisia näkökulmia tapahtumiin. Jo muutama haastattelu voi antaa valtavasti havaintoja, jolloin aineistoa voidaan pitää kvantitatiivisesti runsaana. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 58–59.)

Ennen haastatteluiden toteuttamista olin keskustellut Aalto EE:n sekä entisen Aalto PRO:n johtoryhmän jäsenen kanssa siirtävistä organisaatioista sekä itse yritysfuusiosta. Näiden keskusteluiden pohjalta tutustuin paremmin siirtyviin organisaatioihin sekä sain tietoa yritysfuusion vaiheista. Keskusteluiden aikana myös selvitettiin se kohderyhmä, jota minun olisi tarkoitus haastatella. Myyntivastuullista henkilöstöä on Aalto PRO:n puolella 25 henkilöä, joten päätimme kohdistaa tutkimukseni heihin.

Haastattelun (Liite 1.) pääteemat olivat *muutos, organisaatiokulttuuri ja myynnillisuus*, jonka alla olivat vielä seuraavat alateemat: *työnkuva, motivaatio ja tavoitteet, perehdytys, tiimihenki, esimiesten tuki ja arvostus, suhtautuminen myyntityöhön sekä näkemys itsestä myyjänä*. Teemat muodostuivat aiheeseen liittyvän kirjallisuuteen perehtymällä sekä itse tutkimusongelmaan peilaamalla. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 146) mukaan on tärkeää selvittää myös kontekstietoa, asiayhteys, jotta tapahtuman laajempi sosiaalinen merkitys ymmärrettäisiin. Tämän vuoksi halusin keskittyä hankkimaan tietoa myös esimerkiksi muutoksen herättämistä tunteista, organisaatiokulttuurin muutoksesta, tiimihengestä, esimiesten tuesta ja muista niin sanotusti taustalla vaikuttavista tekijöistä.

Haastattelukutsun lähetin sähköpostitse kaikille 53:lle Aalto PRO:sta ja PYK:sta siirtyneelle henkilölle. Rajasin kutsun koskemaan ainoastaan myyntivastuullisia henkilöitä (25 kpl), ja mainitsin, että haastattelut tehdään luottamuksella ja siten, että haastateltavien henkilöllisyys ei paljastu tutkimuksessa. Kutsuun vastasi kaksi henkilöä, jotka olivat halukkaita osallistumaan tutkimukseeni. Eräs haastateltava kuitenkin ehdotti, että kutsu lähetettäisiin

heidän tiiminvetäjänsä kautta, jotta saisin tutkimukseeni lisää haastateltavia. Tiiminvetäjä laittoikin ystävällisesti alaisilleen kehotuksen osallistua tutkimukseeni. Tämän kutsun kautta sain jälleen enemmän haastateltavia, ja viimeiset pari haastateltavaa sain mukaan lähettämällä vielä yhden kutsun heille sähköpostitse.

Opinnäytetyötäni varten haastattelin kuutta myyntivastuullista henkilöä Aalto EE:lle siirtyneistä organisaatioista - viittä henkilöä entisestä Aalto PRO:sta ja yhtä Pienyrityskeskuksesta (PYK) siirtynyttä henkilöä. Haastateltavat työskentelevät kaikki koulutuksien suunnittelun ja niiden johtamisen parissa, mutta heillä on myös myyntivastuu. Tarkoituksena ei siis ollut tutkia puhtaasti myyjänä toimivia henkilöitä, vaan henkilöitä, joilla myynti on yksi osa työtehtäviä. Kuusi haastateltavaa oli mielestäni riittävä määrä tutkimukselleni, sillä haastattelut sisälsivät monipuolisesti avoimia kysymyksiä. Jokainen haastattelu oli erilainen, mutta analysointivaiheessa niistä löytyi mielenkiintoisia yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, joiden pohjalta päästiin esittämään vastauksia tutkimuskysymyksiin ja erottelemaan aineistosta erilaisia tyyppejä.

Teemahaastattelut suoritettiin kahden viikon aikana marras- ja joulukuussa 2014. Kaikki haastattelut järjestettiin Aalto EE:n toimiston neuvotteluhuoneissa, joten haastatteluympäristö oli rauhallinen, eikä siellä ollut häiriötekijöitä. Haastattelut järjestettiin työntekijöiden työajalla. Haastattelut kestivät keskimäärin 45 minuuttia, mutta kaksi haastattelua venyivät yli tunnin mittaisiksi. Ennen haastattelua kysyin haastateltavilta luvan haastattelun nauhoittamiseen puhelimitse ja kävin läpi tutkimukseni aiheen sekä haastattelun teema-alueet. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, ja samalla kirjoitin muistiinpanoja haastatteluiden analyysi- ja litterointivaiheen tueksi. Valmiit haastattelut litteroitiin, eli kirjoitettiin puhtaaksi sanantarkasti viimeistään parin päivän sisällä, jolloin ne olivat vielä tuoreessa muistissa. Haastattelut kuunneltiin vielä uudelleen litteroinnin jälkeen, jotta jokainen olennainen kommentti saatiin varmasti kirjattua ylös sanantarkasti. Myös omat muistiinpanoni tarkastettiin ja liitettiin jokaisen litteroidun haastattelun yhteyteen. Jokaisen haastattelun purkaminen tuotti 7-10 sivua litteroitua tekstiä, rivivälin ollessa 1,5.

6.5 Aineiston analyysi

Laadullisen aineiston perusanalyysimenetelmä on sisällönanalyysi. Sisällönanalyysia voidaan pitää joko yksittäisenä metodina tai se on mahdollista liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Laadullisessa analyysissa olennaista on rajata aineistosta esiin tutkijaa kiinnostavat seikat. Nämä seikat kerätään yhteen ja erikseen muusta aineistosta, jonka jälkeen ne luokitellaan, teemoitellaan tai tyypitellään. Lopuksi tuloksista kirjoitetaan yhteenvedo. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 93–94.)

Aineiston analyysivaiheessa jaoin litteroidut tekstit osiin ja teemoittelin ne haastattelurungon teemojen mukaisesti. Teemoittelun, eli luokittelun jälkeen luin tekstejä läpi peilaten niitä tutkimuskysymyksiini, etsien samalla yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia niin teemojen sisällä kuin niiden välilläkin. Tämän jälkeen järjestin tekstejä vielä uudelleen ja sijoitin jokaisen tekstin sopivan teeman alle. Seuraavaksi palasin jälleen tutkimuskysymyksiini ja erottelin aineistosta niiden kannalta olennaisen tiedon, jonka jälkeen raportoin tutkimuksen tulokset. Tuomi ja Sarajärvi (2003, 94) painottavatkin, että aineiston analyysivaiheessa tärkeää on tarkastella aineistoa tutkimusongelman ja tutkimuksen tarkoituksen kautta. Kaikkea haastatteluista saatua informaatiota ei voida raportoida yhdessä tutkimuksessa.

Teemoittelun jälkeen siirryin etsimään haastatteluista esiin nousevia tyyppisiä erityisesti haastattelurungon viimeisen kysymyksen, näkemykseen itsestä myyjänä, vastauksien perusteella. Etsin vastauksista yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia, joiden perusteella voitiin erotella erilaisia tyyppikuvauksia. Nämä esiinnousseet tyypit ovat arvokasta tietoa toimeksiantajalle myynnillisyyden tilasta tällä hetkellä ja helpottaa myynnillisyyden kehittämistä tulevaisuudessa.

6.6 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia. Tätä tutkimusta varten haastateltiin kuusi henkilöä, jotka ovat aikaisemmin työskennelleet Aalto EE:lle siirtyneissä organisaatioissa. Tulokset esitellään haastattelun teemojen mukaisesti. Tulokset kuvaavat haastateltavien kokemuksia yritysfuusion vaikutuksesta heidän myynnillisyyteensä.

6.6.1 Muutos

Haastattelut alkoivat kysymyksellä muutoksen herättämistä tunteista. Kaikki haastateltavat suhtautuivat muutokseen pääosin positiivisesti. Kaksi haastateltava kertoivat kokeneensa työurallaan suhteellisen paljonkin muutoksia ja kokivat jo olevansa tottuneita muutostilanteisiin. Osa haastateltavista koki muutoksen innostavana ja kertoivat nähneensä muutoksessa runsaasti uusia mahdollisuuksia organisaation kannalta heti alusta lähtien. Pari haastateltavaa kertoi muutoksen tulleen yllätyksenä, muutama taas oli osannut odottaakin jonkinlaista täydennyskoulutuspalveluiden yhdistämistä. Toisaalta muutama haastateltava koki muutoksen herättäneen huolenaiheita ja kysymyksiä liittyen muun muassa omaan työnkuvaan, toimiston fyysiseen sijaintiin ja organisaatorakenteeseen.

