

Johanna Juusola

B-TO-B -MYYJIEN TYÖKÄYTÄNNÖT
STRATEGIANA

Pro gradu -tutkielma

Lapin yliopisto
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Johtamisen koulutusohjelma

2016

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Työn nimi: B-to-B -myyjien työkäytännöt strategiana
Tekijä: Johanna Juusola
Koulutusohjelma / oppiaine: Johtamisen koulutusohjelma
Työn laji: Pro gradu -työ x Sivulaudaturtyö__ Lisensiaatintyö__
Sivumäärä: 93
Vuosi: Kevät 2016

Tiivistelmä:

Tutkimukseni sijoittuu strategiatutkimuksen alueelle ja ottaa strategiaan valtavirrasta poikkeavan ja sitä haastavan 'työkäytännöt strategiana' -näkökulman. Katsontakanassani jopa arkiset työkäytännöt – niin johdon kuin muunkin henkilöstön – voidaan ymmärtää strategiaksi, kun strategia määritellään perinteisen suunnitelma-käsityksen sijaan muodoltaan ja sunnaltaan johdonmukaiseksi toiminnaksi suhteessa aiempiin toimintoihin. Olen suorittanut tapaustutkimuksen erään rehuteollisuusyrityksen myyntiosastolla ja tutkinut, millainen strateginen toimintamalli B-to-B -myyjien työkäytännöissä rakentuu. Pääaineistoni koostuu kahdeksalle myyjälle tehdyistä puolistrukturoiduista teemahaastatteluista, jotka olen analysoinut teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla.

Tutkimukseni tuloksiksi olen löytänyt kuuden työkäytännön kokonaisuudesta muodostuvan strategisen toimintamallin. Nuo käytännöt pitävät sisällään myös helposti havaittavien käytäntöjen, kuten puhelimella soittamisen, taustalla vaikuttavia ja työntekoa orientoivia käytäntöjä, jotka ovat usein toimijoille itselleenkin osin tiedostamattomia. Löydetyt käytännöt ovat: *asiakkaan liiketoiminnan kehittäminen ongelmia ratkaisemalla, *asiakaspalvelun räätälöinti, *pitkäaikaisten ja luottamuksellisten asiakassuhteiden rakentaminen, *tulojen maksimointi asiakassuhdetta vaarantamatta, *itsenäisesti toimiminen, sekä *yhteistyön tekeminen. Olen havainnut toimintamallin tähtäävän siihen, että asiakas kokisi hyötyä ja olisi tyytyväinen palveluun, minkä seurauksena luottamus myyjään ja sitoutuminen yritykseen lisääntyvät vähitellen. Tämä johtaa pitkäkestoisiin asiakassuhteisiin, jolloin asiakkaan lisäksi myös yritys ja myyjä kokevat taloudellista hyötyä.

Työkäytännöt strategiana -näkökanta pitää sisällään ajatuksen, että organisaatioissa elää jatkuvasti lukuisia 'paikallisstrategioita' eli erilaisia tulkintoja strategiasta. Tuloksisakin, eli myyjien tulkinnassa yrityksen strategiasta, on joitakin ristiriitaisuuksia yrityksen viralliseen strategiaan, joka puolestaan on ylimmän johdon tulkinta strategiasta. Myyjien ja johdon ymmärrykset siitä, miten toimimalla menestytään, eroavat siis joiltakin osin toisistaan. Liitän loppupohdinnassa tutkimukseni tulokset hierarkkisen ja dialogisen strategiatyön keskusteluun. Sen pohjalta arvelen, että dialogisen strategiatyön avulla yrityksessä olisi voitu saada toteutettua vähemmän vastarintaa aiheuttavia ja nykyistäkin toimivampia muutoksia, ja voitaisiin jatkossakin saavuttaa osastojen välillä nykyistä yhtenevämpi näkemys menestykseen johtavista toimintatavoista.

Avainsanat: strategia (YSA), strategia käytäntönä, työkäytännöt strategiana, dialoginen strategiatyö, käytäntö (YSA), myyntityö (YSA)

Tutkimusmenetelmät: tapaustutkimus, puolistrukturoitu haastattelu, sisällönanalyysi

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	5
2	Tieteenfilosofinen ja metateoreettinen aseointi	10
	2.1 Tieteenfilosofia	10
	2.2 Yleiset organisaatioteoriat	12
3	Teoreettinen tausta	16
	3.1 Perinteiset strategiakäsitykset	16
	3.2 Strategia käytäntönä -tutkimus	18
	3.3 Henkilöstön työkäytännöt strategiana.....	21
	3.3.1 Henkilöstö strategeiksi johdon rinnalle	21
	3.3.2 Työkäytäntöjen ymmärtäminen strategiana.....	23
	3.4 Käytännön määritelmä ja SAP-tutkimuksen kritiikkiä.....	28
	3.5 Dialoginen strategiatyö	33
4	Tutkimusmenetelmät ja aineisto.....	37
	4.1 Tutkimusstrategia	37
	4.2 Tutkimusaineisto ja sen kerääminen	40
	4.3 Aineiston analyysi.....	43
5	Tulokset	50
	5.1 Asiakkaan liiketoiminnan kehittäminen ongelmia ratkaisemalla	51
	5.2 Asiakaspalvelun räätälöinti	56
	5.3 Pitkien ja luottamuksellisten asiakassuhteiden rakentaminen	60
	5.4 Tulojen maksimointi asiakassuhdetta vaarantamatta	65
	5.5 Itsenäisesti toimiminen	71
	5.6 Yhteistyön tekeminen	74
6	Pohdinta.....	79
	Lähteet	89

LUETTELO KUVIOISTA

Kuvio 1. Mintzbergiläinen strategiäkäsitys.....17

Kuvio 2. Strategia käytäntönä -tutkimuksen käsitteellinen viitekehys.....20

LUETTELO TAULUKOISTA

Taulukko 1. Hierarkkisen ja dialogisen strategiatyön erot.....34

1 Johdanto

Strategiatyö on eräs liiketoiminnan johtamiseen kiinteästi liitettävä osa-alue ja kuuluu myös johtamisen koulutusohjelmamme sisältöön useiden kurssikokonaisuuksien laajuusena. Strategiasta on lukuisia määritelmiä, mutta yhteistä niille on, että strategia määrittyy niissä määrittämään ja kuvaamaan jollakin tapaa yrityksen ja ympäristön välistä suhdetta ja yrityksen selviytymistä toimintaympäristössään (Laine 2009). Strategia-termin juuret ovat sodankäynnissä, ja samoin kuin armeijamaailmassa, myös organisaatioiden toiminnassa strategia on varattu johdon tehtäväksi, jolloin muut toimijat määrittyvät strategian toteuttajiksi (Laine 2010). Tällaisessa perinteisessä, hierarkkisessa strategiatyössä törmätään kuitenkin usein ainakin kahteen suureen haasteeseen: kuinka johto osaa määrittää juuri parhaat ja toimivimmat strategiat etukäteen, sekä miten saadaan henkilöstö toteuttamaan johdon suunnittelema strategia ja ehkäistyä vastarinnan syntymistä (Laine & Vaara 2012). Strategian on perinteisesti ajateltu olevan suunnittelun tulosta. Strategian suunnitteluprosessia on pidetty rationaalisena, muotoiltuna ja korkeimman johdon ohjaamana. Monet tutkijat ovat kuitenkin kritisoineet näitä suunnittelumalleja useastakin syystä, esimerkiksi, koska todellinen maailma, jossa elämme, on monimutkainen. (Hill & Jones 2010.)

Olen työskennellyt elämäni aikana noin kymmenessä yrityksessä harjoittelijan roolista päällikkötason tehtäviin, monilla toimialoilla ja mikroyrityksistä monikansallisiin konserneihin. Kertaakaan yrityksen strategiaa ei ole kuitenkaan viestitty minulle kovinkaan konkreettisesti: tämä on strategiamme, näin se koskettaa sinun tehtävääsi ja näin sinunkin tulee toimia. Miten olisinkaan voinut toteuttaa johdon määrittelemän strategian täsmälleen, jos en ole edes tiennyt sitä? Totta kai strategiaan sisältyviä asioita tulee tietoon muillakin tavoin ja olen päätenyt toteuttamaan niitä, mutta kirjaimellista toteuttaminen ei tällöin varmasti voi olla. Varsinkaan pienimmissä yrityksissä ei ehkä ole edes ollut tarkasti tiedostettua ja kirjattua strategiaa, mutta suurissa varmasti on. Näin käytännön kokemuksenkin kautta herää ajatus, että perinteinen käsitys strategiasta, strategiatyöstä ja pelkän virallisen strategian yhteydestä menestykseen lienee ylyksinkertaistava ja utopistinenkin. Uskon, että työntekijöiden toiminta arjen tiimellyksessä lähtee enemmän ”selkärangasta” kuin virallisen strategian muistelemisesta ja miettimisestä, miten sen mukaan kuuluisi toimia – sikäli kuin he ovat edes tietoisia strategiasta.

Olenkin siten taipuvainen uskomaan Laineen ja Vaaran (2012) ajatukseen, että strategioiden tulee olla sisäistynyt arkeen ennen kuin ne voivat tulla todeksi ja alkaa ohjata toimintaa, eikä tietoinen strategian hyväksyminen ole vielä tarpeeksi.

Olen ollut johtamisen opinnoissani ilmeisen kiinnostunut vaihtoehtoisista strategiakäsityksistä, sillä tein jo kandidaatintutkielmani sellaisen yrittäjävetoisen mikroyrityksen kansainvälistymisstrategiasta, jolla ei edes ollut muotoiltua strategiaa¹. Tarkemmin ottaen tutkielmani käsitteli serendipiteettien eli ennakoimattomien onnekkaiden sattumien roolia tuon tapausyrityksen kansainvälistymisstrategiassa. Viitaten edellä käsiteltyyn strategisen suunnittelun ylikorostuneisuuteen, törmäsin kandidaatintutkielmaa tehdessäni Nicholas Dew'n (2009) joustavan sateenvarjon kielikuvaan, joka on jäänyt mieleeni. Hänen mielestään liian tarkat suunnitelmat ja visio ovat estäviä tekijöitä yllättäviä menestysmahdollisuuksia tarjoavien serendipiteettien ilmenemiselle. Hän on sitä mieltä, että visiotakin kyllä tarvitaan, mutta sen voisi ajatella olevan kuin joustava sateenvarjo. Tässä valossa – yhdistettynä nykyiseen nopeaan markkinaympäristön muutokseen – esimerkiksi jäykät monivuotissuunnitelmat eivät näyttäydy kovinkaan järkevinä toimintavaihtoehtoina.

Tässä pro gradu -tutkielmassa tartun jälleen vielä toistaiseksi hyvin tutkimattomaan aihepiiriin strategiatutkimuksen kentässä. Innoituksena tähän toimi muutamia vuosia sitten lukemani Pikka-Maaria Laineen artikkeli (2009) henkilöstön työkäytäntöjen ymmärtämisestä strategiana. Sekä johto että henkilöstö mieltävät strategian usein johdon tehtäväksi ja johdon määrittelemillä strategioilla on virallisten strategioiden valta-asema. Kuitenkin, käytännön työn menestyksen eteen esimerkiksi asiakasrajapinnassa tai tuotekehitysosastolla tekee henkilöstö. Johdon strategioilla on jalkautumishaasteensa: strategiaviesti ei tavoita henkilöstöä, jokainen tulkitsee viestin henkilökohtaisella tavalla, tai syystä tai toisesta henkilöstö ei toimi strategian mukaisella tavalla (Aula & Mantere 2012; Laine & Vaara 2012). Siitä huolimatta organisaatiot voivat menestyä. Voisiko organisaation menestyksen eväitä siten löytää myös joistakin tekijöistä henkilöstön arkisessa työnteossa?

¹ Tietyllä tapaa määritellen strategisen toimintamallin voidaan ajatella löytyvän jopa yrityksistä, joilla ei ole virallista, kirjattua strategiaa, ainakin menestyneistä sellaisista.

Laine (2009) on tehnyt teoreettista avausta 'henkilöstön työkäytännöt strategiana' -haaraan perinteistä strategiakäsitystä 2000-luvulla haastamaan nousseen 'strategia käytäntönä' -tutkimussuuntauksen kentässä (jatkossa SAP, strategy-as-practice). Hän argumentoi, että nojautumalla mintzbergiläiseen strategiakäsitykseen ja poststrukturalistiseen käytäntökäsitykseen on mahdollista ymmärtää myös työkäytännöt strategiana. Tässä ajattelussa se, mikä tuottaa toiminnan sopimaan tilanteeseen siten, että organisaation voi todeta menestyneen toimintaympäristössään, on toimintojen luontainen logiikka. Vastaan tällä empiirisellä tutkimuksellani erääseen Laineen artikkelissaan (2009) esittämään jatkotutkimusehdotukseen, että tarvittaisiin lisää erityisesti henkilöstön toiminnan tarkasteluun kohdentuvia tutkimuksia, joissa havainnollistettaisiin henkilöstön työkäytäntöjä strategiana. Myös esimerkiksi Vaara ja Whittington (2012) ovat sitä mieltä, että muidenkin kuin johdon ja yleisesti strategia-ammattilaisiksi miellettyjen toimijoiden roolia strategiatyössä tulisi tutkia enemmän.

Laine (2009) itse on tutkinut empiirisesti erään kansainvälisen konsultointi- ja suunnitteluyrityksen projekti-insinöörien työkäytäntöjä. Oman tutkimukseni olen suorittanut rehuteollisuusyrityksessä ja tutkinut haastattelujen avulla erään sen suomalaisen myyntiosaston B-to-B -myyjien työkäytännöissä rakentuvaa strategista toimintamallia. Tavoitteena ei ole niinkään kartoittaa ilmeisiä työkäytäntöjä, kuten B-to-B -myyjän työssä esimerkiksi asiakkaan kanssa puhelimesta puhuminen, vaan päästä pintaa syvemmälle ja lisätä ymmärrystä ilmeisten työkäytäntöjen taustalla vaikuttavista ja työntekoa orientoivista työkäytännöistä. Tämän tason käytännöt ovat usein toimijalle itselleenkin osin tiedostamattomia. Löydettyjen käytäntöjen kokonaisuudesta voidaan siis ymmärtää rakentuvan strateginen toimintamalli, joka on mahdollistanut yrityksen olemassaolon ja menestymisen toimintaympäristössään. (Laine 2009.) Koska aineistoni koostuu yhden osaston myyjien tulkinnoista kyseisen yrityksen strategiasta, olen nimennyt tulostuokkonaisuuden 'osastostrategiaksi'. Tällaisen katsontakannan mukaan, että organisaatiossa elää jatkuvasti lukuisia tulkintoja ja versioita strategiasta, organisaation virallista strategiaa voi nimittää usein 'ylimmän johdon osastostrategiaksi', koska se on johdon jäsenten jaettu tulkinta organisaation strategiasta (Laine & Vaara 2012).

Tutkimuskysymykseni kuuluukin seuraavasti:

Millaisena tapausyrityksen strategia näyttäytyy 'myyjien työkäytännöt strategiana' -näkökulmasta?

Olen kerännyt pääaineistoni haastatteluin kahdeksalta B-to-B -myyjältä, kahdelta heidän esimieheltään sekä myyntijohtajalta. Aineistoni koostumus eivätkä pro gradu -tutkielman laajuusrajat mahdollista kuitenkaan muodostaa 'ylimmän johdon osastostrategiasta' samanlaista kokonaisvaltaista kuvaa kuin 'myyjien osastostrategiasta'. Virallisen strategian sisältö voi myös olla monin paikoin yrityksen sisäistä ja salassa pidettävää aineistoa enkä voi siksikään ruotia sitä kovin tarkasti tässä raportissani. Johtopäätösten tekoa varten olen kuitenkin pyrkinyt aineistoa analysoidessani etsimään vastauksia myös kysymyksiin:

Onko 'myyjien osastostrategiassa' ja yrityksen virallisessa strategiassa eli 'ylimmän johdon osastostrategiassa' eroja tai ristiriitaisuuksia? ² Ja jos on, niin millaisia? Miten siinä tapauksessa toimintaa voisi kehittää yhteisen, jaetun toimintamallin löytämiseksi?

Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tehtävä ja se on yhteydessä tutkimuskysymyseen ja tutkimusstrategian valintaan. Tutkimus voi olla neljän yleisen luonnehdinnan mukaan joko kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava, mutta samalla tutkimuksella voi kuitenkin olla useampiakin tarkoituksia. (Hirsjärvi ym. 1997.) Myös *tiedonintressi* on sana joka liittyy tähän asiaan. Filosofi Jürgen Habermas on eritellyt kolme tiedonintressin tyyppiä: tekninen, hermeneuttinen (praktinen) ja emansipatorinen tiedonintressi (Huttunen 2010). Oman tutkimukseni tarkoitus on olla ennen muuta kartoittava ja kuvaileva, sillä tutkimuskysymykseni tähtää vielä melko vähän tunnetun ilmiön kartoittamiseen ja sen piirteiden kuvailuun enemmän kuin luonnontieteiden tyyppiseen syy-seuraus -suhteiden selittämiseen (Hirsjärvi ym. 1997). Se sopii parhaiten yhteen hermeneuttisen tiedonintressin kanssa, jossa halutaan välittää ja ymmärtää perinnettä. Hermeneuttinen intressi luo tietoa ja kulttuuristen symbolien tulkintaa, joka puolestaan mahdollistaa toiminnan orientoitumisen yhteiseen symboliseen perinteeseen. Tutkimuksessani on sikäli myös emansipatorista tiedonintressiä, joka pyrkii vapauttamaan

² Jotta pystyn ylipäänsä esittämään tällaisen kysymyksen, sitä edeltää havainto, että organisaatiokenttä ja johtamistapa ovat tapausyrityksessä hierarkkisia ja eri asemissa olevien henkilöiden jaettu ja sisäistetty näkemys vaikuttaa olevan, että strategian laatiminen on johdon tehtävä. Näin voin tehdä tässä oletuksen, että yrityksen virallinen strategia on yhtä kuin 'ylimmän johdon osastostrategia'.

ihmisen perinteen ohjaamasta ajattelusta ja olemisesta ja ylimääräisestä yhteiskunnallisesta vallasta, että katsontakantani kyseenalaistaa perinteisiä käsityksiä strategiasta ja suorittavan henkilöstön johdolle alisteisesta valta-asemasta strategin roolissa. (Huttunen 2010.)

Työni tuo uuden empiirisen tutkimuksen 'strategia käytäntönä' – ja tarkemmin ottaen vasta viriämässä olevaan 'henkilöstön työkäytännöt strategiana' – tutkimuksen kenttään tarkastellessaan myös myyntityön tekijöiden työkäytäntöjä. Loppupohdinnassani pyrin lisäksi viemään eteenpäin ajattelua, mitä hyötyä tämän tyyppisestä 'paikallisstrategiatutkimuksesta' voisi olla käytännön johtamis- ja strategiatyössä. Kaiken kaikkiaan tutkimukseni voi siten nähdä uutuusarvoa sisältävänä ja relevanttina tutkimuskohteena.

Tämä tutkimusraportti etenee siten, että määriteltyäni nyt tutkimustehtäväni ja tutkimukseni merkityksen asemoin tutkimuksen seuraavassa luvussa 2 tieteenfilosofisten ja yleisten organisaatioteoreettisten suuntausten kentässä. Kolmannessa luvussa esittelen tutkimusteoriani eli avaan strategiatutkimuksen kenttää lähtien liikkeelle perinteisistä strategiäkäsityksistä ja edeten tuoreempaan, sitä haastavaan 'strategia käytäntönä' -suuntaukseen. SAP:n sisällä työni asemoituu 'henkilöstön työkäytännöt strategiana' -näkökulmaan, jonka moniäänisen strategiatyön periaatteelle rakentuu 'dialoginen strategiatyö'. Avaan myös poststrukturalistista käytäntökäsitystä, johon tutkimukseni nojautuu. Luku 4 käsittelee tekemiäni tutkimusstrategisia ja metodologisia valintoja. Esittelen tapausyritykseni ja aineistoni sekä käyn läpi, miten olen aineistoni hankkinut ja analysoinut sitä. Luvussa 5 esittelen tarkasti tutkimukseni tulokset. Analyysin pohjalta olen löytänyt kuusi tutkimukseni kohteena olleiden myyjien työntekoa ohjaavaa toiminnan ja ajattelun käytäntöä, jotka muodostavat heidän tulkintansa yrityksen strategisesta toimintamallista. Nimitän tätä myös 'osastostrategiaksi'. Lopulta vertailen luvussa 6, miten tämä 'osastostrategia' suhteutuu yrityksen viralliseen strategiaan, joka näkökulmani mukaan on oikeastaan 'ylimmän johdon strategia'. Liitän 'paikallisstrategiakeskustelun' myös dialogisen strategiatyön kokonaisuuteen.

2 Tieteenfilosofinen ja metateoreettinen aseointi

2.1 Tieteenfilosofia

Tutkimuksen teko on erilaisten valintojen ja päätösten tekoa aina sinne asti, että tutkimus on viimeistelty ja jätetty arvioitavaksi. Tutkijan täytyy tehdä valintoja esimerkiksi siitä, mitä tutkii, millaista aineistoa kerää ja mitä lähestymistapaa käyttää. Kun valitsee jonkin lähestymistavan, tutkimuksesta tulee erilainen – ei välttämättä parempi tai huonompi – kuin jos olisi valinnut aivan toisenlaisen strategian. Tutkimuksen pohjasta tulee hyvä, kun valinnat ovat yhteensopivia eli koherentteja niin ongelmanasettelun, tieteenfilosofian, tutkimusstrategian kuin teoreettisen ymmärtämisenkin tasolla. (Hirsjärvi ym. 1997.)

Syvimmät ja periaatteellisimmat päätökset tutkija tekee tieteenfilosofisella tasolla, joko tiedostaen tai jopa tiedostamattaan (Hirsjärvi 1997). Tieteenfilosofiset suuntaukset vaikuttavat tutkimusstrategioiden sekä aineiston hankinta- ja analyysimenetelmien taustalla. Eri suuntauksissa käsitykset tiedon ja todellisuuden luonteesta eroavat toisistaan. (Lähdesmäki ym. 2016.) Tieteenfilosofian päähaarat ovat *epistemologia* ja *ontologia*. Epistemologia on oppi tieteellisen tutkimuksen tiedon luonteesta. Se pyrkii selvittämään, mitä meidän on mahdollista tietää ja miten tuo tietous on saavutettavissa. Esimerkki epistemologisesta ongelmasta on kysymys, onko tietomme objektiivista vai subjektiivista. Toinen yleinen kiinnostuksen kohde on, pohjautuuko tieto suoriin empirisiin havaintoihin, toisen käden lähteisiin vai omiin kokemuksiimme. Ontologia puolestaan tarkoittaa oppia olevaisesta tai tieteellisen tiedon kohteista. Ontologiassa kiinnostaa, onko sosiaalinen todellisuus objektiivista vai subjektiivista eli tulkinnoista riippuvaista. Lisäksi ontologia kysyy, mistä elementeistä todellisuus koostuu ja millaisia elementtien väliset suhteet ovat. (Peltonen 2016.)

Epistemologiset ja ontologiset valinnat tehdään karkeasti kahtia jaoteltuna *objektivistisen* ja *subjektivistisen* kannan välillä. Objektivistinen epistemologia ja ontologia näkee organisaatiot reaalina objekteina, joita on mahdollista tutkia kuten muitakin sosiaalisia ja luonnon ilmiöitä. (Peltonen 2010.) Tiukan objektivistista kantaa kutsutaan positivismiksi tai empirismiksi (Peltonen 2010) ja siinä kannatetaan luonnontieteellisen tutkimuksen imitointia (Bryman & Bell 2015). Positivismin periaatteiden mukaan tieto voi

ja sen pitääkin olla arvovapaata eli objektiivista (Bryman & Bell 2015). Ääriobjektivistisessä lähestymistavassa oletetaan, että ilmiöt ovat kuvattavissa ja mitattavissa kvantitatiivisin menetelmin. Kohdeilmiöt ajatellaan voitavan pilkkoa erilaisiksi muuttujiksi, joille voidaan antaa numeerinen arvo. Tutkimuksen tavoitteena on löytää muuttujien välisiä kausaalisuhteita, jotka paljastavat ilmiön käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät. Positivismin rinnalla on maltillisempi kanta, realismi, joka väljentää positivismin määrälliseen mittaamiseen perustuvaa epistemologiaa tunnustamalla, että kohdeilmiön dynamiikkaa voi ymmärtää monien erilaisten tietolähteiden kautta, myös laadullisilla menetelmillä kuten havainnoinnin tai haastattelujen avulla tutkimalla. Ontologian suhteen vertailtuna positivismissa etualalla ovat muuttujina kuvattavat irralliset olevaisen elementit, kun taas realismissa tunnustetaan myös syvärakenteiden olemassaolo. (Peltonen 2010.)

Subjektivistinen ontologia ja epistemologia ottavat puolestaan organisaatioihin yksilöiden ja toimijoiden subjektiivisen näkökannan (Peltonen 2010). Positivismin vastakohdaksi olevaa subjektivistista epistemologiaa voidaan nimittää myös interpretivismiksi eli tulkinnallisuudeksi ja ontologiaa konstruktionismiksi. Interpretivismin kannattajien mukaan sosiaalitieteiden tutkimuskohde, eli ihmiset ja heidän instituutiot, eroavat perustavanlaatuisesti luonnontieteiden tutkimuskohteista, minkä vuoksi sosiaalisen maailman tutkimus vaatii erilaisen tutkimuslogiikan. (Bryman & Bell 2015.) Subjektivistinen kanta eroaa realismista siinä, että sen mukaan tiedetty todellisuus syntyy ihmismielen aistihavainnoissa ja tulkinnoissa. Voimme tietää ulkoisesta todellisuudesta ainoastaan omien mielikuviemme tai ideoidemme tasolla. Siksi ulkoisesta todellisuudesta on mahdotonta saada suoraa tietoa. Sen sijaan voimme kyllä rakentaa erilaisia kollektiivisiä käsityksiä tai tulkintoja maailmasta. Nämä ideat ja merkityksenannot seuraavat pikemminkin kulttuuristen arvostusten muutoksia kuin objektiivisten olosuhteiden murroksia. Ontologisesti ajateltuna maailma on toimijoiden keskenään vuorovaikutuksessa rakentama versio siitä. Ajatellaan, että tuntemamme ja vakaaksi mieltämämme todellisuus onkin subjektiivisesti konstruoitu. (Peltonen 2010.)

2.2 Yleiset organisaatioteoriat

Ennen kuin avaan tarkemmin luvussa 3 tässä tutkimuksessa käyttämäni teoreettista viitekehystä, täytyy huomata, että tutkimusteorioiden taustalla vaikuttavat aina paitsi tieteenfilosofiset oletukset, myös yleisempi teoria, metateoria. Tuomo Peltonen (2010) on kirjoittanut havainnollisen kirjan nimenomaan metatasoisista organisaatioteorioista. Yleisesti ottaen teoria koostuu yleisluontoisista käsitteistä, joiden avulla on mahdollista jäsentää tarkasteltavaa olevaa asiaa tai ilmiötä. Teorioiden perustarkoituksena onkin siten oikeastaan hyvin käytännöllinen, sillä ne pyrkivät yksinkertaistamaan havaintojemme kaoottisuutta. Organisaatioteoria määrittyy Peltonen katsontakannassa ammattimaiseksi ja yhteisöllisesti organisoiduksi keskusteluksi, joka käsittelee erilaisia tapoja jäsentää ja ymmärtää organisaatioita, organisoitumista ja organisoimista. Organisaatioteorian tapauksessa yleinen teoria pyrkii vastaamaan kysymyksiin: millainen on organisaation olemus, miten organisaatiot rakentuvat ja toimivat, sekä miten organisaatiosta voidaan saada tietoa. Yleinen teoria ja tutkimusteoria ovat vuorovaikutussuhteessa toisiinsa: tutkimusteorian tehtävänä on muodostaa viitekehyksiä, joiden avulla organisaatiota tutkitaan empiirisesti, mutta se ammentaa yleisestä teoriasta. Toisaalta tutkimusteoria myös välittää empiiristen analyysien tuloksia yleiseen teoriaan päin. Organisaatioteorian suurten linjojen ymmärtäminen auttaa yksittäisten tutkimusteorioiden sijoittamisessa laajempaan yhteyteen. (Peltonen 2010.)

Teorioiden kehityksen taustalla ovat tutkimusyhteisöt, jotka elävät ja muuttuvat. Peltonen esittelee tieteenhistorioitsija Thomas Kuhnin (1962) *paradigman* käsitteen. Sillä tarkoitetaan tiedeyhteisön kulloinkin vaalimia oletuksia tutkittavasta ilmiöstä. Johtavaa paradigmaa Kuhn nimittää *normaalitieteeksi* (valtavirtatutkimus viittaa samaan asiaan ja käytän itse sitä termiä raportissa). Ajan myötä normaalitieteen asema alkaa heikentyä, kun uudet lähestymistavat nousevat haastamaan johtavaa paradigmaa. Lopulta tapahtuu tieteellinen vallankumous, jolloin entinen johtava paradigma syrjäytyy uuden näkökulman tieltä. Peltonen kertoo Burrellin ja Morganin (1979) tuoneen paradigmakäsitteen organisaatioteoriaan. Esittämässään paradigmojen nelikentässä he kutsuvat normaalitieteeksi funktionalismia. Haastavat paradigmat he ovat nimenneet tulkinnalliseksi paradigmaksi, radikaaliksi humanismiksi sekä radikaaliksi strukturalismiksi. (Peltonen 2010, 14–15.)

Tutkimuskentällä on aina samanaikaisesti läsnä erilaisia teoreettisia paradigmoja eikä uusien paradigmojen nousu välttämättä tarkoita vanhojen katoamista. Näin on asian laita organisaatiotutkimuksessakin, jossa paradigmaattinen pluralismi on laajasti hyväksytty asiointila. Peltonen huomauttaa, että ei ole olemassa yhtä suurta organisaatioteoriaa, vaan joukko keskenään vaihtoehtoisia lähestymistapoja organisaation toimintaan. Hän on jakanut itse organisaatioteorioiden kentän kuuteen kokonaisuuteen, jotka hän esittää aikajärjestyksessä: (1) klassinen organisaatioteoria, (2) kulttuurinen moderni ja (3) rationaalinen moderni teoria, sekä (4) tulkinnallinen, (5) kriittinen ja (6) jälkimoderni organisaatioteoria. Eri näkökulmat ovat kuitenkin toisaalta myös sisäkkäisiä, sillä kukin näkökulma on pyrkinyt käsittelemään aiempia kokonaisvaltaisemmin organisaatioiden muotoutumista ja rakentumista, ja eri aikoina hahmottuneet organisaatioteoreettiset näkökulmat tai paradigmat vaikuttavat nykypäivänkin tutkimusohjelmissa. (Peltonen 2010.)

Peltosen jaottelun kolme viimeistä jälkifunktionalistista näkökulmaa – tulkinnallinen, kriittinen ja jälkimoderni – ovat levinneet viimeisen neljännesvuosisadan aikana organisaatioteoriaan ja siitä edelleen moniin johtamisen ja organisoinnin erityisaloihin. Peltonen (2010) kertookin jälkifunktionalismista tulleen siten tavallaan normaalitiedettä, joka tulee ottaa vakavasti. Burrellin ja Morganin kolme vaihtoehtoista paradigmaakin olivat heidän kirjansa kirjoittamisaikaan vuonna 1979 vielä lähinnä muiden tieteenalojen työn kohteena, eikä johtamistutkimuksessa oikeastaan harrastettu funktionalismin järjestelmäteoriasta ja yksilökäyttäytymisestä poikkeavia otteita. Sittemmin eri paradigmojen välinen tasapaino on toki muuttunut, kun johtamisen ja organisoinnin tutkimukseen on syntynyt uusia virtauksia ja koulukuntia, mutta uusien paradigmojen valtaseman vahvistuminen ei ole kuitenkaan merkinnyt entisen normaalitieteen, funktionalismin, hiipumista. Organisaatioita ja johtamista tutkitaan edelleen paljon myös objektiivisesti, kiinnittämättä huomioita subjektiivisten tulkintojen tai valtasuhteiden rooliin organisoitumisessa. (Peltonen 2010.)

Peltosen (2010) mukaan usein kysytty kysymys on, voiko erilaisista paradigmaattisista lähtökohdista käsin tehtyjä analyysyjä yhdistää samassa tutkimuksessa. Ankaran tulkinnan kannattajat katsovat, että metatasoiset teoriat poikkeavat toisistaan lähtöoletuksiltaan, eikä niitä siksi voi yhdistää toisiinsa ongelmitta. Peltonen itse näkee, että hänen jaottelussaan teoreettiset lähestymistavat muodostavat kolme tieteenfilosofista

ja maailmankuvallista kokonaisuutta, paradigmaattista perhettä, joiden sisällä moniteoreettinen tutkimus on mahdollista. Nämä ovat (a) klassinen organisaatioteoria, (b) kulttuurinen ja rationaalinen moderni teoria sekä (c) uusimmat virtaukset eli tulkinnallinen, kriittinen ja jälkimoderni organisaatioteoria.

