



- OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

FEELBACK OY:N PROJEKTI- LIIKETOIMINNAN UUSI MYYNNIN OHJAUSMALLI

TEKIJÄ/T: Juha Järvi

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Juha Järvi	
Työn nimi Feelback Oy:n projektiliiketoiminnan uusi myynnin ohjausmalli	
Päiväys	9.11.2015
Sivumäärä/Liitteet	55
Ohjaaja(t) Antti Iire ja Virpi Laukkanen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Feelback Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Feelback Oy:n hallitus linjasi vuonna 2013 uuden kasvustrategian. Strategian viitoittamana yrityksessä aloitettiin ydinprosessien määrittely. Määrittelyn tuloksena yhdeksi ydinprosessiksi valikoitui asiakashallintaprosessi.</p> <p>Tämä käytännön tutkimustehtävä on osa Myymaster -hanketta, joka käynnistettiin vuonna 2013 yhdessä Feelback Oy:n ja Savonia-ammattikorkeakoulun kanssa. Hankkeen tavoitteena on tukea Itä-Suomessa toimivia yrityksiä kehittämään entistä tehokkaampia myynnin ohjausmalleja.</p> <p>Opinnäytetyö käsittelee myynnin ohjausta ja asiakashallintaa Feelback Oy:n projektiliiketoiminnassa. Tutkimusongelma on analysoida vuosien 2012 ja 2013 laskutus ja selvittää asiakaskannan ja uusasiakashankinnan projektikohtainen kannattavuus.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa projektien kannattavuus eri asiakasluokissa, joiden pohjalta luodaan projektiliiketoiminnalle uusi tehokas myynnin ohjausmalli. Teoreettinen viitekehys muodostuu myynnin johtamisesta ja toimintolaskennasta. Uudessa myynnin ohjausmallissa myyntiä johdetaan järjestelmällisesti tunnuslukuihin nojaten.</p> <p>Opinnäytetyön johtopäätöksissä kuvataan kehittämiskohteet ja pyritään löytämään konkreettisia kehittämissuhteita sekä esitetään uusi projektiliiketoiminnan myynnin ohjausmalli.</p>	
Avainsanat myynnin johtaminen, myynnin ohjausmalli, kasvustrategia, toimintolaskenta.	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author(s) Juha Järvi			
Title of Thesis A new model for steering sales in Feelback Ltd`s project business			
Date	9.11.2015	Pages/Appendices	55
Supervisor(s) Antti Iire and Virpi Laukkanen			
Client Organisation /Partners Feelback Ltd			
<p>Abstract</p> <p>The board on Feelback Ltd outlined a new growth strategy in 2013. The new strategy required the main processes to be redefined. The process on customer management was selected as one of the main processes.</p> <p>This practical research task is a part of the Myymaster -project that was started in 2013 with Feelback Ltd and Savonia University of Applied Sciences. The primary aim of the project is to support the companies in Eastern Finland to develop more effective models to steer their sales.</p> <p>This thesis project deals with sales steering and the customer management in the project businesses at Feelback Ltd. The research problem is to analyze the invoicing of the years 2012 and 2013 and to find out the profitability of the existing clientele as well as of acquiring new clients per project.</p> <p>The present thesis makes an attempt to recognize the profitability of processes in different customer categories. Based on the profitability indicated thereof, a new effective model for steering sales is created. Furthermore, the theoretical framework of the study consists of sales management and activity based costing. Hence, the new model for steering sales is systematically managed based on the financial ratios and other applicable indicators.</p> <p>In the conclusion, the development objects discovered during the research are described and new concrete suggestions are aimed to be found. In addition, a new model for steering sales in project businesses is established and introduced.</p>			
<p>Keywords sales management, steering of sales, growth strategy and activity based costing.</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	5
2	TOIMIALA, YRITYS JA KASVUSTRATEGIA	6
2.1	Tutkimustoimiala Suomessa.....	6
2.2	Feelback Oy.....	6
2.3	Feelback Oy: kasvustrategia	8
3	MYNNIN JOHTAMINEN.....	12
3.1	Myynnin johtaminen Feelback Oy:ssä	14
4	MYMASTER-PILOTTI	18
4.1	Päätös Myymaster-hankkeeseen osallistumisesta	18
4.2	Myymaster-hankkeen määrittely ja työvaiheet.....	19
4.2.1	Projektiluokitus	20
4.2.2	Tuoteryhmät.....	22
4.2.3	Asiakkaiden luokittelu.....	23
5	TOIMINTOLASKENTA	26
6	PROJEKTIN KANNATTAVUUSLASKENTA FEELBACK OY:SSÄ	30
7	MENETELMIEN KUVAUS.....	33
7.1	Tutkimusaineiston hankinta	35
7.2	Malliprojektien kuvaaminen ja kustannusten kohdistaminen toiminnoille	35
7.3	Valitut menetelmät.....	40
8	TULOKSET	42
8.1	Mekaanisesti löydetyt tulokset	42
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA	46
9.1	Kehittämiskohteet tutkimusprosessin aikana ja ratkaisuehdotukset	47
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	53