Mulle se oli yksi muutos niissä muutoksissa mitä on ollut aikaisemminkin. (Haastattelu 1)

No mä olen ollut alusta asti kyllä tosi positiivisesti suhtautunut tähän. (Haastattelu 2)

Näki kyllä niinku alusta asti sellaisia huimia mahdollisuuksia siinä integraatiossa, mutta toki siellä oli myöskin paljon sellaisia pelottavia asioita. Et mitä se sitten henkilöstön osalta tarkoittaa. (Haastattelu 5)

Muutoksen herättämistä kysymyksistä päästiin haastattelun kysymykseen siitä, miten haastateltavat kokivat muutosviestinnän onnistuneen. Suurin osa haastateltavista koki, että he saivat vastauksen kysymyksiinsä ja muutosviestintä hoidettiin hienosti. Pari haastateltavaa sanoi, että muutoksen akuuteimmassa vaiheessa kaikki eivät välttämättä edes tienneet, mihin he kaipasivat vastauksia. Säännölliset infotilaisuudet koettiin hyödyllisiksi, mutta eräs haastateltava kertoi kysymysten esittämisen näissä tilaisuuksissa melko hankalaksi. Toisaalta kysymyksiä oli myös myöhemmin mahdollista esittää kirjallisesti. Osa haastateltavista ei niinkään stressannut ajoittaisesta tiedonpuutteesta, vaan luotti siihen, että asiat selviävät aikanaan muutoksen edetessä.

Kyllä mun mielestä sain vastauksen kaikkiin kysymyksiin. Mä en tietenkään tiedä, jos olisi jotain pitänyt tajuta eri tavalla tai enemmän, mutta musta tuntu et mä sain kaikkiin kysymyksiin vastauksen ja tota... tietenkin varmaan siinä akuuteimmassa muutosvaiheessa niin kukaan ei välttämättä jossain vaiheessa tiennyt ihan, miten jotkut asiat tulee järjestymään, mutta ei sitä osannut itsekkään niinku miettii. Jotenkin ne tulee sieltä sitten omalla ajallaan. (Haastattelu 2)

Ja sitten kun sitä tietoa aluksi tuli silleen aika paljon. Vaikka pidettiin näitä infotilaisuuksia hyvin säännöllisesti ja... mutta musta tuntuu et ihmiset ei itseni mukaan lukien kauheen avoimesti uskaltanu esittää niitä kysymyksiä siellä tilaisuudessa, koska jotenki alkais välittömästi sitten jännittämään sitä että mitä tää tarkoittaa niinku mun tulevaisuuden kannalta. (Haastattelu 5)

Seuraava kysymys liittyi siihen, miten haastateltavien työnkuva on muuttunut yritysfuusion seurauksena ja miten he kokevat nämä muutokset. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että itse työnkuvassa ei ole tapahtunut suurempia muutoksia ainakaan vielä tässä vaiheessa muutosprosessia. Yksi haastateltavista kertoi, että hänen työkuvansa on muuttunut huomattavasti verrattuna aiempaan. Pari haastateltavaa mainitsi saaneensa uusia projekteja osakseen ja he kokivat niiden tuovan vaihtelua ja sitä kautta innostusta työhönsä. Muutama henkilö kertoi myös saaneensa enemmän vastuuta osakseen. Tämä nähtiin positiivisena asiana, sillä haastateltavat kokivat, että heillä on mahdollisuus toteuttaa itseään paremmin ja hyödyntää osaamistaan laajemmin. Suurin osa haastateltavista mainitsi

kuitenkin muutoksien koskevan itse työnkuvan sijaan uusia toimintatapoja ja työkaluja. Pari haastateltavaa kertoi, etteivät ole vielä täysin siirtyneet uusien työkalujen käyttöön, sillä työt saadaan nopeammin hoidettua vanhojen järjestelmien avulla.

Ehkä vielä ei oo tullut sellaista mitään kauhean isoa muutosta. Mulla on ollut sellaisia projekteja, joita mä aloittelin, tai jotka oli just alkamassa ennen tätä muutosta, niin niitä on nyt tavallaan saatellut loppuun ja näin, et tuntuu ehkä sisällöllisesti ei olet tullut kovin isoa muutosta. Mutta sitten ehkä on tullut enemmän vastuuta ja ehkä tietyllä tapaa myöskin valtaa, et musta tuntuu et on saanut paremmin ne omat projektit niinkun omiin hyppysiinsä. Ja siitä mä olen tavallaan tykännyt. Ja ehkä se tässä vielä vähä niinku muotoutuu sitten varmaan tuossa vuodenvaihteen jälkeen, tai osaan ehkä odottaa taas sitten jotain pientä muutosta. (Haastattelu 2)

Mahdolliset muutoksen aiheuttamat stressi- ja kuormittavuustekijät liittyivät vahvasti uusien toimintatapojen omaksumiseen. Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että ehkä olisi ollut helpompi siirtyä täysin uuteen organisaatioon, kuin tehdä samoja tehtäviä eri tavalla.

No varmaan just ehkä sellainen.. yleinen epätietoisuus et miten asioita tehdään. Keltä kysyä ja mikä pohja ja mikä blanketti ja miten täällä on ollut tapana tehdä ja kuka tietää tästä... Ja tavallaan et kysymyksiä on ollut tosi paljon, et sehän on välillä kuormittavaa välillä. Mutta sitten vaan päivä kerrallaan. (Haastattelu 6)

Kaikki haastateltavat kokivat muutoksen lopulta tarpeellisena. He kokivat Aalto-yliopiston valmennus- ja kehittämispalveluiden liiketoimintojen yhdistämisen hyvänä asiana niin työntekijöiden kuin asiakkaidenkin kannalta. Haastateltavat kokivat, että hajallaan olevat palvelut olivat resurssien hukkaan heittämistä ja erillään olevat organisaatiot saattoivat jopa kilpailla keskenään. Asiakkaallekin on helpompaa, kun kaikki tuotteet löytyvät saman katon alta.

Joo, kyllä tämä oli musta tarpeellinen. Et jos ajatellaan niinku Aallon kokonaisuutta, niin ilman muuta se on järkevää et meillä on yks tiski asiakkaalle, mistä nämä koulu- ja kehittämistuotteet tulee. Se kun oli eri organisaatiot jotka teki sitä, ja, vähän kilpaili keskenään, niin ei se ollut kovin järkevää Aallon kannalta ja asiakkaan kannalta, et kyllä tämä oli ihan hyvä kuvio näin yleisesti ajatellen kyllä. (Haastattelu 6)

6.6.2 Organisaatiokulttuuri

Haastattelun toinen teema-alue koski organisaatiokulttuuria ja sen muutosta. Haastateltavilta kysyttiin ensiksi, miten he kokevat organisaatiokulttuurin muuttuneen fuusion myötä. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että kulttuurissa on havaittavissa selkeitä muutoksia

entiseen verrattuna. Haastateltavat kuvailivat nykyistä Aalto EE:n kulttuuria muun muassa systemaattiseksi, dynaamiseksi ja suoraviivaiseksi. Muutama haastateltava koki, että nykyisessä kulttuurissa korostetaan työntekijän omaa vastuunkantoa tehtävistään, mutta toisaalta johto on myös läsnä ja tarjoaa tukeaan tarvittaessa. Tämä koettiin haastateltavien kesken hyvänä asiana, sillä jokaista asiaa ei jouduta pyörittämään esimiehen kautta ja heillä on mahdollisuus omistautua projekteilleen paremmin. Eräs haastateltava koki, että päätöksiä ei ehkä kyseenalaisteta tai kommentoida yhtä herkästi kuin edellisessä organisaatiossa. Hän koki tärkeäksi sen, että päätökset perustellaan työntekijöille tarpeeksi hyvin. Toisaalta sama haastateltava jatkoi, että hän pitää nykyisen kulttuurin tavasta antaa rakentavaa palautetta ilman negatiivista kaikua. Ihmiset ilmaisevat kommenttinsa toista kunnioittaen.