Klassinen teoria on sidoksissa positivismiin, sillä siinä pyritään mittaamaan ja optimoimaan tarkasti määriteltyjä työprosessien elementtejä. Toinen perhe – kulttuurinen ja rationaalinen moderni teoria – kantavat systeemiontologiaa, jossa organisaatiojärjestelmän nähdään toimivan tavalla, joka on enemmän kuin irrallisten osiensa summa. Niissä voidaan hyväksyä myös laadullisia tutkimustapoja. Kolmannen perheen muodostavat viimeaikaiset organisaatioteoriat irtaantuvat positivismin perinteestä. Tulkinnallisessa otteessa on subjektivistinen epistemologia, kun siinä kohdistetaan tarkastelu yksilöiden ja ryhmien luomiin käsityksiin ja merkityksiin organisatorisista ilmiöistä, asioista ja ihmisistä. Kriittisessä organisaatioteoriassa organisaatiot nähdään yhteiskunnallisten vastakkainasettelujen ja ristiriitojen näyttämöinä. Siinä voidaan liittää tulkinnallinen näkökulma ylivallan ja hallinnan teemoihin. Kaikkien radikaaleimman vastakohtan objektivismille tarjoaa jälkimoderni (tai jälkistrukturalistinen) organisaatioteoria, joka pyrkii purkamaan vakaaksi oletettuja ontologisia perustuksia. Siinä tavoitteena on kuvata tapoja, joilla kiinteäksi katsotut identiteetit, suhteet ja rakenteet muotoutuvat kulttuurisissa käytännöissä. Se tuo esiin organisaatiota luonnehtivien ilmiöiden haurauden, suhteellisuuden ja kiistanalaisuuden. Käytännön tutkimustyössä tulkinnalliset tutkijat liikkuvat usein esimerkiksi kohti kriittisen teorian näkemyksiä siitä, miten subjektiiviset merkitykset kytkeytyvät vallankäyttöön. Samaan aikaan he voivat kuitenkin lähentyä jälkistrukturalistisia ideoita siitä, miten symbolistiset konstruktiot kietoutuvat yhteen materiaalisten käytäntöjen ja yksilöllisten identiteettien kanssa. Myös Burrellin ja Morganin paradigmoista on tehtävissä samantyyppistä erottelua kuin Peltosen jaottelusta. Normaalitiede eli funktionalismi on hyvin objektiivista ja korostaa organisaation paikallista tasapainoa. Haastavat paradigmat tuovat puolestaan esiin organisaation tulkinnallisesti rakentuneen, subjektiivisen luonteen. Niissä voidaan korostaa arkista vuorovaikutusta ja toimintaa organisaatiota tuottavina prosesseina, tai nostaa esille organisaatio yhteiskunnallisten voimien jännitteisenä taistelulenttänä, jolloin huomio kiinnittyy laajempiin valtahierarkioihin, erityisesti työn ja pääoman väliseen konfliktiin. (Peltonen 2010.)

Tässä havaitaan, että organisaatioteorioiden moninaisessa kentässäkin on nähtävissä samanlaisen karkea objektivismi – subjektivismi -kahtiajako kuin edellisen alaluvun epistemologian ja ontologian suuntauksissa. Oma tutkimukseni asemoituu kaiken kaikkiaan subjektivistiselle puolelle sekä tieteenfilosofian että yleisten organisaatioteorioiden, kuin myös seuraavassa luvussa strategiakirjallisuuden suhteen. Liikun juuri Peltosen esimerkin tapaan hieman päällekkäin erään paradigmaattisen perheen – tulkinnallisen, kriittisen ja poststrukturalistisen organisaatiotutkimuksen – alueella. Kiinnittäydyn tulkinnalliseen paradigmaan tarkastelemalla, millaisia merkityksenantoja tai tulkintoja myyjillä on yrityksen strategiasta. Poststrukturalistisesti ajateltuna strategiaakaan ei kuitenkaan näyttäydy pysyvänä tai kiinteänä vaan se muodostuu ja uusintuu kulttuurisissa käytännöissä. Tutkimukseni voi puolestaan katsoa kriittiseksi sikäli, että se pyrkii paitsi tuomaan vaihtoehdon strategian valtavirtatutkimukselle, siinä myös nostetaan päärooliin – tarkastelun kohteeksi ja strategisiksi toimijoiksi – useimmiten strategiatutkimuksissa alempaan valta-asemaan jäävät toimijat eli suorittava henkilöstö.

Peltonenkin (2010) huomauttaa, että organisaatioteorian suurten linjojen ymmärtäminen auttaa yksittäisten tutkimusteorioiden sijoittamisessa laajempaan yhteyteen. Toisaalta hänen esittelyssään paradigmaattisista perheistä tulee esiin se tärkeä tutkimuksen tekemiseen liittyvä huomio, että käytettyjen taustateorioiden tulee jakaa yhteinen maailmankuva. Omassakin tutkimuksessa olen sen ongelman äärellä, että vaikka strategiaa ja strategista johtamista on tutkittu todella paljon, subjektivistisen filosofian ja erityisesti poststrukturalistisen näkökulman jakavia strategiatutkimuksia on tehty kuitenkin vasta melko rajallisesti. En voi esimerkiksi verrata tutkimustuloksiani mihin tahansa empiiriseen strategiatutkimukseen tai nojata strategiatutkimuksen valtavirtateorioihin.

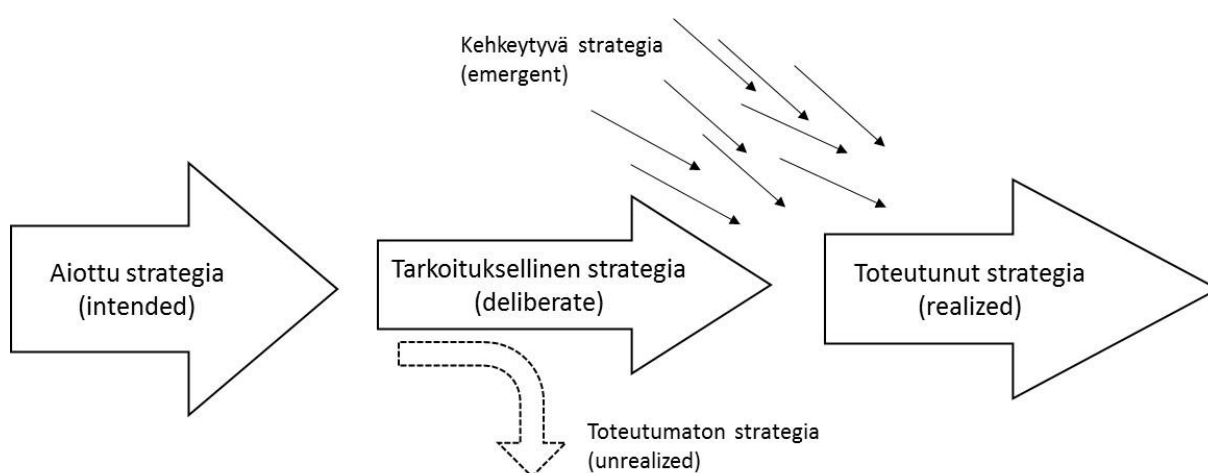
3 Teoreettinen tausta

3.1 Perinteiset strategiäkäsitykset

Strategiatutkimuksen, kuten muidenkin tutkimusalojen piirissä on monia koulukuntia (Chia & Holt 2006). Kirjallisuudessa käytetään paljon dikotomioita havainnollistamaan teoreettisten traditioiden eroja, esimerkkeinä sisältö–prosessi, ajattelu–toiminta sekä ennakointi–epävarmuus (Jarzabkowski 2005). Kirjoittajasta riippuen niistä voidaan käyttää hieman eri nimityksiä, mutta sisällöt ovat lähellä toisiaan. Esimerkiksi Chia ja Holt (2006) esittelevät Bourgeoisin (1980) havainnollisen kahtiajaon *sisältö-* ja *prosessikoulukuntiin*. Perinteinen sisältökoulukunta esittää kysymyksen *mikä strategia*. Prosessikoulukunta puolestaan on kiinnostunut, *miten* strategiat kehkeytyvät. Nämä molemmat koulukunnat ovat kiinnostuneita strategian lopputulemasta, tosin sillä erolla, että sisältökoulukunta keskittyy makro-kausaalitekijöihin, jotka määrittelevät strategista menestystä, kun taas prosessikoulukunnan kiinnostus kohdistuu organisaation sisäisiin tapahtumiin. Kirjoittajat ovat sitä mieltä, että sisältönäkökulma on liian karkea huomioimaan, mitä strategian muodostamisessa todella tapahtuu, ja sen haastajaksi noussut prosessikoulukunta onkin auttanut avaamaan noita organisaatioiden ”mustia laatikoita”.

Myös Laine (2009) esittelee strategiakirjallisuuteen perehtyneisyytensä pohjalta klasisisen kahtiajaon hieman eri termein, ja painottaa lisäksi strategiäkäsitysten sisällään kantamia valtasuhteita. Hänen mukaansa osa tutkijoista ymmärtää strategian *suunnitelmana* siitä, miten yrityksen tulisi asemoitua kilpailuympäristössään tai käyttää sisäisiä resurssejaan toimintaympäristössään menestyäkseen. Suunnitelma-käsityksessä rakentuu normaaliksi valtasuhde, jossa johdon tehtävänä on tehdä suunnitelmat ja päätökset ja muiden toteuttaa ne. Tällaisen strategiaa suunnitelmana, asemoitumisena tai resurssikombinaationa korostavan suuntauksen rinnalla on myös koulukunta, joka mieltää strategian *toiminnaksi*. Siinä korostetaan strategian syntymistä organisaation prosesseissa, toiminnan, neuvotteluiden, valtataisteluiden sekä oppimisen myötä. Laineen mukaan prosessitutkimuksessa (toiminta) strategiaa ei siis ajatella analyytisesti ja lineaarisesti rakennettavana suunnitelmana kuten perinteisissä strategiäkäsityksissä (suunnitelma), vaan strategiaa tarkastellaan sosiaalisessa toiminnassa rakentuvana.

Samoihin aikoihin eurooppalaisen strategiaprosessikoulukunnan kanssa kanadalainen Henry Mintzberg korosti ajatusta, että suunnitelmien sijaan tulisi pikemminkin tarkastella, mitä organisaatioissa on tapahtunut (Laine 2010). Mintzbergin näkemykset ovat merkityksellisiä omallekin tutkimukselleni, sillä henkilöstön työkäytäntöjen ymmärtäminen strategiaksi perustuu osaltaan mintzbergiläiseen strategiakäsitykseen. Eräs keskeisistä Mintzbergin ja kumppaneiden ajatuksista on, että asiat toteutuvat tuskin koskaan täysin alkuperäisen suunnitelman kaltaisina. Mintzberg ja kumppanit (2009, 12) kuvaavat strategiaprosessia jatkumona, jonka alkupäässä on aiottu (intended) strategia ja loppupäässä toteutunut (realized) strategia. Aiottu strategia toteutuu harvoin sellaisenaan, vaan tilanteet muuttuvat ja jotkin osat strategiasta eivät toteudu syystä tai toisesta (unrealized). Toteutuneilta osiltaan strategiaa voidaan nimittää tarkoitukselliseksi (deliberate). Yleensä strategia kuitenkin kehkeytyy (emergent) matkan varrella ja toteutunut strategia sisältää sekä aiottuja että suunnittelemattomia elementtejä. Kuvio 1 havainnollistaa jäsenystä. Kehkeytyvä strategia ei kuitenkaan tarkoita kaaosta tai että johtaminen olisi pois kontrollista, vaan alun perin suunnittelematonta järjestystä. Strategiat eivät todellisuudessa ole puhtaasti tarkoituksellisia tai kehkeytyviä. Kehkeytyvä strategia pitää sisällään myös ajatuksen siitä, että opitaan mikä toimii, mikä puolestaan toimii pohjana uusille strategioille (strateginen oppiminen). Oppimisen kautta siis myös tarkoitukselliset strategiat voivat muuttua. Myös toteutumattomat strategiat voivat toimia pohjana oppimiselle, kun opitaan kantapään kautta, mikä ei toimi. (Mintzberg & Waters 1985.)



Kuvio 1. Mintzbergiläinen strategiakäsitys (Mintzberg ym. 2009: 12).

Mintzbergin mukaan strategia voidaan nähdä johdonmukaisena 'kaavana toimintojen virrassa' (pattern in a stream of actions). Strategiat voivat kehkeytyä pikemminkin ihmisten spontaanin toiminnan kuin suunnittelun seurauksena. Ennalta suunnittelemaan järjestys (unintended order) voi siis olla mahdollinen myös ilman tarkoituksellista aikomusta. (Mintzberg 1978; Mintzberg & Waters 1985). Laine (2009) nostaa Mintzbergin ja kumppaneiden (Mintzberg & McHugh 1985; Mintzberg & Waters 1982) tutkimuksista esiin huomion, että tuollaisen toimintamallin tai kaavan, joka on tuottanut yrityksen selviytymistä toimintaympäristössään, voidaan ajatella syntyvän myös useampien toimijoiden kuin pelkän johdon toimesta. Näin ollen strategiaproessitutkimuksessa voikin hänen mukaansa tunnistaa jo konstruktivistisesti orientoitunutta ymmärrystä siitä, mitä asioiden ja ilmiöiden oletetaan olevan.

3.2 Strategia käytäntönä -tutkimus

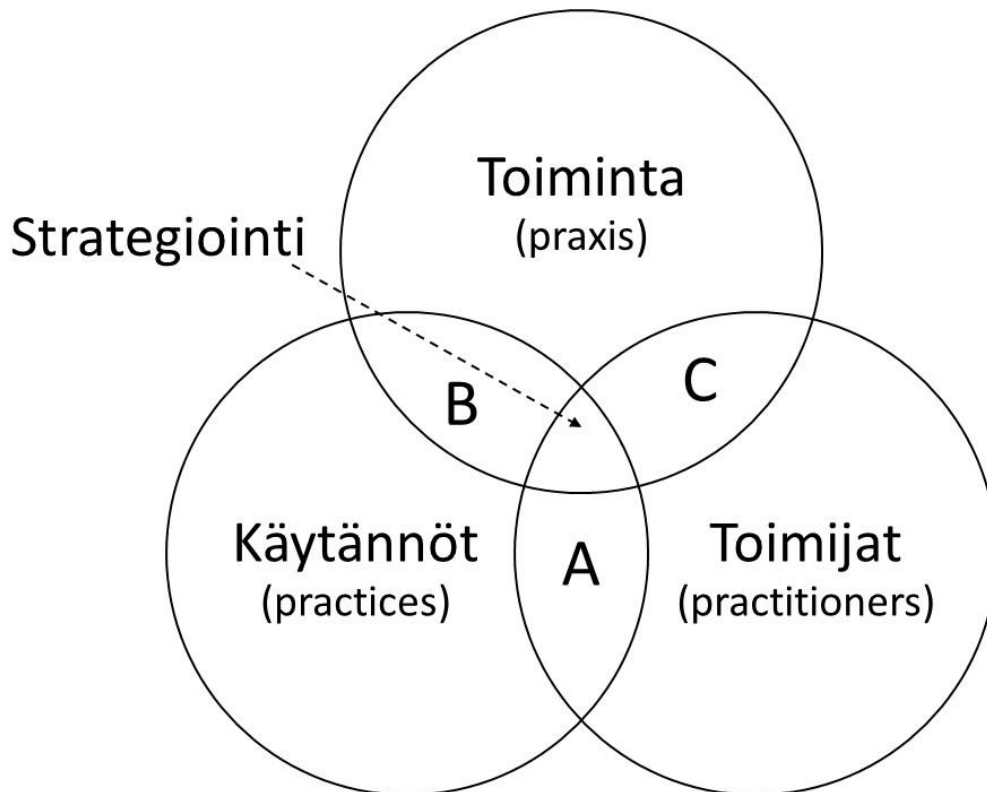
2000-luvulle tultaessa vahvaksi eurooppalaisen strategiaturkimuksen suuntaukseksi on noussut 'strategia käytäntönä' -näkökulma (SAP, strategy-as-practice) (Johnson ym. 2007), jonka juuret ovat osittain edellä esitellyssä strategiaproessitutkimuksessa (Vaara & Whittington 2012). Whittington on määritellyt vuonna 1996 (s. 732), että strategia käytäntönä -tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita, miten johtajat käytännössä tekevät strategiaa ('how managers actually "do strategy"'). Johnson ja kumppanit (2003) ovat havainnollistaneet strategian olevan jotain, mitä organisaation jäsenet *tekevät* (do), vastakohtana perinteiselle käsitykselle, että strategia on jotain, mitä organisaatiolla *on* (has). He puhuvat strategioinnista (strategizing, strategiatyö) strategian tekemisenä (doing of strategy). Chian ja Holtin (2006) tulkinnan mukaan kaikissa strategian käytäntöpohjaisissa tutkimussuuntauksissa kiinnostuksen ytimessä ovat usein hyvin vaatimattomat ja arkipäiväisetkin tapahtumat, jotka johtavat organisaation strategianmuodostukseen.

Jarzabkowskin (2005) mukaan strategia määritellään SAP:ssa yleisesti tilanteiseksi sosiaalisesti toiminnaksi. Strategiointi puolestaan määrittyy niin eri toimijoiden väliseksi toiminnaksi, vuorovaikutukseksi ja neuvotteluksi kuin niiksi tilanteisiksi käytännöiksikin, joiden puitteissa toiminta tapahtuu. (Jarzabkowski 2005.) Jarzabkowski ja

kumppanit (2007) tunnustavat kuitenkin näin laajan määritelmän ongelmalliseksi, sillä se kattaa kaikenlaisen sosiaalisen toiminnan. Näin ollen on vaikea määritellä, mikä toiminta on strategista ja mikä ei. He ehdottavat yhdeksi ratkaisuksi keskittyä tarkastelemaan strategisten käytäntöjen, kuten strategisen suunnittelun, vuosikatsausten ja strategiatyöpajojen puitteissa tapahtuvaa toimintaa. Kirjoittajat pitävät kuitenkin tätäkin määritelmää ongelmallisena siitä syystä, että se kaventaa tarkastelun jo ennalta strategiseksi määrittyneisiin käytäntöihin ja toimintaan. Lopulta he päätyvät määrittelemään Johnsonin ja kumppaneiden (2003) ajattelun ohjaamina strategiseksi sellaisen toiminnan, jolla on vaikutusta yrityksen tulokseen, suuntaan, selviytymiseen ja kilpailuetuun, vaikkei kyseinen toiminta olisikaan seurausta aiotusta ja virallisesti muotoillusta strategiasta.

Tyypillinen käsitteellinen viitekehys SAP-tutkimuksen piirissä on jaottelu käytäntöihin (practices), toimintaan (practice/praxis) sekä toimijoihin (practitioners) (Vaara & Whittington 2012). Kuviossa 2 on Jarzabkowskin ja kumppaneiden (2007) havainnollistus asiasta. Toiminnalla (praxis) tarkoitetaan Reckwitzin (2002) määritelmän mukaan ihmisen toiminnan kokonaisuutta. Siirrettynä strategiatyöhön se viittaa strategian tekemiseen liittyvään toimintaan. Tälle alueelle painottuvat empiiriset tutkimukset kohdistuvat tarkastelemaan esimerkiksi strategian suunnitteluprosessien tai palaverien puitteissa tapahtuvaa toimintaa. (Vaara ja Whittington 2012.) Käytännöt (practices) puolestaan ovat rutiininomaista käyttäytymistä, joka koostuu useasta toisiinsa kytkeytyvästä elementistä (Reckwitz 2002). Toiminta (praxis) itse asiassa rakentuu käytäntöjen varaan. Strategiatutkimuksessa käytäntöjen käsitteellä viitataan strategian tekemiseen liittyviin työkaluihin, normeihin ja strategiatyön proseduureihin. Strategiatoimijoita (practitioners) ovat puolestaan kaikki ne, jotka ovat mukana strategian tekemisessä tai haluaisivat vaikuttaa siihen. Tutkimuksessa voidaan tarkastella esimerkiksi heidän rooliaan ja identiteettiään. (Vaara & Whittington 2012). Jokainen näistä elementeistä tarjoaa hieman erilaisen kulman tutkia strategiaa käytäntönä (Jarzabkowski 2005). Nämä kolme elementtiä ovat erillisiä, mutta myös yhteydessä toisiinsa, joten ei ole mahdollista sijoittaa tutkimusta yhdelle osa-alueelle sivuamatta myös toisia. Strategiointi eli strategiatyö tapahtuu kaikkien elementtien leikkauspisteessä. Empiirisessä tutkimuksessa fokus voi kuitenkin painottua kahden elementin leikkauskohtaan. (Jarzabkowski ym. 2007.) Käytännön käsitettä on kuitenkin todellisuudessa käytetty SAP-tutkimuk-

sessä monessa merkityksessä, mutta käsittelen tätä asiaa vasta tuonnempana luvussa 3.4, kun olen ensin avannut vielä erästä tuoretta SAP-tutkimuksen suuntausta seuraavassa alaluvussa.



Kuvio 2. Strategia käytäntönä -tutkimuksen käsitteellinen viitekehys (Jarzabkowski ym. 2007: 11).

Vaara ja Whittington (2012) ovat tehneet laajan katsausartikkelin SAP-tutkimuksen kentästä ja toteavat sen pohjalta, että SAP:lla on ollut panoksensa useammallakin osalla strategisen johtamisen kehittämisessä eteenpäin. Strategiatutkimuksen käytäntöpohjaiset näkökulmat ja erityisesti SAP syventävät ymmärrystämme strategiatyöstä. SAP-tutkimus on liittänyt sosiologisia teorioita strategiseen johtamiseen, joka on tyypillisesti pohjannut taloustieteiden teorioihin. Toisekseen SAP on myös laajentanut strategian selittävien asioiden joukkoa niin, että tuloksella (performance) tarkoitetaan muutakin kuin taloudellista tulosta, esimerkiksi erilaisten työkalujen käytön tai strategiatoimijoiden vaikutusta taikka miten johtajat toteuttavat (perform) roolejaan.

Kolmanneksi SAP on laajentanut empiirisen strategiatutkimuksen konteksteja ottamalla tarkasteluun muitakin kuin voittoa tavoittelevia yrityksiä, esimerkiksi yliopistoja ja sairaaloita. SAP on myös saanut aikaan strategiatutkimuksessa melkoisen metodologisen muutoksen. Kun strategisen johtamien piirissä on tyypillisesti suosittu tilastotieteellistä tutkimusta ja alati suurenevia aineistokokoja, SAP:ssa on vahva orientaatio laadulliseen tutkimukseen, usein yhdessä organisaatioissa suoritettuna ja laadullisia menetelmiä kuten haastatteluja, havainnointia tai päiväkirjoja hyödyntäen. SAP:ssa on keskitytty usein mikroepisodeihin, mikä mahdollistaa yksityiskohtaisen kuvan saamisen ilmiöstä. SAP-tutkimuksen perinteistä syvemmälle luotaavilla analyyseillä on myös käytännöllistä merkitystä johtajille ja muille strategiatoimijoille. SAP-näkökulma osoittaa esimerkiksi, että strategiatyön analyyttisiä työkaluja ei tule ottaa liian kirjaimellisesti, keskustelun monitulkintaisuus voi olla hyödyllistä strategian luomisessa, ja että strategiatoimijan rooli organisaatioissa pitää sisällään kamppailua. SAP-tutkimuksessa on toki myös heikkoutensa. Käsittelen myös näitä kritiikin kohteita ja kehittämisen paikkoja luvussa 3.4.

3.3 Henkilöstön työkäytännöt strategiana

3.3.1 Henkilöstö strategeiksi johdon rinnalle

Perinteisessä strategiatutkimuksessa huomio kohdistuu lähinnä ylimmän johdon tarkasteluun. Paitsi että strategia on määritelty SAP:ssa uudesta näkökulmasta, myös strategian tekijöiden eli strategioiden joukkoa on pyritty laajentamaan. (Laine 2010.) Laine (2009) on tarkastellut artikkelinsa taustoituksessa, millaisia strategisia toimijoita SAP-tutkimuksissa esiintyy. Hän toteaa, että empiirisissä SAP-tutkimuksissakin huomio kohdistuu perinteisen strategiatutkimuksen tapaan usein johdon tarkasteluun. SAP:ssa on pyritty rikkomaan käsitystä strategiasta johdon suunnitelmana ja siinä rakentuvaa valtasuhdetta kohdentamalla tutkimuksia ylimmän johdon sijaan myös keskijohdon toiminnan tarkasteluun. Johdon strategian ei oleteta enää olevan ainoa totuus ja pystyvän siirtymään muuttumattomana toisille, mikäli tarkastellaan asiaa tulkitsevan ja konstruktivistisen maailmankuvan kautta. Keskijohtoon kohdistuvissa SAP-tutkimuk-

sisä strategian nähdään syntyvän esimerkiksi siinä, kun keskijohto tai muut organisaation jäsenet tulkitsevat ylimmän johdon strategioita eli antavat erilaisia merkityksiä yrityksen toiminnalle toimintaympäristössään. (Laine 2009.)

Laineen (2009) katsauksen mukaan SAP:ssa voidaan tarkastella strategeina myös organisaation ulkoisia toimijoita. Hän kertoo esimerkiksi Whittingtonin (2007) nimenneen strategisiksi toimijoiksi johdon lisäksi myös muun muassa strategiset suunnittelijat, strategiakonsultit, investointipankkiirit, yrityksen lakimiehet ja strategiatutkijat sekä businesskoulujen gurut. Jarzabkowski kumppaneineen (2007) on puolestaan kehottanut tarkastelemaan organisaation strategiaan vaikuttavina toimijoina myös mediaa, viranomaisia, osakkeenomistajia, kuluttajia ja kansalaisjärjestöjä. Jarzabkowski ja kumppaneiden (2007) tärkeiden strategisten toimijoiden määritelmään lukeutuvat keskijohdon lisäksi myös alemman tason työntekijät. Laine (2009) selvittää, että empiiristä tutkimusta on kuitenkin tehty vain vähän muiden toimijoiden paitsi johdon ja keskijohdon osalta, lukuun ottamatta tutkimuksia, joissa on tarkasteltu toimialatasoisten strategioiden rakentumista myös organisaation ulkoisten toimijoiden toimesta. Hän kertoo Ambrosinin ja kumppaneiden (2007) olevan ennen hänen omaa työtään ainoita, jotka ovat tarkastelleet henkilöstön toiminnasta rakentuvaa strategiaa. Ambrosini ja kumppanit (2007) löysivät tutkimuksessaan viitteitä siitä, että organisaation sisäinen tiimien välinen yhteistyö oli asiakastytyvyyttä lisäävä tekijä.

Laine (2009) kuitenkin kritisoi, että huolimatta siitä, kuinka SAP-tutkimuksen ohjelmajulistuksissa on väitetty SAP:n laajentavan strategista toimijuutta yllä avatulla tavalla, SAP:ssa uusintuu usein perinteisestä suunnittelukoulukunnasta tuttu valtasuhde, jossa johdon tehtävä on suunnitella ja muiden toimia suunnitelmien toteuttajina. Näin tapahtuu siitä syystä, että SAP-tutkimuksissakin keskitytään tarkastelemaan johdon toimintaa ja kuinka johto suunnittelee, keskustelelee ja antaa merkityksiä sille, miten organisaation tulisi toimia menestyäkseen tulevaisuuden toimintaympäristössä. Laine huomauttaa, että esimerkiksi yllä olevassa strategisten toimijoiden erittelyssä Whittingtoninkin (2007) nimeää strategisiksi toimijoiksi johdon lisäksi ainoastaan sellaiset toimijat, jotka ovat jo lähtökohtaisesti johdon yhteistyökumppaneita ja määrittyvät strategia-asiantuntijoiksi. Laine kritisoi, että keskijohdon ja muiden organisaation jäsenten toimijuus rakentuu valtavirta-SAP-tutkimuksissa pääosin ylimmän johdon käynnistämisen strategiatyön puitteissa. Harvoissa olemassa olevissa henkilöstön tarkasteluun

keskittyvissä tutkimuksissakin henkilöstön toimijuus määrittyy pääosin johdon strategioiden toteuttajaksi, kun työntekijät miettivät, kuinka ymmärtävät johdon strategian tai miten näkevät oman roolinsa osana kokonaisuutta.

Laine (2009) nostaa esiin myös, kuinka edellä kuvattu valtasuhde määrittää myös strategiakäytännön käsitettä. Empiirisissä SAP-tutkimuksissa tarkastellaan pääasiassa käytäntöjä, jotka voidaan nimetä jo lähtökohtaisesti strategisiksi käytännöiksi, esimerkiksi strategiapalaverit ja -työpajat. Tällaisissa käytännöissä toimijuus määrittyy suurimmaksi osaksi ylimmälle johdolle ja keskijohdolle. Lisäksi tällaiset käytännöt määritetään perinteisesti strategisiksi juuri sen vuoksi, että johto on niissä toimijana. Laine (2009) itse on pyrkinyt esittämään vaihtoehdon vallitsevalla SAP-tutkimukselle. Omassa tutkimuksessaan hän on kohdistanut tarkastelun nimenomaan henkilöstöön – projekti-insinööreihin – ja heidän työkäytännöissään rakentuvaan toimintaan. Hän rakentaa teoreettista perustaa sille, että henkilöstön työkäytännötkin on mahdollista ymmärtää strategiana. Pyrkimyksenä Laineella on ollut monipuolistaa strategian teoreettista tarkastelua sekä kyseenalaistaa vallitsevia valtasuhteita ja lisätä moniäänisyyttä organisaation todellisuudessa. Oma tutkimukseni nojautuu näihin samoihin ajattelutapoihin kohdistuessaan tarkastelemaan henkilöstön, tässä tapauksessa B-to-B -myyjien, työkäytäntöjä strategiana.

3.3.2 Työkäytäntöjen ymmärtäminen strategiana

Aiemmin luvussa 3.1 avattu Mintzbergin ja kumppaneiden näkemys vie Chian ja Holtin (2006) mukaan ajattelua askeleen kohti ideaa, että strategia voi olla läsnä, immanentti (immanent), arkipäiväisessä käytännöllisessä selviytymisessä (practical coping). Mintzbergiläiseen strategiakäsitykseen nojaten strategia määrittyy johdonmukaiseksi 'kaavaksi toimintojen virrassa' (pattern in a stream of action), koska ajatellaan, että strategiat voivat kehkeytyä (emerge) ihmisten spontaanin toiminnan tuloksena pikemminkin kuin tarkoitushakuisen suunnittelun seurauksena. Näin ollen tarkoitushakuisen toiminnan puuttuessa voi toimintojen virrassa olla kuitenkin havaittavissa järjestyneisyyttä. Strategia määrittyy toiminnan johdonmukaisuudeksi (organized consistency of purposive actions), eikä sitä pyritä määrittelemään esimerkiksi suhteessa kilpai-

luetuun tai liiketoiminnan tulokseen. Mintzberg ei kuitenkaan käsittele, miten on tarkalleen ottaen mahdollista, että aikomuksen puutteesta huolimatta toiminta voi kehkeytyä niin johdonmukaiseksi, että sitä voidaan nimittää strategiaksi (Araujo & Easton 1996 via Chia & Holt 2006). Chia ja Holt jatkavat tästä itse ja muotoilevat artikkelissaan (2006) argumenttia, että strategian voidaan kyllä ajatella kehkeytyvän epätarkoituksenmukaisten toimintojen seurauksenakin. Havaittavissa oleva johdonmukaisuus ja tarkoituksenmukaisuus Mintzbergin 'toimintojen virrassa' on siis mahdollista, vaikka ei olisi tehty selkeitä suunnitelmia tai asetettu tavoitteita.

Chian ja Holtin (2006) mukaan perustelua varten tarvitsee kuitenkin määritellä ihmisten toimijuus (agency), toiminta (action) sekä käytäntö (practice) aiemmasta strategiatutkimuksesta radikaalisti poikkeavalla, relativistisella tavalla, joka on yhdenmukainen muiden sosiaalitieteiden käytäntökäänteeseen (practice turn) kanssa. Osaa SAP-tutkimusta voi kritisoida metodologisesta individualismista, jolla tarkoitetaan sitä, että taloustieteellisten ja psykologisten strategianäkökulmien tavoin keskitytään yksilöihin ja heidän toimintaansa ja käyttäytymiseensä selittävinä tekijöinä huomioimatta sosiaalisten käytäntöjen mahdollistavia ja estäviä vaikutuksia (Vaara & Whittington 2012). Vaihtoehto metodologiselle individualismille ei ole Chian ja Holtin mukaan kollektivismi tai holismi, vaan relationalismi. Relationalismi pyrkii selittämään ihmisten toimintaa primitiivisellä käytännön selviytymisellä ilman erityistä ajattelua (primitive 'mindless' practical coping). Tuossa ajattelutavassa toiminta edeltää ajattelua, reflektointia tai minkäänlaista symbolista ilmaisemista. Schatzkin (2001, 2005) sanoin yksilö- tai kollektiivisia toimijoita ei selitetä enää eristettyinä, itsenäisinä kokonaisuuksina, jotka voisivat toimia subjekteina merkityksenannon ja normatiivisuuden lähteinä (sources of meaning and normativity), vaan toimijat nähdään käytäntöjen kimppuina (bundles of practices), jolloin henkilöidentiteetti ja strategia selitetään sosiaalisten käytäntöjen toissijaisena ilmiönä. Chian ja MacKayn (2007) mukaan tällainen nojautuminen sosiaalitieteisiin auttaa eriyttämään SAP-näkökulman entistä paremmin perinteisestä strategiaprosessitutkimuksesta. He nimittävät näkökulmaansa *jälkiprosessuaaliseksi käytäntönäkökulmaksi* (post-processual approach) strategiatutkimukseen. Jälkiprosessuaalinen näkökulma näkee käytännöt sosiaalisina taitoina, jotka on sisäistetty usein tiedostamattomasti osana kulttuuria. Täten strategian ei voi aina ajatella syntyvän yksilön aikeiden tai pyrkimysten seurauksena, eikä siihen tarvitse aina liittyä tavoitteiden asettelua tai suunnittelua.