1 JOHDANTO

Feelback Oy:n hallituksen laatima kolmivuotinen kasvustrategia haastaa koko organisaation kehittymään jokaisella osa-alueella. Liikevaihdon positiivisen kehityksen myötä myös tarjottavien palveluiden laadullinen vaatimustaso kasvaa. Asiakaskanta muodostuu suurista yrityksistä ja julkisen sektorin organisaatioista, joiden toimintaa kehitettäessä tarjottavien tutkimuspalveluiden on tuotettava konkreettista lisäarvoa tilaajalle. Liiketoiminnan kehitys on johtanut tilanteeseen, jossa järjestelmällisen myynnin johtamisen merkitys korostuu.

Feelback Oy:ssä päätettiin ottaa käyttöön uusi asiakashallintajärjestelmä vuonna 2012. Asiakashallintajärjestelmän käyttöönotto mahdollisti asiakasprojektien tarkan kannattavuuden analysoinnin. Kannattavan kasvustrategian toteuttaminen vaatii laaja-alaista ymmärrystä liiketoiminnasta, asiakasprojekteista ja projektin eri vaiheista. Kehityskohteiden tunnistaminen ja prosessien tehostaminen mahdollistaa kannattavan liiketoiminnan kasvun sekä menestymisen jatkossa kilpailluilla markkinoilla.

Opinnäytetyö ja tutkimusongelma tukevat osaltaan Feelback Oy:n projektiliiketoiminnan kehitystyötä. Projektiliiketoiminta käsittää kaikki kertaluonteisesti toteutettavat tutkimukset, jotka eivät perustu jatkuvan palvelun lisenssilaskutukseen. Projektiliiketoiminta muodostaa noin puolet yrityksen 2,5 miljoonan euron liikevaihdosta. Määrällisesti projekteja tuotetaan noin 950 kappaletta vuositasolla. Tutkimusongelmana oli analysoida vuosien 2012 ja 2013 laskutus ja selvittää olemassa olevan asiakaskannan ja uusasiakashankinnan projektikohdainen kannattavuus asiakasluokissa.

Opinnäytetyö on käytännön tutkimustehtävä, jossa asiakaskanta analysoidaan projektiluokittain toimintolaskentaa hyödyntäen. Tuloksista pyritään löytämään asiakassegmentit, joille palveluiden tuottaminen mahdollistaa parhaan taloudellisen lopputuloksen. Analysoitua tietoa hyödynnetään myynnin suunnittelussa ja myyntiresurssien kohdistamisessa tuotaviimpiin asiakassegmentteihin.

Teoreettinen viitekehys muodostuu myynnin johtamisesta ja toimintolaskennasta. Uudessa myynnin ohjausmallissa myyntiä johdetaan järjestelmällisesti tunnuslukuihin nojaten, joka palvelee yrityksen hallituksen kannattavalle kasvustrategialle asettamia tavoitteita.