Musta tuntuu et monet asiat tehdään paljon ammattimaisemmin talon tasolla, ja dynaamisemmin ja rivakammin, et se on musta kyllä hyvä asia. (Haastattelu 6)

Asiat tehdään systemaattisesti, sitten johdolla on selvä rooli, johto hoitaa vastuunsa, ja sitten se, että ei jätä ihmisiä yksin ja saa tukea ja kannustusta ja pystyy tavaltaan... näyttää kyntensä. (Haastattelu 3)

Muutama haastateltava koki, että edellisessä organisaatiossa ei ollut yhtä selkeää kulttuuria kuin nykyisessä. Heidän mielestään on hyvä asia, että nykyisessä organisaatiossa johdolla on selkeä rooli ja näkemys siitä, mihin suuntaan organisaatio on menossa. Pari haastateltavaa näki myös hyvänä asiana sen, että johto ja esimiehet tekevät myös osittain samoja projekteja kuin he itse, jolloin apu ja tuki ovat helpommin saatavilla. He kokivat johdon ja esimiesten olevan aidosti kiinnostuneita alaisistaan ja siitä, mitä heille kuuluu.

Me itse asiassa just yhden kollegan kanssa mietittiin tätä kulttuurikysymystä, ja sitten me mietittiin et millainen yrityskulttuuri meillä aikaisemmin oli, ja meistä ei oikein kumpikaan osannut siihen kovin hyvin vastata. (Haastattelu 2)

Täällä tuntuu et niinkun esimiehillä ja johdolla on niinku touchi siihen, ne tietää mitä me tehdään, ja kun he tekee sitä osin myös itse, niin tavallaan, heiltä ei niinku unohdu se, et mitä käytännössä se työ on. Ja osataan ja halutaan auttaa ihmisiä, ollaan kiinnostuneita ihmisistä. Toki arki pitää toimia, mut mun mielestä se, et talon johtajalla on näkemys siitä et mihin me ollaan menossa viiden tai kymmenen vuoden kuluksena, miltä tää maailma vois näyttää, ja on semmonen niinku, et kylvää sitä muillekin, niin semmonen mun mielestä johtajan pitääkin olla. (Haastattelu 2)

Kulttuurikysymyksen jälkeen haastateltavilta tiedusteltiin, tunnistavatko he nykyisen organisaation arvot ja pystyvätkö he samaistumaan niihin. Muutama haastateltava sanoi, että tunnistaa arvot pääpiirteisesti, mutta voisi tunnistaa ne ehkä vielä paremminkin. Yksi haastateltava ehdottikin, että arvojen tulisi olla jatkuvasti näkyvillä vaikkapa kahvihuoneen seinällä. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, etteivät ole nykyisessä organisaatiossa kokeneet minkäänlaisia arvostiritoja. Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että organisaation arvot ovat hyvin tunnistettavissa ja organisaatiossa vallitsee vahva yhteishenki. Pari haastateltavaa kuvasi yrityksen arvoja muun muassa sillä, että työntekijöitä kunnioitetaan ja arvostetaan.

Se mistä mä oon pitänyt tosi paljon, niin täällä puhutaan ihmisille kauniisti. Täällä ollaan kohteliaita ja käyttäytyään fiksusti. Ihmisiin suhtaudutaan kunnioittavasti ja arvostaen, se on erittäin hyvä asia. (Haastattelu 3)

Kyllä mä varmaan ne niinkun ymmärrän, mutta ehkä mä voisin ymmärtää vielä paremminkin... Ehkä se vaatii sitten jonkun aikaa et ne ihan sisäistää, mutta kyllä mä näin pintapuolisesti ajattelisin ymmärtäväni ne arvot, ehkä sitten niihin menee jonkun aikaa sitten vielä silleen... päästä vielä sisään. (Haastattelu 6)

Seuraava kysymys koski haastateltavien kokemia muutoksia myyntikulttuurissa. Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että myynnin merkitys korostuu nykyisessä organisaatiossa merkittävästi verrattuna aiempaan. Myynnistä puhutaan enemmän ja sitä korostetaan enemmän. Myynnin suhteen tavoitteet ovat korkeammalla. Eräs haastateltava kuitenkin lisäsi, että kovat tavoitteet eivät ole ongelma, sillä organisaatiossa myyntityötä myös tuetaan vahvasti.

Se on EE:llä paljon korostuneempi, ehdottomasti. Ja tuohon myyntiin vielä, että täällä lähän siihen ihan selvästi panostetaan. Ja mä tavallaan ymmärrän sen välttämättömyyden, koska niin kauan kun me ei saada myytyä tuotteita meidän asiakkaille, niin meillä ei oo sitä rahaa, jolla me voidaan tehdä niitä meille tärkeinä pitämiä asioita. Et se on ihan ehdotonta, et me myydään niin, et me saadaan kauppoja. Koska meidän täytyy ansaita omat rahamme. (Haastattelu 3)

6.6.3 Myynnillisuus

Haastattelun viimeinen teema-alue koski myynnillisyyttä. Haastattelun myynnillisyysteema sisälsi kysymyksiä *työntekijöiden työnkuvasta, motivaatiosta ja tavoitteista, perheydytyksestä, tiimihengestä, esimiesten tuesta ja arvostuksesta, suhtautumisesta myyntityöhön sekä näkemyksestä itsestä myyjänä.*

Kaikki haastateltavat kokivat, että myynnin rooli on korostuneempi nykyisessä työnkuvasaan. Myyntityö kuuluu kiinteänä osana heidän työtehtäviin, ja se on aktiivisempaa ja systemaattisempaa kuin aikaisemmin. Myyntityö painottuu enemmän asiakkaiden kontaktointiin, eikä se ole niin passiivista ja asiakkaan yhteydenottoopyyntöön painottuvaa kuin aikaisemmin. Puhelinmyynti kiinteänä osana työtehtäviä oli suurimmalle osalle haastateltavista uutta. Myös reagointinopeus yhteydenottoopyyntöihin on kasvanut. Puhelinmyynti koettiin suurimmaksi osaksi vielä melko haastavana, vaikka haastateltavat kokivat sen ehdottomasti helpottuneen muutoksen edetessä.

Mut tietenkin toi myynti on vahvistunut. Tavallaan se myynnin prosessi on erilainen kuin mitä on ollu aikaisemmin, et meillä on ollut se passiivisempaa ja meillä on ollut se odottavampaa, et asiakas lähestyy meitä, eikä me lähestytä asiakasta niin paljon kuin nyt. Et se on tuonut ehkä omaan työhön semmoisen lisätehtävän, se aktiivinen ote siihen asiakaskuntaan. (Haastattelu 5)

Uutta haastateltaville oli myyntityöstä raportointinen. Raportointinen koettiin haastateltavien kesken melko vaihtelevasti. Osa oli sitä mieltä, että tehdystä myyntityöstä raportointinen tuntuu hieman turhalta ja vie aikaa itse työn tekemiseltä. Yksi haastateltava sanoi, että raportointinen herättää tunteen, että häneen ei luoteta. Hän lisäsi, että joskus myyntityön edelle täytyy priorisoida muita tehtäviä, eikä se ole välttämättä väärä ratkaisu. Kaikki haastateltavat kuitenkin ymmärsivät ja hyväksyivät raportoinnin tärkeyden ja sen, miksi esimiesten ja johdon on tärkeää seurata tehtyjä myyntitoimenpiteitä.

No tavallaan sen niinku ymmärtää, et halutaan pitää huolta että ihmisillä on sitä myyntiä. Mutta tavallaan se tuntuu semmoiselta... vähän niinku byrokraattiselta.. Et tavallaan tuntuu et menee aikaa siihen, et tekee sitä raporttia, minkä voisi sitten käyttää muuhunkin.. Et mä niinku ymmärrän sen et näin tehdään, mutta sitten se tuntuu, et se kuormittaa mua ja mun työaikaa. (Haastattelu 6)

Haasteiksi haastateltavat kokivat ajan löytämisen myyntityölle ja rohkeuden tarttua puhelimeen. Ajan löytäminen liittyi esimerkiksi siihen, miten he työtehtävänsä priorisoivat sekä siihen, että he kokivat myyntityön vievän paljon aikaa. Puheluihin täytyy valmistautua huolella ja asiakkaiden soittaminen läpi on suhteellisen hidasta. Haastateltavat kokivat, että myyntityön tekemiseen ei ole vielä löytynyt oikeaa rutiinia. Haastateltavat kertoivat, että heitä on ohjeistettu varaamaan kalenteristaan erikseen aikaa myyntityölle. Silti myyntityön tekeminen tuntuu aina siirtyvän myöhemmäksi jonkun akuutimman asian vuoksi. Eräs haastateltava pohtikin, onko organisaatiolle hyödyllisempää se, että hän tekee asioita jotka vaikuttavat moneen eri osa-alueeseen, vai se, että saako hän yhden ohjelman myytyä.