Chia ja Holt (2006) rakentavat argumenttiaan filosofi Martin Heideggerin (1962; 1971) ajatusten varaan. Heidegger on käyttänyt vertailua 'rakentamisen' (building) ja 'kotoiluun' (dwelling) maailmankuviin. Rakentamismaailmankuva liittyy perinteiseen strategiakäsitykseen, jossa yksilö- ja organisatoriset toimijat ymmärretään itsenäisiksi kokonaisuuksiksi, jotka osallistuvat tarkoitushakuisiin strategisiin toimintoihin. Suunnitelmien tekemisen avulla pyritään saavuttamaan halutut lopputulemat. Chian ja Holtin mukaan tämä näkökulma elää yhä myös SAP-tutkimuksessa, jos käytäntö ymmärretään joksikin, johon strategi voi kohdistaa tietoista harkintaa ja jonka vaikutuksia tutkija voi tarkastella. Perinteistä näkökulmaa haastavassa 'kotoiluolotilassa' puolestaan strategian nähdään kehkeytyvän ilman erityistä tarkoitushakuisuutta arkisen käytännön selviytymisen kautta. Siinä strateginen intentio on sisään rakentunut kaikkeen sopeutuvaan toimintaan. Käytännön elämän ja itsensä pelastamisen tarpeista juontuvat toiminnot luovat ennalta odottamattomia strategisia mahdollisuuksia. Kotoilutilassa toimijoiden identiteetit ja strategiat uusintuvat jatkuvasti suhteissa, relationaalisesti. Henkilökohtaisen identiteetin ja strategisen aikeellisuuden nähdään siis olevan vasta seurausta käytännöllisestä toiminnasta ja ihmissuhteista.

Tietoistakin strategiointia voi kuitenkin tapahtua, mutta se on kuitenkin poikkeus. Suurimmaksi osaksi jokapäiväinen strategiointi tapahtuu refleктоimattomasti ja tilanteiden ollessa käsillä. (Chia & MacKay 2007.) Päämäärätietoista strategiointia rakentamismoodissa (building) tapahtuu tyypillisesti silloin, kun arkipäiväiseen tiedottomaan käytännön selviytymiseen ilmaantuu häiriötila, eivätkä asiat luonnistukaan totuttuun tapaan. Silloin tapahtumat pakottavat toimijan pysähtymään pohtimaan tilannetta, ja vain tuollaisissa tilanteissa tapahtuu suunnittelua tai strategista analysointia. (Chia & Holt 2006.)

Chia ja Holt (2006, 644) määrittelevät strategisuuden siten, että strategiseksi luokiteltava toiminto on "muodoltaan ja suunnaltaan johdonmukainen muiden aiempien toimintojen kanssa". Strategia määrittyy siis johdonmukaisuudeksi suhteessa aiempaan toimintaan, mikä on melko erilainen näkemys kuin perinteinen katsontakanta, jossa strategia määrittyy tyypillisesti suunnitelmaksi haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Selittääkseen, miten käytännöt voivat olla riittävän johdonmukaisia muodostaakseen strategioita ilman aikomuksellisuutta tai oletusta tietoisten mentaalisten rakennelmien

olemassaolosta, Chia ja Holt (2006) nojautuvat Heideggerin työtä jatkaneen sosiologi Pierre Bourdieun (1977; 1990; 1998) ajatuksiin. Bourdieu ajattelee, että käytännöllä on logiikka (logic of practice), joka on läsnä, immanentti, käytännöissä itsessään. Hän käyttää *habituksen* käsitettä, jolla tarkoittaa pysyvien, mutta samalla muokkautuvien taipumusten joukkoa, ja sen avulla yksilön toiminta järjestäytyy jokseenkin johdonmukaiseksi ja ennakoitavaksi. Havaittavissa olevaa toiminnan johdonmukaisuutta Bourdieu ei selitä tarkoitushakuisen päämääräsuuntautuneisuuden kautta, vaan *modus operandin* avulla. Sillä tarkoitetaan sisäistettyä taipumusta toimia tavalla, joka on yhtenevä aiempien toimintojen ja kokemusten kanssa. *Habitus* ja *modus operandi* mahdollistavat toimijoiden selviytymisen odottamattomista ja muuttuvista tilanteista ilman erityistä ajattelua tavalla, joka vaikuttaa järkevältä kyseisessä sosio-kulttuurisessa kontekstissa. Bourdieun ajattelussa myös identiteetti ja strategia linkittyvät tiiviisti toisiinsa, sillä henkilön toiminta muokkaa hänen identiteettiään, ja identiteetti puolestaan ohjaa suosimaan tietynlaisia strategioita.

Chian ja Holtin (2006) mielestä *habituksen* käsite on ehdottoman tärkeä, jotta toiminnan havaittavissa oleva johdonmukaisuus ilman tarkoitushakuisuutta voitaisiin selittää. Heidän mukaansa Bourdieu puhuu käytännön kokemusten kautta syntyneistä taipumuksista, jotka mahdollistavat 'tuntuman' (feel) saamisen niihin lukuisiin toimintavaihtoihin, jotka ovat mahdollisia minkä tahansa käytännön puitteissa. Chia ja Holt (2006) ovatkin sitä mieltä, että tämä 'tuntuma' luo johdonmukaisuuden 'kotoilutilaisessakin' (dwelling) strategioinnissa. Heidän mukaansa taipumus liittyy strategiaan tarkoitushakuisuus, tulosorientaatio sekä syy-seuraus -suhteet aliarvioi kulttuurivälitteisesti toimivan *modus operandin* vaikutusta. Sen sijaan *modus operandi* voi luoda toimintoihin kaavamaisen johdonmukaisuuden (a patterned consistency of action), joka voidaan nähdä luontaisesti strategisena (immanently 'strategic'). Huolimatta toiminnan aikomuksellisuuden tai suunnittelun poissaolosta se voi siis siltikin näyttäytyä ulkopuoliselle havainnoitsijalle tarkoitushakuisena, sillä toimintaa ohjaa kuitenkin tarve selviytyä käytännön hankaluuksista, ja ajan myötä siihen kehkeytyy tietynlainen toiminnan johdonmukaisuus (consistency of action).

Myös Schatzki (2005) käsittelee käytäntöjen tavoitteellista ja päämäärätietoista ominaisuutta puhuessaan teleoaffektiivisesta rakenteesta. Hänen ajattelussaan toiminto-

jen joukko, joka muodostaa käytännön, muodostuu kolmesta osa-alueesta: ymmärryksestä kuinka käyttää tavaroita, säännöistä, sekä teleoaffktiivisesta rakenteesta. Teleoaffktiivisen rakenne on joukko päämääriä, projekteja, tavaroiden käyttötapoja ja jopa tunteita, jotka ovat hyväksyttäviä tai määrättyjä käytäntöön osallistujille. Schatzki havainnollistaa, että esimerkiksi pohjoisamerikkalaisessa koulutusikäntäntössä teleoaffktiivinen rakenne voi käsittää päämäärien osalta muun muassa opiskelijoiden kouluttamisen, oppimisen, hyvien arvosanojen tai akateemisen työn saamisen taikka menestyksekkästä akateemisesta urasta nauttimisen.

Chia ja Rasche (2010) ovat vielä syventäneet myöhemmin ajatteluaan 'rakentamisen' ja 'kotoilun' maailmankuvista. Erityisesti 'tuntuma' päätyä toimimaan jollain lukuisista toimintavaihtoehtoihin saa hieman lisää teoriaa ympärilleen. Kirjoittajien mukaan kreikkalainen filosofi ja tiedemies Aristoteles on määritellyt jo ennen ajanlaskun alkua kolme tietämisen muotoa: *episteme*, *techné* ja *phronesis*. Kaksi ensimmäistä Chia ja Rasche liittävät rakentamisen maailmankuvaan. *Epistemellä* tarkoitetaan universaalial tietoa, joka on objektiivista, kontekstiriippumatonta ja perustuu järjelliseen ajatteluun. *Techné* puolestaan on käsityöläisyyttä (craftsmanship), mutta siihen liittyy kuitenkin tarkkoja ja kirjattuja ohjeistuksia. *Phronesis* sitä vastoin on erilaista, hiljaista tai käytännöllistä tietoa. Sitä ei voi oppia, eikä toisaalta unohtaakaan, kuten kahta edellistä tiedon muotoa, vaan se on osa ihmistä; mitä ihminen tekee ei voi erottaa siitä, mitä ihminen on. Myöhemmin kreikkalaisista teoksista on havaittu myös neljäs tiedon muoto, *mētis*, jolla tarkoitetaan käytännöllistä älyä selviytyä ulos hankalista tilanteista. Nonaka ja Toyama (2007) ovat havainnollistaneet, että jos *techné* on tietämystä, kuinka rakentaa auto hyvin, *phronesis* on tietoa, millainen on hyvä auto. *Epistemen* ja *technén* puitteissa ei pysty määrittelemään 'hyvää', sillä se on subjektiivinen arvio. *Phronesis* ja *mētis* ovat Chian ja Raschen (2010) sanoin 'tietoa käytännössä' (knowledge-in-practice), ja he liittävät nämä käsitteet kotoilumaailmankuvaan. He esittävät, että *phronesis* ja *mētis* karttuvat tiedostamattomasti ja sattumalta elämäkokemusten myötä, yrityksen ja erehdyksen kauttakkin. Phroneettinen ja meettinen äly mahdollistavat sen, että strategista etua voi saavuttaa kaikenlaisissa eteen tulevissa tilanteissa. Niiden käytännölliseen älyyn nojautuen strategisen toimija pystyy spontaanisti ja ilman erityisempää ajattelua muuttamaan epäsuotuisat olosuhteet halutuiksi lopputulemiksi.

Teoreettista keskustelua on siis käyty jo jonkin verran siitä, että strategiseksi luokiteltavaa toimintaa voi viritä muutenkin kuin suunnittelun tuloksena ja että muutkin kuin johto ja muut strategia-asiantuntijoiksi yleisesti mielletyt henkilöt voidaan ymmärtää strategeiksi. Empiiriset tutkimukset, joissa suorittavan henkilöstön työkäytäntöjä olisi tarkasteltu strategiana, ovat kuitenkin vielä hyvin vähissä (Jarzabkowski & Spee 2009). Laine (2009) on kuitenkin tutkinut erään kansainvälisen konsultointi- ja suunnitteluyrityksen projekti-insinöörien työkäytäntöjä. Hän on löytänyt tuloksiksi *teknisten ratkaisujen hakemisen, *yksityiskohtien hallinnan, *vertaisuuden, sekä *itsenäisen selviytymisen käytännöt. Noista yhteen kietoutuvista työkäytännöistä siis muodostuu strateginen toimintamalli, joka on mahdollistanut yrityksen olemassaolon markkinoilla. Laine huomauttaa, että löydetyt käytännöt eivät ole insinöörin työn ilmeisiä työkäytäntöjä, kuten olisi vaikkapa suunnittelu- tai palaverikäytäntö, vaan ne ovat ilmeisempien käytäntöjen taustalla olevia, työntekoa orientoivia käytäntöjä, jotka tuottavat toiminnan sopivaksi suhteessa toisiinsa, aikaisempiin työtapoihin sekä asiakasprojekteissa kohdataviin uusiin tilanteisiin. Tulokseksi saadut käytännöt siis tuottavat joustavaa tilanteeseen sopeutumista ja toiminnan kehittymistä työn yhteydessä. Ne voidaan ymmärtää strategisiksi, koska niiden puitteissa asiakkaiden tarpeet ovat tulleet määritetyiksi, tunnistetuiksi ja täytetyiksi siten, että asiakkaat ovat olleet valmiita maksamaan palvelusta ja yritys on säilynyt markkinoilla.

3.4 Käytännön määritelmä ja SAP-tutkimuksen kritiikkiä

Olen tähän mennessä käyttänyt raportissa käytäntö-sanaa jo lukuisia kertoja, joten lie-nee aika määritellä se tarkemmin. Katila (2015) on pohtinut käytännön haastavaa käsitettä, erityisesti empiiriseen tutkimukseen sovellettavuuden kannalta. Katilan mukaan käytännöistä voidaan puhua monessa merkityksessä. Arkikielen merkityksessä käytännöistä puhuttaessa ollaan kiinnostuneita ihmisten arkisista tekemisistä ja kokemuksista. Toisaalta Katilan mukaan käytännöistä voidaan puhua myös tutkimuksen lähestymistapana. Tällöin ajatellaan, että arjen toistuvilla paikantuneilla käytännöillä on rakenteellisia seuraamuksia, mutta tällainen tulkinta edellyttää kuitenkin käytäntöteoreettista käsitteellistystä. On myös mahdollista edetä vielä askel filosofisempaan suuntaan ja ajatella, että käytännöt tuottavat sosiaalisen todellisuuden. SAP-tutkimuksen piirissä

käytäntö-sanaa käytetään Vaaran ja Whittingtonin (2012) mukaan kahdessa merkityksessä. Jotkut SAP-tutkijat viittaavat sillä tarkoitukseen olla lähellä toimijoiden maailmaa, kun taas toisaalta käytännön voi ymmärtää enemmän siten kuin se määritellään sosiologisissa käytäntöteorioissa.

Katilan (2015) käytäntöteorioihin perehtymisen perusteella suosituimmiksi käytännön määritelmiksi ovat muodostuneet Schatzkin (2001) ja Reckwitzin (2002) määritelmät. Schatzkin määritelmän mukaan käytäntö on ruumiillistunutta, materiaalisesti välittyntä ihmisen toimintaa, joka organisoituu yhteisesti jaetun käytännöllisen ymmärryksen ympärille. Reckwitzin määritelmässä (2002, 249) puolestaan käytäntö (saks. *Praktik*, engl. *practice(s)*) on ”rutiininomaista käyttäytymistä, joka koostuu useasta toisiinsa kytkeytyvästä elementistä: ruumiillisen toiminnan muodot, mentaalisen toiminnan muodot, tavarat ja niiden käyttö, taustatieto ymmärryksen muodossa, tieto-taito, tunteet sekä motivationaalinen tieto”. Käytäntö muodostuu siis näiden elementtien tietynlaisesta tavasta kietoutua yhteen, eikä sitä voi jäljittää yksittäiseen elementteihin. Katila havainnollistaa Reckwitzin määritelmää, että siinä ruumiillisella toiminnalla viitataan ruumiin liikkeisiin eli ruumiin harjaannuttamiseen toimimaan käytännön edellyttämällä tavalla, esimerkiksi niin, että tutkija oppii luennoimaan sellaisella tavalla, joka on pätevää sekä opiskelijoiden että tutkimusyhteisön jäsenten mielestä. Ruumis ei ole vain tekemisen väline, vaan rutinoitunut toiminta on ruumiillistunutta performanssia, johon mentaalinen ja emotionaalinen toiminta ovat samanaikaisesti kiinnittyneet.

Laine (2010) on jäsentänyt SAP-tutkimuksen kenttää sen mukaan, millaisia käytäntökäsityksiä tutkimukset kantavat mukanaan. Hän esittää kritiikkiä, että vaikka tutkimusalan ohjelmajulistuksissa SAP:n väitetään nojautuvan yhteiskuntateoreettiseen käytäntökäsitykseen, vallitsevassa SAP-tutkimuksessa käytännöt määrittyvät kuitenkin monin eri tavoin. Ensimmäiseen ryhmään Laine sijoittaa SAP:n valtavirran muodostavat tutkimukset, joissa käytännöillä viitataan siihen, mitä johtajat tekevät käytännössä. Näissä tutkimuksissa keskitytään tarkastelemaan mikroaktiiviteetteja, eli strategiaproessitutkijoiden jäsentämien strategisten prosessien ja vaiheiden sisälle jäävää toimintaa, joista kaiken arvonmuodostuksen, kuten tuloksellisuuden ja kilpailuedun nähdään syntyvän (Laine 2009, 187–188). Tällaiset tutkimukset voidaan nähdä lähinnä strategiaproessitutkimuksen laajennuksina. Toinen ryhmä koostuu tutkimuksista, joissa

strategian ja strategian tekemisen ajatellaan olevan institutionaalisia käytäntöjä, esimerkiksi organisaatioon vakiintuneita ymmärryksiä strategian sisällöistä tai strategian tekemisen tavoista. Tämän ryhmän tutkimukset nojautuvat Laineen mukaan kyllä vahvemmin yhteiskuntateorian käytäntökäsityksiin, mutta ne uusintavat kuitenkin käsitystä strategiasta pelkästään johdon ja strategia-asiantuntijoiden tehtävänä ja toimintana. Kolmanneksi, vielä harvinaiseksi tutkimusten ryhmäksi Laine jäsentää poststrukturalistisesti orientoituneet diskurssi- ja käytänteoreettiset strategiatutkimukset, joissa tarkastelu kohdistuu yliyksilöllisiin, vähemmän ilmeisiin ja immanentteihin strategiakäytäntöihin. Tällainen käytäntökäsitys mahdollistaa sen, että strategiaksi voidaan ymmärtää jopa koko henkilöstön työkäytännöt ja strategian tekijöiksi johdon ja strategia-asiantuntijoiden rinnalla myös muut työntekijät.

Omassa tutkimuksessa pyrin nimenomaan nojautumaan jälkimmäiseen, eli valtavirta-SAP:a enemmän muiden sosiaalitieteiden kanssa yhtenäiseen käytäntökäsitykseen. Analysoidessani tutkimusaineistoani olen etsinyt sieltä käytäntöjä Reckwitzin määritelmän mukaisesti. Siinä käytäntö koostuu ruumiillisesta ja mentaalista toiminnasta, tavaroista ja niiden käytöstä, taustatiedosta ymmärryksenä, tieto-aidosta, tunnetiloista sekä motivationaalisesta tiedosta. Toisaalta välillä puhun myös 'käytännön työstä' sen arkisessa merkityksessä, tarkoittaen toimijoiden konkreettista työn tekoa.

Empiirisen tutkimuksen tekijänä Katila (2015) myös kritisoi käytännön määritelmiä. Hänen mielestään filosofien käsitteellistykset ja teoretisoinnit eivät aina taivu helposti empiirisessä tutkimuksessa hyödynnettävään muotoon ja abstraktit määritelmät ovat pikemminkin hämmentäneet häntä kuin auttaneet ymmärtämään käytäntöä sen teoreettisessa merkityksessä. Tutkimusprosessini aikana olen aika ajoin jakanut Katilan tuskien sen suhteen, että käytäntöjen filosofisia määritelmiä ei ole aivan yksinkertaista soveltaa empiiriseen tutkimukseen. Reckwitzinkin määritelmän mukaan käytäntö on todella laaja ja syväluotaava käsite. Olen joutunut yksinkertaistamaan ajattelua hieman empiirisen sovellettavuuden mahdollistamiseksi. Olenkin tiivistänyt käytännön määritelmän jakaen sen karkeasti toimintaan ja ajatteluun, ja pyrkinyt etsimään aineistostani, millaista toimintaa ja ajattelua sieltä on havaittavissa.

Poststrukturalistinen käytäntökäsitys kietoutuu myös tieteenfilosofisiin taustaolettamuksiin. Jäsentäessään vallitsevaa SAP-tutkimuksen kenttää Laine (2010) on vertailut SAP-tutkimuksia paitsi käytäntökäsityksen osalta, myös sen suhteen, millaisia ontologisia ja epistemologisia olettamuksia tutkimukset kantavat mukanaan. Hän kertoo SAP:n saaneen kritiikkiä siitä, että sen pitäisi nojautua vahvemmin filosofisten ja yhteiskuntateoreettisten käytäntökäsitysten perusoletuksiin. Laine toteaa, että jo varhaisempaa strategiaproessitutkimuksen ontologiaa voidaan kyllä pitää tulkinnallisena ja konstruktivistisena sikäli, että siinä strategioiden ymmärretään rakentuvan kontekstuaalisesti ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Mutta vaikka SAP-tutkimuksissa tietoa pidetään tilanteissa ja tulkinnoissa muuttuvana eikä yhteismitallisena, on mikroaktiiviteettien tarkasteluun keskittyvän SAP:n valtavirtatutkimuksen kritisoitu kantavan silti mukanaan perinteistä objektivistista filosofista näkemystä. Laine kertoo, että Ezzamell ja Willmott (2008) ovat kritisoineet SAP-tutkimusta realistisesta ontologiasta, jonka mukaisesti on olemassa erilaisia entiteettejä, kuten ihmiset tai organisaatiot, ja näistä on mahdollista hankkia objektiivista tai subjektiivista tietoa. Tämä tulee esiin halussa ymmärtää ”mitä ihmiset *todella* tekevät” (Whittington 2003) tai ”mitä organisaatioissa *todella* tapahtuu” (Mintzberg ym. 1998).

Laine (2010) kertoo myös Chian ja MacKayn (2007) kritisoineen valtavirta-SAP:a, tällä kertaa representationalistisesta epistemologiasta sekä metodologisesta individualismista. Representationalistisen epistemologian mukaan ihminen hankkii tietoa havainnoimalla itsensä ulkopuolella olevaa ympäristöä, ja tieto puolestaan on todellisuuden kuvaus ihmisen mielessä. Näin ollen SAP-tutkijatkin tekevät usein oletuksen, että toimijoiden tai tutkijoiden on mahdollista asettua objektiivisiksi tarkastelijoiksi tilanteen tai toiminnan ulkopuolelle selvittämään tulkintoja ja merkityksiä, vaikkakin prosessitutkimuksessa tiedon ja tulkintojen nähdään syntyvän ihmisten mielissä ja eroavan siten toisistaan. Vallitsevat tutkimukset eivät siis aseta kyseenalaiseksi, miten organisaatio-toimijan taikka tutkijan tiedonhankinnan tavat voivat vaikuttaa tuloksiin, mitä strategioita organisaatiolla ymmärretään ja määritetään olevan tai miten strategioiden tulovaikutukset ymmärretään tai tuotetaan. SAP saa Chialta ja MacKayltä kritiikkiä myös metodologinen individualismista sen vuoksi, että valtavirta-SAP:ssa toimintaa selitetään ihmisten intentioilla ja motivaatioilla sen sijaan, että toiminnan nähtäisiin uusintavan yliyksilöllisiä käytäntöjä osin tiedostamattakin.

Laine (2010) jatkaa kertomista, että SAP:n tuoreimmassa ja pisimmälle kohti sosiaali-tieteiden käytäntökäsitystä viedyssä linjassa – eli Laineen jaottelussa poststrukturalis-tisesti orientoituneessa diskurssi- ja käytäntöteoreettisessa lähestymistavassa – no-jaudutaan selkeästi subjektivistiseen filosofiaan ja yhteiskuntateoreettiseen käytäntö-käsitykseen. Tähän luokkaan liittyy luvussa 3.3.2 käsitelty käytännöllisen selviytymisen (practical coping) sekä työkäytännöt strategiana -ajattelu eli myös oman tutkimukseni näkökulma asioihin. Laineen (2010) mukaan tällaisessa poststrukturalistisesti orientoituneessa SAP-tutkimuksessa relationalistinen ontologia, antirepresentationalismi ja valtasuhteet otetaan valtavirta-SAP:a vakavammin, jolloin on mahdollista saada nos-tettua esiin myös vähemmän ilmeisiä käytäntöjä, jotka voisivat selittää lisää, miksi toi-mitaan kuten toimitaan.

Vaara ja Whittington (2012) esittävät, että SAP:ssa on kohtia, joita kehittämällä sen täysi potentiaali saataisiin paremmin esiin. Kehittämiskohteet ovat osin päällekkäisiä edeltävän Laineen kritiikin kanssa. Myös Vaaran ja Whittingtonin mukaan toimijuuden paikkaa käytäntöjen verkostossa tulisi tarkastella, jottei sorruttaisi metodologiseen in-dividualismiin, jossa keskitytään yksilöiden toimintaan tai käyttäytymiseen huomioi-matta sosiaalisten käytäntöjen mahdollistavia ja estäviä vaikutuksia. Myös muiden kuin johdon ja perinteisten strategia-ammattilaisten panosta strategiatyöhön tulisi tutkia enemmän. Toisekseen kirjoittajat näkevät, että huomioimalla 'kentät' tai 'systeemit' voi-taisiin linkittää SAP:n perinteisesti tarkastelemat mikroaktiviteetit paremmin makrota-son institutionaalisiin ilmiöihin. Myös kehkeytyvyyttä strategiatyössä tulisi Vaaran ja Whittingtonin mukaan tutkia paremmin, sillä SAP:kin on keskittynyt pitkälti viralliseen suunnittelun ja strategiatyön käytäntöihin. Materiaalisuuden rooli ansaitsisi heidän mie-lestään myös enemmän huomiota. Esimerkiksi erilaiset teknologiat, kuten vi-deoneuvottelu, Power Point tai laskentajärjestelmät, voivat muokata sitä, miten strate-giatyö toteutuu, samoin kuin vaikkapa toimijoiden sijoittuminen kokoustilassa. Lopuksi Vaara ja Whittington muistuttavat, että myös itsestään selvinä pidettyjä käytäntöjä tulisi tarkastella kriittisesti, sillä ne ovat usein pohjimmiltaan kaikkein mielenkiintoisimpia. Oma näkökulmani SAP-tutkimukseen tässä työssä huomioi moniakkin noista perinteisen SAP-tutkimuksen kritiikin kohteista.

3.5 Dialoginen strategiatyö

Kirjassa Toisinajattelua strategisesta johtamisesta Laine ja Vaara (2012) vertailevat kahta näkökulmaa ymmärtää strategia ja strategiatyö. He nimeävät perinteisen tavan *hierarkkiseksi strategiatyöksi* ja uuden tavan *dialogiseksi strategiatyöksi*. Taulukko 1 havainnollistaa näiden lähestymistapojen keskeisiä eroja sekä niihin liittyviä ongelmia ja haasteita. Luvussa 3.3.2 kuvattu työkäytännöt strategiana -ajattelu sisältyy kiinteänä osana dialogisen strategiatyön näkökulmaan, joka perustuu moniäänisyyden ajatukselle. Perinteinen käsitys strategiasta suunnitelmana ja strategiatyöstä johdolle kuuluvana asiana liittyy puolestaan tässä jaottelussa hierarkkiseen strategiatyöhön. Laineen ja Vaaran dialogisen strategiatyön käsitteen luonti auttaa mielestäni asettamaan paikallisstrategiatutkimuksenkin laajempaan kontekstiin ja tuo ymmärrettävämmäksi sen roolin osana käytännön strategiatyön kokonaisuutta.

	Hierarkkinen strategiatyö	Dialoginen strategiatyö
Mitä strategia on?	Johdon suunnitelma, jota henkilöstö toteuttaa	Monta näkemystä organisaation toiminnasta ja tavoitteista: <ul style="list-style-type: none"> • johdon strategia • keskusteluissa esitetyt tulkinnat johdon strategioista • keskusteluissa esitetyt tulkinnat organisaatiosta, sen eri osista ja niiden tavoitteista • julkilausumattomat ajatukset siitä, mihin organisaation menestyksekkäs toiminta perustuu ja miten toimintaa pitäisi kehittää • toimintaa, joka mahdollistaa organisaation selviytymistä toimintaympäristössään
Mitä on strategiatyö?	Johdon suunnittelua, jota seuraa suunnitelman "implementointi" ja "jalkauttaminen"	Kaikkien osallistumista keskusteluun organisaation ja sen eri osien tavoitteista
Kuka on strategian tekijä?	Johto ja asiantuntijat	Kaikki, jotka osallistuvat keskusteluun organisaation ja sen eri osien tavoitteista Kaikki, jotka toiminnallaan tuottavat organisaation menestymistä toimintaympäristössään
Suunnittelu ja toteutus	Suunnittelu ja toteutus on eriytetty eri toimijoille ja eri ajankohtiin. Ensin johto suunnittelee ja sitten muut toteuttavat	Suunnittelun ja toteutuksen eroa ei ole. Strategiat elävät vasta, kun niistä puhutaan ja niitä suhteutetaan muihin näkemyksiin. Strategioista keskusteluissa syntyvät näkemykset ohjaavat toimintaa.
Osallistuminen	Johto osallistaa muut strategiaan sitouttamiseksi ja muutosvastarinnan vähentämiseksi	Kaikki, jotka puhuvat organisaation ja sen eri osien tavoitteista, osallistuvat strategian tuottamiseen. Kaikki, jotka vaikuttavat organisaation menestykseen sen toimintaympäristössä, osallistuvat strategian tuottamiseen.
Vastarinta	Kitkaa, joka on voitettava johdon strategian levittämiseksi	Erilaisia näkemyksiä, joiden kautta myös johdon strategiat saavat merkityksiä Vuoropuhelua eteenpäin vievää dynamiikkaa, jossa on mahdollisuus synnyttää uusia oivalluksia
Ongelmia ja haasteita	Miten löytää toimivin ja paras strategia? Miten toteuttaa johdon määrittämä strategia? Miten voittaa vastarinta?	Kuinka mahdollistetaan keskustelu organisaation ja sen eri osien toiminnasta sekä johdon esittämästä strategiasta? Miten löytää aikaa ja tilaa hedelmälliseen vuorovaikutukseen? Miten moniäänisyyttä voi käyttää organisaation kehittämiseen?

Taulukko 1. Hierarkkisen ja dialogisen strategiatyön erot (Laine & Vaara 2012: 32).

Jo edellä tässä luvussa on käynyt ymmärrettäväksi, että strategiseksi käsitettävä toimintamalli voi olla mahdollista löytää myös arkipäiväisestä, rutiininomaisesta käytännön toiminnasta, ja myös muut kuin johdon jäsenet ja strategia-asiantuntijoiksi perinteisesti mielletyt ihmiset voivat siten olla strategiatyön tekijöitä. Laine ja Vaara (2012) tuovat kuitenkin esiin tärkeän täydentävän huomion: organisaatiossa elää jatkuvasti lukuisia strategioita, eli käsityksiä organisaation tavoitteista ja menestysresepteistä sen toimintaympäristössä. Jokainen ihminen tulkitsee asiat hieman eri tavalla kuin muut vallitsevien käsitysten sekä omien ammatillisten taustojensa ja kokemustensa mukaisesti. Johdon määrittämällä strategialla on usein keskeinen rooli ja valta-asema, mutta se ei ole ainoa organisaatiossa vallitseva näkemys strategiasta. Itse asiassa johdonkin strategia on moniääninen, sillä johto ei ole yhtenäinen yksikkö vaan koostuu useista yksilöistä henkilökohtaisine taustoineen. Henkilöstön keskuudessa ”organisaation käytävillä” tai ”tehtaan lattioilla” puheet organisaatiosta ja sen tavoiteltavasta toiminnasta voivat elää omaa elämäänsä. Nämä henkilöstön omat, ehkä virallisesta strategiasta eriävätkin tulkinnat ovat läsnä ja ohjaavat toimintaa siitäkkin huolimatta, että dominoivat äänet saattavat pyrkiä vaientamaan niitä. Organisaatiossa jatkuvasti tehtäviä tulkintoja ja niihin perustuvaa toimintaa voi ohjata vain rajallisissa määrin rationaalisin perustein ja teknisrationaalisilla työkaluilla. Moniäänisyyden ajatuksen mukaisesti johdon virallinen strategia on vain yksi näkemys organisaation tavoiteltavasta toiminnasta.

Organisaatioissa siis elää useita tulkintoja, ymmärryksiä, strategiasta. Olen sanoittanut asiaa hieman, jotta oman tutkimustyöni etenemistä sekä loppupohdintaa olisi havainnollisempaa lukea. Kun tarkoitan organisaation jäsenen henkilökohtaista tulkintaa strategiasta, puhun ’henkilö- tai yksilöstrategiasta’. Tässä työssä olen tutkinut yhdelle osastolle rajautuvan ihmisjoukon työkäytännöissä rakentuvaa strategista toimintamallia eli heidän tulkintaansa organisaation strategiasta, joten käytän tuloskokonaisuudesta nimitystä ’osastostrategia’. Virallisesta strategiasta käytän tämän yrityksen tapauksessa myös nimitystä ’ylimmän johdon osastostrategia’. Kaiken kaikkiaan puhun tämän tyyppisestä tutkimuksesta ’paikallisstrategiatutkimuksena’, koska tutkimuksen kohteena on jollain tapaa rajattu paikallinen tulkinta asiasta.