Opinnäytetyön johtopäätöksissä esitetään tutkimuksesta saadut keskeiset tulokset sekä kuvataan tarkasti kehittämiskohteet. Valituille kehittämiskohteille tehdään konkreettisia kehittämissuunnitelmia, jotka esitetään projektiliiketoiminnan uudessa myynnin ohjausmallissa. (Feelback 2013.)

2 TOIMIALA, YRITYS JA KASVUSTRATEGIA

2.1 Tutkimustoimiala Suomessa

Tutkimusliiketoiminta Suomessa on hyvin pirstaleinen. Toimialan sisällä markkinat jakautuvat kahteen osa-alueeseen, liiketoiminnan kehittämiseen ja henkilöstön kehittämiseen. Liiketoiminnan kehittämisen palveluilla tarkoitetaan asiakasrajapintaan ja sidosryhmiin kohdistuvia tutkimuksia. Näihin palveluihin sisältyvät esimerkiksi asiakastyytyväisyys -ja markkinatutkimukset. Markkinatutkimusliitto SMTL r.y.:n tutkimuksen mukaan Suomessa tehdään vuosittain markkinatutkimuksia noin 120 miljoonalla eurolla. Markkinatutkimusliiton keräämä tilastotieto on luotettava, mutta tilastosta ei käy ilmi henkilöstön kehittämiseen liittyvät tutkimuspalvelut. Tutkimuspalveluiden yhteenlasketun kokonaismarkkinan arvioidaan olevan 200 - 300 miljoonaa euroa. (Markkinatutkimusliitto SMT r.y. 2014.)

Digitalisaatio on megatrendi, joka muuttaa myös tutkimustoimialaa. Vahvoja tulevaisuussignaaleja voidaan jo nyt havaita markkinoilla. Digitalisaation ja uuden tekniikan mukanaan tuoma kustannustehokkuus muuttaa perinteistä tutkimussykliä. Mittaustiheys kasvaa ja siirtyään pulssimittauksiin, jossa tutkimusta toistetaan 2-4 kertaa lyhyen ajanjakson välillä. Analysoitua, reaaliaikaista tietoa tarvitaan nopeasti ja tiedon pitää olla helposti saatavilla organisaatioiden päätöksenteon tukena. Tiedolla johtaminen on vakiinnuttanut asemansa organisaatioiden päätöksenteossa. (Kauppalehti 2015.)

Mittaustiheyden lisääntyminen ja analysoidun tiedon nopea tuottaminen vaatii palveluntuottajalta sekä käytössä olevalta tekniseltä järjestelmältä uusia ominaisuuksia. Palautetta kerätään monikanavaisesti erilaisia päätelaitteita hyödyntäen ajasta ja paikasta riippumatta. Teknologian kehittyessä uudet päätelaitteet, kuten älypuhelimet ja tabletit vaativat palautejärjestelmän jatkuvaa kehittämistä ollakseen loppukäyttäjälle vastaajaystävällisiä ja helppokäyttöisiä.

2.2 Feelback Oy

Feelback Oy on valtakunnallinen, terveellä kasvu-uralla oleva, vuonna 2001 perustettu yritysten ja muiden organisaatioiden kehittämiseen erikoistunut palveluyritys, jonka tarjoamia kyselytutkimus-, palautetieto- ja asiantuntijaratkaisuja käyttävät sadat Suomessa ja kansainvälisillä markkinoilla toimivat yritykset. Feelback Oy:n palveluissa yhdistyvät vankka prosessiosaaminen ja innovatiivisuus. (Feelback Oy 2015.)