Mä oon pohtinut itse sitä, et kumpi on tälle organisaatiolle arvokkaampaa, et mä teen sitä, joka kuitenkin heijastuu aika moneen asiaan kuin sitten se, että mä olisin myymässä sitä yhtä koulutusta. (Haastattelu 4)

Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat yhdeksi työnsä motivaatiotekijäksi asiakastytyvyyden. Verkostojen rakentaminen ja niiden ylläpitäminen sekä keskustelut asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa kuvailtiin motivoiviksi ja innostaviksi. Muiksi motivaatiotekijöiksi kuvailtiin muun muassa työssä onnistumista ja kauppojen tekemistä.

Verkosto ja asiakkaat, ne on mulle suurin motivaation lähde. Ja sitten tietenkin se, että onnistuu niissä tavoitteissa, mitkä on itselleen asettanut. (Haastattelu 5)

Haastateltavat kertoivat saaneensa perehdytystä myyntityöhön puhelinmyyntivalmennuksen kautta. Tämä valmennus koettiin pääosin hyödylliseksi, ja sen kautta he ovat saaneet monia käytännön vinkkejä myyntityöhön. Muutama haastateltava korosti, että puhelinmyyntikoulutuksen avulla he oivalsivat, että puhelinmyyntiä voidaan ajatella ratkaisun löytämisenä asiakkaalle. Myös oman asenteen merkitys korostui puhelinmyyntivalmennuksen kautta. Puhelinmyyntikammo on selvästi vähentynyt, mutta itse puhelinmyyntityö on vielä suhteellisen haastavaa osalle haastateltavista. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että koulutukseen olisi kaivattu enemmän personoidumpaa otetta, jolloin siitä olisi saanut enemmän hyötyjä irti. Eräs haastateltava kertoi saaneensa suurimmat oivallukset myyntityön suhteen työskentelemällä myyjän kanssa yhdessä. Hän korostikin kaipaavansa enemmän myyjien ja ohjelmajohtajien yhteistyötä ja yhteisiä keskusteluja, jolloin myyntityön ymmärtäminen käytännön tasolla helpottuisi.

Ja tämmöistä niinkun rutiinia siihen, et kontaktoidaan henkilöitä puhelimitse, niin mulla ei ollut itselläni lainkaan. Ja sen takia oli älyttömän hyvä silloin kun oli tämä puhelinmyyntikoulutus. Ja mä pidin tästä kouluttajasta tosi paljon, ja kun se toi esiin tavallaan sen, et se oma asenne ratkaisee tosi paljon siinä, että et koe itseäsi puhelinmyyjäksi siinä perinteisessä mielessä, vaan oot oikeasti tarjoamassa jotain niinku ratkaisua asiakkaalle. (Haastattelu 5)

Tavallaan joo, et meillähän oli tuossa keväällä tällaiset puhelinmyyntikoulutukset missä oltiin pienissä ryhmissä, ja se oli ihan hyvä, mutta ehkä nyt kun miettii sitä niin.. Se, mitä ehkä vielä haluaisi niin olisi sellainen.. --- Että siinä olisi joku 10-15 minuuttia tavallaan henkilökohtaista sparrausta kouluttajan kanssa, et olisi saanut hetken keskustella rauhassa kahdestaan, niin olisi saanut ehkä muutaman, kolme, neljä tai viis ideaa, siihen omaan työhöni. Nyt siinä tavallaan oli se ryhmähomma ja mä sain vaan sen yhden idean... Et mä olisin ehkä semmoista personoidumpaa konsultointia ehkä halunnut siihen. (Haastattelu 6)

Usea haastateltava koki, että heidän vahvuutensa myyntityössä näyttäytyvät verkostojen ja asiakassuhteiden rakentamisen kautta. He kokivat, että ovat enemmänkin palvelemaan asiakasta ja etsimässä ratkaisuja heidän osaamisensa kehittämiseksi. Suurin osa haastateltavista koki puhelinmyyntityön edelleen hieman hankalaksi, ja useat haastateltavat pelkäsivätkin kuulostavansa puhelimessa liian myyville. Eräs haastateltava perusteli sitä niin, että jokainen puhelu jättää jonkinlaisen jäljen hänestä sekä koko organisaatiosta asiakkaaseen.

Et mä olen enemmänkin semmoinen joka häärii niitten verkostojen kanssa ja tapaa ihmisiä ja.. Sen sijaan et menee joku tuote tai koulutus edellä, niin sitten se on sitä, että ylläpitää ja huolehtii niistä omista verkostoistaan ja se myynnillisyyks tulee ehkä sitä kautta. Mutta ehkä se vaatii sitä sitten se toinen, niinku jos ajattelee sitten tätä puhdasta myyntityötä, niin sitten ehkä se sitten korostuu nyt vielä enemmän ja siihen pitää selkeästi vielä satsata. (Haastattelu 2)

Haastateltavista suurin osa koki työnkuvansa ja heille asetetut tavoitteet selkeiksi. Pari haastateltavaa tarkensi, että kysymykset ja epäselvyydet liittyvät työnkuvan eri rooleihin sekä toimintatapoihin. Se, millainen rooli koulutuksen johtajalla on missäkin tuotteessa, koettiin hieman epäselväksi ja roolien eroavaisuuksia tulisi selventää heille tarkemmin. Myös tavat, joilla asetettuihin tavoitteisiin päästään, kaipaavat selkeyttämistä.

No varmaan se on selkeä ihan silleen perusmielessä, et ohjelmien rakennus, myynti ja kurssin johtaminen... niin se on mun mielestä ihan semmoinen selkeä sinänsä, et ehkä siihen perustyöhön ei sinänsä liity sellaisia epäselvyyksiä. Et ehkä se just enemmän et miten sitä tehdään on sitten.. Et tavallaan se kulttuuri ja toimintatavat.. (Haastattelu 6)

Koko organisaation tiimihenki koettiin haastateltavien kesken hyvänä. Suurin osa haastateltavista kertoi työskennelleensä aiemmin pienemmissä tiimeissä kuin nykyään. Pari haastateltavaa sanoikin, että heidän käsityksensä tiimistä on muuttunut jonkin verran. Eräs haastateltava tarkensi, että hän kokee nyt tekevänsä töitä yhdessä koko organisaation kanssa, ei pelkästään oman lähitiimensä. Aikaisemmassa organisaatiossa tiimit työskentelivät yhdessä, kun taas nyt tiimit tapaavat toisiaan ennemminkin tiimipalavereiden yhteydessä. Myös muutoksen tuomat paineet ovat vieneet aikaa tiimien asettumiselta ja toisiin työntekijöihin tutustumiselta. Muutama haastateltava koki avun kysymisen haasteelliseksi. He perustelivat tätä osittain henkilökohtaisena ominaisuutena ja osittain sillä, että kaikkia työntekijöitä ei vielä tunne kunnolla. He kuitenkin korostivat, että apua ja tukea on kyllä saatavilla, jos sitä rohkeasti pyydetään.

Sanotaanko näin että... Mä sanoisin, että me ei olla vielä päästy asettautumaan tiimeiksi ihan kunnolla. (Haastattelu 3)

Sitä ei mun mielestä pidäkään tarkastella nyt näissä pienissä tiimeissä, vaan sitä pitää nyt tarkastella vähän laajemmin. (Haastattelu 4)

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että heidän myyntityötään arvostetaan ja tuetaan esimiesten ja johdon tiimoilta. Arvostus näkyy haastateltavien mukaan muun muassa siinä, että työntekijöille annetaan laajat mahdollisuudet näyttää oma osaamisensa ja päästä kehittymään ja oppimaan uutta. Haastateltavien mukaan jokainen tehty kauppa otetaan huomioon ja siitä iloitaan yhdessä. Myynnin arvostus näkyy erään haastateltavaan mukaan myös siinä, että myyntityötä ohjataan ja valvotaan, eikä ketään jätetä oman onnensa nojaan.