Laine ja Vaara (2012) esittävät myös, että dialogisen strategiatyön periaatteiden mukaan toimittaessa johto ei ajattele voivansa siirtää oman tulkintansa strategiasta muille

ihmisille, kuten hierarkkiseen strategiatyöhön liittyvässä strategian *jalkauttamisessa* on kyse (jalkauttamisesta ja yksisuuntaisesta strategiaviestinnästä myös Aula & Mantere 2012). Kirjoittajat eivät ajattele strategian tai sen tulkinnan voivan tulla olemassa olevaksi ennen kuin henkilöstö puhuu siitä, suhteuttaa omiin näkemyksiinsä ja tulkitsee omassa toiminnassaan. Toimintaa ohjaavat keskusteluissa strategioista syntyvät käsitykset. Laine ja Vaara (2012) eivät tuo selkeäsanaisesti ilmi mielipidettään, pitäisikö dialogisenkin strategiatyön avulla kuitenkin pyrkiä mahdollisimman jaettuun ymmärrykseen organisaation tavoitteista ja toimintalinjoista. Hierarkkisen strategisen suunnittelun eduista puhuessaan he kuitenkin mainitsevat sen kautta saavutettavan jäsenyyksen sekä hallinnan ja turvallisuuden tunteiden toimivan tärkeinä toiminnan edistäjinä. Aula ja Mantere (2012) ovat asiasta sitä mieltä, että keskeistä on saavuttaa *riittävän* yhteinen näkemys, jotta yhteistoiminta strategian viitoittamalla tiellä on mahdollista.

Laineen ja Vaaran (2012) mukaan dialogisella strategiatyöllä voidaan välttää perinteisen hierarkkisen strategiatyön suuret haasteet liittyen siihen, kuinka johto osaa määrittää oikeat strategiat ja miten organisaatio saataisiin toteuttamaan johdon suunnittelema strategia. Jos toimitaan aidosti dialogisen strategiatyön periaatteiden mukaan, johto on valmis vastaanottamaan erilaisia näkemyksiä ja hyväksyy strategian mahdollisen muuntumisen keskustelun seurauksena. Vastarinta ja jännitteet nähdään positii-visessa valossa, vuoropuhelua eteenpäin vievänä dynamiikkana, josta voi syntyä oivalluksia, sillä dialoginen strategiatyö tarkoittaa jatkuvaa keskustelua erilaisista tavoista toimia ja kehittää toimintaa. Henkilöstö kokee omaavansa monesti asiakasrajapinnasta irtaantunutta johtoa paremman ymmärryksen asioista ja tilanteista, eivätkä erityisesti asiantuntijatehtävissä työskentelevät ihmiset motivoitu ylhäältä tulevien ohjeiden kautta ymmärtämättä niiden perusteluita. (Laine ja Vaara 2012.) Tässä valossa dialoginen strategiatyö näyttäytyy henkilöstölle hierarkkista motivoivampana. Hyödyntämällä laajempaa ja monipuolisempaa joukkoa strategiakeskusteluissa voidaan myös saavuttaa parempia ja toimivampia strategioita.

4 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

4.1 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategia on laaja käsite ja sille on menetelmäkirjallisuudessa monenlaisia määritelmiä. Tutkimusstrategia voidaan ymmärtää esimerkiksi tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuudeksi, joka ohjaa tutkimusmenetelmien valintaa ja käyttöä niin teoreettisella kuin käytännölliselläkin tasolla. Tutkimusstrategioihin liittyen voidaan jäsentää sekä laajempia että suppeampia periaatteellisia valintoja. (Lähdesmäki ym. 2016.) Niin tutkimusstrategian kuin yksittäisten metodienkin valinta riippuu valitusta tutkimustehtävästä tai -ongelmasta, ja näiden kaikkien valintojen tulee olla johdonmukaisia (Hirsjärvi ym. 1997).

Tutkimustyyppien jaottelu teoreettiseen ja empiiriseen tutkimukseen kuuluu tutkimuskirjallisuudessa aivan perusjaotteluun (Tuomi & Sarajärvi 2009). Teoreettisessa tutkimuksessa tutkimuskohteita ei varsinaisesti havainnoida, vaan kohteesta pyritään tuottamaan käsitteellisiä malleja, selityksiä ja rakenteita aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta. Empiirisessä tutkimuksessa puolestaan tutkimustulokset saadaan tekemällä konkreettisia havaintoja tutkimuskohteesta, analysoimalla ja mittaamalla sitä. Empiirisessä tutkimuksessa keskiössä on konkreettinen ja koottu tutkimusaineisto, joka toimii tutkimuksen tekemisen lähtökohtana. (Lähdesmäki ym. 2016.) Tämä ei kuitenkaan tarkoita – kuten pintapuolisesti voisi ymmärtää – että empiirisestä tutkimuksesta puuttuisi teoria, tai että teoreettisella tutkimuksella ei olisi aineistoa. Yleisesti ajateltuna kaiken tutkimuksen tulisi sisältää ihmisjärjen suorittamaa henkistä tarkastelua eli olla luonteeltaan teoreettista. Mikään tutkimus ei siis voi olla teorialontta, jos se on tieteellistä tutkimusta eikä mikään ”tutkimus”, kuten esimerkiksi monet selvitykset ja gallupit. Sekä teoreettinen että empiirinen tutkimus voivat tutkia samaa ilmiötä. Ero liittyy ilmiön tarkastelunäkökulmaan ja on pelkistettävissä havaintoaineiston ja argumentaation väliseksi eroksi. Empiirisessä analyysissä aineiston keruu- ja analyysimetodit korostuvat ja ne avataan huolellisesti, jotta lukijalla on mahdollisuus arvioida tutkimusta ja sen uskottavuutta, kun taas teoreettisessa tutkimuksessa keskeisessä asemassa ovat lähteet: mitkä toimivat lähteinä ja kuinka uskottavasti ja pätevästi lähdeaineistoa käytetään argumentoinnissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009.) Oma tutkimukseni on empiiristä. Olen koonnut oman tutkimusaineiston, jonka esittelen myöhemmin tässä luvussa.

Jos teoreettinen ja empiirinen tutkimus ovat tuttu jaottelupari, on sitä myös jako laadulliseen ja määrälliseen tutkimukseen. Laadullisen eli kvalitatiivisen ja määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen eroja on pyritty havainnollistamaan eri tavoin, mutta Hirsjärvi ja kumppanit (1997) huomauttavat, että jaossa on kyse lähinnä yleislinjoista, sillä puhtaita dikotomioita on tutkimuksessa yleisesti melko vähän. Ennemmin kyse on jatkumosta kahden tutkimuksellisen ääripään välillä. Metodi merkitsee enemmän kuin pelkkä kerätty aineisto, joten esimerkiksi kvalitatiivista metodologiaa ei pitäisi yhdistää pelkästään tiettyihin aineistonkeruutapoihin, kuten haastattelu- tai kenttätutkimukseen, tai sen ei-numeeriseen piirteeseen. Laadullista ja määrällistä suuntausta on pyritty erottelemaan esimerkiksi korostamalla eroja tutkimuskäytänteissä ja periaatteellisissa epistemologisissa kysymyksissä. (Hirsjärvi ym. 1997.)

Olen itse etsinyt vastauksia tutkimuskysymyksiini laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen pohjalta. Kvalitatiivisen tutkimuksen lajeja on lukuisia. Yleisesti ottaen kuitenkin laadullinen tutkimus kohdistuu laatuun eikä määrään. Siinä pyritään tutkimaan kohteilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksessa voidaan pyrkiä esimerkiksi kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään jonkinlaista toimintaa tai antamaan jollekin ilmiölle teoreettisesti mielekäs tulkinta. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein aineistolähtöistä, induktiivista analyysiä, jonka avulla saatetaan saada paljastettua myös yllättäviä seikkoja. Tiedonkeruussa suositaan ihmisiä ja laadullisia aineistonhankintametoodeja, sillä tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon, ja tällöin myös tutkittavien oma ”ääni” pääsee mahdollisimman hyvin esille. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotannalla. Laadullisesta aineistosta ei ole tarkoituksena tehdä päätelmiä tilastollista yleistävyyttä ajatellen, eikä aineiston koonkaan tarvitse siten olla suuren suuri, tilastollisen yleistettävyyden kriteerit täyttävä. Laadullinen aineisto saattaa olla esimerkiksi vain yksi tapaus tai henkilöhaastattelu. Taustalla on kuitenkin aristoteelinen ajatus, että yksittäisessä toistuu yleinen; tutkimalla yksittäistapausta riittävästi saadaan näkyviin myös se, mikä toistuu tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla ja mikä on merkittävää. (Hirsjärvi ym. 1997; Tuomi & Sarajärvi 2009.)

Laadullisen tutkimuksen vaiheet eivät erotu useinkaan yhtä selkeinä kuin määrällisessä tutkimuksessa. Teoreettinen viitekehys voi olla väljempi eikä välttämättä etukäteen valmiiksi kirjoitettu. Tutkimusaineiston keruu ja analyysi saattavat olla kietoutuneita toisiinsa. Tutkimustehtäväkin voi muotoutua vielä tutkimuksen kuluessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009.) Laadullinen tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti (Hirsjärvi ym. 1997). Näin tapahtui myös omassa tutkimusprosessissani ja ensimmäisen tutkimussuunnitelmaversioiden sisältö olikin melko erilainen kuin tämä lopullinen raportti. Tähän vaikuttaneita tekijöitä olivat muun muassa tapausyrityksen mukaan tulo omine toiveineen vasta prosessin kuluessa sekä asiat, jotka nousivat vahvana esiin aineistosta. Teinkin tutkimusta melko aineistolähtöisesti karkea työkäytännöt strategiana -ajattelutapa mielessäni.

Hirsjärvi ja kumppanit (1997) esittelevät kolme perinteistä tutkimusstrategiatyyppiä: kokeellinen, survey- ja tapaustutkimus. Kokeellisessa eli eksperimentaalisessa tutkimuksessa mitataan yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan. Survey-tutkimuksessa puolestaan kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Kolmantena tutkimusstrategiana kirjoittajat esittelevät tapaustutkimuksen (case study), jota olen itsekin käyttänyt tässä tutkimuksessa. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että siinä hankitaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta (case) tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tällaista yksittäistapausta, jossa tutkimuskohteena voi olla esimerkiksi yksilö, ryhmä tai yhteisö, tutkitaan sen luonnollisessa ympäristössä. Tapaustutkimuksessa tavoitteena on useimmiten ilmiöiden kuvaus.

Tapausorganisaationani on keskisuuri rehuteollisuusyritys ja tarkemmin ottaen eräs sen Suomessa toimiva myyntiosasto. Yrityksen päätuotteita ovat eläinten rehut, mutta se myy myös muita asiakaskunnan eli pääasiassa maanviljelijöiden tarvitsemia tuotantopanoja. Yritys ja ihmiset olivat minulle entuudestaan tuntemattomia. Mennessäni suorittamaan tutkimusta yritykseen syksyllä 2015 sain tietää, että organisaatiossa oli tapahtunut melko vasta kaksi muutosta. Toinen muutos koski myyntiorganisaatiomallia ja toinen asiakashallintajärjestelmää. Aiemmin kullakin myyntialueella oli työskennellyt työpari, joista toinen henkilö oli toiminut enemmän toimistolta käsin painotuksena ostavat asiakkaat ja toinen ”kentältä” käsin päävastuulla asiakaskäynnit ja uusasiakas-

hankinta. Nyttemmin yrityksessä oli siirrytty yhden aluemyyjän malliin, jolloin yksi henkilö hoitaa kaikki entisen työparin työhön kuuluneet asiat, mutta maantieteellisesti pienemmällä alueella. Toisessa muutoksessa oli kyse asiakashallintajärjestelmän vaihdosta uudempaan ja internetpohjaiseen. Sekä työmalli että CRM-järjestelmä olivat olleet osa työn tekemisen käytäntöä vuosikymmeniä, eli koko useimpien haastateltavien työuran ajan. Siten ei voida puhua mistään pienistä muutoksista. Yrityksen markkina oli muuttunut haasteellisemmaksi sekä aineistonkeruuvuoden että edeltävien vuosien kuluessa. Yrityksellä on Suomen markkinoillakin useita erikokoisia kilpailijoita ja niiden määrä on lisääntynyt. Asiakkaiden määrä puolestaan supistuu jatkuvasti maatalouden rakennemuutoksen seurauksena. Kyseisen myyntiorganisaation asiakkailta oli tutkimusentekoaikaan yleisesti hyvin haastava taloudellinen tilanne, sillä tuottajahinnat olivat laskeneet merkittävästi, EU-tukien maksatukset viivästyneet ja Venäjän vientikielto vaikutti alaan.

Yritys haluaa pysyä anonyyminä, joten käytän tekstissä siitä pelkästään nimitystä 'yritys'. Jotta yritys ja vastaajat pysyisivät mahdollisimman anonyymeina, olen suorittanut muutamia häivytyksiä. En puhu tekstissä tarkoista paikkakunnista, alueista tai tuotenimistä ja olen myös muokannut joitakin yrityksen käyttämiä ammattinimikkeitä ja työn tekoon liittyviä termejä yleispätevämmiksi termimuutosten kuitenkään vaikuttamatta sisällön ymmärtämiseen oleellisesti. Sitaateissa myös murre-eroja on häivytetty yksilöiden anonyymiteetin parantamiseksi myös organisaation sisällä, enkä ole samasta syystä myöskään merkinnyt sitaatteihin mitään tunnisteita. Nämä toimet liittyvät tutkimuseettiseen ja hyvään tieteelliseen käytäntöön, jonka yhtenä lähtökohtana on ihmisarvon kunnioittaminen (Hirsjärvi ym. 1997; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012).

4.2 Tutkimusaineisto ja sen kerääminen

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät asiasta mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta, joten tiedonantajien valinnan tulee olla harkittua ja tarkoituksenmukaista. Olen käyttänyt perusjoukon valinnassa eliittiotantaa, jossa tiedonantajiksi valitaan vain henkilöt, joilla oletetaan saatavan tutkittavasta ilmiöstä parhaiten tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009.) Mielenkiintoni tutkimuksessa kohdistuu myyjien työkäytännöissä rakentuvaan toimintamalliin, joten

pääaineistoni on kerätty heiltä. Täydentävänä aineistona on heidän lähiesimiehiltään sekä myyntijohtajalta kerättyä aineistoa. Perusjoukko on valittu myyntiorganisaation sisältä mahdollisimman homogeeniseksi yhteistyössä myyntijohtajan kanssa siten, että myyjillä on samanlainen asiakaskunta ja myytävät tuotteet ovat samoja. Tällä pyrittiin vähentämään muuttujia ja saamaan tulokseksi yhden myyntiosaston toimintamalli.

Tutkimusaineiston keräämiseen sopiviksi katsomistani menetelmistä kasvokkain tapahtuva haastattelu oli mahdollista toteuttaa. Uskoin saavani käyttökelpoisempaa aineistoa puheen kuin esimerkiksi tekstin, saati lomakekyselyn, muodossa. Haastattelun etuna on myös se, että haastateltavan vastauksia pystyy tarvittaessa tarkentamaan lisäkysymyksillä. Havainnointi etnografisen tutkimuksen hengessä – ideaalilanteessa yhdistettynä vielä haastatteluihin – olisi ollut myös eräs soveltuva aineistonkeruumenetelmä, mutta tämän tutkimuksen puitteissa sitä ei ollut mahdollista suorittaa.

Suoritin yhteensä 11 haastattelua viiden eri haastattelukerran aikana. Pääkohdejoukko koostui kahdeksasta B-to-B -myyjästä ympäri Suomea. Sen lisäksi haastattelin kahta lähiesimiestä, jotka ovat kaikkien haastateltavien myyjien esimiehiä. Aivan ensiksi haastattelin myös myyntijohtajaa, joka puolestaan on lähiesimiesten esimies. Myyntijohtaja informoi tutkimuksesta sähköpostitse lähiesimiehiä, jotka valitsivat alaisuudestaan kumpikin neljä myyjää haastateltaviksi. En päässyt vaikuttamaan yksittäisten haastateltavien myyjien valintakriteereihin, mutta esimiehet mainitsivat valinneensa ainakin yrityksessä sekä pidemmän että lyhyemmän aikaa työskennelleitä myyjiä, ei kuitenkaan aivan vastikään aloittaneita. Kukaan määrätystä henkilöistä ei kieltäytynyt osallistumisesta. Haastateltavat edustivat molempia sukupuolia, ikäkauma oli laaja, ja työkokemusta heillä oli yrityksestä ja tehtävästä alle vuodesta kymmeneen vuosiin. Haastattelut tehtiin haastateltaville luonnollisessa ympäristössä alueiden toimistoilla ja olimme suljetussa huoneessa kahden kesken. Haastattelut olivat noin tunnin mittaisia, paitsi myyntijohtajan haastattelun kesto oli noin kaksi tuntia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin sanelimella.

Haastattelut olivat muodoltaan teemahaastatteluja eli puolistrukturoituja haastatteluja. Teemahaastattelussa haastattelija luo aiheen taustaselvitysten pohjalta teema-alueita,

joista keskustellaan. Haastattelu ei etene joustamattoman kysymysrungon varassa kuten strukturoidussa haastattelussa, muttei toisaalta ole täysin vapaata keskustelua kuten syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2008.) En toimittanut haastateltaville etukäteen tarkkaa tietoa kysymyksistä tai keskustelualueista, sillä tämän tyyppisessä käytäntötutkimuksessa on tärkeä saada esiin nimenomaan sisäistettyjä ajatuksia ja toimintamalleja eikä etukäteen mietittyä kaunopuhetta. Kerroin haastateltaville, ettei tilanteeseen tarvitse valmistautua etukäteen mitenkään. Vastavuoroisesti pyrin ottamaan keskustelurunkoa ja kysymyksiä suunnitellessani huomioon, ettei haastattelusta tulisi haastateltaville liian vaikea ja epämukava ilman valmistautumista. Esimerkiksi omasta työstä ja työyhteisöstä on melko helppo kertoa ilman valmistautumista, ja pystyin löytämään vastaukset tutkimuskysymykseeni sieltä. Keskusteltavia teema-alueita olivat *taustatiedot (haastateltavan tausta, muu myyntiorganisaatio ja yritys sekä suhde muun henkilöstön kanssa), *arkipäiväinen oman työn tekeminen, *markkinaympäristö (asiakkaat, kilpailijat), *yrityksessä tapahtuneet muutokset, sekä *yrityksen strategiset toimintatavat (käyttämättä kuitenkaan strategia-sanaa). Koska en tuntenut organisaatiota entuudestaan, erityisesti ensimmäisissä haastatteluissa pyrin saamaan myös yleiskäsitystä organisaatiosta, toimintatavoista, järjestelmistä, tuotteista, asiakkaista, kilpailutilanteesta, ynnä muusta sellaisesta. Myyntijohtajan haastattelusta ja häneltä saamastani kirjallisesta tausta-aineistosta sain myös kuvaa yrityksen virallisesta strategiasta ja ylimmän johdon ajatusmaailmasta.

Jokaisen haastattelupäivän jälkeen kuuntelin nauhat läpi ja tein pienen tiivistelmän jokaisen haastateltavan keskeisistä ajatuksista sekä itselläni heränneistä ajatuksista ja ihmettelyn aiheista. Muokkasin myös haastattelukysymyksiä aina jonkin verran siihen suuntaan, mistä koin tarvitsevani vielä enemmän tietoa tai jos jokin tapa kysyä asioita ei tuntunut toimivan ajattelemallani tavalla. Keskustelu oli polveilevaa ja pyrin jatkaamaan kysymyksiä usein haastateltavan esiin tuomasta asiasta. Tulimme kuitenkin pääasiallisesti käyneeksi läpi haastatteluissa suunnittelemani keskeiset sisällöt. Välillä saatoin myös varmistella omaa ymmärtämistäni tai johtopäätöksiäni – jälkimmäistä lähinnä haastattelun loppupuolella, jottei se vaikuttaisi haastateltavan oman kerronnan muodostukseen. Pyrin kyselemään asioista käytännönläheisesti haastateltavan työhön ja työyhteisöön liittyen välttäen muun muassa hankalia tai abstrakteja termejä, ja aloittamaan lämmittelevillä kysymyksillä omasta taustasta ja työn tekemisestä ennen

esimerkiksi voimakkaampiin mielipiteisiin liittyviin tai enemmän ajattelua vaativiin kysymyksiin menemistä. Haastateltavat olivat ilahduttavan avuliaita ja kertoivat suhteellisen avoimen oloisesti ja runsassanaisesti minulle tietoja ja ajatuksiaan. Ennen haastatteluja tein yrityksen kanssa salassapitosopimuksen luottamuksellisista tiedoista, ja haastateltavien kanssa sovimme haastattelujen alussa suullisesti esiin tulevien arkaluontoisten tietojen kahdenkeskisyydestä sekä yksilöiden henkilökohtaisten mielipiteiden häivyttämiskäytännöistä lopullisessa raportissa. Tällainen informoiva keskustelu liittyy myös hyvään tieteelliseen käytäntöön (Hirsjärvi ym 1997; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012).

Pääaineistoni lisäksi käytössäni on ollut jotain yrityksen sisäistä kirjallista aineistoa virallisesta strategiasta ja toimintalinjoista, sekä lehti- ja esitemateriaalia. Olen myös luenut yrityksen kotisivuja ja internetistä löytyviä artikkeleita yritykseen liittyen. Lisäksi pääsin yllättäen mukaan seuraamaan yhden alueen myyjien, esimiehen ja vaihtuvien henkilöiden välistä palaveria, josta tein muistiinpanoja niin käsitellyistä asioista kuin havainnoistani, mitkä asiat herättivät myyjissä aktiivisuutta ja mielenkiintoa.

4.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysimenetelmänä olen käyttänyt sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä, ja useimmat eri nimillä kulkevat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvatkin jollain tapaa siihen. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan yksinkertaistettuna kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen tutkimusaineistojen tiivistämistä ja luokkiin tai kategorioihin järjestämistä. Myös sisällönanalyysin ja sisällönerittelyn ero on hyvä määritellä. Sisällönerittely on dokumenttien analyysiä, jossa kuvataan kvantitatiivisesti esimerkiksi tekstin sisältöä, kun taas sisällönanalyysillä tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. Sisällönerittelyn kvantifioivalla otteella saatu tieto jää helposti varsin pintapuoliseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009.)

Tuomi ja Sarajärvi (2009) esittelevät rungon laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysin etenemisestä tutkija Timo Laineen kuvauksen pohjalta. Ensin tehdään vahva päätös,

mikä omassa aineistossa kiinnostaa. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävä kertovat sen. Tämän jälkeen käydään läpi aineisto ja erotetaan mielenkiinnon kohteisiin sisältyvät asiat tarkastelun ulkopuolelle jäävästä aineistosta. Tähän vaiheeseen sisältyvät *litterointi* eli omassa tapauksessani haastattelukeskustelujen kirjoittaminen nauhurista tekstimuotoon, sekä *koodaaminen* eli erinäisten jäsennysten ja muistiinpanojen tekeminen esimerkiksi merkitsemällä eri väreillä kiinnostuksen piiriin kuuluvia tekstinosia. Kolmas vaihe on varsinaista analyysiä, jossa aineistoa tiivistetään koko ajan enemmän. Ensin aineistoa *luokitellaan*, jolla tarkoitetaan yksinkertaisinta aineiston järjestämisen muotoa. Sitä seuraava taso *teemoittelu* on luokittelun kaltaista, mutta siinä painottuu, mitä teemoista on sanottu. Teemoittelussa on kyse aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan. *Tyypittelyssä* voidaan esimerkiksi etsiä teemojen sisältä yhteisiä ominaisuuksia ja muodostaa näistä yleistys, tyyppiesimerkki. Lopuksi tuloksista kirjoitetaan yhteenveto. Täytyy kuitenkin huomioida, että pelkkä analyysiprosessin kuvailu ja järjestetyn aineiston esittelemine ikään kuin tuloksina on vielä keskeneräistä tutkimusta ennen kuin tehdään myös johtopäätelmät. (Tuomi & Sarajärvi 2009).

Analyysiprosessini lähti siis liikkeelle siitä, että kuuntelin jokaisen haastattelun jälkeen haastattelutallenteet läpi ja tein niistä vapaamuotoiset muistiinpanot. Kaikkien haastattelujen suorittamisen jälkeen aloin litteroida haastatteluja. Haastattelujen jälkeen olin saanut riittävän yleiskuvan aineistosta ja itselleni ennestään vieraan yrityksen toiminnasta, jotta pystyin muotoilemaan tutkimuskysymykseni lopulliseen muotoonsa. Laadullisessa tutkimuksessa on tyyppillistä, että tutkimusongelmakin saattaa muokkautua tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi ym. 1997). Päätin keskittyä täysin pääaineistooni eli myyjien haastatteluihin ja pyrkiä muodostamaan käsityksen heidän työkäytännöissään rakentuvasta strategisesta toimintamallista. Jätin siis myyntijohtajan ja esimiesten haastattelut sekä niiden muistiinpanot tausta-aineistoksi, joihin voisin palata tarvittaessa, mutta litteroin ainoastaan myyjien haastattelut. Kahdeksankin tuntia haastattelumateriaalia on kuitenkin pro gradu -tutkielman aineistoksi vähintään riittävästi. Litteroin myyjien haastattelut sanantarkasti, sillä katsoin sen riittäväksi tarkkuudeksi analyysimenetelmäni huomioon ottaen. Tein toki satunnaisesti merkintöjä esimerkiksi haastatteltavan käyttäytymisestä tai puheen painotuksista, jos epäilin niillä saattavan olla merkitystä. Litteroitua aineistoa kertyi kahdeksasta myyjien haastattelusta 134 liuskaa.

Laadullisessa tutkimuksessa teorialla voi olla erilainen rooli riippuen painotetaanko *aineistolähtöisyyttä* eli induktiota vai *teorialähtöisyyttä* eli deduktiota. Molempia päättelymuotoja voidaan käyttää tarvittaessa samassakin tutkimuksessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Induktiossa päättelyn logiikka on yksittäisestä yleiseen, kun taas deduktiossa yleisestä yksittäiseen. Aineistolähtöistä tutkimusta on jokseenkin mahdotonta toteuttaa täysin puhtaana, sillä ei ole olemassa täysin ”puhtaita”, objektiivisia havaintoja, vaan esimerkiksi tutkimusasetelma ja menetelmät ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat näin olleen aina tuloksiin. Esimerkiksi fenomenologis-hermeneuttisessa perinteessä ongelma pyritään ratkaisemaan siten, että tutkija kirjoittaa auki ennakkokäsityksensä ilmiöstä ja suhteutuu niihin tietoisesti analyysin aikana. On olemassa myös *teoriaohjaava* analyysi, jolla voidaan pyrkiä ratkaisemaan aineistolähtöisen analyysin ongelmia. Siinä hyödynnetään abduktiivista päättelyä. Teoriaohjaavassa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä ja teoria voi toimia apuna analyysin etenemisessä. Tutkijan ajatusprosessissa vuorottelevat aineistolähtöisyys sekä valmiit mallit. Analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta tiedon merkitys ei ole teorialähtöisen analyysin tapaan teoriaa testaava, mikä on luonnontieteellisen tutkimuksen perinteinen ajattelumalli. Myös sisällönanalyysi voi olla aineisto- tai teorialähtöistä tai teoriaohjaavaa. Teorialähtöisessä analyysissä tutkija poimii aineistosta ilmauksia alun alkaenkin tietyn ”teorian” mukaan, mutta teoriaohjaavassa analyysissä hän lähestyy aineistoa sen omilla ehdoilla ja vasta analyysin edetessä sitoo aineiston sopivaksi katsomaansa ”teoriaan”. (Tuomi & Sarajarvi 2009.)

Itse olen tehnyt tutkimusta ja sisällönanalyysiä melko aineistolähtöisesti, mutta kuitenkin teoriaohjaavasti. Työkäytännöt strategiana -näkökulma on ensinnäkin vielä niin tuore, ettei mitään teoreettisia viitekehyksiä tai läjäpäin empiirisiä tutkimuksia ole edes saatavilla, eikä se toisekseen istu filosofialtaankaan luonnontieteelliseen tutkimusperinteeseen. Tavoitteenani olikin siten luoda (melko) aineistolähtöisesti tuotettu kuvaus, millainen strateginen toimintamalli erään organisaation henkilöstön työkäytännöistä on löydettävissä. Teoria oli läsnä tutkimusprosessissa kuitenkin monessa kohtaa. Mennessäni tekemään haastatteluja olin lukenut pääasiassa silmäillen SAP-tutkimukseen ja poststrukturalistisiin käytäntöteorioihin liittyvää tutkimuskirjallisuutta. Olin myös miettinyt, millä tavalla haastattelut olisi paras toteuttaa, jotta saisin vastaukseksi puhetta, jonka avulla minun olisi mahdollista päästä käsiksi haastateltavien arkisten, rutiininomaisten työkäytäntöjen kuvauksiin ja pystyä vastaamaan tutkimuskysymykseeni. En

siis lähtenyt liikkeelle täysin puhtaalta pöydältä *tabula rasa* -ajattelun tapaan. Erityisesti analyysiprosessin aikana olen myös joutunut nojautumaan 'käytännön' ja 'strategian' määritelmiin. Tämä avautuu vielä lisää tuonnempana tässä luvussa, kun selitän analyysiprosessini etenemistä pidemmälle.

Olen hyödyntänyt analyysiprosessissani sisällönanalyysiin rinnalla myös narratiivisia menetelmiä. Narratiivisia lähestymistapoja on monia eikä ole yhtä oikeaa tapaa soveltaa sitä (Kaasila ym. 2008). Heikkisen (2010) mukaan narratiivista analyysiä on käytetty tieteellisessä keskustelussa ainakin neljällä tavalla, joista yksi – itse käyttämäni – viittaa aineiston analyysitapoihin. Tämän sisällä Polkinghorne on jakanut narratiivisuuden aineiston käsittelytapana *narratiivien* analyysiin ja *narratiiviseen* analyysiin, jotka ovat kategorisesti kokonaan erilaisia narratiivisen tutkimuksen tapoja. Narratiivien analyysissä kertomuksia luokitellaan erillisiin luokkiin esimerkiksi tapaustyyppien, metaforien tai kategorioiden avulla. Itse olen tosin hyödyntänyt jälkimmäistä eli narratiivista analyysiä, jossa aineiston – eli tässä tapauksessa haastateltavien kerronnan – perusteella tuotetaan uusi kertomus, joka pyrkii tuomaan esiin aineiston kannalta keskeisiä teemoja. (Polkinghorne 1995 via Heikkinen 2010.) Narratiivisessa analyysissä huomio kohdistuu ehjän ja juonellisen, ajassa etenevän tarinan tuottamiseen (Heikkinen 2010).

Haastattelujen tekemisen, kuuntelemisen, litteroinnin sekä lueskelun aikana olin tullut päällisin puolin tutuksi aineistoni kanssa. Koska organisaatio oli kuitenkin itselleni vieras ja haastattelut polveilevia eivätkä kronologisessa aikajärjestyksessä eteneviä, pyrin juonentamaan organisaation viime vuosien tapahtumia ja tuottamaan käytettävissä olevan aineistoni pohjalta organisatorisen muutosnarratiivin (Laitinen 2008) oman ymmärrykseni selkeyttämiseksi. Hännisen (2010) mukaan ehkä yleisin tapa tarkastella kertomuksia on juuri eritellä, millainen niiden kertoman tarinan juoni on, eli millainen tarinan lopputilanne on suhteessa alkutilanteeseen ja esimerkiksi millaisten tapahtumien kautta tarina etenee päätepisteeseensä. Toinen kohta, jolloin hyödynsin narratiivista analyysiä tutkimusprosessissa, oli myyjien henkilökohtaisten tarinoiden eli 'yksilöstrategioiden' muodostaminen. Kerron siitä kuitenkin tarkemmin tuonnempana tässä luvussa.

Litteroituani myyjien haastattelut siirsin 2080 puheenvuoron aineiston jatkotyöstämisen ja luokittelun helpottamiseksi Microsoft Excel -tietokoneohjelmaan. Seuraavaksi

kysyin tutkimuskysymyksen ohjaamana aineistoltani: Millaisia työkäytäntöjä aineistosta on havaittavissa? Jo tässä vaiheessa analyysistä tuli teoriaohjaavaa, kun jouduin tukeutumaan tutkimukseni teoreettiseen viitekehykseen osatakseni poimia aineistosta tarkasteluun juuri tämän tutkimuksen puitteissa mielenkiintoni kohteisiin lukeutuvat käytännöt. Luvussa 3.4 tarkemmin käsitelty poststrukturalistinen käytäntökäsitys määrittelee käytäntö-termin sen verran laajasti³, että sitä on hankala soveltaa empiiriseen tutkimukseen. Yksinkertaistettuna kyse on rutinoituneista toiminnan ja ajattelun tavoista. Laine (2009, 193) on tiivistänyt työkäytännöt ”totunnaistuneeksi tavaksi orientoitua työntekoon” ja kysynyt aineistoltaan: ”Millaista orientoitumista työhön siinä rakentuu?” Aloin etsiä ja merkitä litteraatioista systemaattisesti kohtia, joissa esiintyi erityisesti työhön liittyvän toiminnan tai ajattelun kuvailua. Näin aineistoni jakautui tutkimuskysymyksen ohjaamana kiinnostukseeni sisältyvään sekä sen ulkopuolelle jäävään aineistoon. Analyysiyksikkö voi olla yksittäinen sana, lause tai ajatuskokonaisuus riippuen tutkimustehtävästä tai aineiston laadusta (Tuomi & Sarajärvi 2009). Omassa tutkimuksessani tutkimuskokonaisuuden ja analyysimenetelmäni huomioon ottaen mielekkäintä oli etsiä ajatuskokonaisuuksia, jotka tiivistyivät joskus muutamaan sanaan, kun taas toisinaan niitä sai koota pidemmästä ja hajanaisemmasta, useiden rivien mittaisesta kerronnasta. Usein tiivistin sisällön havainnollisuuden vuoksi *pelkistetyiksi ilmauksiksi* (Tuomi ja Sarajärvi 2009).