Palvelutuotannossa työskentelee yli 50 henkilöä Feelback Oy:n neljässä toimipaikassa Espoossa, Kuopiossa, Lappeenrannassa ja Tampereella sekä tiivis 100 konsultin, valmen-

tajan ja muun asiantuntijan valtakunnallinen verkosto. Yrityksen ennakoitu liikevaihto vuonna 2015 on 2,5 miljoonaa euroa. Vuoden 2014 aikana Feelback Oy toteutti 950 erillistä asiakasprojektia sekä tuotti yksilö- ja organisaatiokohtaisia raportteja yhteensä lähes 50.000 kpl. Vuosittainen volyymilisäys viimeisen kolmen vuoden aikana on ollut keskimäärin 30 %. (Feelback Oy 2015.)

Tuotteet ja palvelut on konseptoitu kokonaisuuksiksi, joilla tuetaan ihmisten ja organisaatioiden kehittymistä. Feelbackin palautejärjestelmä mahdollistaa uudenlaisten, enemmän tietoa antavien älykkäiden mittareiden käytön. Älykkäät mittarit ovat vastaajille miellyttäviä ja nopeita vastata. Älykkään mittarin avulla päästään kiinni todellisiin kehityskohteisiin. Kysymyspolku ohjaa vastaamaan niihin kysymyksiin, jotka ovat vastaajalle oleellisia. Kysymystä myös tarkennetaan tarvittaessa. Samanaikaisesti voidaan mitata asioiden tärkeyttä, toiminnan tasoa sekä toimintatavoissa tapahtuneita muutoksia pidemmän aikavälin trendinä. (Feelback Oy 2015.)

Mittareilla voidaan kerätä myös ideoita ja sanallista palautetta. Ne mahdollistavat grafiikan hyödyntämisen monin eri tavoin. Tiedonkeruu toteutetaan tavalla, jolla kyselytutkimuksen kohderyhmä parhaiten tavoitetaan: www-sivut, intra- ja extranet, sähköposti, puhelinhaastattelut, sms-kyselyt, lomakemittaukset sekä erilaiset palautepäätteet. (Feelback Oy 2015.)

Kaikki projektit räätälöidään asiakaskohtaisten tarpeiden mukaan ja toteutetaan tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa. Kokonaispalvelu merkitsee asiakkaalle helppoutta ja vaivattomuutta. Feelback huolehtii projektin kaikista vaiheista, ja asiakas voi keskittyä omaan ydintoimintaansa. (Feelback Oy 2015.)

Asiakaskohtainen palvelutuotanto merkitsee sitä, että sisäiset ja ulkoiset asiakas-, henkilöstö- ja toiminnanmittaamisratkaisut toteutetaan räätälöidysti asiakkaan tarpeiden mukaan. Asiantuntijapalvelut sisällöntuotannossa ja mittareiden laadinnassa, tulosraporttien muokkaamisessa sekä tulosten käsittelyssä ovat käytettävissä asiakastarpeen mukaan. (Feelback Oy 2015.)

Asiakkaiden kokema toiminnan laatu on tekemisen keskiössä. Feelback Oy pyrkii vastaamaan laatuodotuksiin huolehtimalla kokonaisuudessaan asiakkaalle tuotetusta prosessista. Ammattitaitoisella henkilöstöllä on 15 vuoden kokemus vastaavien vaativien projektien toteutuksesta. Feelbackin kehittämä tiedonkeruujärjestelmä takaa luotettavuuden tutkimusdatan käsittelyssä. Tulokset raportoidaan sellaisessa muodossa, että ne ovat helposti käytettävissä tilaajan omia jatkotarpeita ajatellen tulosten jalkautusvaiheessa. Feelback valvoo kyselytutkimusprosessin toimivuuden sekä raportoi tilaajalle tulosten kehittymistä

koko prosessin ajan. Kaikki lähetettävät palaute -ja raporttilinkit ovat suojattuja eli kyselyyn vastaaminen ja raporttien tarkastelu tapahtuu tietoturvallisesti suojatussa yhteydessä. Vastauslinkkiin luodaan 8 merkkiä pitkä satunnaiskoodi, jolloin linkkien arvaaminen on mahdotonta. Palautelinkit ja salasanat toimivat aina vain määritellyn ajan. Aika voidaan määrittellä tapauskohtaisesti, yleensä noin 2-3 viikkoa aktivointihetkestä. Mikäli kyselyyn ei vastata määräajassa, vastaaminen ei enää myöhemmin onnistu. (Feelback Oy 2015.)