Luulen, että entisessä työpaikassa mä koin että muhun luotetaan ja mua arvostettiin, mut siellä oli niinku mahdollisuudet näyttää se oma potentiaali pikkusen rajallisemmat. Musta tuntuu että mun esimies arvostaa minua, ja koko tiiminvetäjä. Mutta täällä on tullut vielä lisänä se, että voi niinku oppii uutta ja päästä kasvamaan, et jotenkin se raami on vähän avarampi jollain tavalla. Ja täällä puhutaan avoimemmin siitä arvostuksesta, et se sanotaan ihmisille, mikä on hyvä asia myös. (Haastattelu 3)

Suurin osa haastateltavista koki suhtautumisensa myyntityöhön muuttuneen yritysfuusion myötä. Osa sanoi, että suhtautuminen on muuttunut myönteisemmäksi ja rohkeammaksi. Esimerkiksi puhelinmyyntiä ei mielletä enää niin ahdistavaksi kuin aiemmin. Pari haastateltavaa kertoi, että he ajattelevat myyntiä ja kannattavuutta enemmän kuin aikaisemmin. Yksi haastateltava myös sanoi oivaltaneensa, miten rankkaa työtä myyntityö on, ja tätä kautta kunnioittavansa myyntityötä tekeviä enemmän.

Kyllä minä siihen kiinnitän enemmän huomiota tietenkin, et se on tapahtunut vaiheittain tässä koko ajan. Mutta kyllä tässä nyt EE:ssä, tämän aikana myynnistä puhutaan paljon enemmän, et on se niinku enemmän mielessä. (Haastattelu 1)

No on se tavallaan just sitä kautta, että nämä kauhukuvat näistä puhelinmyyjistä joita itsellenikin vähän väliä soittaa edelleenkin, niin se että, ei ajattele sitä omaa myyntityötä enää puhelimitse samanlaisena. Ja niin kuin sanoin, niin sitä pitää kyllä koko ajan myöskin muistuttaa itselleen sitä työtä tehdessään, että sinä olet tarjoamassa ratkaisua ja apua tälle henkilölle. (Haastattelu 5)

Haastattelujen lopussa kysyin haastateltavilta, millaisena myyjänä he näkevät itsensä tällä hetkellä – missä he kokevat kehittyneensä ja missä olisi vielä parannettavaa. Moni haastateltava totesi huomaavansa, että heidän ajatusmaailmansa on muuttunut myynnillisemmäksi. He kertoivat, että he huomioivat myynnin ja kannattavuuden paremmin työssään ja osaavat ajatella puhelinmyyntiä ratkaisuiden tarjoamisena, eikä aggressiivisena tuotteen tuputtamisena. Muutama haastateltava sanoi laajentaneensa omaa mukavuusalueitaan ja kontaktoivansa asiakkaita aktiivisemmin.

Ehkä isoin juttu on just se, et huomaa sen oman ajatusmaailman vähän muuttuneen. Ja se on oikeastaan se kaikkein isoin juttu, koska usein sitten se asenne saattaa olla se juttu joka jarruttaa aika paljon. (Haastattelu 2)

Kehityskohteina haastateltavat näkivät omassa työssään erityisesti ajan järjestämisen myyntityölle, ja osalla oli vielä haasteita puhelinmyynnin kanssa. Haastateltavien mielestä myyntityöhön ei ollut vielä tullut kunnon rutiinia. Suoraviivaisen myynnin tekniikat ja myyntityylit kaipaisivat hiomista. Ajan saaminen myyntityölle koettiin haastavaksi, sillä puhelinmyynti vie aikaa ilman omaksuttuja rutiineja. Tosin haastateltavat kokivat, että rutiinit tulevat ajan kuluessa ja niiden rakentuminen vaatii vielä satoja soittoja lisää. Yksi haastateltava korosti, että tärkeää on löytää oma tapa tehdä myyntityötä. Yksi haastateltava koki haasteeksi sen, että hän ei koe olevansa tarpeeksi myyntihenkkinen puhelinmyynnissä. Ote puhelinmyyntiin on ennemminkin tiedottava ja keskusteleva, ei tarpeeksi myyvä.

Tuntuu, et se helposti jää ja siirtyy seuraavaan päivään, ne myyntivaraukset mitkä on tehnyt. Et aina tulee jotain akuuttia, joka ajaa sen yli. (Haastattelu 3)

Pitäisi tulla varmaan satoja ja satoja soittoja lisää, jotta voisit unissasikin vetää tuolaisen puhelun. Kyse ei ole siitä, ettenkö tuntisi tuotteita, vaan siitä, et miten luontevasti se niinku sitte... Kun itse ottaa yhteyttä ja puhuu siinä, niin siinä on paljon kehitettävää. (Haastattelu 5)

Tämmöstä ehkä infoamista ja asiakkaan kuulostelua, että siinä ehkä voisi olla vähän myyvämpi. (Haastattelu 6)

Pari haastateltavaa kertoi kaipaavansa enemmän yhteistyötä myynti- ja markkinointiyksiköiden kanssa. Toinen haastateltavista kaipasi enemmän tietoa markkinoinnin prosesseista, jotta hän pystyisi paremmin ja systemaattisemmin toimimaan omassa työssään. Toisaalta hän lisäsi, että myyjienkin tulisi ehkä tuntea paremmin asiantuntijoille suunnatut tuotteet ja niiden kohderyhmä. Toinen haastateltavista oli sitä mieltä, että yhteistyö niin myynti- kuin markkinointiyksiköiden kanssa auttaisi häntä ymmärtämään paremmin myyn-

tiä ja markkinointia omassa työssään. Hän mainitsi, että myynnin ja markkinoinnin ero tulisi kirkastaa heille paremmin.

Tämä on muuten jännä asia. Olen viimeaikoina koittanut haarukoida sitä, että mikä on markkinoinnin ja myynnin ero. En ole varmasti ainoa, joka tämän asian kanssa painiskelee. Me nähdään se lähinnä et aha, ne on niitä viestinnästä huolehtivia ihmisiä, niin ne onki varmaa sitten niitä markkinointi-ihmisiä. Ja sitten on niitä myynti-ihmisiä jotka tuossa juoksentelee, mutta silti ihan se käsitteellinen erottelu ja mitä siihen liittyy, niin se on vähän hämärä. Et meissä on varmaan monia sellaisia, jotka on itse asiassa tehnyt markkinointia sillä tavalla, että on hyvin verkottuneita niiden asiantuntijayhteisössä, josta se asiakaspohja koostuu. Että ei ole oikein osannut ajatella sitä aikaisemmin suoraan markkinointina. (Haastattelu 1)

6.7 Tulosten yhteenveto

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että yritysfuusio koettiin lopulta positiivisena muutoksena, jonka tuomat haasteet ja uudet mahdollisuudet nähtiin innostavina. Muutosviestintä koettiin onnistuneena, ja omaa työnkuvaa koskeviin kysymyksiin saatiin vastauksia. Yritysfuusio koettiin haastateltavien kesken myös tarpeellisena muutoksena. Tuloksien luotettavuutta arvioitaessa on kuitenkin otettava huomioon se, että tutkimukseen eivät välttämättä ottaneet osaa sellaiset henkilöt, jotka ovat kokeneet yritysfuusion haastavana ja ahdistavana muutoksena.

Organisaatiokulttuuri, ja erityisesti myyntikulttuuri ovat haastateltavien mukaan muuttuneet paljon. Kulttuurin arvot ja uudet toimintatavat voitaisiin kuitenkin tuntea paremminkin. Myyntityössä uutta on, että sitä seurataan ja tuetaan johdon ja esimiesten toimesta paremmin kuin aikaisemmin. Myynnistä puhutaan enemmän ja se on myös haastateltavien mielessä enemmän kuin aikaisemmin. Esimiehet ja johto myös arvostavat myyntityötä ja kannustavat siihen. Uudet tehtävät ja kovemmat tavoitteet koetaan pääosin innostavina ja motivoivina.

Myyntillisyyden suhteen suurin osa haastateltavista näkee omat vahvuutensa verkostojen rakentamisen ja asiakassuhteiden ylläpitämisen kautta. Puhelinmyyntikammo on vähentynyt, mutta muutamia haasteita puhelimitse tapahtuvan myynnin suhteen esiintyy edelleen. Oivalluksena puhelinmyynnin suhteen on se, että asiakkaalle ollaan tarjoamassa ratkaisua. Omaa puhelinmyyntiä ei enää peilata aiempiin kauhukuviin väkisin myyvistä puhelinmyyjistä. Toisaalta puhelinmyynti, ja myynti yleisesti, tuntuu haastateltavien kesken kaipaavan myyvämpää otetta ja kaupanpääöstaitojen omaksumista. Muutama haastatel-

tava kertoikin, että he ovat enneminkin keskustelevia ja konsultoivia puhelimesta ja yrittävät välttää kuulostavansa liian myyvilä.