Ensivaiheessa löysin hyvin paljon toiminnan ja ajattelun käytäntöjä. En voinut olla alkuvaiheessa varma, ovatko löytämäni käytännöt strategisia, joten otin löydökset mieluummin toistaiseksi mukaan kuin jätin pois. Strategisuus määrittyy katsontakannassani muodoltaan ja suunnaltaan johdonmukaiseksi toiminnaksi muiden aiempien toimintojen kanssa (Chia & Holt 2006), ja näyttäytyy ulkopuoliselle tarkastelijalle käytäntöjen toistuvuutena (Giddens 1984). En siis voinut ottaa strategisuutta toiseksi teoriaohjaavaksi käytäntöjen aineistosta poimimisen kriteeriksi vielä tässä vaiheessa, sillä voisin havaita ja arvioida löytämieni käytäntöjen toistuvuuden sekä sisäisen menestymistä tuottavan logiikan varmemmin vasta myöhemmässä vaiheessa analyysiä, kun se alkaisi näyttäytyä minulle toistuvuutena.

³ Käytäntö (saks. Praktik, engl. practice(s)) on ”rutiinomaista käyttäytymistä, joka koostuu useasta toisiinsa kytkeytyvästä elementistä: ruumiillisen toiminnan muodot, mentaalisen toiminnan muodot, tavat ja niiden käyttö, taustatieto ymmärryksen muodossa, tieto-taito, tunnetilat sekä motivationaalinen tieto” (Reckwitz 2002, 249).

Aineistosta voi etsiä samanlaisuutta tai erilaisuutta. Lisäksi sieltä voi hakea toiminnan logiikkaa, tyypillistä kertomusta tai kirjoittaa kaikista vastauksista yksi tyypillinen kertomus (Tuomi & Sarajärvi 2009). Tutkimukseni tavoitteena on löytää nimenomaan myyjien jaettuja toiminnan ja ajattelun käytäntöjä, eli etsin aineistosta ensisijaisesti samanlaisuutta, josta voi ajatella saatavan tyypillinen kertomus. Lisäksi pyrin havainnoimaan toiminnan logiikkaa. Päädyin kuitenkin käsittelemään tässä vaiheessa kaikkia kahdeksaa haastattelua ensin toisistaan erillisinä. Käsissäni oli niin paljon pelkistettyjä ilmauksia, että jos olisin lähtenyt teemoittelemaan niitä eteenpäin aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti, pelkäsin päätyväni muodostamaan luokkia liikaa omassa päässäni olevien kategorioiden kuin aineistosta nousevien kokonaisuuksien mukaan.

Päädyinkin hyödyntämään tässä vaiheessa sisällönanalyysin rinnalla jälleen narratiivista analyysiä eräässä sen muodossa. On mahdollista rakentaa kertomuksista sellaisia 'tyyppitarinoita', joihin on yhdistelty aineksia useista alkuperäisistä tarinoista (Hänninen 2010). Tavoitteenani oli löytää näin tutkimukseni tulokset eli muodostaa narratiivisen analyysin tyyppitarinaan verrattava 'osastostrategia' eli haastateltujen myyjien jaettu ymmärrys yrityksen toimintatavoista ja niiden yhteydestä organisaation menestykseen. Ensin suoritin sisällönanalyysiä – käytäntöjen teemoittelua ja tyypittelyä – jokaisen haastattelun kohdalla erikseen, ja sain vastaukseksi, mitkä muutamat kokonaisuudet näyttäytyvät aineiston valossa merkittävimmin kyseisen henkilön työhön liittyvinä toiminnan ja ajattelun käytäntöinä ja siten strategisen toimintamallin osatekijöinä. Tein siis jokaisella haastattelulla tavallaan tämän tutkimuksen pienoismittakaavassa saaden tulokseksi kahdeksan 'henkilökohtaista strategiaa' eli tulkintaa organisaation johdonmukaisista tavoista toimia. Pääasiassa arkisesta työnteosta puhuessamme toimintojen tavoitteet eivät tulleet useinkaan selkeänä esille vaan jouduin jäljittämään niitä analysointityössäni. Esitinkin siksi aineistolle myös kysymykset: Mitä henkilön voi nähdä toiminnallaan tavoittelevan, ja mihin toiminta johtaa? Pyrin siis pääsemään käsiä käytäntöjen luontaiseen logiikkaan ja toiminnan tavoitteisiin.

Seuraavassa vaiheessa ryhdyin vertailemaan kaikkia kahdeksaa henkilöstrategiaa. Etsin toiminnan ja ajattelun käytäntöjä, jotka kaikki haastateltavat, tai ainakin suuri osa haastatelluista, jakoivat. Tästä muodostui 'osastostrategia'. Pyrin myös samalla tavalla

jäljittämään yhteistä toiminnan logiikkaa tarkastelemalla, mitä tavoitteita haastateltavat ilmaisivat aineistossa jakavansa. Osastostrategia muodostuu siis niiden työkäytäntöjen kokonaisuudesta, joiden mukaisesti toimimalla on saavutettu aineistosta esiin tulevat tavoitteet. Kun uskoin löytäneeni kyseisen myyntiosaston strategisen toimintamallin keskeisimmät osatekijät (tuloslukujen otsikot), suoritin vielä ikään kuin päätelmäni tarkastuksen käymällä läpi koko aineiston ja jakamalla pelkistetyt ilmaukset tuloslukujen otsikoiden alle. Tämän seurauksena päädyin tekemään tulosten jäsentelyyn vielä pientä muokkausta.

5 Tulokset

Tässä luvussa vastaan tutkimuskysymykseeni eli kuvailen, millainen strateginen toimintamalli myyjien työkäytännöissä rakentuu. Työkäytännöt ovat myyjien tulkintoja organisaatiossa vallitsevista toimintatavoista. Jokin toinen ryhmä, esimerkiksi toisen myyntiosaston myyjät taikka johto, voisi tulkita ja kuvailla organisaation toimivan hie-man eri tavalla. Kyseessä on siis tapausyrityksen yhdelle myyntiosastolle rajattu paikallisstrategia, jota voi kutsua sen vuoksi havainnollisemmin myyntiosaston osastostrategiaksi. Analyysityöni tuloksena olen löytänyt myyjien työkäytännöistä kuusi johdonmukaista ajattelun ja toiminnan tapaa, jotka muodostavat strategisen toimintamallin. Nämä käytännöt ovat: *asiakkaan liiketoiminnan kehittäminen ongelmia ratkaisemalla, *asiakaspalvelun räätälöinti, *pitkäaikaisten ja luottamuksellisten asiakassuhteiden rakentaminen, *tulojen maksimointi asiakassuhdetta vaarantamatta, *itsenäisesti toimiminen, sekä *yhteistyön tekeminen.

Kuusi esiteltävää työkäytäntöä eivät kuitenkaan ole toisistaan irrallisia kokonaisuuksia, vaan ne ovat osa käytäntöjen verkostoa, kietoutuvat toisiinsa ja menevät paikoin päällekkäinkin. Ne eivät ole ilmeisiä työkäytäntöjä, kuten olisivat esimerkiksi osastopalaverikäytäntö tai asiakkaiden kanssa tapahtuvan puhelinkeskustelun käytäntö. Strategia käytäntönä -tutkimuksessakin usein keskitytään tällaisiin ilmeisiin strategiатыön tekemisen käytäntöihin, esimerkiksi johdon strategiapalavereihin. Sen sijaan olen pyrkinyt pääsemään ilmeisiä työkäytäntöjä syvemmälle tarkastelemaan niiden taustalla vaikuttavia ja työntekoa orientoivia työkäytäntöjä. Kun ajan myötä muotoutunutta tapaa toistetaan, rakentuu käytäntöjen johdonmukaisuus. Asioita ei kuitenkaan voi tehdä uudelleen *täysin* samalla tavalla, jolloin toiminta sopeutuu aina tilanteeseen. Työkäytännöt tuottavat joustavaa soputumista myyntityön arjessa eteen tuleviin tilanteisiin ja jatkuvaa toiminnan kehittämistä niiden yhteydessä. Myyjien työssä rakentuvaa toimintamallia voi pitää strategisena siksi, että sen puitteissa asiakkaan tarpeet ovat tulleet tunnistetuiksi ja täytetyiksi siten, että asiakkaat ovat olleet valmiita maksamaan tuotteista ja yritys on historiansa aikana selviytynyt ja menestynyt toimintaympäristössään. (vaikutteita Laine 2009.)

Seuraavissa alaluvuissa kuvailen myyjien strategisen toimintamallin muodostavia kuutta työkäytäntöä yksityiskohtaisesti. Avaan myyjien puheessa ilmi tulleita toiminnan ja ajattelun käytäntöjä, sekä rakennan kuvaa toiminnan johdonmukaisuudesta ja sen yhteydestä yrityksen menestymiseen. Leipätekstin seassa olevat *kursivoidut sanat* ovat haastateltavien itsensä käyttämiä ilmauksia. Olen liittänyt tekstin yhteyteen myös useita suoria lainauksia haastatteluista havainnollistamaan niitä edeltävässä tekstikappaleessa käsiteltyjä asioita.

5.1 Asiakkaan liiketoiminnan kehittäminen ongelmia ratkaisemalla

*Ratkaisut*⁴ on sana, joka toistuu haastateltavien puheessa paljon. Keskeistä työssä on löytää oikeat tuotteet ja tarjota *käyttöohjeet*, joiden avulla asiakas saavuttaa hyötyä. Asiakkaan saama hyöty näyttäytyy tyypillisimmin hänen liiketoimintansa tuottavuuden paranemisena, mutta se voi olla myös ratkaisu johonkin spesifimpään ongelmaan. Eräs haastateltava pitää jopa eräänä tapausyrityksen myyjän tärkeänä ominaisuutena *aitoa halua löytää ongelmia ja paikata niitä* ja siten auttaa asiakasta *eteenpäin*. Myyjät määrittävät oman työnsä pitkän tähtäimen *ratkaisujen myynniksi* ja tekevät eroa muun muassa *puhelinmyyjien ja lehtimyyjien luukuttamiseen, päivittäistavarakauppaan sekä makkaran myymiseen*. Myyjät kokevat, että he eivät voi myydä *markkinahumulla* tai pyrkimällä pelkästään *maksimoimaan työnantajan tuoton*. Asiakkailla on *kyseessä koko elämä*. Kilpailijoita kalliimmat tuotteet myös vaativat *perustelua*, miksi tuotteista kannattaisi maksaa enemmän.

Ratkaisumyynnin prosessi näyttäytyy karkeasti ottaen sellaisena, että myyjät ottavat asiakkaaseen tai potentiaaliseen asiakkaaseen yhteyttä, yleensä puhelimitse. Sellainen asiakas näyttäytyy otollisimpana, joka ei ole tyytyväinen nykytilanteeseensa ja jolla on jotain ongelmia. Toisaalta kilpailijan kanssa tyytyväisiä henkilöitä koetaan olevan vaikein saada omiksi asiakkaiksi. Myyjät kartoittavat asiakkaan tilannetta kyselemällä ja keskustelemalla, ja mikäli edetään tarjouksen tekemiseen tai ruokinnan muutostarpeen kartoittamiseen, myyjät tarvitsevat ehdotuksensa pohjaksi asiakkaalta myös

⁴ *Kursivoidut sanat* ovat haastateltavien itsensä käyttämiä ilmauksia.

mahdollisimman paljon dataa, muun muassa rehuanalyysejä ja tuotostietoja, joita vaihdetaan sähköisten välineiden kautta. Myyjät pyrkivät hahmottamaan mahdollisimman hyvin asiakkaan yrityksen tilanteen. Suuri osa työstä tapahtuu toimistolta tai kotitoimistolta käsin, mutta myyjät kokevat jokseenkin välttämättömäksi käydä varsinkin uusien asiakkaiden luona havainnoimassa tilannetta ja toimintaa myös omin silmin.

Tarvittavat tiedot saatuaan myyjä vetäytyy valmistelevaan ehdotustaan. Ehdotuksessa otetaan huomioon muun muassa asiakkaan käytettävissä olevat omat rehut, toiveet ja tavoitteet sekä taloudellinen tilanne. Tasapainoinen ruokinta on ensiarvoisen tärkeä tekijä eläimen tuottavuuden takaamiseksi. Ruokintasuunnitelma onkin keskeisessä osassa ehdotuksen tekemisessä ja sitä varten yrityksessä on tietokoneohjelma. Myyjät vertailevat vaikeissa tapauksissa myös ajatuksiaan, mitä kukin laittaisi ehdotukseen. Ongelmatapauksissa etsitään *minimitekijää*, josta ongelma *haraa kiinni*. Joskus ongelmaan voi olla vaikea löytää vastausta lukujen valossa. Silloin myyjät käyvät usein asiakkaan luona ja hyödyntävät muualtakin kuin yrityksestä kerryttämänsä maatalousosaamista miettiessään ratkaisua ongelmaan. Myyjät esittävät asiakkaalle ehdotuksensa ja tarjouksen. Yritys ei kilpaile hinnalla, joten myyjät pyrkivät kääntämään keskustelun pois tuotelaskun hinnasta ja esittämään panos-tuotos -ajattelun kautta, kuinka paljon enemmän asiakkaalla jää käteen rahaa pidemmällä aikavälillä, kun tuottavuus paranee ja rehun tarve vähenee. Tosin he kokevat, että on sellaisiakin asiakkaita, joille on turha puhua panos-tuotos -ajattelusta, sillä nämä katsovat joka tapauksessa vain laskun loppusummaa.

”sehän on semmosta ratkasujen myymistä eikä vaan että tää on vastaavaa ku mitä oot syötäny. Pitää sitte rohjeta sinne esittää ihan omat omat tota noin niin ruokintaratkasut.”

”mä perustan sen mun tarjouksen johonki ja se on niinku ruokinnan ratkasu”

”sit mä teen yleensä sit saatan tehdä nykytilaruokinta versus teen sit niinku uuden ehdotuksen ihan sit katelaskelman kautta kattoo sen et miten paljon tää on sulle tuottavampi ratkasu ja jos siellä on jotain ongelmia - - niihin sit hakee ratkasuja et hei tällä jutulla tällä mun jutulla nää tilanteet korjaantuu ja tulet onnistumaan.”

Myyjien kertoessa omasta toiminnastaan ja roolistaan asiakkaille tulee ilmi myös jonkin verran muun tyyppistä asiakkaiden ongelmien ratkaisemista kuin oikeiden tuotteiden löytämisen avulla tapahtuvaa asiakkaan liiketoiminnan kehittämistä. Tämä toiminta

muistuttaa jonkinlaista maatalousliiketoimintakonsultin roolia. Asiakkaat elävät tällä hetkellä vaikeita taloudellisia aikoja. Eräs myyjä kuvailee, kuinka hän *yrittänyt potkia perseelle* konkurssiuhan alle ajautuvia asiakkaita, että he alkaisivat toimia selkeämmin yrityksen johtajan kuin maanviljelijän roolissa. On myös erityisesti nuorempia ja koulutempia asiakkaita, joilla on itsellä paljon tietoa ja he osaavat tehdä itse laskelmia ja tietävät pitkälle mitä haluavat. Samainen myyjä kuitenkin havainnollistaa, että näillekin asiakkaille yrityksen myyjän tarjoamalla palvelulla on merkitystä, sillä asiakkaat kaipeavat *pontta* omille laskelmilleen ja ajatuksilleen.

”joitain asiakkaita on pitänyt potkia vähä perseelle et mieltikää nyt tätä hommaa näin et te johdatte yritystä te ette ole maanviljelijöitä, ja nyt tilanne on vaan sellanen että loputuotteesta saatava hinta niin se on heikompi, jos ei ne jotain tee niin sit tulee konkurssi, ei oo muuta vaihtoehtoa.”

”sit on joitain tällasia et niiden luona pitää käydä - - niille pitää antaa ajatuksia ja pontta niihin ajatuksille että jos mä teen näin niin mä oon oikeessa [jos asiakas tekee näin, hän on oikeassa]”

Ongelmien ratkaisu mahdollistuu ennen kaikkea yrityksessä olevan osaamisen, niin myyjien oman kuin erityisesti tuotekehitysosastolla olevan, ansiosta. Ruokintasuunniteluohjelmaa käytetään paljon, joten myös sillä on roolinsa ongelmien ratkaisemisessa. Mielenkiintoista on, että vaikka haastateltavat ovat myyjiä, selkeä myyntiosaamiseen liittyvä puhe on hyvin vähäistä, kun taas maatalous- ja ruokintaosaaminen merkitys yrityksen kaikilla tasoilla korostuu selkeästi. Haastateltavilla on joko maatalouden tai kaupallisen alan koulutustausta ja osalla on lisäksi kokemusta toiseltakin alalta jo ennen yritykseen tuloa, esimerkiksi he saattavat olla kotoisin maatilalta tai olleet töissä maatalouskaupan parissa. Niin pidemmän kuin lyhyemmänkin työkokemuksen omaavat haastateltavat ovat varsin yhtä mieltä siitä, että työssä on tarpeen jonkinlainen tietopohja maataloudesta. Jopa hyvin kokeneetkin myyjät toivovat ja jopa vaativat edelleen koulutusta ruokinnan suunnittelussa, erityisesti tässä tilanteessa, kun alueilla on enää yhdet myyjät ja ennen he ovat saattaneet jakaa vastuuta ruokinnan suunnittelustakin työparin kanssa, jolloin osa asioista on nyt vieraampia. Useammassa yhteydessä tulee esiin viitteitä, ettei asiakkaan luo voi mennä, jos ei ole riittävästi tietoa keskustella ratkaisuista uskottavasti reaaliajassa. Tilanteet paikallistuvat aineisto-otteen valossa pelkoon epäonnistua ja menettää kasvonsa asiakkaan silmissä johtuen joko lyhyestä

työkokemuksesta tai itselle asetetuista korkeista vaatimuksista. Maatalousosaamisen tarpeellisuus kohdistuu myyjien lisäksi myös johdossa ja markkinoinnissa työskenteleviin henkilöihin, jotta päätökset ja toimenpiteet olisivat toimivia. Myyntitaustaa ei pidetä yhtä tärkeänä kuin maatalous- ja ruokintaosaamista, vaan osa haastateltavista tuosiin, kuinka myyjäksi synnyttään ja tarvitsee olla ennen kaikkea sopivanlainen persoona, joka on muun muassa sosiaalinen, jolla on hieman *supliikkia* ja *huumoria*, ei säikähdä asiakkaiden tunteenpurkauksia ja *kanna viimeistä murhetta*, on ahkera ja pitkäjänteinen. Hyvän myyjäpersoonan vaihtuminen toiseen myyjään vaikuttaa olleen joillekin asiakkaille tavarantoimittajan vaihtamisen syy, ja toisaalta kilpailijan asiakkaita saattaa olla vaikea saada vaihtamaan toimittajaa, koska he ovat niin tyytyväisiä kilpailijan myyjään.

Tuotteet nousevat esiin yhtenä tärkeimmistä kilpailueduista. Puheessaan myyjät nimeävät ne selkeäsanaisimmin kilpailueduksi. Myyjien mukaan yrityksen tuotteet ovat laadukkaita, toimivia, innovatiivisia ja asiakkaiden kehumia. Viljelijöillä on tyypillisesti omat säilörehut, joita täydennetään sopivilla lisärehuilla. Tapausyrityksen rehuotteet mielletään asiakkaiden keskuudessa laadukkaiksi ja toimiviksi, mutta sitä myötä toisaalta myös kalliiksi.

”sillon ku luonto on armollinen näitä meidän asiakkaita kohtaan eli ne saa hyvät säilörehut ja sitten hyvät vilja ym niin sillon ratkasee hinta sillon me ollaan heikoilla mut sit ku tulee tämän paska kesä niinku nyt niin sit meitä huudetaan apuun”

Tuotteiden luomiseen tarvittava osaaminen paikallistuu ennen muuta tuotekehityksen parissa työskenteleviin päteviin ja kokeneisiin ihmisiin, joilta myyjät saavat myös tarvittaessa apua. Yrityksen tuotevalikoima on kasvanut vuosien mittaan paljon ja tällä hetkellä myyjien tulee hallita satoja myyntiartikkeleita. Rehut ovat pääroolissa, mutta valikoimassa on myös paljon muita tuotantotarvikkeita, joiden piiristä myyjät miettivät asiakkaalle parhaan ja sopivimman ratkaisun. Asiakkaita on monenlaisia ja myyjät kokevatkin hyväksi, että esimerkiksi rehujen suhteen löytyy vaihtoehtoja *hintakilpailutuotteista huipputuotteisiin*, tai *Ladasta Mersuun*. Kuitenkin edullisimmissakin oman yrityksen vaihtoehtoissa he mieltävät laadun olevan asiallinen. Eräs myyjä havainnollistaa hinnalla kilpailevien kilpailijoiden ja tapausyrityksen tuotteiden eroja siten, että kilpailijoilla sisältö saattaa näyttää hyvältä lukujen valossa, mutta eläimen kannalta tuote on

kuin *Mäkkäri-ateria* heidän tuotteidensa vertautuessa *terveelliseen, kunnolla syömiseen*.

Sekä omien että kilpailijan tuotteiden tuntemusta pidetään tärkeänä. Aineistosta on myös havaittavissa, että myyjät uskovat itse joihinkin tuotteisiin enemmän kuin toisiin ja tarjoavat näitä mahdollisesti enemmän asiakkailleen. Luotto tuotteeseen syntyy asiakaskokemusten kautta. Myyjät ovat erittäin varovaisia tarjoamaan asiakkaalle tuotteita, joiden toimivuudesta asiakkaalla he eivät ole varmoja. Yhtä lailla kuin välttämällä kokemattoman myyjän kasvokkaista kontaktia asiakkaan kanssa, myös riskialttiiden tuotteiden tarjoamatta jättäminen vaikuttaisi liittyvän epäonnistumisen välttämiseen. Huonon asiakaskokemuksen seurauksena voi olla konfliktitilanne, pettyneen asiakkaan menetys, sekä omien ja yrityksen kasvojen ja maineen menettäminen. Niissäkin tilanteissa, kun myyjät tarjoavat asiakkaalle myös *alasarjan* rehuja, joissa on edullisempi hinta, mutta toisaalta heikompi tuotosodotus kuin kalliimmissa ja laadukkaammissa rehuissa, myyjät tuovat tämän pointin asiakkaalle esiin, jotta asiakas on asiasta tietoinen eikä pettyisi, ja jättävät päätöksen tekemisen ja asian hyväksymisen asiakkaan vastuulle. Joskus on myös sellaisia asiakkaita, jotka haluaisivat kehittää toimintaansa ja saada eläinten tuotosta parannettua, mutta heillä ei ole varaa kalliimpiin tuotteisiin, joilla tavoite olisi edullisia rehuja helpommin saavutettavissa. Pari myyjää kertoo kuitenkin, kuinka silloin voi lähteä liikkeelle hitaammin askel kerrallaan, nostaa edullisemmalla rehulla tuotosta tietylle tasolle, jolloin asiakkaalla on varaa seuraavan hintaryhmän rehuun, jolla kehittää tuotantoaan jälleen askel eteenpäin, ja niin edelleen. Tämä on oiva esimerkki asiakkaan ongelmien ratkaisemisesta.

”jotka haluais kehittää tuotantoa mut ei oo resursseja niin niitäki löytyy ja yritetään niille sit niitäki toki potkia eteenpäin et silloin ku potkitaan niitä eteenpäin ja ne saa omaa tuotantoa kehitettyä niin niillä on varaa ostaa myös sit niitä kalliimpiaki tuotteita.”

”myydään -- kenelle ne vaan sopii ja ketkä siitä niinku kokee hyötyä ja onnistumista niin totakai, se ruokkii niin asiakassuhdetta ku taas minuakin tarjoamaan sitä sellasille kenelle siitä niinku vois olla konkreettista hyötyä”

Asiakas tulee tyytyväiseksi, kun hän saa parannettua liiketoimintaansa myyjän tarjoaman ruokintaratkaisun avulla. Tällaiset positiiviset kokemukset kasvattavat luottamusta ja sitoutumista myyjään ja yritykseen. Loppujen lopuksi asia on niin, että kun

asiakas on tyytyväinen, hän ostaa yritykseltä ja myös yrityksellä menee hyvin. Myös myyjille tällainen yhdessä onnistuminen on palkitsevaa.

”asiakkaat antaa mulle niin paljo mä saan niistä niin paljo voimaa ja se yhdessä onnistuminen et mä pystyn ratkaseen niiden ongelmia ja ne menestyä niin on mulle se palkinto ja kiitos siitä kaikesta.”

”no viimeks tossa istuin autossa ja ajelin ja myin [suuren määrän] rehua - - ja asiakas oli hyvin tyytyväinen asioiden etenemiseen ja oltiin molemmat onnellisia ja kehitetään jatkossa ja seurataan tilannetta ja kaikkee muuta ja hyvin on toiminu - - ja mulla on joka päivä on sellasia hyviä kohtaamisia asiakkaiden kans puhelimitse”

5.2 Asiakaspalvelun räätälöinti

Myyjät ilmaisevat haluavansa palvella asiakkaita hyvin. Esimerkiksi edellisessä kappaleessa käsitellyn liiketoiminnan tehostamiseen tähtäävien ratkaisujen tuottamisen lisäksi *hyvän palvelun ja kokonaispalvelun* elementti on, että asiakas kokee *homman toimivan muutenkin*. Kaksi isoa aineistosta nousevaa kokonaisuutta, joita tämä *homman toimiminen* pitää sisällään, ovat, että myyjät pyrkivät tarjoamaan asiakaspalvelua joustavasti niin, että asiakas saa palvelua haluamallaan tavalla, ja toisekseen hän saa sitä nopeasti. Toiminnallaan myyjät tavoittelevat asiakkaan tyytyväisenä pitämistä, mikä kasvattaa asiakkaan sitoutumista ja on sitä myötä hyödyksi yritykselle myös taloudellisesti. Seuraavaksi käyn läpi tarkemmin, millaista asiakaskohtaisesti räätälöityä palvelua myyjien toiminnassa tulee esiin.

”Ja sit ku on kuitenkin silleen et mäkin niinku haluan mahdollisimman paljo sitä kauppaa ja haluaa pitää asiakkaat ja haluaa ne hyvin palvella. Ja näin että, sitä niinku on tehny tätä työtä vähä niinku ois pyörittäny omaa firmaa.”

Suurin osa asiakaskontakteista tapahtuu puhelimen välityksellä ja myös sähköposti on tärkeässä osassa yhteydenpidossa ja tietojen vaihdossa myyjien ja asiakkaiden välillä. Asiakkaiden ikäpolvi ja persoona näyttävät kahtena merkittävänä tekijänä, jotka vaikuttavat yhteydenpitotapoihin. Toimiala on melko konservatiivinen ja asiakkaiden keski-ikä suhteellisen korkea. Erityisesti vanhemman sukupolven asiakkaat suosivat

soittamista puolin tai toisin. Osalle asiakkaista puolestaan sähköposti tai jopa tekstiviestit ovat mieleisimpiä yhteydenpitokanavia; he saattavat esimerkiksi haluta keskittyä kyseisiin asioihin itselleen rauhallisena ajankohtana aikaisin aamulla tai myöhään illalla, tai olla luonteeltaan sulkeutuneempia. Yrityksellä on myös verkkokauppa, jonka kautta asiakkaita yritetään kannustaa tekemään tilaukset erityisesti nyt, kun aluetta kohti on enää yksi myyjä. Asiakaskunnassa on kuitenkin paljon nettivastaisuutta, eivätkä tietokone ja netti ole muutenkaan yhtä suuressa roolissa maanviljelijöiden työssä ja elämässä kuin monella muulla ihmisellä. Osa asiakkaista haluaakin verkkokauppaan kannustamisesta huolimatta soittaa ja kertoa samalla muita kuulumisia. Myös myyjällä on tällaisessa kaksisuuntaisessa kontaktissa mahdollisuus saada ja kysellä lisätietoa sekä tehdä lisämyyntiä. Vuosien myötä myyjät näkevät netin ja itsepalvelun rooli voivan muuttua, mutta vielä toistaiseksi he pitävät perinteistä henkilökohtaista yhteydenpitoa asiakaspalvelun ja myynnin kannalta ehdottoman tärkeänä; *vanhaakin pitää säilyttää*. Myöskään markkinoinnissa ei myyjien mielestä voi asiakaskunnasta johtuen nauttia liikaa sähköisiin kanaviin. Kaiken kaikkiaan yrityksellä on käytössä melko runsaasti yhteydenpitovälineitä ja myyjät *kauppaavat monipuolisesti yhteydenottoa* eri välineillä, jolloin asiakas voi valita mieleisensä kanavan ja olla toivottavasti myös myyjään päin rohkeasti yhteydessä. Myös yhteydenpitoajankohta tulee jonkin verran esiin keskusteluissa. Tietyt vuodenaajat, esimerkiksi vero- ja tukipapereiden täyttöajankohdat, ovat asiakkaille hyvin kiireisiä ja heitä voi olla vaikea saada kiinni saati keskustelemaan syvällisemmin kaupanteosta. Myyjät tekevätkin pitkää päivää niinä vuodenaikoina, kun asiakkaat ovat vastaanottavaisessa tilassa ratkaisuvuorolle ja kaupan syntymiselle miettiessään rehustuksen muutoksia.

”se vähä et miten ne on oppinu ja miten ne halua tehdä jatkossakin” [viitaten yhteydenpito-
tapoihin ja -välineisiin]

Myös keskusteluaiheet vaihtelevat asiakkaan persoonan ja tilanteen mukaan. Toki myös esimerkiksi keskinäisillä kemioilla tai myyjän tavalla rakentaa keskustelua on havaittavissa vaikutusta keskustelun kulkuun. Joskus tehdään vain *nopea tilaus* ja toisinaan käydään läpi *ummet ja lammet*. Sulkeutuneemman asiakkaan kanssa keskustelu voi olla nopeasti ohi, kun taas joku toinen voi haluta *kertoa juurta jaksan koko elämänsä olot ja keskustella niistä* ja puhelussa voi mennä tuntikin. Osa asiakkaista kaipaa myös *viihdytystä*; joillakin asiakkailla työ ja elämä voi olla hyvin yksinäistä ja

juttukaverit vähissä tai he ovat luonteeltaan hyvin puheliaita. Myyjälle saatetaan haluta avautua myös rankoista tilanteista ja sydänsuruista. Eräs myyjä pohtiikin, että välillä työssä olisi hyötyä myös *psykologin koulutuksesta*. Erilaisissa tapahtumissa tavataan asiakkaita ja tehdään *suhdetyötä*. Silloin keskusteluaiheet voivat olla *ihan muuta kuin hinta- ja rehuasioita eli mitä, missä, paljonko ja milloin*.

”etenki osan kans niin välillä puhutaan pitkiä puheluita ihan niinku muista asioista et huomaa et on välillä on niin rankka tilanne tai joku vastaava et haluaa puhua et se on ja osan kanssa sit nopee tilaus tarvii tulla ja se on siinä et se niin vaihtelee aina”

”asiantuntija, neuvoja, et kyl se niinku sanotaanko näin et 90% on sitä neuvontatyötä 10% on myyntiä et se et löydetään ne oikeet tuotteet löydetään ongelmiin niinku vastaus saadaan homma pyörimään, välillä kuunnellaan sit niitä sydänsuruja ja kaikkee muuta et se on niinku ne on kaikki tärkeitä asioita siinä ku herätetään sitä luottamusta.”

Asiakkaiden toiveilla on merkitystä myös siihen, mitä työtä myyjät tekevät. Myyjät tekevät jonkin verran asiakaskäyntejä. Osalle myyjistä ne ovat luontevampi työmuoto kuin toisille, mutta enemmän toimistolta käsin työskentelystäkin pitävät myyjät kertovat menevänsä käymään asiakkaan luona ainakin silloin, jos tämä pyytää. Myyjät kokevat myös, että asiakkaat ovat nykyään niin kiireisiä, etteivät nämä edes halua heidän tupsahtavan käymään ilman oikeasti merkittävää asiaa, eikä asiakkaan luo voi silloin vaan mennä ilman *oikein pointtien pointtia*. Myöskin ruokintasuunnitelman myyjät ilmoittivat tekevänsä aina, jos asiakas sellaista pyytää – sen lisäksi kuin heidän tarvitsee tehdä sellainen laskelma ongelman ratkaisemisen ja tarjouksen teon apuvälineeksi. Erilaisiin myyntialueen tapahtumiin osallistuminen on usein myyjien omassa harkinnassa, *omaehtoinen valinta*. Eräästä haastattelusta käy ilmi, kuinka myyjä kokee velvoitetta osallistua tapahtumaan, koska asiakkaat odottavat yrityksen olevan paikalla, sillä yritys on ollut siellä aina ennenkin.