Kyselynäyttöjä voidaan ketjuttaa siten, että eri vastausryhmät vastaavat vain tiettyihin kysymyksiin. Kyselyyn voidaan rakentaa erilaisia polkuja, jolloin vastaajalle esitetään tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Samalla tavalla vastaajalle epäolennaiset kysymykset voidaan ohittaa. Kyselyn rakenne voidaan näin luoda älykkääksi.(Feelback Oy 2015.)

2.3 Feelback Oy: kasvustrategia

Strategian suunnitteluvaiheessa organisaatiot jaetaan tyypillisesti neljään eri kategoriaan. Luokittelu tehdään tuotantolähtöiseen, tuotekehityslähtöiseen, asiakaspalvelulähtöiseen ja julkisen sektorin toimijoihin. Organisaatiotyypit harjoittavat toisistaan selvästi poikkeavaa liiketoimintaa ja siten tarvitsevat käyttöönsä erilaiset strategiat. (Lindroos ja Lohivesi 2004, 11-12.)

Strategian suunnittelun lähtökohtana pidetään sitä, että organisaation olemassaolon perusta on tuottaa jollakin tapaa hyötyä organisaation ulkopuolisille tahoille. Hyödyn tuottaminen vaatii organisaatiossa selkeää näkemystä siitä miten, kenelle ja miksi hyötyä tuotetaan. Organisaation on ensin tiedostettava markkinoilla oleva potentiaali ja sen jälkeen hankittava asiakkaansa. Ennen varsinaista asiakashankintaa organisaation tulee kartoittaa asiakaskunnan tarpeet. Kilpailuilla markkinoilla tuotteista ja palveluista on ylitarjontaa, joten asiakkaan tarpeiden ja arvojen ymmärtäminen on avainasemassa. (Lindroos ym. 2004, 17.)

Liiketoimintastrategia, toiselta nimeltään kilpailustrategia voidaan määrittellä liikeidean viiden osatekijän perusteella. Ne ovat tarpeet ja kysyntä, asiakkaat, tuotteiden ja palveluiden tarjonta, ydinosaaminen ja kilpailuetu. On tärkeää, että tarpeet ja kysyntä pidetään toisistaan erillään. Tarpeet ovat aina jotain pysyvää, kun taas kysynnän kohteet vaihtelevat useinkin. Kysyntään vaikuttaa se, mikä kulloinkin täyttää asiakkaan tarpeet tehokkaimmin. (Karlöf 2004, 10.)

Asiakas määritellään ihmiseksi, joka tekee ostopäätöksen. Asiakas ei siis ole juridinen henkilö vaan ostopäätöksen organisaation sisällä tekee ihminen. Asiakkaan määrittelyssä

on huomioitavaa, että ostaja ei aina ole lopullinen hyödykkeen käyttäjä. Lopullisella käyttäjällä voi olla aivan erilaisia tarpeita, joka osaltaan luo haastavia tilanteita. (Karlöf 2004, 11.)

Tuotteiden ja palveluiden tarjonta tähtää tyydyttämään asiakkaan tarpeet. Asiakkaan tarpeiden ymmärrys, tarjonnan monipuolisuus sekä houkuttelevuus luovat liiketoiminnan menestymisen mahdollisuudet. Kilpailuedun käsite on muuttunut kilpailuilla markkinoilla. Organisaatiot ovat pakotettuja tarkastelemaan omaa kilpailukykyä suhteessa ympäröivään maailmaan ja muihin saman toimialan toimijoihin. Kilpailuetua määriteltäessä pitää kyetä vastaamaan kysymykseen, miksi asiakkaan tulee valita juuri meidän organisaatio tuotteiden tai palveluiden tarjoajaksi. (Karlöf 2004, 13.)