Suurimpana haasteena haastateltavat kokivat ajan järjestämisen myynnille. Muut työt ja vastuut tuntuvat ajavan useimmiten myyntityön edelle. Myyntityö myös vie haastateltavien mielestä paljon aikaa, sillä valmistautumisaika on pitkä. Erityisesti puhelinmyynti vaatii lisää harjoittelua, jotta siitä tulisi sujuvampaa ja tehokkaampaa.

Osa myös kaipaisi enemmän yhteistyötä myynti- ja markkinointiyksiköiden kanssa. Haastateltavat kaipasivat tietoa myyjien toimintatavoista sekä konkreettista yhteistyötä myynnin ja markkinoinnin työntekijöiden kanssa. Myynnin ja markkinoinnin prosessit eivät ole heille selkeitä, mutta niiden tunteminen helpottaisi oman työn organisointia ja ajankäyttöä. Haastateltavat kokivat, että yhteistyö olisi hedelmällistä kaikille osapuolille.

7 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan ensin tutkimuksen keskeisiä tuloksia tutkimuskysymykseen sekä keskeiseen kirjallisuuteen peilaamalla ja esitetään kehitysehdotuksia. Tämän jälkeen annetaan jatkotutkimusehdotuksia ja luvun lopussa arvioidaan opinnäytetyöprosessia kokonaisuudessaan sekä opiskelijan omaa oppimista.

7.1 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten yritysfuusio on vaikuttanut Aalto PRO:sta ja Pienyrityskeskuksesta siirtyneen henkilöstön myynnillisyyteen. Tarkoituksena oli myös kartoittaa asioita, joita henkilöstö on myynnillisyyden suhteen oivaltanut ja joissa heillä olisi vielä parannettavaa.

Parvinen (2008, 35) määrittelee myynnillisyyden, eli marketing spiritin käsitteen kyvyksi saada itsestään irti järkeviä asioita tehokkaasti ja tavoitteellisesti. Tutkimuskysymykseen ”Miten yritysfuusio on vaikuttanut siirtyvän henkilöstön myynnillisyyteen?” voidaan vastata, että myynnillisuus on ehdottomasti kasvanut, ja on edelleen kasvussa työntekijöiden kesken. He kokevat huomioivansa myynnin ja kannattavuuden paremmin työssään ja suhtautuvat myyntityöhön pääosin positiivisemmin ja rohkeammin kuin aikaisemmin. Tämän voidaan päätellä liittyvän vahvasti siihen, että nykyisessä organisaatiossa myyntiä korostetaan, tuetaan ja arvostetaan aikaisempaa enemmän. Se on näkyvämpää. Myynnille on myös asetettu mittareita ja tavoitteet ovat kovemmat kuin aikaisemmin. Myynnin prosessit ovat systemaattisempia. Työntekijöille annetaan enemmän vastuuta ja vapaammat kädet toimia tavoitteiden saavuttamiseksi.

Toinen tutkimuskysymys käsitteli sitä, millaisia oivalluksia siirtyvät työntekijät ovat kokeneet ja mitkä asiat ovat heille vielä haasteellisia myynnillisyyden suhteen. Suurimpana oivalluksena koettiin puhelinmyynnin ratkaisukeskeisyys ja henkilökohtainen asennemuutos myyntityötä kohtaan. Monet haastateltavat kertoivat kokeneensa puhelinmyynnin muutoksen alussa ahdistavaksi ja pelkäävänsä kuulostavansa liian myyvältä ja tuputtavalta. Parvinen (2013, 112) kuvaakin organisaatiouudistusten ja tehtävävaihdosten tuovan myyjät uusien myynnillisten tilanteiden eteen, joihin he eivät ole tottuneet ja jotka laukaisevat heissä ahdistuksen. Lopulta puhelinmyyntikoulutuksen sekä kontaktoinnin lisääntymisen myötä puhelinmyyntiin suhtauduttiin aiempaa hyväksyvämmiin.

7.1.1 Myyntityyliä omaksuminen

Suurimmat haasteet myynnillisyydessä liittyvät yhteen sen määritelmän perusasiaan: tehokkuuteen. Haastateltavat eivät koe olevansa tarpeeksi tehokkaita myynnin, ja erityisesti puhelinmyynnin suhteen. Ajan järjestäminen ja myyntityön priorisoiminen on hankalaa. Tämä johtune osittain siitä, että puhelinmyyntityö ja siihen valmistautuminen vie osalta haastateltavista vielä suhteellisen paljon aikaa. Tästä voidaan päätellä, että puhelinmyynnin työkalut ja myyntityylit eivät ole vielä haastateltavien kesken täysin omaksuttuja. Parvinen (2008, 107) korostaakin asiakkaisiin, tilanteisiin ja konteksteihin laadittujen erilaisten myyntityyliä sekä niiden huolellisen opettelemisen tärkeyttä.

7.1.2 Yhteistyön lisääminen eri yksiköiden välillä

Huyn & Mintzbergin (2003, 80) mukaan johdon ja esimiesten tuki sekä verkostojen rakentaminen organisaation sisällä saavat aikaan muutoshalukkuutta etenkin työntekijätasolla. Haastateltavat kuvasivatkin saavansa hyvin tukea ja kannustusta johdolta ja esimiehiltä. Pari haastateltavaa kaipasivat kuitenkin enemmän yhteistyötä myynnin ja markkinoinnin työntekijöiden kanssa. Myyntityön käytännön keinot koettiin olevan paremmin omaksuttavissa, kun myyjien kanssa tehdään yhteistyötä. Parvinen (2008, 52) toteaaakin, että myyntitapahtuman läpiviemistä voidaan aktiivisesti opettaa yrityksissä esimerkiksi vierestä seuraamalla tai pienehköissä koulutustilaisuuksissa. Yksiköiden välinen aktiivinen yhteistyö sekä myyjien ja ohjelmajohtajien työparina työskentely olisivat varmasti hedelmällisiä myynnillisyyden kehittämisen suhteen. Pari haastateltavaa mainitsi, että jos he tuntisivat paremmin markkinoinnin prosesseja, myös oman työn tehokkuus ja systemaattisuus parantuisivat. Myös Parvinen (2008, 182) esittää myynnillisyyden lisäämisen yhdeksi keinoksi nimenomaan markkinoinnin ja tuotekehityksen yhteistyön lisäämistä.

7.1.3 Kaupanpäästötaitojen vahvistaminen

Suurimmalla osalla haastateltavista oli puhelinmyyntiin keskusteleva ja tiedottava ote. Osa tunnisti itsekin, että heidän tapansa keskustella asiakkaan kanssa tulisi olla myynnillisempi. Työntekijöiden tulisiikin siis harjoitella kaupanpäästötaitoja sekä kaupan kloussaamista. Rummukaisen (2008, 116, 147) mukaan kaupanpäästötaidot ovat taito, jota kehittämällä työntekijä pääsee todennäköisesti nopeimmin kasvattamaan myyntituloksiaan. Keskeistä on asiakkaan ostosignaalien kuunteleminen, myyntityyliä opetteleminen sekä ostopäätöskysymyksen kysyminen. Ropen (2009, 173) mukaan myyjän erottaa tuote-esittelijästä siinä, että myyjä saa kaupan päätökseen.

7.1.4 Organisaation arvojen sisäistäminen

Organisaation arvot eivät olleet aivan selkeitä kaikille haastateltaville. Eräs haastateltava oli sitä mieltä, että ne voisivat olla jatkuvasti näkyvillä vaikkapa kahvihuoneen seinällä. Parvisen (2008, 41, 45) mukaan myynnillisyyden kannalta on tärkeää, että koko organisaatio ymmärtää toiminnan ydintavoitteet, ja että myyntihenkisyyden taustalla vaikuttaa talvisodan hengen kaltainen yhteinen arvopohja. Kamenskyn (2014, 55) mukaan organisaation elämäntehtävä, joka toimii yhtenä strategisen arkkitehtuurin peruselementtinä, muodostuu juurikin arvoista, toiminta-ajatuksesta sekä visiosta. Arvot ohjaavat työntekijöiden käyttäytymistä ja helpottavat organisaation toimintatapojen omaksumista ja ymmärtämistä. Muutama haastateltava mainitsikin, etteivät ole vielä täysin omaksuneet uuden organisaation toimintatapoja.