Haastatteluhetkellä myyjät etsivät vielä paikoin uusia toimivia työrotiineita työpareista yhden aluemyyjän malliin siirtymisen jäljiltä. Myyjien omankin tulkinnan mukaan heidän joukossaan on esiintynyt laajalti muutosvastaisuutta uudistusta kohtaan. Paikallistan muutoksen vastustamisen ytimessä olevan juuri huolen asiakaspalvelun heikkenemisestä. Tärkeän työvälineen eli puhelimen hoito nousee puheenaiheeksi monessa haastattelussa. Myyjät kokevat, että asiakas haluaa palvelua viipymättä ja tämän jopa

tarvitsee saada sitä heti, esimerkkinä asiakkaan tarvitsee saada jokin tieto tai jätettyä tilaus saman tien. Entisessä mallissa myyjä on voinut laittaa tarvittaessa soitonsiirron työparilleen, mutta yhden myyjän mallissa tuuraavaa puhelimeen vastaavaa henkilöä ei ole. Eräs myyjä kertoo kokevansa vastaamattomuuden ja puhelinvastaajan käytön niin huonona palveluna, että ainakin hän saattaa edelleen pyytää kollegaa ottamaan vastaan hänen puhelunsa esimerkiksi asiakaskäynnin aikana ja välittämään sitten tiedon hänelle. Näin asiakkaalle vastaa kuitenkin ihminen – vaikkakaan ei välttämättä tuttu – ja hän tietää asiansa menneen perille. Hitaamman asiakaspalvelun uhkana nähdään, että asiakas voi saada yhdestä tekijästä syyn etsiä tyytymättömyyttä muistakin asioista ja olla täten herkempi vaihtamaan kilpailijan asiakkaaksi. Toki myyjän kannalta ajateltuna puhelimen kautta on mahdollista ottaa huomattavasti enemmän asiakaskontakteja päivän aikana, ja puhelimeen vastaamisella ja toimistolla olemisella myyjä voi myös vähentää erityisesti paperitöiden kasaantumista itselleen, jottei niitä tarvitsisi tehdä *iltoja ja öitä*. Joidenkin myyjien haastatteluista käy ilmi, että he joustavat itse paljonkin palvellakseen asiakkaita hyvin ja pitääkseen nämä tyytyväisinä. Eräs mainitsee jopa ilmoittaneensa asiakkaille, että *kauppa on aina auki* ja monet kertovat työpäivien venyneen ja joutuneensa tekemään töitä aikaisin aamulla tai myöhään illalla, jotta saisivat hoidettua asiat asiakkaille lupaaminaan ajankohtina ja kiireettömämmätkin asiakkaiden pyynnöt viimeistään muutaman päivän viiveellä.

Eräänä asiakaslähtöisen hyvän palvelun elementtinä voi aineistosta nähdä myös myyjähenkilön, jonka toimesta palvelu tapahtuu. Työparimallin aikana joillekin asiakkaille voitiin järjestää toinen myyjä, jos tämä erityisesti halusi tai asiointi ei muuten sujunut alkuperäisen myyjän kanssa parhaalla mahdollisella tavalla (vaikkakin periaatteessa työnjako oli tehty enemmän työnkuvan perusteella kuin jakamalla asiakaskunta kahdella). Yhden myyjän malliin siirtymisestä on seurannut jonkin verran vastarintaa asiakkaiden taholta; asiakkaat ovat kiristäneet tavarantoimittajan vaihtamisella ja jopa asiakasmenetyksiä on tapahtunut. Aineistosta käy ilmi, että toisen myyjän kanssa asioimaan tottuneet asiakkaat voivat olla haaste, ainakin suhteen alkuvaiheessa. Myös myyjän sukupuolella on joskus väliä: esimerkiksi jotkut miesasiakkaat halusivat asioida vain naismyyjien kanssa, jotta voivat *jallittaa naisia*, kun taas toiset asiakkaat *tykkäävät miehisemmästä otteesta*. Lisäksi sellaiset asiat kuin murre-erot tai maakuntien rajat asiakkaan ja myyjän välillä voivat aiheuttaa epätoivottavaa kuilua suhteeseen.

Yhden aluemyyjän mallissa ei ole mahdollista vastata asiakkaan toiveisiin myyjähenkilöstä edes sen vertaa kuin ennen.

Tässä luvussa kuvatus myyjien toimintamallin veloitteena voi nähdä pitkälti asiakkaan toiveiden ja odotusten täyttämisen. Toisaalta myös myyjillä on oma käsitys hyvän palvelun määritelmästä, jonka mukaan he pyrkivät toimimaan. Yrityksessä on tietysti historian saatossa muotoutuneita tapoja tehdä myyntiä ja käytössä tietyt yhteydenpitovälineet, mikä osaltaan rajoittaa myyjän mahdollisuuksia räätälöidä asiakaspalvelua. Jotkut asiat voivat olla tiukasti johdon määräämiä, toiset enemmän organisaatiokulttuurisidonnaisia. Tapausyrityksessä myyjillä on kuitenkin toisaalta myös melko paljon vapautta ja mahdollisuuksia räätälöidä palvelua asiakkaiden toiveita vastaaviksi, jos verrataan vaikka yritykseen, jossa tilauksen voisi tehdä vain verkkokaupan kautta ja asiakaspalveluun saisi yhteyden ainoastaan verkkosivujen yhteydenottolomakkeen välityksellä tai soittamalla asiakaspalveluun kello 10–15.

5.3 Pitkien ja luottamuksellisten asiakassuhteiden rakentaminen

Luottamus on myös yksi sana, joka toistuu haastatteluissa tiheään. Yhtä lailla kuin myyjät kuvailevat työtään *ratkaisumyynniksi*, luonnehditaan sitä myös *luottamuskaupaksi*. Luottamuksen synnyttämisessä keskeisessä roolissa on asiakkaan liiketoiminnan kehittäminen ongelmia ratkaisemalla, mitä ensimmäinen tulosluku käsitteli. Myös asiakkaan tyytyväisyyteen tähtäävällä asiakaspalvelun räätälöinnillä, josta puhuttiin toisessa tulosluvussa, on roolinsa, jotta asiakas haluaa pysyä asiakkaana. Eli kun asiakas kokee hyötyä ja on tyytyväinen palveluun, luottamus myyjään ja sitoutuminen yritykseen kasvaa pikku hiljaa. Myyjät näkevät, että nykyään heidän alallaan tapausyritys voi sitoa asiakkaita ainoastaan luottamuksella – hinnalla he eivät voi eikä heidän kannata kilpailla ja pakkokeinoja ei voi käyttää – ja pitkäkestoiset asiakassuhteet mahdollistavat yrityksen olemassaolon ja menestymisen. Luottava ja sitoutunut asiakas ostaa tuotteita säännöllisesti ja usein laajalla skaalalla eikä ole niin hintaherkkä kuin *hinnan perässä juoksijat*. Hän ei riskeeraa liiketoimintansa sujuvuutta ja asiakastyytyväisyytään pienen hintaeron vuoksi. Eräs myyjä havainnollistaakin asiakassuhteen ja yrityksen taloudellisen hyödyn yhteyttä sanomalla, että *tuloksista näkee miten tontti on hoidettu*.

”tämmösessä tosiaan tilanteessa mikä nyt on vallitsee markkinoilla niin se luottamus on todella tärkeä et asiakkaat luottaa siihen et niillä on oikeet tuotteet niil on homma hallussa ja et me autetaan siinä missä tarve vaatii ja viedään asioita eteenpäin eikä peruuteta taaksepäin”

”ei se lähe sulta mihinkään ku se kokee että minusta on pidetty niin hyvää huolta ja kaikin puolin niin ruokinnat aina kohillaan ja näin niin ei se lähe sellasen pienen hintaeron”

Luottamuksen ja win–win -tilanteen huipentuma on, kun asiakas luottaa myyjään niin paljon, että hän uskoo myyjän tietävän paremmin, mikä on hänen tilanteensa ja antaa myyjän tehdä lopulliset ratkaisut ostoksistaan luottaen, että myyjä tekee päätökset hänen parhaakseen.

”se on se luottamus siihen, et ’sano sinä mitä sinne siiloon pistetään’, ’laitetaanko samaa ku ennen’, ’no eiku sano sinä mitä sinne siiloon pistetään”

”loppujen lopuksi se meni siihen että siellä oli yks jos toinen ku soitti ja kysy et millasessa vaiheessa hänen rehut on. Mä aina sanoin et kuule sä oot lähempänä siiloo ku minä mut odota. Niinku siihen täytyis päästä et ne luottaa siihen et se toinen se joka on hänen [myyjä] niin se tietää paremmin kuin hän ite”

Tämä luku keskittyy käytäntöihin, joiden mukaisesti toimimalla rakennetaan kestäviä ja luottamuksellisia asiakassuhteita. Toki myös edeltävissä luvuissa käsitellyt ongelmanratkaisun ja asiakaspalvelun käytännöt kehittävät asiakassuhteita. Tästäkin huomaan, kuinka toisiinsa kietoutuneita työkäytännöt ovat. Myyjät joutuvat tasapainoilemaan paljon yrityksen, asiakkaan ja omien etujensa yhteensovittamisen kanssa. He näkevät roolinsa yrityksen kannalta merkityksellisenä, koska raha tulee yritykseen myyjien työn kautta. Lyhytkatseinen yrityksen hyödyn – ja tulospalkkauksen kautta omankin hyödyn – maksimointi esimerkiksi ”pakkomyymällä” paraskatteisimpia tuotteita on kuitenkin ristiriidassa asiakkaan edun kanssa ja johtaisi pitkässä juoksussa yritykselle epäedulliseen lopputulokseen, kun asiakastyytyväisyys ja luottamus laskisivat ja tapahtuisi asiakasmenetyksiä.

Asiakkaan edun ajattelu ja jopa priorisointi nousee vahvasti esiin aineistosta. Myyjät tarjoavat aina ensisijaisesti asiakkaalle parhaiten sopivaa tuotetta ja miettivät asiak-

kaan kannalta kustannustehokkaimman ratkaisun. Vaikka myyjillä on käytössä osittainen tulospalkkaus, he vaikuttavat ajattelevan yllättävänkin pitkäkatseisesti eikä seuraavan tilipussin maksimointi suinkaan ohjaa toimintaa. Asiakkaan on tärkeää tuntea, että hänelle on myyty oikeat tuotteet, jotka *auttavat häntä eteenpäin*, eikä häntä myöskään *ryöstetä*. Joskus asiakassuhde saatetaan aloittaa edullisemmilla rehuilla ja asiakkaan luottamuksen kasvaessa tuotteiden toimivuuteen saadaan myytyä jälleen hieman kalliimpia ja parempia tuotteita, jotka sitten puolestaan asiakkaan kannalta ajateltuna auttavat myös hänen liiketoimintaansa taas askeleen eteenpäin.

Joskus myyjät pyrkivät vahvistamaan luottamusta jopa oman ja yrityksen (lyhytnäköisen, taloudellisen) hyödyn kustannuksella. He saattavat esimerkiksi myydä edullisempaa tuotetta kuin asiakas on tottunut käyttämään ja mistä tämä on ollut aiemmin valmis maksamaan, jos se sopii sillä hetkellä paremmin asiakkaan omiin rehuihin ja tuottaa asiakkaalle kustannustehokkaamman ratkaisun. Tällaisella toiminnalla vahvistetaan jälleen luottamusta ja parannetaan tulevaisuudenkin kauppojen todennäköisyyttä. Tällä hetkellä asiakkaat ovat taloudellisesti hyvin ahtaalla, ja jotkut myyjät havainnollistavat, kuinka he toimivat tässä tilanteessa. Asiakasta ei haluta ajaa maksuvaikeuksiin, koska sitten hänelle ei voi enää myydä ja tilanne aiheuttaa asiakkaassa myös häpeää, jolloin on epäsuorasti uhkana menettää koko asiakkuus. Asiakkaan taloudellista ahdinkoa ei kannata pahentaa esimerkiksi myymällä hänelle etukäteen tuotteita, joita hän tarvitsee vasta pidemmän ajan kuluttua, tai myymällä hänelle liian kalliita tuotteita, vaikka niitä saattaisikin saada myydyksi asiakkaalle sillä hetkellä. Seurauksena olisi edellä kuvatun kaltainen, suhteeseen säröjä tuottava kehä. Nykytilanteessa on tärkeintä keskittyä asiakkaan kannalta välttämättömimpään eli rehustukseen ja varmistaa hänelle edes kohtuullinen toimeentulo. Asiakkaan parhaan ajattelu vahvistaa luottamusta. Eräs myyjä kertoo, että hänen mielestään alalla täytyy yleisesti ottaen olla empaattisempi kuin yritysmyyynnissä keskimäärin, sillä *asiakkailla on kyseessä koko elämä*.

Monet myyjät myös korostavat, että luottamusta ei saa koskaan pettää. Jos luottamuksen pettää kerrankin ja asiakkaalle tulee olo, että *häntä on petetty*, luottamuksen takaisin saaminen on valtavan työn takana. Myyjät ovatkin erittäin varovaisia ottamaan riskejä ja tarjoamaan johdon painostuksenkaan alla tuotteita, joiden toimivuudesta kyseisellä asiakkaalla he eivät ole täysin varmoja. Asiakaskokemusten kautta kullekin

myyjälle on syntynyt parempi luottamus joihinkin tuotteisiin kuin toisiin ja hänellä on vahvistunut käsitys siitä, kenelle mikäkin tuote käy parhaiten. Myyjät kokevat asiakassuhteille ja liiketoiminnalle hyvin vahingolliseksi tuotteiden tarjoamisen asiakkaille millään muulla perusteella kuin mikä on asiakkaan kannalta ajateltuna sopivin ja kustannustehokkain ratkaisu. Uhkana on, että pettynyt asiakas menetetään ja hän myös kertoo kokemuksistaan eteenpäin heikentäen myyjän ja yrityksen mainetta. Nykyään myös sosiaalinen media toimii entistäkin tehokkaampana viestin levittäjänä. Myyjät myös joustavat itse paljon esimerkiksi työajoissa pitääkseen lupauksensa ja tehdäkseen asiakkaalle lupaamansa asian luvattuna ajankohtana.

Haastateltavat näkevät myynnillisestikin hyvin tärkeäksi, että asiakkaan suhde jatkuisi mahdollisimman pitkänä yhden ja saman myyjän kanssa. Eräs myyjä havainnollistaa hyvin, että *asiakassuhde ei ole mikään 1+1, että joku testamenttaa asiakkaat, vaan ne pitää itse ansaita, ja taas uusi prosessi alkaa alusta*. Jos asiakkaan yhteyshenkilö vaihtuu tiuhaan, myyjät uskovat, että asiakkaasta tulee paitsi tyytymätön, alkaa hän myös epäillä onko yritys tosissaan ja uskottava ja luottamus yritykseen heikkenee. Oudolle myyjälle on myös helpompi sanoa ”ei”. Eräs haastateltava kuvaa asiakassuhteen pohjan ja luottamuksen luontia *kestävyysurheiluksi*, kun kyseessä ei kuitenkaan ole halvan *päivittäistavaran* kuten *makkaran* myynti. Myyjät ovat sitä mieltä, että luottamuksen syntymiseen uuden myyjän ja asiakkaan välille menee vähintäänkin yhdestä kahteen vuotta ja markkinaosuuden kasvattaminen on vuosikausien työ. Eräs myyjä kuvaileekin ensimmäistä vuotta *kurjuuden vuodeksi*. Yksi haastateltava muistelee omia alkuaikojaan, kuinka ylipäänsä keskusteluyhteyden saaminen asiakkaaseen oli ensimmäinen tavoite. Aineiston valossa suhde näyttää kehittyvän muun muassa asiakkaan alkaessa ottaa myyjän vakavasti vakuutuessaan tämän maatalousosaamisesta ja tarjoamista ratkaisuista. On myös tärkeää saada myyjälle *kasvot*. Myyjät pyrkivätkin käymään tapaamassa asiakkaita näiden luona sekä *turuilla ja toreilla* eli erilaisissa tapahtumissa, joissa jälkimmäisissä puhutaan paljon vapaamuotoisia asioita eli muutakin kuin *mitä, missä, paljonko ja milloin*. Persoonat ja henkilökemiat näyttäytyvät nekin merkityksellisinä asioina sen kannalta, millä vauhdilla suhde lähtee syntymään ja millaiseksi se muodostuu. Eräs myyjä kertoo, kuinka keskustelu muuttuu aivan erilaiseksi sitten, kun pääsee luottamuksen tasolle. Keskusteluaiheet liittyvät paitsi liiketoimintaan, ongelmien ratkaisuun ja hintaan, myyjät myös muun muassa kyselevät asiakkailta muitakin kuulumisia ja asiakkaat saattavat avautua sydänsuruistaan. Vaikka

kaikki ei aina sujuisi jouhevasti ja asiakas sanoisi pahasti, myyjä ei saa koskaan *polttaa suhteita asiakkaaseen vaan kaikkien asiakkaiden kanssa on yritettävä tulla toimeen*. Jotkut myyjät kuvailevat huolehtivansa asiakkaista hyvinkin tiiviisti *hyysäten edestä ja takaa*. Ajan myötä myyjä oppii tuntemaan asiakkaan ja parhaimmillaan tietää *tasantarkkaan*, mitä tilalla tapahtuu. Jotkut asiakkaat esimerkiksi eivät seuraa tuotteiden menekkiä yhtä tarkasti kuin toiset ja tilaavat usein viime tingassa, mikä on ongelmallista tuotannon ja logistiikan toiminnan kannalta, joten ajan myötä myyjä oppii, keneen täytyy ottaa yhteyttä ja muistuttaa tämän tarvitsevan tuotteita tietyinä ajankohtana. Yhden aluemyyjän malliin siirtymisen myyjät kokevat tässä kohtaa ongelmallisena siksi, että tuuraaja ei nyt aina tunne perin pohjin hoitamiaan asiakkaita eikä hänellä myöskään ole tilanteen tullessa nopeasti eteen aikaa perehtyä siihen tarpeeksi, jolloin asiakassuhteiden ja -massan hoito kärsii ja tulee *rutiinomaiseksi* oman alueen ohella hoidettuna. Samalla myöskään omiin asiakkaisiin ei ole aikaa paneutua yhtä paljon kuin normaalitilanteessa.

”kyllähän se perustuu tää kaupan teko aika paljo siihen henkilöiden luottamukseen ja tuntemukseen aika lailla pitkälti ettei se vain oo se tuote hinta ja nämä vaan se on paljo muutaki, melkein isompi osa tai tärkeempi osa on se et asiakkaat tuntee ja tietää kuka siellä puhelimen päässä aina”

”se on ensiksikin se että se henkilöityy, ja sit sen henkilöitymisen kautta niin luottamus ja - jos sä lähet hakemaan ihan uutta niin hinnallahan saa aina asiakkaan mut sit jos sä sen vielä saat tehtyä niin päin et se mitä sä sinne tarjoot niin se toimii niin siitä sä rakennat sen”

”sit ku tulee joka tapauksessa tulee lomina nii jotku on joskus sairaanaki ja näin päin pois niin siellä ei oo kukaan pitämässä huolta niinku silleen ku omastansa et sillon ku ei oo työparia ja sit asiakkaat toinen tykkää tyttärestä ja toinen tykkää äidistä”

Osalla haastatelluista myyjistä on vuosien ja jopa vuosikymmenten mittaisia asiakassuhteita, jolloin asiakkuussuhde voi syventyä *kaveruudeksi*, jopa *ystävyydeksi*. Aineistosta on havaittavissa viitteitä, että erittäin syvä asiakassuhde muodostuu vahvemmin kaksisuuntaiseksi ja siinä on enemmän tilaa molempien osapuolten puhua suoraan ja näyttää tunteitaan ilman, että suhde uhkasi päättyä. Esimerkkinä myyjä voi uskaltaa ”heittää”, *ettei vastaa puhelimeen jos ei kerkeä tai ei huvita*, tai asiakas saattaa soittaa myyjälle ja pyytää anteeksi edellispäivän huutamistaan ja haukkumistaan. Asiakkaalle syntyy pitkässä ja syvässä suhteessa ikään kuin äänen lausumaton velvollisuus pysyä

asiakkaana; hän ei kehtaa tai koe voivansa lähteä tuosta vaan kilpailijan asiakkaaksi, vaan on vähintään *reilu peli* selvittää tilanne myyjän kanssa. Eräs myyjä kertoo, että erityisesti näinä asiakkaalle vaikeina aikoina on ajoittain rankkaa elää mukana myös asiakkaiden vaikeuksissa ja niiden mukanaan tuomissa lieveilmiöissä. Kuitenkin järjestään myyjät ilmaisevat nauttivansa suuresti asiakaskontakteista ja saavansa asiakastyöstä paljon iloa, voimaa ja motivaatiota myös itselleen.

”se on sellasta tulipalojen sammuttelua ja - - sit tietysti toisaalta jos tällasta hoitaa niin se on aika raskasta, että ku niiden kanssa eletään ilossa ja surussa mutta - - niistä tulee hirveen hyviä ystäviä ja muutenki että kyllähän se niinku hirmu antosaa on sellanen puolin ja toisin.”

5.4 Tulojen maksimointi asiakassuhdetta vaarantamatta

Myyjät joutuvat työssään tasapainottelemaan yrityksen ja asiakkaiden ristiriitaisten intressien välillä; asiakkaat haluaisivat ostaa mahdollisimman halvalla ja yrityksen kannalta puolestaan hinnan pitäisi mieluiten olla mahdollisimman korkea. Ensimmäisissä kolmessa tulosluvussa avasin, kuinka myyjät tähtäävät ensisijaisesti yrityksen tulonmuodostukseen pitkäjänteisesti luomalla asiakkaalle hyötyä ja palvelemalla hänet hyvin, mitä kautta syntyy luottamusta, sitoutumista ja pitkäkestoisia asiakassuhteita. Win-win -ajattelu tulee selkeästi esille myyjien puheessa: *kun asiakas on tyytyväinen ja asiakkaalla menee hyvin niin yritykselläkin menee hyvin*. Ja kääntäen: *kun asiakkaat ovat taloudellisessa mielessä ahdingossa, ei yrityskään voi vuolla kultaa*. Myynnin maksimointia lyhyellä tähtäimellä ei nähdä kestäväenä vaihtoehtona. Toki tämä ei myöskään tarkoita sitä, että myyjät antaisivat asiakkaiden käyttää itseään tai yritystä hyväkseen. Tämä luku keskittyy käytäntöihin, joissa myyjät tuottavat selkeämmin suoraa taloudellista hyötyä yritykselle ja itselleen. He ovat myyjiä ja ymmärtävät roolinsa ja siihen kohdistuvat odotukset siten, että heidän tehtävänään on tuoda yritykseen rahaa. Näissäkin käytännöissä on kuitenkin huomattava, etteivät he vie yrityksen ja itsensä taloudellisen hyödyn maksimointia pisteeseen, jossa se muuttuisi lyhytnäköiseksi ja asiakassuhdetta rapauttavaksi.

”sitähän se on tämä, jos kauppaa tulee paljo niin se on hienoa - - kerätä rahaa talolle ei kai siinä muuta tarkoitus oo, sen takiahan meidät on palkattu, näin ymmärtäisin.”

”parhaansa yritetään tehdä et rahaa tulis mut toki siellä on niinku asiakkaidenki kannalta mieltävä niitä asioita et on sitä luottamusta”

Myyjillä on alueillaan satoja asiakkaita tai potentiaalisia asiakkaita. Kaikkiin ei luonnollisesti ehdi olla tiheästi henkilökohtaisessa kontaktissa. Myyjät harrastavatkin asiakkaiden priorisointia sen mukaan, kuinka tuottoisia nämä ovat taloudellisesti. Vanhoista ostavista asiakkaista huolehtiminen on tärkeintä, koska uusien saaminen on hyvin työlästä – *perälauta ei saa vuotaa*. Vanhojen, jo ostavien asiakkaiden kanssa ollaan yhteydessä, kun heidän tiedetään todennäköisesti tarvitsevan jotain tai ollaan luvattu olla yhteydessä. Potentiaalisiin asiakkaisiin panostetaan sen mukaan, miten aikaa jää vanhojen hoidolta. Asiakkaan liiketoiminnan kokoluokka ohjaa myös toimintaa; suuriin ollaan yhteydessä ennen pieniä, koska heillä kuluu enemmän tuotteita. Myyjät myös kartoittavat alueensa maatilojen joukosta sellaisia, jotka liiketoimintasuuntansa puolesta käyttäisivät todennäköisimmin paljon heidän tuotteitaan. On myös maatiloja, joihin myyjät panostavat hyvin vähän. Haastatteluista käy ilmi, että esimerkiksi Kauppalehden protestilistaa seuraamalla voi päätellä, kenelle ei kannata myydä, koska laskut jäisivät todennäköisesti maksamatta. Asiakaskunnan ja kilpailukentän tuntemuksen kehittyessä myyjille syntyy myös näkemys, kenelle yksittäisille asiakkaille tai tietyn alueen asiakkaille myynti on jokseenkin mahdotonta esimerkiksi kilpailijan saamasta asemasta johtuen, jolloin he jättävät ne vähemmälle huomiolle.

Myös työpäivän organisointi lähtee vanhojen asiakkaiden hoitamisen priorisoinnista ja ennen kaikkea tilausliikenteen sujuvuudesta huolehtimisesta. Tästä on hyötyä monelle taholle: asiakas saa tärkeät tuotteensa niin nopeasti kuin mahdollista, tuotannon ja logistiikan toiminta pysyy sujuvana ja myyjä itsekin saa uusintatilausten hoitamisella päivänsä positiivisesti käyntiin ja kasattua tulostavoitettaan. Jo aiemmissa luvuissa käsitellyillä ruokintasuunnitelmien teolla ja asiakaskäynneillä on roolinsa myös kaupan apuvälineinä. Asiakkaan kannalta ajateltuna hän saa ruokintasuunnitelmasta ostamilleen rehuille ”käyttöohjeen”, jonka avulla voi kehittää liiketoimintansa tuottavuutta, ja hän saa myyjän käymään luonaan halutessaan. Myyjät priorisoivat kuitenkin sellaisten ruokintasuunnitelmien teon, jotka ovat pakollisia kaupan syntymiselle ja tekevät vähemmän akuutit muutaman päivän kuluessa, kun heillä on sopiva hetki. Myyjät kokevat asiakkaan tapaamisen kasvokkain ja *kasvona olemisen* tehokkaaksi myyntitai-

vaksi ja erityisesti uusien ja isojen asiakkuuksien kohdalla välttämättömäksi. Asiakaskäyntejä kuitenkin tehdään hyvin harkitusti johtuen asiakaskäyttämisen muutoksesta, että kiireiset asiakkaat eivät halua myyjä luokseen, ja myyjien työmallin muutoksesta yksilötyöskentelyyn ja toimistopainotteisemmaksi. Mennessään asiakaskäynnille myyjällä on tavoitteena uusien asiakkaiden kohdalla *uusi kauppa tai myyntikanavan aukaisu*, ja vanhojen asiakkaiden tapauksessa *asiakkaan pitäminen* tai *asiakassuhteen vahvistaminen*.

Yrityksen päätuotteita ovat eläinten rehut ja asiakkaat tarvitsevat niitä ympäri vuoden, joten ne kuuluvat myös myyjien työssä *jokapäiväisen kaupantekoon* ja niitä myydään ympäri vuoden. Maataloudessa on kuitenkin tietty vuodenaikakierto ja se ohjaa myös myyjien työtä. Keväällä asiakkaat hoitavat pellot viljelykuntoon, viljelevät kesäkaudella nurmea ja viljaa ja säilövät niitä, ja syksyllä suunnitellaan eläinten talven ruokinta. Myyjät priorisoivat vuodenaikojen mukaan niiden tuotteiden myynnin, jotka ovat asiakkaan liiketoiminnan kannalta kulloinkin ajankohtaisia ja joita asiakas siten on todennäköisimmin valmis ostamaan. Myyntisesonkeina paiskitaan paljon töitä.

Myyjät eivät voi tarjota asiakaskontaktin yhteydessä kaikkia valikoimassa olevia tuotteita, vaan valitsevat kyseessä olevasta asiakkaasta riippuen muutaman tärkeimmän ja potentiaalisimman tuotteen tarjottavaksi. Ajatusprosessi, jonka seurauksena myyjät päätyvät tarjoamaan juuri tiettyjä tuotteita tietylle asiakkaalle tietyllä myyntityylillä, on niin monisyinen, etten pysty mitenkään tunnistamaan sitä tarkasti käytössä olevalla ”harvuisella” aineistolla. Päätöksenteon vaakakupissa ovat kuitenkin muun muassa asiakkaan toiminnan ja persoonan tuntemus, vuodenaika, ajankohtaiset kampanjat, tuotteista saatava kate, asiakkaan taloudellinen tilanne sekä oma myyntityyli. Tarjonnan peruskaavassa vaikuttaa olevan päätilaus sekä lisämyyntiartikkelit. Aloitteellinen voi olla kumpi tahansa osapuoli. Asiakkaan päätilaus on yleensä rehun täydennystilaus. Myyjälläkin se voi olla yhteydenoton päätavoitteena, mutta hän saattaa aloittaa keskustelun myös esimerkiksi houkuttelevammilla tarjouksilla tai sesonkituotteilla. Eri-tyisesti potentiaalisten asiakkaiden saamisessa asiakkaiksi houkutteleva sisäänmeno-tuote on tärkeä, kuten myös sinnikkyys lähestyä asiakasta aina jonkin ajan kuluttua uudelleen, vaikka asiakas olisi torjunutkin myyjän. Myös sellainen lisämyynti on mah-

dollista, että painavan tilauksen kylkeen voi saada myytyä normaalia helpommin pienikokoista tavaraa, koska se ei muuta rahtikustannuksia. On havaittavissa, että lisämyynti on helpompaa puhelimen välityksellä kuin esimerkiksi sähköpostilla.

”nääh kontaktit niin otetaan ne on oltava laadukkaita, siihen mä panostan, et ei tässä luukuteta ku joku lehtimyyjä vaan ne on oltava laadukkaita ne yhteydenotot et et kyl mä ainaki ite niihin aina paneudun ja syvennyt et annan kaikkeni kyllä.”

”mä pidän tätä aika kuitenkin vaihtelevana vaikka se voi tuntua et se on vähä tautofoonista ja on se sillä tapaa tautofoonista et mulla on samat tehtävät siinä kuviot mut mä pystyn näiden tuotteiden kanssa niinku olemaan vähä eri ympyröissä.”

Myyjillä on tulostavoitteet ja katepohjainen provisio on osa palkkakokonaisuutta. He kokevat katepohjaisen provision hyväksi ja oikeudenmukaiseksi malliksi, koska se huomioi sekä volyymin että katteen kannustaen tekemään yhä enemmän kauppaa, mutta vain sellaista, joka jättää yrityksellekin jotain. Myyjillä on jonkin verran joustovaraa hinnoittelussa, mutta johto on määritellyt tuotekohtaiset minimikatteet, joita halvemmalla ei saisi myydä. Jotkut haastatelluista myyjistä tuntuvat miettivän tarjotessaan asiakkaille tuotteita kateasioita enemmän kuin toiset, mutta tarjontaa mietitään kuitenkin ensisijaisesti asiakkaan kannalta. Toki myyjät kokevat, että on suurempi saavutus saada asiakas ostamaan hyvä- kuin huonokatteisia tuotteita. Tosin hyväkatteisten tuotteiden myynnin perusteella on myös palkittu ja *arvotettu* myyjä johdon toimesta, mitä myyjät eivät pidä yksiselitteisen positiivisena asiana. Tällä hetkellä asiakkaiden taloudellinen tilanne on niin heikko ja kilpailu niin kiivasta, että myyjien joustovara hinnoittelussa on käytännössä melko pientä; *pohjamudissa jo pyöritellään ja löysät on vedetty pois*. Erityisesti uusien asiakkaiden houkuttelemiseksi kateissa jouduttaisiin usein menemään liian alas, ja vanhojen tyytyväistenkin asiakkaiden kanssa on tällä hetkellä uhkana menettää asiakas puhtaasti sen vuoksi, ettei tällä ole varaa tuotteisiin. Myyjät kohtaavatkin työssään suuren ristiriidan: pyrkiäkö pitämään asiakas, vaikka joutuisi menemään määrättyjen minimikatevaatimusten alle, vai pitäytyä katevaatimuksissa ja menettää asiakas, jonka takaisin saaminen on vaikeaa. Myyjät kokevat tällä hetkellä tilanteen kaupan saamisen kannalta hyvin ongelmalliseksi, kun asiakkailla on surkea taloudellinen tilanne, yrityksen hintakilpailukyky ei ole paras mah-

dollinen ja toisaalta yhden aluemyyjän malliin siirtymisellä rapautetaan mahdollisuuksia *perustella* korkeampaa hintaa, kun henkilökohtainen myyntityö muuttuu etäisemmäksi ja vähenee.