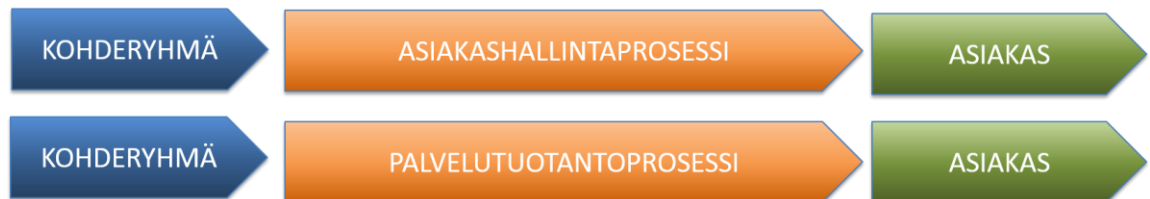
Tuotemarkkinavalintojen jälkeen tarkastellaan organisaation kilpailustrategiaa. Kilpailustrategian tehtävä on erottautua kilpailijoistaan markkinoilla. Porterin mukaan olennaista on tiedostaa ja ymmärtää missä kilpaillaan ja miten. Hän nimeää viisi tekijää, jotka tulee ottaa huomioon. Ne ovat asiakkaat, tavarantoimittajat, korvaavat tuotteet sekä nykyiset ja tulevat kilpailijat. Näitä tekijöitä käsiteltäessä kilpailustrategian keskeinen asia on kilpailuetu. Siksi kilpailustrategian valinnan lähtökohta on asiakas. Asiakkaan näkökulmasta kilpailuetu tarkoittaa vain niitä tekijöitä, joita asiakas itse arvostaa verratessa palveluntarjoajien tuotteita ja palveluita keskenään ostopäätöstä tehdessään. Tämän vuoksi strategiaa suunnitellessa ja päätöksiä tehtäessä on tärkeää määritellä organisaation ydinosaaminen ja sitä kautta pyrkiä erilaistamaan tuotteita ja toimintaa. Erilaistamisen avulla organisaatio tavoittelee pitkäaikaista kilpailukykyä, jonka mahdollistaa vain organisaation sisällä oleva ydinosaaminen. (Hakanen ym. 2007, 84.)

Ydinosaamisen keskeinen kysymys onkin se, että mikä todella on organisaation ydinosaamista. Kysymys antaa vastauksen siihen, mitkä organisaation prosessit voidaan ulkoistaa vahingoittamatta ydinosaamista. Nyrkkisääntönä pidetään, että kaikki puuhasteluksi laskettava toiminta voidaan ulkoistaa. (Karlöf 2004, 12.)

Feelback Oy:n hallitus laati yhdessä operatiivisen johdon kanssa kasvustrategian vuonna 2013. Kasvustrategia on kestoaltaan kolmivuotinen ja sen tavoitteeksi asetettiin liikevaihdon kaksinumeroinen orgaaninen kasvu vuositasolla. Kasvua haetaan lisämyynnillä nykyisille asiakkaille sekä tehostamalla uusasiakashankintaa. Kunnianhimoinen tavoite sisältää taloudellisen raamin, jota on noudatettava. Kasvua ei haeta markkinoilla hinnalla millä hyvänsä, vaan liiketoiminnan tulee olla kannattavaa kaikissa olosuhteissa. (Feelback Oy 2013.)

Strategian viitoittamana yrityksessä käynnistettiin ydinprosessien tunnistaminen ja niiden kuvaaminen. Kuviossa 1 on esitetty ydinprosessit, joista toinen on asiakashallintaprosessi. Asiakashallintaprosessi on keskeisessä asemassa kasvustrategiaa toteutettaessa.