7.1.5 Näkemys itsestä myyjänä

Mielenkiintoista oli huomata, miten poikkeavia vastauksia haastateltavat antoivat kysymykseen siitä, millaisena myyjänä he näkevät itsensä tällä hetkellä. Aineistosta voidaan erotella kolme erilaista tyyppiä tämän kysymyksen pohjalta:

	Tyyppi 1	Tyyppi 2	Tyyppi 3
Aikaisempi kokemus myyntityöstä	Systemaattinen myyntityö ja erityisesti puhelinmyynti uusia työtehtäviä.	Jonkin verran puhelinmyyntiä aikaisemmissa tehtävissä.	Paljon kokemusta myynti- ja puhelinmyyntityöstä.
Oivallukset	Asennemuutokset myyntityötä kohtaan ja kannattavuuden huomiointi.	Puhelinmyynnissä ja asiakkaiden kontaktoinnissa aikaisempaa rohkeampi ote.	Ei suurempia oivalluksia.
Kehittämiskohteet	Puhelinmyynnin ja uusien myyntityöliien opetteleminen.	Ajan järjestäminen myyntityölle ja puhelinmyynnin priorisointi.	Kaupantaitojen ja myyntihenkisyyden kehittäminen.

Taulukko 1. Kolme erilaista myynnillisyyden tyyppiä.

Suurin osa haastateltavista (3 henkilöä) sijoittuu tyyppin 1 kuvaukseen. Tällaisille henkilöille kontaktoiva ja systemaattinen myyntityö on vielä uutta, ja oivallukset liittyvät pääosin asennemuutokseen myyntityötä kohtaan. Heidän keskuudessaan oli eniten muutoksen tuomaa innostuneisuutta uusia haasteita kohtaan. Nämä työntekijät kaipasivat myös eniten tiimityötä ja yhteistyötä organisaation eri yksiköiden välillä. Kehityskohteet painottuvat myyntityöliien ja puhelinmyynnin opettelemiseen. Nämä työntekijät hyötyisivät varmasti yhteistyöstä myyjien ja markkinoinnin työntekijöiden kanssa, jotta myyntityöstä tulisi tehokkaampaa ja sujuvampaa.

Tyyppi 2 kuvaukseen sopii kaksi haastateltavaa. Heidän työnkuvaansa on aiemminkin sisältynyt jonkin verran aktiivista myyntityötä ja puhelinmyyntiä, ja oivallukset liittyvät pääosin asiakkaiden rohkeampaan kontaktoimiseen. Tämän tyyppiin kehityskohteet liittyvät myyntityön priorisoimiseen sekä ajankäyttöön. Nämä työntekijät kaipaavat erityisesti puhelinmyynnin harjoittelua ja rohkeutta tarttua puhelimeen, jotta siitä tulisi säännöllistä ja tehokasta. Puhelinmyyntityön omaksuminen säännölliseksi rutiiniksi omaan työnkuvaansa vaatii myyntityön priorisointia ja sen tärkeyden oivaltamista.

Haastateltavista yksi henkilö kertoi olevansa jo kokenut myyjä (Tyyppi 3). Hänellä on paljon kokemusta aktiivisesta myyntityöstä ja erityisesti puhelinmyynnistä. Suurempia oivalluksia ei ole ainakaan vielä tähän mennessä ilmennyt, mutta kehityskohteiksi nousevat erityisesti myynnillisyyden kehittäminen ja myyvämpi ote puhelinmyynnissä. Tällainen työntekijä voisi hyötyä myös myyntityön koulutuksesta sekä yhteistyöstä myyjien kanssa. Hän hallitsee jo perusasiat, mutta hienosäätöä ja viimeistelyä vielä tarvitaan. Myyjän kanssa työparina työskentely ja mestari-kisälli tyylillä oppiminen toisivat varmasti lisää oivalluksia myyntityöhön liittyen.

Erilaisten myynnillisten tyyppien erittelyn avulla voidaan nähdä, että henkilöstössä löytyy toisistaan myynnillisesti poikkeavia työntekijöitä. Heistä jokaisella on erilaisia kehittämiskohteita ja he hyötyvät erityyppisistä koulutusmalleista. Tärkeää onkin pyrkiä tunnistamaan ja erittelemään työntekijöiden vahvuudet ja kehittämiskohteet, jotta niitä voidaan aktiivisesti työstää organisaation sisällä. Pienemmät koulutustilaisuudet tai workshopit, joissa jokainen pääsee työstämään juuri omia kehittämiskohteitaan ja jakamaan omaa osaamistaan muille, olisivat varmasti hyödyllisiä.

Aineistosta voidaan myös todeta, että muutos herätti eniten positiivista innostusta tyyppi 1 kuvaukseen sopivien työntekijöiden keskuudessa. Vastuun lisääntyminen ja uudet tehtävät herättivät heissä positiivisia tunteita ja aitoa työn iloa. Tätä huomiota tukee myös Parvisen (2008, 49) toteamus, että innostuksen ylläpitäminen edellyttää uusiutumista. Tehtävien kierrättäminen ja uudet haasteet herättävät työntekijöissä uudenlaista innostusta työtänsä kohtaan. Tyyppiin 1 sijoittuva henkilöstö voisikin toimia eräänlaisena myynnillisyyden ja positiivisen innostuksen kylväjänä läpi organisaation. Tyyppi 2 kuvaukseen sijoittuva henkilöstö puolestaan näyttäisi kaipaavan juurikin lisää innostuksen lähteitä työhönsä, jotta tehokkuus ja aikaansaaminen paranisivat.

7.2 Opinnäytetyön onnistuminen

Kaiken kaikkiaan koen, että opinnäytetyöni onnistui hyvin. Sain kattavia vastauksia tutkimuskysymyksiini ja esitin monipuolisesti johtopäätöksiä sekä kehittämisehdotuksia tutkimustuloksien perusteella. Koen, että opinnäytetyöni aihe on ajankohtainen useissa organisaatioissa ja tulokset sekä johtopäätökset voivat palvella muitakin organisaatioita alasta riippumatta. Työni toimii myös ajatustenherättäjänä kenelle tahansa työntekijälle ja haastaa heidät pohtimaan omaa otettaan työhönsä ja sitä, kuinka omaa kilpailukykyään voisi parantaa.

Aineiston keruuseen ja analyysiin käytetyt menetelmät puolestaan toimivat mielestäni oikein hyvin. Kyselytutkimus ei olisi antanut yhtä kattavaa aineistoa, vaikka otos olisikin ollut suurempi. Teemahaastattelu mahdollisti tarkentavien lisäkysymysten esittämisen ja keskustelumaisen, luotettavan ilmapiirin. Aineiston luokittelu ja tyypittely puolestaan nostivat esiin erilaisia näkökulmia ja vastauksia tutkimusongelmiin.

Tutkimukseni tulokset kuvaavat mielestäni hyvin myynnillisyyden nykytilaa kohdeyrityksessä. Jokainen haastattelu oli uniikki kokonaisuus, josta sai irti monipuolisesti tietoa henkilöstön kokemuksista ja oivalluksista myynnillisyyden suhteen. Kuudesta laajasta haastattelusta sai mielestäni hyvin irti kattavaa aineistoa, jonka avulla voidaan kuvata koko kohderyhmän myynnillisyyden tasoa. Toki on huomioitava, että haastatteluun osallistui henkilöitä, jotka ovat kokeneet yritysfuusion positiivisena ja innostavana muutoksena. Kohderyhmästä löytyy varmasti joitakin työntekijöitä, joille muutos on ollut haastavampi. Positiivisten kokemusten jakaminen ja niistä keskusteleminen on helpompaa kuin ikävien asioiden ruotiminen.

Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys näkyvät muun muassa siinä, että olen raportoinut ja perustellut tarkasti valitut menetelmät ja rajaukset sekä kuvaillut tutkimuksen etenemistä vaihe vaiheelta. Olen myös säännöllisesti ollut yhteydessä opinnäytetyöni ohjaajaan ja raportoinut hänelle työni edistymisestä. Opinnäytetyön laatua tukee esimerkiksi se, että työn tietoperusta koostuu niin perinteisestä kirjallisuudesta, kuin ajankohtaisemmista, kansainvälisistä artikkeleista.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän opinnäytetyön tulokset kuvaavat yritysfuusion aiheuttamia muutoksia myynnillisyydessä melko yleisellä tasolla. On myös otettava huomioon, että muutosprosessi on kohdeorganisaatiossa vielä kesken ja kulttuurin hahmottaminen sekä uusien toimintatapojen omaksuminen vievät luonnollisesti vielä aikaa. Opinnäytetyöni tulokset kuvaavatkin vain

myynnillisyyden nykytilaa. Mielenkiintoista olisikin suorittaa saman tyyppinen kartoitus myöhemmin, esimerkiksi vuoden päästä tämän tutkimuksen tekemisestä.