”tokihan no aina ne on myynnissä ne tietyt tavoitteet et mihin pitäis pyrkiä niin et ainahan ne siinä taustalla jyllää etenkin tuo hintapolitiikka niin näinä hetkinä sitä on vähä niinku ristitulessa et asiakkaan kannalta vai sitten johdon kannalta että menetetään asiakas vai kuitenkin pidetään mut ois vähä tiukempi hinta et mikä on sit oikea ratkasu.”

Kuten tuotetarjonnan tekemisessä, hinnoittelussakin myyjät käyvät melkoista puntaointia ja ajatuspeliä, jotta he osaisivat tehdä tarjouksen, joka on yritykselle kannattava, mutta jonka asiakas vielä pystyy ja on valmis maksamaan. Vaaditaan monen tekijän yhteisvaikutuksesta syntyvää ”tuntumaa”. Hinnoittelussa vaikuttavina tekijöinä ovat muun muassa minimikateraja, kilpailijoiden hinnat, toisiinsa verrattavissa olevien asiakkaiden tasavertainen kohtelu hinnoittelussa sekä omat argumentointitaidot. Alalle on tyypillistä, että tuotteiden hinnat vaihtelevat jatkuvasti. Äkkinäisten isojen hinnankorotusten seurauksena asiakkaat saattavat olla normaalia herkempiä lähtemään kilpailijan asiakkaiksi. Myyjät saattavatkin pyrkiä tasamaan hintojen sahausta asiakkaiden silmissä loiventamalla sekä hintojen nousuja että laskuja, jotta asiakaskenttä pysyisi rauhallisempana. Isoille asiakkaille puolestaan koetaan olevan jokseenkin pakko antaa paljousalennusta ja uuden tuotteen kokeiluun voi myöntää tutustumistarjouksen. Yrityksellä ei ole erityisesti enää nykyään käytäntöjä, että myyjät voisivat jakaa asiakkaille kaupanpäällisiä tai kylkiäisiä. Myöskin kanta-asiakasjärjestelmästä ollaan luopumassa. Myyjät eivät vaikuta olevan täysin tietoisia järjestelyn perusteluista, mutta kokevat, että hieman suurempi etuvalikoima auttaisi heitä saamaan asiakkaan kokeilemaan tuotteita, ostamaan enemmän ja pysymään asiakkaana.

Asiakasmassan hallinta näyttelee suurta roolia myyjien työssä ja luo pohjan ylipäänsä tehdä edellä luvussa kuvaillun kaltaista myyntityötä. Yrityksellä on käytössä tietokonejärjestelmiä ja -ohjelmia asiakashallinnan apuvälineiksi ja myyntitulosten seuraukseksi. Haastatteluhetkellä elettiin vielä hieman siirtymävaihetta asiakashallintajärjestelmämuutoksen jäljiltä. Asiakashallintajärjestelmän rooli myyjien työssä näyttäytyy ennen muuta kalenterina, muistiona ja työn suunnittelun apuvälineenä. Järjestelmä ei

kuitenkaan erään myyjän sanoin *tee yhtään kauppaa puolesta*, vaan myyjien päivittäessä järjestelmää jokapäiväisen työn kuluessa ja ajoittain enemmänkin se antaa heille rungon, jonka mukaan tehdä töitä päivittäin. Johdon määräämien asioiden ulkopuolella myyjillä vaikuttaa olevan vaihtelevia käytäntöjä, mitä vapaaehtoista he merkitsevät järjestelmään. Kaiken kaikkiaan taitava asiakashallinta näyttäytyy tuloksellisen myynnin kivijalkana. Sen avulla myyjä pystyy parhaimmillaan tietämään *tasan tarkkaan*, mikä kymmenien ja satojen asiakkaiden tilanne on, pystyy suunnittelemaan omaa toimintataktiikkansa paremmin ja olemaan aina *askeleen edellä* asiakkaita ja kilpailijoita.

Myyjien puheessa heidän työtään palveleva järjestelmä näyttäytyisi sellaisena, että siinä olisi yksinkertaisessa paketissa ainakin asiakkaan tiedot, jonka takana tilaushistoria ja muistiinpanot, toimenpidekalenteri, sekä tarjouslaskuri ja tilausten syöttömahdollisuus. Järjestelmän tulisi olla yksinkertainen ja nopea käyttää työn tiimellyksessä, niin toimistolla kuin tien päälläkin, vaikka internetyhteydet olisivat välillä vähän heikommatkin. Myyjien työn palvelemisen kannalta uusi järjestelmähankinta ei nauti varauksettomia kehuja. Järjestelmän hitauden sekä tien päällä kohdattavien internetyhteyso Ongelmien takia voi joutua turvautumaan käsin kirjaukseen ja siirtämään tarvittavat tiedot myöhemmin koneelle, missä tuhlaantuu luonnollisesti aikaa ja työpäivät saattavat venyä. Välillä saattaa myös joutua soittamaan kollegalle ja pyytämään apua tilauksen kirjaamisessa koneelle, jotta asiakas saisi tilauksensa mahdollisimman pian. Myyjän työtä uuden järjestelmän ei koeta helpottaneen vaan ennemminkin lisänneen kirjausten määrää, mikä ei ole varsinaista tuottavaa myyntityötä. Uusi järjestelmä mahdollistaa entistä paremman myynnin seurannan ja myös erilaisten myynnin mittareiden käytön verrattuna aiempaan. Osa myyjistä tuo ilmi, että uudet seurattavat mittarit eivät keskity mittaamaan ja palkitsemaan todellisesta myynnistä – kuten heidän mielestään asian pitäisi olla – vaan niihin sisältyy ”porsaanreikiä”, kun esimerkiksi arvioitua tulevaa myyntiä voi syöttää halutessaan järjestelmään vaikka kuinka paljon. Myyjät kokevat uuden järjestelmän palvelevan lähinnä johtoa. Kehitettävää siis riittää vielä, jotta järjestelmä saataisiin palvelemaan paremmin kaikkien työtä.

5.5 Itsenäisesti toimiminen

Aluemyyjän työ on jo lähtökohtaisesti itsenäisempään kuin monen muun tyyppisen myyjän työ esimerkiksi suuressa päivittäis- tai käyttötavaraliikkeessä, kun jokaisella on oma yksilöllinen myyntialueensa ympäri maata ja esimies on usein kaukana. Tämä korostuu erityisesti kotitoimistoilta käsin työskentelevien myyjien kohdalla, ja yhden aluemyyjän malliin siirtyminen on lisännyt itsenäisempää työskentelyotetta tapausyri-tyksessä entisestään. Myyjillä on tulostavoitteet eikä heillä ole määrättyjä työaikoja. Ideaalina myyjien puheessa näyttäytyy sellainen järjestelmä, että heillä on tulostavoit- teet, mutta tapa tehdä työnsä tavoitteen saavuttamiseksi olisi mahdollisimman pitkälti jokaisen itse harkittavissa ja itselleen mieleiseksi muokattavissa.

”jokainen saa olla niinku oman itsensä herra sillä omalla alueella että se on ihan sama missä ihmiset tekee töitä millon ne tekee ei sitä vaan niin ku homma hoituu - - pääsen ihan oikeesti oleen oman itseni herra, sen suhteen miten mä suunnittelen sen oman kalenterini ja hoidan ne omat asiakkaat”

Yrityksessä on joitakin pakollisia käytäntöjä, joiden mukaan kaikkien on toimittava. Kaikki myyjät osallistuvat esimerkiksi myyntialueidensa viikkopalavereihin, ja asiakas- hallintajärjestelmään on syötettävä vähintään tietyt asiat, jotta johdon haluamia asioita saadaan mitattua. Katteissa ja maksuajoissa myyjien on pitäydyttävä tietyissä ylem- mältä taholta määritellyissä rajoissa. Yritykseen on kuitenkin rakentunut historian saa- tossa enemmän tai vähemmän helposti nähtävissä olevia työkäytäntöjä, joita kaikki myyjät pääpiirteittäin noudattavat ja niihin linkittyy myös käytössä oleva materia ja sen käyttö (oikeastaanhan koko tämä tutkimus käsittelee sellaisia käytäntöjä). Esimerkiksi myyntiprosessi tapahtuu karkeasti ottaen yhdenmukaisesti, ja työssä on tietyt sesonki- ja kampanja-ajat. Haastatellut myyjät vaikuttavat sisäistäneen ja hyväksyneen yrityk- sen harjoittaman perustoimintamallin melko hyvin. Toki yhden aluemyyjän malliin siir- tyminen sekä asiakashallintajärjestelmän vaihto olivat haastatteluhetkellä sen verran tuoreita asioita ja aiemmat käytännöt olleet voimassa hyvin kauan, että vertailua van- han ja uuden järjestelyn välillä sekä uusien toimintamallien ongelmakohtien esille tuo- mista tuli ilmi keskusteluissa melko paljon. Jotkut myyjät ilmentävät muutosta hyväk- syvää asennetta, että *työnantaja maksaa palkan ja voi määrätä mitä tehdään*, muutos on pysyvää tai muutos *pitää nähdä mahdollisuutena*. Toisaalta aineistosta tulee esiin

myös epäilyä, että jotkut yrityksen entiset myyjät eivät ehkä ole pystyneet ottamaan uutta systeemiä omakseen eivätkä ole siksi voineet jatkaa työskentelyä yrityksessä. On nähtävissä joitakin esimerkkejä siitä, että myöskään haastatellut myyjät eivät voi ymmärtää kaikkien asetettujen rajojen merkitystä ja hyötyä ja liikkuvat tarvittaessa rajapinnalla päästäkseen tavoittelemaansa tulokseen myynnissä. Tilanteet liittyvät esimerkiksi siihen, että joskus on mentävä tilapäisesti alle minimikatevaatimuksen tai muuten menettää pitkässä juoksussa tuottavan asiakkaan.

Vaikka myyjät toivoisivat joiltain osin enemmänkin itsenäistä päätäntävaltaa ja joustoa työhönsä, yrityksessä on kuitenkin mahdollisuus monilta osin tehdä päätöksiä omasta työstään itsenäisesti. *Töitä pystyy tekemään missä vaan* matkapuhelimen, kannettavan tietokoneen, tabletti-tietokoneen, internetyhteydellä toimivan asiakashallintajärjestelmän sekä johdon linjauksen ansiosta, ja myyjät saavatkin päättää itse asemapaikkansa (tosin yhteistoimistoja ei välttämättä ole kaikkien myyjien asuinpaikkojen lähietäisyydellä). Osa haastatelluista tekee mielellään töitä kotoa käsin, osa toimistolta. Samoin osa myyjistä jalkautuu enemmän asiakkaiden pariin, kun taas toiset haluavat työskennellä pääosin toimistolta käsin. Myyjien tulkinnan mukaan johto sallii tämän jouston, kunhan myyjä pystyy hoitamaan työt. Myyjät tekevät asiakashallintaohjelmaan vapaaehtoisia, itsensä avuksi tarkoitettuja kirjauksia vaihtelevasti. Monet myyjät kertovat myös suorittavansa itsenäistä tiedonhakua esimerkiksi kilpailijoiden hinnoista ja toiminnasta. Työtavoissa on näkyvissä yksilöllistä vaihtelua muun muassa siinä, miten myyjät rakentavat työpäivänsä aikataulujen ja tehtävien osalta, kuinka suuri rooli ruokintojen suunnittelulla on heidän työssään, kuinka usein ja millä tavalla he ovat yhteydessä asiakkaisiin, millaisella tyylillä he myyvät, mitä myyntitaktiikoita käyttävät, ja niin edelleen. Henkilökohtaiset työtavat muokkautuvat edellisessä kappaleessa mainittujen rajojen puitteissa sen mukaan, minkä kukakin kokee itselleen sopivaksi toimintatavaksi ja minkä on havainnut kokemuksen myötä, ehkä kantapään kauttakkin, toimivan omalla kohdallaan. Pääasia on, että työ hoituu ja tulosta tulee, keinot voivat vaihdella.

”mä oon sillain tyytyväinen että niin mä nyt oon saanu tämän tähän pisteeseen ja mä oon aika vapaa ku taivaan lintu niin suunnittelemaan et miten päin nää hommani mä teen. kuhan mä nää vain teen”

On siis *omaehtoinen valinta*, mihin ajan käyttää. Vapauden mukana tulee kuitenkin myös vastuu. Monet myyjät kertovatkin, kuinka ”paperitöitä” on joutunut tekemään usein aikaisin aamulla, myöhään illalla tai viikonloppuisin, jos on ollut esimerkiksi hyödylliseksi tai jopa pakolliseksi kokemisissaan tapahtumissa taikka muutaman päivän poissa. Myyjillä on kuitenkin paine päästä myyntitavoitteisiinsa ja palvella asiakkaat hyvin ja luotettavasti. Jotkut myyjät kokevat, että ollessaan nyt yksin alueellaan, he ovat *seitsemän päivää viikossa puhelimessa kiinni, aamuin illoin, ja jos oikein tarkkoja ollaan, niin lomallekaan ei pystyisi jäämään, jollei jää*. Jos jotain jättää nykyään tekemättä, se *kostautuu itselle*.

Yrityksessä oli siis otettu käyttöön uusi asiakashallintajärjestelmä melko vasta. Paikallisten uuteen järjestelmään kohdistuvan kritiikin siihen, että sen koetaan palvelevan enemmän johdon seurantaan tai *kyttäämistä* kuin auttavan myyjiä heidän työssään. Myyjät ovat tottuneet työskentelemään alueillaan työparinsa kanssa itsenäisesti ja monet fyysisestikin kaukana esimiehestä ja ylimmästä johdosta. Uuden järjestelmän vaikutuksesta myyjien työ ja tulokseteko on entistä läpinäkyvämpää. Tämä voi aiheuttaa epämuukavuutta, joka vaatii totuttelua. Myös itse uuteen järjestelmään totuminen vie aina aikansa, ja toisille myyjille muutos ja tietokonetyö ylipäänsä vaikuttavaa olevan luontevampaa kuin toisille. Yleinen kokemus on kuitenkin, että uusi järjestelmä ei ole niin *näppärä* kuin vanha ja myyjät joutuvat edelleen työtä tehdessään siirtymään monien järjestelmien ja tietokoneohjelmien välillä, eli parannus entiseen ei ole lopulta ollut myyjän työn sujuvuuden kannalta ainakaan suuri. Uusi järjestelmä on mahdollistanut uudenlaisia johdon määrittelemiä mittareita, ja myyjät joutuvatkin syöttämään entistä enemmän arvioita tulevasta myynnistä järjestelmään. Arviot eivät kuitenkaan läheskään aina mene yksi yhteen toteutuvan myynnin kanssa. Lisäksi arvioiden laatimisessa on kritiikkiä aiheuttava ”porsaanreikä”, koska arvioitua myyntiä voi syöttää halutessaan järjestelmään vaikka kuinka paljon, ja sen pohjalta johto asettaa myyjiä parannusjärjestykseen. Jotkut myyjät tuovat ilmi ajattelua, että nykyään *eletään merkinnöistä* enemmän kuin että mittari olisi toteutunut myynti. Ihanteena näyttäytyy, että näennäistekemisen sijaan painotus olisi selkeästi todellisessa tuottavan myyntityön tekemisessä ja toteutuneen kaupan mittaamisessa. Työtä halutaan tehdä siten kuin se auttaa itseä pääsemään parhaiten tavoitteisiin ja tuntuu muutoin itselle sopivimmalta. Esimerkiksi yksi kirjaa järjestelmään tarkasti asiakkaan kuulumisetkin, kun taas toinen kokee muistivihkon itselleen toimivammaksi kirjausjärjestelmäksi.

Aineistosta on pääteltävissä myyjien kokevan, että mahdollisimman suurella päätävällällä oman työnsä suhteen he pystyisivät entistä paremmin maksimoimaan yrityksen tulot. Alueelliset erot ovat yksi tekijä, joka tulisi myyjien mielestä ottaa paremmin huomioon ja mahdollistaa myyjän työn räätälöinti omalle alueelleen sopivaksi. Alueilla esimerkiksi markkinaosuudet ja kilpailijoiden toiminta-aktiivisuus vaihtelevat. Myyjät kokevat voivansa hyötyä vielä suuremmasta toimintavapaudesta esimerkiksi siinä, että he voisivat keskittyä juuri niiden tuotteiden tarjoamiseen ja myyntiin, jotka menevät omalla alueella parhaiten kaupaksi ja joissa ei jouduta kovaan hintakilpailuun. Jokaisella myyjällä on myös oma myyntityylinsä, ja vapaus toteuttaa sitä koetaan tärkeäksi niin taloudelliselta kuin siltäkin kannalta ajateltuna, että työ on myyjälle itselleen miellyttävää. Myyjät toivovat, että johto ei katsoisi *lauseen pilkkua* vaan asioita *kokonaisuutena ja antaisi elämisvaraa puoleen ja toiseen*.

5.6 Yhteistyön tekeminen

Haastatteluiden aikana havaitsin jo, että myyjät vaikuttavat nauttivan ihmisten, sekä asiakkaiden että työkavereiden, kanssa tekemisissä olemisesta ja auttavan paljon toisiaan. Hyvä *porukkahenki* ja *yhteenkuuluvaisuudentunne* nousevat aineistosta esiin tärkeinä asioina, ja niiden heikkenemistä surraan.

”jotenki se pitäis se saada silleen yhteenkuuluvaisuudentunteeksi tää eikä vaan katsoo aina niitä bisneksiä, että tottakaihan niitä bisnestähän pitää tehdä sehän meidän firman periaate on mutta pitäis sitä muistaa eläkin.”

Myyjät eivät tuo eksplisiittisesti esiin, miksi yhteishenki ja yhteenkuuluvaisuudentunne ovat niin tärkeitä asioita, mutta aineistoa tarkemmin tutkiessani päättelin, että koko yrityksen välisellä yhteistyöllä asiakas saadaan palveltua mahdollisimman hyvin ja pidettyä hänet tyytyväisenä. Kaupan saamisen edellytykset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä paranevat, ja näin yritys voi menestyä sekä kehittyä muutenkin. Myyjät ovat myös sosiaalisia ihmisiä ja haluavat olla tekemisissä ihmisten kanssa ja kuulua joukkoon. Tarkastelen seuraavaksi, millaisia yhteistyön tekemisen käytäntöjä myyjien työssä ilmenee.

Erityisesti omalla myyntiosastolla, mutta myös yrityksessä muutenkin, työskentelevien henkilöiden tunteminen näyttäytyy lähtökohtana ylipäänsä tehdä yhteistyötä. Osa myyjistä työskentelee toimistoilla yhdessä useamman muun myyjän tai muiden yrityksen työntekijöiden kanssa. Näkemällä muita päivittäin tai ainakin säännöllisesti ja keskustelemalla heidän kanssaan tullaan tutuiksi. Viime vuosina yrityksessä on kuitenkin tapahtunut muutoksia, jotka ovat vähentäneet ihmisten välistä toistensa tuntemista ja sitä kautta myös yhteenkuuluvaisuudentunnetta. Etätyön tekeminen on lisääntynyt internetpohjaisen asiakashallintajärjestelmän myötä. Yrityksessä on myös vaihtunut parin vuoden aikana enemmän henkilökuntaa verrattuna aiempaan, jolloin oli aina *samat naamat*. Samanaikaisesti myyjien positiiviseen sävyyn muistelemaat koulutus- ja virkistystapahtumat on pitkälti lopetettu tai ne on siirretty hoidettavaksi etäyhteydellä tai suppeamman joukon kesken. Tapahtumissa tärkeänä koettiin toisten näkeminen, muihin tutustuminen, saunominen, juopottelu ja se, että puhutaan joskus muustakin kuin bisneksistä. Edellä mainittujen muutosten seurauksena väki tuntee nyt entistä vähemmän toisiaan; ketkä hoitavat muiden alueiden myyntiä, tai keitä henkilöitä pääkonttorilla on, joihin voisi olla yhteydessä ja antaa palautetta.

”täällä oli semmosia ihan mukavia täällä oli mun mielestä paljo parempi yhteishenki ja tota, oli semmosia myyntikoulutuksia missä ei kyllä paljo kyllä sit koulutettu mut ne oli ihan mukavia tapahtumia ja näki noita muitaki mut niitä ei oo nyt enää yhtään siellä just sai sentään vähän tutustua johonki”

Kaiken kaikkiaan myyjät siis kokevat, että yrityksen sisällä on nyt vähemmän kontakteja kuin ennen. Nykytilanteessa myyjät pitävät yhteyttä toisiinsa esimerkiksi soittamalla puhelimella kollegoidensa kanssa, erityisesti niiden, joiden kanssa tulevat hyvin toimeen. Osa tapaa kollegoita myös toimistolla. Kasvokkain tai puhelimen välityksellä myyjät muun muassa vaihtavat kuulumisia, antavat toisilleen tukea, juoruilevat, vitsailevat, keskustelevat asiakkaiden ongelmista ja ratkaisuista niihin, rohkaisevat toisiaan kysymään apua itseltään. Siirtyminen työparityöskentelystä yhden aluemyyjän malliin on tehnyt kuitenkin sen, että omien asiakkaiden tilannetta ja ongelmia ei ole enää niin luontevaa puida edes entisen työparin kanssa, koska *se on toisen ajasta pois eikä toista edes kiinnosta* kollegan alue.

”se oli niinku huolten jakamista ja sit oli kiva niinku jutella välillä jonku kans niinku asiakkaista et tiitkö et jonku ku kans jota kiinnosti yhtä paljo ku itseeski et täällä on nyt ihan niinku solmussa tää mitä tehtäis tälle, et sä voi nyt mennä se on toisen ajasta pois eikä toista kiinnosta se sun alue.”

Myyjät auttavat paljon toisiaan. He pistäytyvät toistensa puheilla toimistolla tai soittavat kollegoille. Myyjät keskustelevat tällöin esimerkiksi ruokintasuunnitelmien sisältöihin liittyvistä ongelmista tai muista ongelmista työssä. Kokeneemmillä myyjillä on erityisen suuri rooli uudempien myyjien perehdyttämisessä ja auttamisessa esimiesten ja pääkonttorin tarjoaman perehdytyksen lisäksi. He antavat esimerkiksi vinkkejä, mitä asioita kannattaa käydä asiakkaiden kanssa läpi sekä neuvovat ruokintojen suunnittelussa. Työparityöskentelystä siirtyminen yhden aluemyyjän malliin yhdessä aiempaa suuremman myyjien vaihtuvuuden kanssa näyttää vaikuttaneen auttamishaluun ja tiimityöskentelyyn jossain määrin negatiivisesti. Kollegoiden perehdyttämiseen ja kouluttamiseen oman työn sivussa menee paljon omaa työaika ja se on raskasta, erityisesti nyt, kun uusia myyjiä on tullut viime vuosina paljon. Aiemmin työparilla oli ollut myös yhteinen tulospalkkio, jolloin kokemattomamman työparin kouluttamisen palvelemaan nopeasti yhteisiä asiakkaita mahdollisimman hyvin saattoi nähdä taloudellisesikin motivoivana. Kuitenkin halua toisten auttamiseen on yhä havaittavissa. Esimerkiksi eräs myyjä kertoo, että hän pyrkii olemaan yhteydessä uusiin myyjiin ja rohkaisemaan näitä kysymään apua tarvittaessa. Nuoremmat myyjät puolestaan voivat auttaa vanhempia esimerkiksi tietotekniikan ja tietokoneohjelmien kanssa. Mahdollisesti auttamisen voi ajatella liittyvän vastavuoroisuuden periaatteeseen. Kun auttaa itsekin muita, voi myyjäkavereilta sitten tarvittaessa saada myös itse apua; heitä voi esimerkiksi pyytää vastaamaan puheluihin oman lyhyen menon aikana.

”ehkä meillä kuitenkin siel edelleen se tärkeä rooli et mehän me neuvotaan tosi paljo ruokintasuunnitelmissa näitä nuoria, todella paljon mitä ei ehkä edes tiedetäkään että ja kysytään paljo asioita et miten sä tekisit että on siinä semmonen ehkä kasvattavaki rooli”

”mä oon yrittäny noille uusille soitella ja yrittäny pitää niihin yhteyttä ja aina sanonu että niin jos tulee joku pattitilanne niin soittakaa puhelin on keksitty”

Myyjät pitävät tärkeänä keskusteluyhteyttä läpi yrityksen. Omassa toiminnassaan he rakentavat sellaista esimerkiksi pitämällä yhteyttä eri osastoille sekä antamalla palautetta esimiehille ja johtajille. Suhde tuoteosastoon näyttäytyy positiivisena. Myyjät voivat kääntyä osaston ihmisten puoleen aina tarvittaessa apua ja osastolta myös löytyy aina vastauksia kysymyksiin. Tuoteosaston henkilöt osallistuvat myös säännöllisesti myyjien viikkopalaveriin etäyhteyden kautta. Myyjät näkevät myynti- ja tuoteosaston välisen yhteistyön vielä kehittyneen entisestään viime aikoina, kun he ovat päässeet kehittämään yhteistyössä asiakaskunnan tarvitsemia, tuotevalikoimaa täydentäviä tuotteita. Myös suhde markkinointiosaston kanssa on kehittynyt positiiviseen suuntaan viime aikoina, kun esimiehet osallistuvat samoihin palaveriin kuin markkinointiosaston ihmiset, ja myyjät pystyvät välittämään terveisiä markkinointiin esimiesten välityksellä. Myyjien tiedottaminen toteutettavista markkinointitoimenpiteistä on parantunut hieman, mutta myyjät kokevat yhteispelissä olevan vielä kehitettävää, jotta he eivät olisi niin pimennossa asiakkaille suunnattavasta markkinoinnista. Myyjät toivovat, että heitä kuunneltaisiin enemmän markkinointikanavien, -viestien ja -ajankohdan suunnittelussa. He ajattelevat omaavansa enemmän käytännön tietoa asiakaskunnasta, ja että osastojen välinen yhteispeli voisi johtaa parempiin ja toimivampiin markkinointitoimenpiteisiin.

Johtajista lähiesimiehet kuuluvat vielä myyjien kanssa samaan ”joukkueeseen”, mutta myyjien ja ylimmän johdon välillä vaikuttaa vallitsevan syvä kuilu. Esimiehiltä myyjät saavat tarvittaessa apua. Heitä näkee toimistolla ja heihin voi olla yhteydessä esimerkiksi puhelimitse tai sähköpostitse. Esimiehille voi antaa ja annetaankin palautetta ja kritiikkiä. He toimivat myös välikäsinä myyjien ja ylimmän johdon välillä. Myyjät kokevat, että ylimmän johdon jäsenille on kyllä mahdollista soittaa ja kertoa mielipiteensä ilman *teatteria*, ja he kertovatkin tekevänsäkin niin, jos heillä on asiaa. Myyjät näkevät ylimmän johdon jäseniä hyvin harvoin. Yrityksessä vallitsee kuitenkin *kulttuuri*, että johto tekee päätökset ja ne kerrotaan myyjille ilmoitusluontoisina asioina usein esimiesten kautta, eikä niihin ole enää sitten mahdollista vaikuttaa. Tällöin palautteen antaminen saattaa alkaa tuntua vähitellen enemmän pelkältä *avautumiselta*, kun tietää sen olevan hyödytöntä, ja palautteen antamisesta tulee korkeintaan hyvä olo itselle, että on saanut *tyhjennyttä*. Myyjät kokevat hyvin tärkeäksi, että mielipiteensä pitää pystyä ilmaisemaan ja asioista pitää voida keskustella; *asiat voivat riidellä, muttei ih-*

misten tarvitse. Myyjät näkevät hyvät työkaverisuhteet *niin ylöspäin kuin ylhäältä alaspäinkin* tärkeiksi. Myyjien mielestä johto ei kuuntele kenttää tarpeeksi – tai ainakaan toteutuksen tasolle viestit eivät yllä – ja joskus johdon määräykset saattavat olla myyjien tulkinnan mukaan jopa yritykselle haitallisia. Myyjät ovat hyvin yksimielisiä, että heitä *etulinjassa tai maastossa* pitäisi kuunnella enemmän. Jotkut myyjät kertovat kysyttäessä olevansa henkilökohtaisestikin kiinnostuneita ja halukkaita osallistumaan yhteiseen suunnittelu- ja kehittämistyöhön.

Myyjät näyttävät siis tavoittelevan toiminnassaan ja ajattelussaan *yhteen hiileen puhaltamista*. Keskustelemalla asioista yhdessä läpi osastorajojen ja auttamalla toinen toistaan jokainen voi tehdä paremmin oman työnsä ja myös yrityksen on mahdollista toimia parhaalla mahdollisella tavalla pärjätäkseen taloudellisesti ja kehittyäkseen edelleen. *Tasa-arvoisuus* näyttäytyy myös ihanteena. Se tulee esiin niin ihmisten arvostamisessa, myyntialueiden jaossa, äänen kuulumaan saamisessa kuin vaikutusmahdollisuuksissakin. Monet myyjät uhraavat paljon ajatuksia myös *isolle kuvalle* eli yrityksen hyvinvoinnin pohtimiselle ja toiminnan kehittämisajatuksille laajemminkin kuin vain oman työnsä osalta. He ovat sitoutuneita, haluavat yrityksen menestyvän ja että ihmisille olisi töitä. Yhteistyötä tehdään paljon erityisesti oman osaston, mutta myös laajemmin yrityksen sisällä. Toki kehittämisen varaakin vielä on. Kaiken kaikkiaan hyvät työkaverit ja muiden kanssa työskentely fyysisestikin näyttäytyvät motivaatiotekijöinä.

6 Pohdinta

Olen tässä tutkimuksessa määritellyt strategian, strategiatyön ja strategiatoimijat perinteisestä strategisen johtamisen valtavirtatutkimuksesta radikaalisti poikkeavalla tavalla. Perinteisesti strategia ymmärretään suunnitelmaksi, jonka organisaation johto laatii. Tässä tutkimuksessa strategia onkin määritelty toiminnassa rakentuvaksi johdonmukaisuudeksi suhteessa historiaan (Chia & Holt 2006). Tämän olen perustellut teoreettisesti luvussa 3. Teoreettinen katsontakantani valossa strategiseksi käsitettävä toimintamalli voi olla mahdollista löytää myös arkipäiväisestä, rutiininomaisesta käytännön toiminnasta, ja myös muut kuin johdon jäsenet ja strategia-asiantuntijoiksi perinteisesti mielletyt ihmiset voivat siten olla strategiatyön tekijöitä. Työni tarkoituksena on ollut tutkia, millainen strateginen toimintamalli tapausyrityksen erään myyntiosaston myyjien työkäytännöissä rakentuu. Tämä 'osastostrategia' on esitetty edellisessä tulosluvussa ja toimintamallin kokonaisuus koostuu seuraavista kuudesta yhteen linkittyvästä myyjien työkäytännöstä: *asiakkaan liiketoiminnan kehittäminen ongelmia ratkaisemalla, *asiakaspalvelun räätälöinti, *pitkäaikaisten ja luottamuksellisten asiakassuhteiden rakentaminen, *tulojen maksimointi asiakassuhdetta vaarantamatta, *itsestä toimiminen, sekä *yhteistyön tekeminen. Aineiston perusteella olen havainnut toimintamallin tähtäävän siihen, että asiakas kokisi hyötyä ja olisi tyytyväinen palveluun, minkä seurauksena luottamus myyjään ja sitoutuminen yritykseen lisääntyvät vähitellen. Tämä johtaa pitkäkestoisiin asiakassuhteisiin, jolloin asiakkaan lisäksi myös yritys ja myyjä kokevat taloudellista hyötyä.

Tuloksia arvioitaessa täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että olen haastatellut tähän tutkimukseen vain kahdeksaa myyjää, en siis kaikkia osaston myyjistä, eikä aineisto täten sisällä kaikkien myyjien ajatuksia. Toiminnan taustalla vaikuttavat käytännöt ovat kuitenkin rakentuneet vuosien saatossa osaksi yrityskulttuuria ja -identiteettiä, joten tuloksissa esiin tulleiden käytäntöjen voi olettaa suurimmalta osin pätevän koko kyseisellä myyntiosastolla. Lisäksi täytyy huomioida, että aineisto perustuu vain tunnin keskusteluihin kunkin myyjän kanssa. Uskon kuitenkin, että ne päällimmäiset asiat, jotka ohjaavat arkista työn tekoakin, tulevat päällimmäisinä esiin myös työtä kuvailtaessa. Tästä antoi viitteitä sekin, että jo tunnin keskustelun aikana jotkin asiat ja mielipiteet alkoivat kertautua monen haastateltavan kohdalla. Omilla kysymyksilläni oli tietysti

myös jonkin verran vaikutusta siihen, mitä sain vastauksiksi. Tämän asian merkitystä vähentääkseni pyrin varsinkin aina uuden aihepiirin kohdalla aloittamaan ensiksi melko avoimilla kysymyksillä ja antamaan haastateltaville tilaa muotoilla vastauksensa itse, kysyen esimerkiksi ”Mitä kaikkea teit eilen?” tai ”Kertoisitko millaisia muutoksia teillä on tapahtunut parin viime vuoden aikana.”