FEELBACK YDINPROSESSIT



KUVIO 1. Feelback Oy ydiprosessit (Feelback Oy 2015)

Feelback Oy tarjoaa palveluita valtakunnallisesti. Myyntitoiminnot on hajautettu neljään alueyksikköön, jotka sijaitsevat kasvukeskuksissa eri puolella Suomea. Alueyksiköt näytetään asiakkaille paikallisina toimijoina. Tämä luo kilpailuetua niihin kilpailijoihin nähden, jotka toimivat valtakunnallisesti pääkaupunkiseudulta käsin.

Yrityksen liiketoiminnan pohjan luo räätälöidyt palvelukonseptit. Niiden ostaminen ja käyttöönotto on helppoa sekä vaivatonta asiakkaalle. Asiakkaita lähestytään arviointiperustaisella kehittämisellä, jossa tiedolla johtamisen merkitystä korostetaan organisaation kehittämisen ja päätöksenteon tukena. Mittaamisen tuloksena saadaan konkreettista analysoitua tietoa organisaation nykytilasta, jota hyödynnetään kehittämisprosesseissa. Seuranta-mittaus todentaa vaikuttavuuden haluttuun asiaan ja sen tuoman kehityksen suunnan asiakasorganisaation liiketoimintaan.

Kasvustrategian mukaisesti Feelback pyrkii ensisijaisesti valtaamaan uusia markkinoita myyntiorientoituneesti perustamalla omia alueyksiköitä kasvukeskuksiin. Tarvittaessa organisaation kasvu voidaan tukea liiketoimintakaupoilla markkina-aseman vahvistamiseksi. Kuviossa 2 on esitetty Feelback Oy:n liikevaihdon kehitys vuosina 2010 – 2014.

Rekrytointipolitiikan perusta on, että yritys ei palkkaa alan parhaita asiantuntijoita, vaan pyrkii vahvan kumppaniverkoston kautta tuottamaan asiakkaille lisäarvoa ja ensiluokkaisia palveluita. Kustannustehokas kumppaniverkoston hyödyntäminen nähdään yhdeksi keskeisimmäksi menestystekijäksi kiristyvässä markkinatilanteessa.

Kasvustrategiaan liittyy olennaisena osana kannattavuus. Vallalla oleva taloudellinen tilanne ja kilpailun kiristyminen johtaa väistämättä yrityksen kulurakenteen tarkasteluun.

Edellä mainitut määritetyt arvot ohjaavat vahvasti toimintaa, jossa asiakas on aina keskiössä. Toimintaa leimaa ketteryys ja tehokkuus. Asioita tehdään rohkeasti virheitä pelkäämättä, mutta laatua kunnioittaen. Työntekijöitä kannustetaan toimimaan innovatiivisesti ja kasvamaan yhä vaativampiin työtehtäviin.

Feelback Oy tavoittelee kasvua ensisijaisesti olemassa olevasta asiakaskannasta sekä tämän opinnäytetyön tuloksiin peilaten tarkasti määritellyistä potentiaalisista asiakassegmenteistä uusasiakashankinnan avulla. Pääpaino myyntityössä kohdistuu asiakaskannan hoitoon. Kannattavuutta pyritään lisäämään tarjoamalla asiakkaiden käyttöön palvelumalleja, jotka perustuvat jatkuvaan lissensilaskutukseen. Lisäksi toimialakohtaisilla, monistettavilla innovatiivisilla palveluratkaisuilla tuetaan kannattavaa kasvustrategiaa. Yritys nojaa kaikessa toiminnassaan valittuihin arvoihin, jotka ovat kannattava kasvu, erinomainen asiakaskokemus, jatkuva kehittyminen, luottamus, sitoutuminen ja yhteistyön mutkattomuus. (Feelback Oy 2013.)