7.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Mielestäni onnistuin opinnäytetyön tekemisessä loppujen lopuksi hyvin. Aiheen valinnan ja opinnäytetyösuunnitelman esittämisen jälkeen työn tekemiseen tuli taukoa, sillä muut kurssit verottivat paljon aikaa opinnäytetyöltä. Syksyllä, kun suurin osa työläistä kursseista oli päättynyt, pääsin jälleen vauhtiin opinnäytetyöni kanssa ja onnistuin tekemään sitä säännöllisesti sekä ripeällä tahdilla. Haastattelut pääsin tekemään nopealla aikataululla ja siirtymään nopeasti aineiston analyysiin ja itse raportin kirjoittamiseen. Olenkin oppinut prosessin aikana paljon ajanhallinnasta, suuren projektin aikatauluttamisesta sekä tieteellisestä kirjoittamisesta.

Palkitsevinta koko prosessissa oli ehdottomasti haastattelut organisaation työntekijöiden kanssa. Oli hienoa huomata yhtäläisyyksiä opinnäytetyöprosessin aikana omaksumani tiedon sekä haastateltavien vastauksien välillä. Koin aidosti ymmärtäväni tutkimaani aihetta ja saavani siihen lisätukea haastateltavien vastauksilta. Myös esiin nousseet teemat ja keskustelut niiden ympärillä olivat erittäin palkitsevia ja koen olevani onnekas, kun olen näitä kokemuksia päässyt kuulemaan ja myöhemmin tulkitsemaan.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi on ollut erittäin positiivinen ja opettavainen kokemus. Olen tyytyväinen aiheeni valintaan, kokoamaani kirjallisuuskatsaukseen, tutkimustuloksiin sekä tekemiini johtopäätöksiin. Aihetta oli mielenkiintoista tutkia, ja kirjallisuuteen perehtyminen on antanut minulle rutkasti lisää tietoa organisaatiomuutoksista ja niiden toteuttamisesta, organisaatiokulttuurista sekä myynnillisyydestä. Myynnillisyyden käsitteen peilaaminen muihin samankaltaisiin teemoihin on antanut minulle laajan käsityksen myyntityöstä yleisesti, myynnin johtamisesta ja myynnillisyyden kehittämisestä.

Lähteet

- Aalto EE 2014a. About Aalto EE. Luettavissa: <http://www.aaltoee.fi/yrityksemme>. Luettu: 6.8.2014.
- Aalto EE 2014b. Uutiset. Uudistunut Aalto University Executive Education kokoaa täydennyskoulutuksen toimijat. Luettavissa: <http://www.aaltoee.fi/uutiset/uudistunut-aalto-university-executive-education-kokoaa-taydennyskoulutuksen-toimijat>. Luettu: 20.10.2014.
- Dhar, S. 2011. Book review: Pfeffer, J. & Sutton, R. 2000. The knowing doing gap: How smart companies turn knowledge into action. Harvard Business School Press. Boston. Teoksessa Growth – Journal of the Management Training Institute, SAIL, Ranchi, 39, 3, s. 49–51. Luettavissa: http://www.sail.co.in/sites/default/files/publications/growth_dec2011.pdf#page=54. Luettu: 18.1.2015.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.
- Huy, Q. & Mintzberg, H. 2003. The Rhythm of Change. MIT Sloan Management Review. Massachusetts Institute of Technology. Summer 2003, s. 79–84. Luettavissa: <http://vdonnell.pbworks.com/f/Rhythm+of+Change.pdf>. Luettu: 20.1.2015.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Otava. Helsinki.
- Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Käytännön opas. Talentum. Helsinki.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. Talentum. Helsinki.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Suomentanut Maarit Tillmann. Oy Rastor Ab. Helsinki. Alkuperäinen teos: Leading Change. 1996.
- Kotter, J. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Suomentanut Mauri Laukkanen. Talentum Media Oy. Helsinki. Alkuperäinen teos: A Sense of Urgency. 2008.

Schaufeli, W. 2012. Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? Romanian Journal of Applied Psychology, 14, 1, s. 3–13. West University of Timisoara Publishing House & The Euroregional Center for Applied Psychology. Luettavissa: http://www.rjap.psihologietm.ro/Download/rjap141_1.pdf. Luettu: 19.1.2015.

Schein, E. 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. 2. painos. Suomentanut Päivi Rosti. Suomen Laatu keskus Oy. Espoo. 2. alkuperäinen teos: The Corporate Culture Survival Guide – Sense and nonsense about culture change. 1999.

Sennett, R. 2002. Työn uusi järjestys. Miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta. Suomentanut Eine Kivinen & David Kivinen. Vastapaino. Tampere. Alkuperäinen teos: The Corrosion of Character. 1998.

Sennett, R. 2007. Uuden kapitalismin kulttuuri. Suomentanut Kaisa Koskinen. Vastapaino. Tampere. Alkuperäinen teos: The Culture of the New Capitalism. 2006.

Spreitzer, G. & Porath, C. 2012. Creating Sustainable Performance. Harvard Business Review. Spotlight on Happiness. January–February 2012. Luettavissa: http://scholar.google.fi/scholar_url?url=http://xa.yimg.com/kq/groups/21311169/888707357/name/HBR-Creating%2BSustainable%2BPerformance.pdf&hl=fi&sa=X&scisig=AAGBfm3Gk7yq1N_YXNSrBAsPA3-xOI-ig&nossl=1&oi=scholar&ei=FJu7VMrDOqXkyAPaooKoCw&ved=0CBwQgAMoADAA. Luettu: 18.1.2015.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen – muutosjohtamisen käytännön keinot. WSOY. Helsinki.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. & Berg, J. 2013. Job Crafting and Cultivating Positive Meaning and Identity in Work. Teoksessa Bakker, A (toim.). Advances in Positive Organizational Psychology, Volume 1, s. 281–302. Emerald Group Publishing Limited.

Luettavissa: <http://www.justinmberg.com/wrzesniewski-lobuglio-dutto.pdf>. Luettu:
16.1.2015.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelu

TEEMAHAASTATTELU

Yritysfuusion vaikutukset henkilöstön myynnillisyyteen

Muutos

- Millaisia tunteita tuleva muutos sinussa herätti?
- Miten muutos koski omaa työnkuvaasi?
- Oletko kokenut stressiä tai ahdistusta uudesta työnkuvastasi?
- Oliko muutosviestintä mielestäsi onnistunutta?
- Koetko, että muutos oli tarpeellinen?

Organisaatiokulttuuri

- Miten koet organisaatiokulttuurin muuttuneen yritysfuusion myötä?
- Koetko ymmärtäväsi organisaation arvot ja pystyväsi samaistumaan niihin?
- Oletko huomannut muutosta myyntikulttuurissa?

Myynnillisuus

Työnkuva

- Koetko nykyisen työnkuvasi selkeäksi?
- Koetko nykyiset työtehtäväsi innostavina?
- Onko jokin uudessa työnkuvassasi ollut haastavaa?
- Miten tärkeänä koet myynnin roolin nykyisessä työssäsi?

Motivaatio ja tavoitteet

- Mitkä asiat motivoivat ja innostavat sinua nykyisessä työssäsi?
- Ovatko myyntitavoitteesi muuttuneet yritysfuusion myötä?

Perehdytys uusiin työtehtäviin

- Koetko saaneesi tarpeeksi perehdytystä ja/tai koulutusta myyntityötä kohtaan?

Tiimihenki

- Koetko tiimisi tiimihengen tsemppaavana ja kannustavana?
- Löydätkö eroavaisuuksia nykyisessä ja entisessä tiimisi hengessä?

Esimiesten tuki ja arvostus

- Koetko, että työtäsi myyjänä arvostetaan?
- Koetko, että saat esimiehiltäsi tarvittavaa tukea ja kannustusta myyntityötä kohtaan?

Suhtautuminen myyntityöhön

- Onko suhtautumisesi myyntityötä kohtaan muuttunut yritysfuusion myötä?

Näkemyksesi itsestä myyjänä

- Millaisena myyjänä näet itsesi tällä hetkellä? Missä olet kehittynyt, mistä löytyisi vielä parannettavaa?