Pääosin haastateltavien omasta kerronnasta syntyvä haastatteluaineisto on myös erilaista kuin olisi esimerkiksi lomakekyselyllä tai havainnoimalla kerätty aineisto. Lisäksi oma taustani ja kokemuspohjani vaikuttaa tekemiini tulkintoihin, eikä tutkimukseni tuloksia voi mitenkään ymmärtää absoluuttisina ja objektiivisina faktoina. Yritys ja ihmiset eivät olleet minulle entuudestaan tuttuja, joten muodostin ymmärrykseni organisaatiosta suurimmaksi osaksi tutkimusprosessin aikana. Esimerkiksi omat kokemukseni ja tietoni erilaisista myyntitehtävistä, organisaatioista, johtajista ja johtamisesta, maataloudesta, maanviljelijöistä ja eläinten hoidosta tai vaikkapa asiakaspalvelukokemuksista asiakkaan roolissa vaikuttavat kaikki tekemiini tulkintoihin, varmasti osin tiedostamattanikin. Muunlaisella aineistolla ja jonkun muun tutkijan toimesta tulokset saattaisivat näyttää jonkin verran erilaisilta. Tämä on aivan normaalia ja hyväksyttävää subjektivistisista tieteenfilosofisista lähtökohdista lähtevässä laadullisessa tutkimuksessa, jossa tavoitteena on pikemminkin kuvailla tapausta kuin etsiä luonnonlakien kaltaisia syy–seuraus -suhteita. Olen kuitenkin pyrkinyt selittämään tutkimus- ja analyysiprosessini kulkua auki tarkasti erityisesti tutkimusmenetelmäluvussa 4, jotta muut tutkijat voisivat arvioida tutkimukseni luotettavuutta ja vertailukelpoisuutta omiin tutkimuksiinsa.

Tutkimusten keskusteluosuudessa asetetaan tyypillisesti omat tutkimustulokset vuoropuheluun muiden vertailukelpoisten tutkimusten kanssa. Työkäytännöt strategiana -tutkimussuuntaus, johon tämä tutkimus asemoituu strategiatutkimuksen kentässä, on kuitenkin vielä hyvin tuore eikä empiirisiä tutkimuksia ole juurikaan tehty, varsinkaan liittyen myyjien työhön. Tästä syystä keskitynkin seuraavaksi vertailemaan hieman tutkimustuloksiani yrityksen viralliseen strategiaan ja pohtimaan, löytyisikö näiden ’paikallisstrategioiden’ ristiriitaisuuksista perusteluja myyjien paikoin esittämälle tyytymättömyydelle ja kritiikille. Yhdistän myös pohdinnassa tutkimukseni laajempaan dialogisen strategiatyön kokonaisuuteen. Pyrin pohdinnallani antamaan panoksen myös käytännön johtamis- ja kehittämistyölle.

Tutkimuksen kuluessa on siis käynyt selväksi, että on mahdollista ajatella organisaatioissa elävän jatkuvasti monia strategioita, eli käsityksiä organisaation tavoitteista sekä siitä, miten organisaatio menestyy toimintaympäristössään. Voidaan siis ajatella, että jokainen henkilö kantaa mukanaan 'henkilökohtaista strategiaa', joka on hieman erilainen kuin kelläkään muulla. Itsekin pyrin analyysityön alkuvaiheessa rakentamaan kuvan jokaisen haastateltavan henkilökohtaisesta strategiasta eli hänen muodostamastaan tulkinnasta yrityksen strategisesta toimintamallista. Konstruktivismin periaatteiden mukaisesti yhteinen tulkinta asioista, myös strategiseksi luokiteltavasti toiminnasta, rakentuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Näistä eri henkilöiden 'yksilöstrategioista' yhdistin 'osastostrategian' ottamalla mukaan haastattelemini myyjien laajemmin jakamat toimintamallit ja käsitykset.

Perinteisen hierarkkisen strategiatyön seurauksena syntyvä virallinen strategia on usein tällainen 'ylimmän johdon osastostrategia', joka on muotoutunut strategiatyön ja keskustelun kuluessa johdon jäsenten ja muihin strategiatyöhön osallistuneiden, esimerkiksi konsulttien, yksilöstrategioista. Tapausyrityksessäkin strategiatyö ja muukin päätöksenteko näyttää noudattavan tiukasti hierarkkisen strategiatyön perinteitä: johto suunnittelee, johdon suunnitelma pyritään jalkauttamaan sellaisenaan ja myyjien rooli on toteuttaa sitä. Ajatus strategiatyön kuulumisesta johdolle vaikuttaa olevan tapausyrityksessäkin sisäistetty niin johdon kuin myyjienkin toimesta.

Eräs suurista hierarkkisen strategiatyön ongelmista on, miten saada strategia jalkautumaan eli leviämään organisaation mahdollisimman muuttumattomana ja ihmiset toimimaan strategian periaatteiden mukaisesti omassa työssään. Hierarkkisen strategiatyön periaatteiden mukaan toimivassa organisaatiossa vastaanottavan organisaation osan nähdään lähtökohtaisesti vastustavan uusien strategioiden toteuttamista, ja tätä vastarintaa pyritään vähentämään eri keinoin, muun muassa strategiaviestinnällä. (Laine & Vaara 2012.) Tapausyrityksessä oli siis toteutettu melko vasta kaksi suurempaa muutosta, myyntiorganisaatiomallissa ja asiakashallintajärjestelmässä. Myyjät toivat keskusteluissamme esiin molempiin uudistuksiin kohdistuvia ongelmakohtia ja kritiikkiä. Pohdin seuraavaksi, miksi tietyt asiat mahdollisesti koettiin uudistuksissa ongelmiksi ja millaisia seurauksia dialogisella päätöksenteolla olisi voinut olla kyseisissä muutosprosesseissa.

Myyjien puheesta sain kuvan, että muutos yksilötyöskentelyyn siirtymiseen oli tullut useille myyjille yllätyksenä ja se oli kerrottu heille esimiehen toimesta pitkälti ilmoitusluontoisena asiana. Monet kertoivat pyrkineensä tuomaan esiin mielipiteitään ja potentiaalisia ongelmia muun muassa soittamalla johdon jäsenille, mutta tuossa vaiheessa, kun johto oli jo pistänyt päätöksen lukkoon, ei myyjillä ollut enää mahdollisuutta vaikuttaa asiaan. Myöskään missään vaiheessa suunnitteluprosessia heille ei ollut annettu mahdollisuutta kommentoida asiaa. Yleisesti ajatus muutoksesta oli aiheuttanut suurta vastarintaa myyjien keskuudessa. Haastatteluhetkellä myyjät toivat uuden toimintamallin ongelmakohtia aktiivisesti esiin, mutta löysivät toki siitä myös hyviä puolia, kuten että provisio riippuu vain henkilökohtaisesta suoriutumisesta ja että kaikki myyjät ovat nyt tasa-arvoisemmassa asemassa sen suhteen, miten hyvin pystyvät luomaan suhteita asiakkaisiin ja kuinka paljon työssä on joustoa. Yleinen toive oli, että myyjiä olisi voitu kuunnella enemmän päätöksenteossa. Esiin tuli myös kokemus, että muutokseen olisi ollut helpompi suhtautua, jos siitä olisi kerrottu jo suunnitteluprosessin aikana.

Vaikka en olekaan tehnyt ylimmän johdon osastostrategiasta samanlaista tarkkaa ja systemaattista analyysia kuin myyjien, voidaan kuitenkin päätellä, että myyjien ja johdon osastostrategiat – ajatukset miten toimimalla menestyään – eroavat toisistaan joiltakin osin. Johto on päättänyt, että yrityksessä siirrytään yhden aluemyyjän malliin ja uskoo muutoksen edesauttavan menestymistä tulevaisuudessa. Yrityksessä toteutettavan hierarkkisen strategiatyön ja yksisuuntaisen strategiaviestinnän vuoksi myyjät eivät ymmärrä muutoksen merkitystä samalla tavalla. Kysyessäni myyjiltä syitä, miksi muutokseen oli yrityksessä lähdetty, sain kirjavan joukon vastauksia. Voisi siis päätellä, että yhteistä tulkintaa ei ollut oikein syntynyt.

Vuosien saatossa myyntiosastolle on muotoutunut tulosluvussa kuvattu toimintamalli, jonka avulla asiakkaat ovat tulleet palveluiksi, myyjät ovat saaneet tuotteita kaupaksi ja yritys on selviytynyt kilpailussa. Johdon taholta voimalla implementoitu uusi yhden aluemyyjän toimintamalli ei istu sellaisenaan vallitsevaan toimintamalliin vaan on aiheuttanut ristiriitaisuuksia, jotka ovat synnyttäneet vastarintaa. Paikallistin suurimman ristiriidan aiheen siihen, että yhden aluemyyjän mallissa asiakaspalvelu – sillä tasolla

kuin sitä on totuttu harjoittamaan – kärsii. Asiakaspalvelu ja asiakassuhteiden rakentaminen ja hoito näyttelevät todella suurta roolia myyjien toimintamallissa, jonka avulla he ovat todenneet saavansa myytyä yrityksen tuotteita parhaalla mahdollisella tavalla. Tämän näkee jo siitäkin, että yli puolet tuloslukuista käsittelee näitä asioita. Myyjät kokevut, että yhden aluemyyjän mallissa he eivät pysty palvelemaan asiakasta aina nopeasti esimerkiksi puhelimeen vastaamisen tai ruokintasuunnitelmien tekemisen suhteen, eivätkä pääse tekemään ”kenttätyötä” entiseen malliin. Nämä muutoksen aiheuttamat seuraukset johtavat ristiriitaan erityisesti tuloslukujen 5.1–5.3 kanssa (’asiakkaan liiketoiminnan kehittäminen ongelmia ratkaisemalla’, ’asiakaspalvelun räätälöinti’ sekä ’pitkäkestoisten ja luottamuksellisten asiakassuhteiden rakentaminen’). Lisäksi yksilötyöskentelyyn siirtymisen koetaan jo vähentäneen ja vähentävän varmasti entisestäänkin kommunikaatiota ja yhteistyötä myyjien välillä. Tässä ilmenee ristiriita myös tulosluvun 5.5 eli ’yhteistyön tekeminen’ kanssa. Ristiriita korostuu entisestään tilanteessa, kun yrityksessä on ollut runsaasti myyjien vaihtuvuutta eivätkä ihmiset nyt tunne hyvin toisiaan.

Sain siis myyjien puheesta käsityksen, että johto oli suunnitellut muutostoimenpiteet valmiiksi hiljaisuudessa ja päätös on viestitty myyjille pitkälti ilmoitusluontoisen asian tyyppisesti. Tällaista prosessia myös pidettiin tyypillisenä yrityksen toimintakulttuurissa. Ajattelen, että hierarkkiseen johtamistapaan liittyvän yksisuuntaisen viestinnän tehostamisellakin olisi mahdollisesti voitu saada aikaiseksi hyötyä ainakin siltä osin, että myyjille olisi tullut selkeämpi käsitys, miksi johto halusi lähteä muutokseen ja millä tavalla johto näkee sen johtavan parempaan lopputulokseen. Perinteisessä organisaatioviestinnässä siis erilaisten kanavien kautta tapahtuvan viestinnän tarkoituksena on välittää johdon viesti henkilöstölle mahdollisimman muuttumattomana (Aula & Mantere 2012). Hierarkkisessa johtamisessa voidaan myös järjestää esimerkiksi työpajoja ja osallistaa henkilöstöä keskustelemaan muutoksesta tavoitteena vähentää vastarintaa. Dialogisen johtamisen näkökulmasta tämä on kuitenkin hieman näennäistä osallistamista, sillä alhaalta ylös -kommunikaation sallimisesta huolimatta johto haluaa pysyä päätöksessään eikä salli päätösten aitoa kyseenalaistamista ja muokkaantumista (Laine & Vaara 2012; Thomas ym. 2011).

Valtaapitävien tottelemista hedelmällisempi asiointi organisaatiossa on, jos henkilöstö jakaa aidosti yhteisen näkemyksen toiminnan tavoitteista ja suurista suuntaviivoista. Täytyy kuitenkin muistaa, että koska jokainen ihminen tulkitsee asioita hieman muista poikkeavalla tavalla, *täysin* jaettu yhteinen tulkinta asioista ei ole koskaan mahdollinen. Olennaisempaa on sen sijaan saavuttaa *riittävän* yhteinen näkemys tavoitteista ja toimintatavoista. (Aula & Mantere 2012.) Tulkinnat muokkautuvat vuoropuhelussa ja vuoropuhelun kautta on mahdollisuus jaetun ymmärryksen syntymiselle. Aitoon vuoropuheluun perustuvan päätöksenteon sanotaan voivan johtaa parempaan, ketterämpään ja joustavampaan strategiaan (Aula & Mantere 2012; Laine & Vaara 2012.) Asian on helppo päätellä olevan näin, jos koko organisaation ihmisten tieto ja kokemus saadaan valjastettua yhteisen suunnan pohtimisen eteen, ja ihmiset entistä laajemmalla rintamalla uskovat aidosti toimintamallin hyvyteen. Strategia muuntuu ja elää jatkuvasti organisaation arjessa (Aula & Mantere 2012; Laine & Vaara 2012), joten vaara muutaman vuoden välein uudistettavan virallisen strategian vanhentumisesta ja markkinaympäristössä toimimattomaksi muuttumisesta pienenee. Koko henkilöstön päästessä osallistumaan ja vaikuttamaan oman työn ja yrityksen toiminnan kehittämiseen myös dialogisen strategiatyön lupaus sen motivoivasta ja inspiroivasta vaikutuksesta (Laine & Vaara 2012) tulee ymmärrettäväksi.

Dialogisen strategiatyön avulla voidaan siis välttää kaksi hierarkkisen strategiatyön suurta ongelmaa, eli kuinka johto osaa määrittää juuri parhaat ja toimivimmat strategiat, sekä miten saadaan henkilöstö toteuttamaan johdon suunnittelema strategia ja ehkäistä vastarinnan syntymistä. Dialogisessa strategiatyössä eriävät näkemykset ja jännitteet nähdään vain vuoropuhelua eteenpäin vievänä dynamiikkana, joka mahdollistaa entistä paremman strategian muokkautumisen. Haaste on pikemminkin löytää aika ja tila hedelmällisen vuorovaikutuksen mahdollistamiselle läpi organisaation, sekä oppia tekemään kehittämistyötä uudella tavalla. Dialogisessa strategiatyössä johdon rooli muuttuu strategisen ajattelun ja liiketoiminnan kehittämisen valmentajan suuntaan, kun se sallii henkilöstön nousevan rinnalleen liiketoiminnan tilanteen ja kehittämisen määrittelijöiksi – vaikkakin johdon ajatukset voivat edelleen toimia avauksena yhteiselle keskustelulle. Johdon kannattaa kuunnella organisaation paikallisia tulkintoja ja muokata niiden kautta omaakin näkökulmaansa, sillä parhaat vastaukset tulevat usein ihmisiltä, jotka tuntevat työnsä kuin omat taskunsa. (Laine & Vaara 2012; Man-

tere ym. 2012.) Ihmiset ovat aidosti valmiita muutoksiin vasta silloin, kun kokevat keksineensä muutoksen itse. Samoin strategia sisäistetään vasta sitten, kun työntekijä keksii sen uudelleen omassa arkisessa työssään. (Aula & Mantere 2012.)

Tapausyrityksessä myyjillä siis vaikuttaa olevan monia tulkintoja yhden aluemyyjän malliin siirtymisen perusteluista. Muutos on aiheuttanut vastarintaa myyjienkin tulkinnan mukaan. Sen koetaan johtavan heikentyneeseen asiakaspalveluun, mahdollisiin asiakasmenetyksiin sekä aiheuttavan myyjille lisääntyneitä työpaineita. Tulosluvun 5.6 mukaisesti yhteistyön tekeminen ja keskusteluyhteys läpi organisaation ovat myyjille tärkeitä periaatteita. Myyjät halusivat, että heidän kokemustaan kuunneltaisiin ylemmällä taholla ja osa haastatelluista myyjistä ilmaisi myös kiinnostuksensa osallistua konkreettiseen suunnittelu- ja päätöksentekotyöhön, jos siihen olisi mahdollisuus. Pohdin yllä, että lisäämällä viestintää ja osallistamista hierarkkisenkin strategiatyön sisälle yhden myyjän malliin siirtymisen esimerkissä myyjät olisivat mahdollisesti voineet ymmärtää ja suhtautua muutokseen paremmin. Jos prosessiin olisi lähdetty dialogisen strategiatyön periaatteiden mukaisesti, oltaisiin yhteinen keskustelu ja ideointi aloitettu ehkä pelkästä tilannekatsauksesta tai johdolla olisi voinut olla jo ehdotus yhden aluemyyjän mallista keskustelun pohjaksi. Keskusteluprosessin seurauksena se olisi ehkä toteutunut, tai sitten saavutettu ratkaisu olisi näyttänyt aivan erilaiselta. Todennäköisesti myyjät olisivat lopputulemana ymmärtäneet nykyistä paremmin, miksi jotain täytyy muuttaa ja uusi ratkaisu olisi saavuttanut laajemman hyväksynnän, kun päätöksenteossa olisi kuunneltu kaikkia osapuolia. Nykyiseen malliin on jäänyt ongelmakohtia, jotka ovat ristiriidassa myyjien toimintamallin kanssa. Dialogisen päätöksentekoprosessin seurauksena nämä ongelmakohtat olisivat tulleet keskustelluiksi jo ennen täytäntöönpanoa ja ne olisi voitu ratkaista jo etukäteen. Näin dialogisen strategiatyön tekeminen olisi voinut johtaa parempaan, toimivampaan ja hyväksytympään strategiaan tapausyrityksessä. Hierarkkinen päätöksenteko ja johtaminen voi tuntua houkuttelevalta sen näennäisen nopeuden vuoksi; johto päättää asioista pienessä piirissä ja muiden tehtävä on toteuttaa suunnitelma kyseenalaistamatta. Todellisuudessa muutokset eivät kuitenkaan välttämättä ole nopeita ja tehokkaita, kun joudutaan usein paikkailemaan ongelmia ja taistelemaan vastarintaa vastaan.

Asiakashallintajärjestelmän muutoksesta myyjiä oli informoitu noin puoli vuotta etukäteen, eli se ei ollut tullut heille yhtä suurena yllätyksenä kuin yhden myyjän malliin siirtyminen. Käsittääkseni järjestelmän räätälöinnissä osalla myyntiosaston henkilöstöä oli myös ollut jonkinlainen rooli. Yrityksessä oli ollut jo aiemminkin pitkään käytössä kevyempi asiakashallintajärjestelmä, joten yhden myyjän malliin siirtymiseen verrattavana shokkina ja ongelmana uutta järjestelmää ei koettu, vaan lähinnä hieman erilaisena ja vielä keskeneräisenä. Vaikka kyseessä oli ollut suuri hankinta, ei sen koettu kuitenkaan auttavan myyjien työn tekemistä samassa suhteessa. Myyjät joutuvat edelleen käyttämään useita järjestelmiä ja tietokoneohjelmia, jotka olisi myyjän työn kannalta ihanteellisempaa integroida samaan järjestelmään. Uusi järjestelmä on myös riippuvainen internetyhteydestä. Se toki mahdollistaa entistä suuremman joustavuuden työntekopaikan suhteen, mutta hankaloittaa välillä työskentelyä paikoissa, joissa internetyhteydet ovat heikot. Ehkä suurin kritiikki kohdistui kuitenkin järjestelmän mahdollistamiin uusiin työn mittareihin ja seurantaan. Johdon vaatimuksesta myyjien täytyy nykyisin suunnitella ja arvioida myyntiään entistä tarkemmin ja pidemmälle tulevaisuuteen. Tätä asiaa mitataan ja se on yksi kriteeri, jonka mukaan myyjiä arvotetaan. Joidenkin myyjien kanssa tuli puheeksi, että käytäntö suuntaa toimintaa todellisesta myynnistä näennäistekemiseen, koska arviomerkitöjä voi tehdä järjestelmään vaikka kuinka paljon, ja niitä vielä seurataan ja laitetaan myyjiä järjestykseen niiden perusteella. Myyjien mielestä todellinen myynti ja tulos ovat oikeammat mittarit.

Uusi asiakashallintajärjestelmä on osaltaan muuttanut myyjien totuttuja työkäytäntöjä. Järjestelmään kohdistuva kritiikki ja vastustus johtuvat mahdollisesti siitä, että uudistukset asettuvat ristiriitaan erityisesti tulosluvun 5.5 'itsenäisesti toimiminen' kanssa. Kirjaukset, jotka eivät ole varsinaista tuottavaa myyntityötä, saattavat venyttää työpäiviä. Niitä ei myöskään saateta kokea oman työn palvelemisen kannalta tärkeiksi. Myyjät ovat myös tottuneet työskentelemään alueillaan työparinsa kanssa itsenäisesti ja monet fyysisestikin kaukana esimiehestä ja ylimmästä johdosta. Uuden järjestelmän vaikutuksesta myyjien työ ja tulokseteko on entistä läpinäkyvämpää. Sen valossa lisääntynyt johdon "kyttäminen" järjestelmän kautta saattaa herättää vastustusta ja vaatia totuttelua. Käytännön ongelmia ja sudenkuoppia olisi mahdollisesti voitu vähentää ottamalla myyjät mukaan järjestelmähankinnan ja työn mittareiden suunnitteluprosessiin suuremmassa roolissa ja aikaisemmassa vaiheessa. Vuorovaikutuksen ja kes-

kustelun lisääntymisellä johdon ja myyjien välillä voitaisiin mahdollisesti myös madaltaa heidän välillään vallitsevaa, tulosluvussa 'yhteistyön tekeminen' kuvailtua kuilua ja saataisiin kaikki pelaamaan samaan joukkueeseen. Aineiston valossa myyjät vaikuttavat ajattelevan paljonkin yrityksen etua ja "isoa kuvaa". Tulosluvussa 5.6 'yhteistyön tekeminen' käy ilmi myyjien ajattelun käytäntö, että läpi organisaation vallitseva keskusteluyhteys ja myös heidän "etulinjassa" työskentelevien kuunteleminen voisivat johtaa tuloksellisempaan yritystoimintaan, paremmin toimivaan organisaation ja lisääntyneeseen työtyytyväisyyteen.

Dialogisen johtamis- ja päätöksentekotavan todellinen omaksuminen niin johdon kuin henkilöstönkin taholta on pitkä ja haastava prosessi ja vaatii todellista tekemistä ja harjoittelua (Laine & Vaara 2012). Ei olekaan realistista ajatella, että hierarkkisesti rakentuneissa ja toimivissa organisaatioissa pystyttäisiin siirtymään siihen yhdessä yössä tai sormia napsauttamalla. Tämän tyyppisellä 'paikallisstrategiatutkimuksella' kuin itsekin olen tässä työssä tehnyt voi kuitenkin nähdä roolin myös hierarkkisesti toimivissa organisaatioissa. Tutkimalla henkilöstön työkäytännöissä rakentuvaa strategista toimintamallia voidaan saada kuva, onko virallinen strategia jalkautunut ja miltä osin se on tai ei ole jalkautunut, eli tutkimus voi toimia eräänlaisena "jalkautuneisuus-tarkastuksena". Virallisen strategian tietämisen, eli että henkilöstö osaa esimerkiksi kertoa ulkoa virallisen strategian sisällön muistelemalla strategian lanseeraustilaisuudessa näytettyjä dioja, ei voi vielä olettaa ohjaavan henkilöstön todellista työn tekemistä. Jos virallista strategiaa ei ole sisäistetty, ei sen sisältöä muistella arkisen työn tekemisen tiimellyksessä. Kun havainnoidaan ihmisten työntekoa tai he kertovat itse arkisesta työn tekemisestään, saadaan todellisempi kuva toimintamallista ja toimintaa ohjaavista tekijöistä. Toisekseen, kuten on jo aiemmin todettu ja tutkimuksen tuloksistakin havaittu, vallitsevan toimintamallin muuttaminen ulkopäin tai määräämällä voi olla vaikeaa ja saada aikaan lieveilmiöitä kuten vastarintaa. Erityisesti ennen suurten ja voimallisten uudistusten implementointia voitaisiin tutkia, millaisia paikallisstrategioita organisaation sisällä vallitsee ja pohtia, johtaisivatko muutokset todennäköisesti ristiriitoihin vallitsevien toimintamallien kanssa ja sitä myötä negatiivisiin lieveilmiöihin.

Työkäytännöt strategiana, ja erityisesti henkilöstön työkäytännöt strategiana, -tutkimusnäkökulma on vielä niin tuore, että empiirisiä tutkimuksia erilaisilla aineistoilla tar-

vitaan lisää. Jos saatavilla olisi ollut samantyyppiseen myyntiorganisaatioon keskittyviä tutkimuksia, olisi ollut mielenkiintoista verrata tuloksia omiini. Samantyyppistä tutkimusta olisi hyvä tehdä myös erilaisille myyjille ja erilaisissa yrityksissä. Esimerkiksi päivittäistavarakaupan kassamyynnin tai raskaan teollisuuden vientimyynnin työ ja toimintatavat poikkeavat kuitenkin paljonkin toisistaan. Mikäli tutkimusprojektini olisi ollut laajempi, tutkimusilmiöstä olisi varmasti saatu monipuolisempi kuva hankkimalla mukaan myös esimerkiksi havainnoimalla kerättyä tutkimusaineistoa täydentämään ihmisten omia kertomuksia. Olisi ollut myös erittäin mielenkiintoista tehdä samanlainen osastostrategiatutkimus ylimmän johdon keskuudessa sekä yrityksen muilla myyntiosastoilla ja vertailla eri puolilla organisaatiota vallitsevia strategiakäsityksiä. Työssäni olen kuitenkin pyrkinyt tuomaan strategia käytäntönä, ja tarkemmin ottaen henkilöstön työkäytännöt strategiana, -ajattelua myös myyntiorganisaatioiden ja myyntijohtamisen kontekstiin, sekä liittämään paikallisstrategiatutkimuksen osaksi laajempaa strategiatyön tekemisen käytäntöä.

Lähteet

- Ambrosini, V., Bowman, C. & Burton-Taylor, S. (2007). Inter-team coordination activities as a source of customer satisfaction. *Human Relations*, 60(1): 59–68.
- Araujo, L. & Easton, J. (1996). Strategy: where is the pattern? *Organization*, 3: 361–383.
- Aula, Pekka & Mantere, Saku (2012). Organisaatioviestintä strategian toteuttajana. Teoksessa: *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*, toim. Saku Mantere, Kimmo Suominen & Eero Vaara, 43–51. Helsinki: Sanoma Pro.
- Bourdieu, Pierre (1977/2002). *Outline of a theory of practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bourdieu, Pierre (1990). *The Logic of Practice*. Cambridge: Polity.
- Bourdieu, Pierre (1998). *Practical Reason*. Cambridge: Polity.
- Bourgeois, L. J. (1980). Strategy and environment. A conceptual integration. *Academy of Management Review*, 5(1): 25–39.
- Bryman, Alan & Bell, Emma (2015). *Business Research Methods*. New York: Oxford University Press.
- Burrell, Gibson & Morgan, Gareth (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. London: Heinemann.
- Chia, Robert & Holt, Robin (2006). Strategy as Practicel Coping: A Heideggerian Perspective. *Organization Studies*, 27(5): 635–655.
- Chia, Robert & MacKay, Brad (2007). Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, 60(1): 217–242.
- Chia, Robert & Rasche, Andreas (2010). Epistemological alternatives for researching Straegy as Practice: building and dwelling worldviews. Teoksessa Glosorkhi, Damon ym. (toim.) *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dew, Nicholas (2009). Serendipity in Entrepreneurship. *Organization Studies*, 30(7): 735–753.

- Ezzamel, M. & Willmott, H. (2008). Strategy as Discourse in a Global Retailer: A Supplement to Rationalist and Interpretive Accounts. *Organization Studies*, 29(2): 191–217.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- Heidegger, Martin (1962). *Being and time*. Oxford: Blackwell.
- Heidegger, Martin (1971). *Poetry, language, thought*. Käänt. A. Hofstader. New York: Harper & Row.
- Heikkinen, Hannu L. T. (2010). Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksena. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*, toim. Juhani Aaltola & Raine Valli, 143–159. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hill, Charles W. L. & Jones, Gareth (2010). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Mason, OH: South-Western.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (1997). *Tutki ja kirjoita*. 15.–17. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huttunen, Rauno (2010). Habermas, Jürgen: Tiedonintressiparadigma ja Habermasin Marx-tulkinta. Filosofia.fi. <http://filosofia.fi/node/5305/#Tiedonintressiparadigma%20ja%20Habermasin%20Marx-tulkinta>. Haettu 2.5.2016.
- Hänninen, Vilma (2010). Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*, toim. Juhani Aaltola & Raine Valli, 160–178. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Jarzabkowski, Paula (2005). *Strategy-as-Practice: An Activity-Based Approach*. London: SAGE Publications.
- Jarzabkowski, Paula, Balogun, Julia & Seidl, David (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1): 5–27.
- Jarzabkowski, Paula & Spee, Andreas P. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1): 69–95.

- Johnson, G., Melin, L. & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based view? *Journal of Management Studies*, 40(1): 3–22.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L. & Whittington, R. (2007). *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kaasila, Raimo, Rajala, Raimo & Nurmi, Kari E. (2008). *Narratiivikirja: Menetelmiä ja esimerkkejä*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Katila, Saija (2015). Käytäntö – mitä se oikein tarkoittaa? Teoksessa: *Kopista ulos - tutkijat käytänteoreettisen tajun jäljillä*, toim. K. Räsänen, E. Apajalahti, E. Houtbeckers, G. Kallio & A. Penttilä, 130–159. Aalto-yliopiston julkaisusarja Kauppa + Talous 5/2015. Helsinki: Unigrafia. <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/17338/isbn9789526062655.pdf?sequence=1>. Haettu 11.5.2016.
- Kuhn, Thomas (1962). *The Structure of Scientific Revolution*. Chicago: University of Chicago Press.
- Laine, Pikka-Maaria (2009). Työkäytännöt strategiana – vaihtoehto strategia käytäntönä -tutkimukseen. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 3–4/2009: 181–206.
- Laine, Pikka-Maaria (2010). *Toimijuus strategiakäytännöissä: diskurssi- ja käytänteoreettisia avauksia*. Turun Kauppakorkeakoulu. Väitöskirja. https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/113645/Ae1_2010.pdf?sequence=1. Haettu 11.5.2016.
- Laine, Pikka-Maaria & Vaara, Eero (2012). Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiatyöhön. Teoksessa: *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*, toim. Saku Mantere, Kimmo Suominen & Eero Vaara, 29–42. Helsinki: Sanoma Pro.
- Laitinen, Matti (2008). Organisatorisen muutosnarratiivin tuottaminen kertovan muutosselonteon menetelmän avulla. Teoksessa: *Narratiivikirja: Menetelmiä ja esimerkkejä*, toim. Raimo Kaasila, Raimo Rajala & Kari E. Nurmi, 172–190. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Mantere, Saku, Suominen, Kimmo & Vaara, Eero (2012). *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*. Helsinki: Sanoma Pro.

- Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L., Himberg, T. (2016). Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. <http://www.jyu.fi/mehu>. Haettu 18.04.2016.
- Mintzberg, Henry (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9): 934–948.
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand Bruce & Lampel, Joseph (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. London: Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand Bruce & Lampel, Joseph (2009). *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management*. 2. painos. Harlow: Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry & McHugh, Alexandra (1985). Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30(2): 160–197.
- Mintzberg, Henry & Waters, James A. (1982). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*, 25(3): 465–499.
- Mintzberg, Henry & Waters, James A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3): 257–272.
- Nonaka, I. & Toyama, R. (2007). Strategic Management as Distributed Practical Wisdom (Phronesis). *Industrial and Corporate Change*, 16(3): 1–24.
- Peltonen, Tuomo (2010). *Organisaatioteoria klassisesta jälkimoderniin*. Helsinki: WSOYpro.
- Polkinghorne, Donald E. (1995). Narrative configuration in qualitative analysis. Teoksessa: *Life history and narrative*, toim. Amos J. Hatch & Richard Wisniewski, 5–23. London: The Falmer Press.
- Reckwitz, Andreas (2002). Toward a Theory of Social Practices. A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2): 243–263.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna (2006). KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Haettu 18.4.2016.
- Schatzki, T. R. (2001). Introduction: Practice theory. Teoksessa: *The practice turn in contemporary theory*, toim. T.R. Schatzki, K. Knorr-Cetina & E. von Savigny, 1–14. London: Routledge.

- Schatzki, T. R. (2005). Peripheral Vision: The sites of organization. *Organization Studies*, 26(3): 465–484.
- Thomas, R., Sargent, L. D. & Hardy, C. (2011). Managing organizational change. Negotiating meaning and power-resistance relations. *Organizational Science*, 22(1): 22–41.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö. <http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanta>. Haettu 11.5.2016.
- Vaara, Eero & Whittington, Richard (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(1): 285–336.
- Whittington, Richard (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5): 731–735.
- Whittington, Richard (2007). Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organization Studies*, 28: 1575–1584.