3 MYNNIN JOHTAMINEN

Liiketoiminnan kasvaessa myynnin johtaminen ja järjestelmällisen myynnin ohjausmallin kehittämisen tärkeys korostuu. Myynti on ratkaisevan tärkeää yritysten kannattavuuden ja olemassaolon kannalta. Myynnistä saatava kassavirta mahdollistaa yrityksen toiminnan ja sen kehittämisen sekä henkilöstön työllistämisen. Myyntitaito ei yksistään riitä, vaan lisäksi tarvitaan systemaattista toimintamallia, joka takaa yrityksille jatkuvan tuoton, toimintakyvyn ja kasvun. (Sydänmaalakka 2004.)

Globalisaatio ja digitaalinen vallankumous ovat osaltaan kiristämässä kilpailua markkinoilla ja pakottavat työelämän suuriin muutoksiin. Totuttu malli työelämässä ei ole enää riittävä, vaan yritysten ja organisaatioiden on muututtava kyetäkseen jatkamaan toimintaansa kannattavasti. Tämä luo haasteita niin myynnin johtamiseen kuin esimiestyöskentelyyn. Esimiesten on sopeuduttava uuteen tilanteeseen ja uudistuttava, tarvitaan uudenlaista ajattelutapaa. Uuden oppiminen ja uusien toimintatapojen omaksuminen ovat tulleet osaksi joka päiväistä työelämää ja osaamista on kyettävä laajentamaan uusille osa-alueille. (Sydänmaalakka 2004, 14.)

Myynnin johtaminen ja itse myyntityö koetaan usein vaikeaksi. Myyjien saama arvostus heidän suorittamaansa työtä kohtaan vaihtelee suuresti organisaatioiden sisällä. Myyntityö mielletään usein muusta organisaatiosta irrallaan olevaksi toiminnoksi. Osittain tämä käsitys on syntynyt myyntijohdon ja myyjien oman toiminnan ja käyttäytymisen tuloksena. Varsin usein törmätään myyjään, joka omasta mielestään osaa täydellisesti työtehtävänsä ja on myynnin huippuammattilainen.

Toimintaympäristön muuttuessa myös myyjien, myyntijohdon ja myynnin ohjausmallin on muututtava ja sopeuduttava vallitseviin olosuhteisiin. Opinnäytetyöksi valikoitunut aihe pyrkii selvittämään syy-seuraussuhteita ja löytämään tekijöitä, joiden avulla myynnin johtaminen, myynnin suunnittelu ja itse myyntityö kohdistetaan oikeaan suuntaan kasvustrategian mukaisesti. Myyntiorganisaation tehokkuutta on tutkittu paljon. Baldauf, Cravens ja Piercy (2001) käsittelevät tutkimusartikkelissaan kansainvälisen myynnin johtamisen tutkimusta, johon oli valittu kaksi kohdemaata Itävalta ja Iso-Britania Euroopasta. Tutkimuksessa selvitettiin myyntijohdon toiminnan vaikutuksia myyjien suorituskyvyn ja koko myyntiorganisaation tehokkuuteen. Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että myyntijohdon valvonta, huolellinen myynnin suunnittelu ja yrityksessä valittu strateginen suunta vaikuttavat merkittävästä yksittäisen myyjän ja koko myyntiorganisaation tehokkuuteen. (Baldauf, Cravens ja Piercy 2001.)

Hierarkkisen johtamistyylin jälkeen on siirrytty vaiheittain tieteelliseen ihmisten johtamiseen. Tieteellinen ihmisten johtaminen vaatii moninaisia valmiuksia johtamisen näkökulmasta.

Muuttuvassa toimintaympäristössä tarvitaan älykästä johtamista. Älykäs johtaminen voidaan määritellä kolmeen elementtiin, jotka ovat organisaation johtaminen, yksilöiden ja tiimien johtaminen sekä itsensä johtaminen. Johtamisen tulisi pyrkiä kaikessa toiminnassa älykkään johtamisen malliin ja kyetä lähestymään asioita eri näkökulmista ottaen huomioon nämä kolme elementtiä. (Sydänmaalakka 2012, 107-110.)

Organisaation menestyminen ei kuitenkaan perustu pelkästään tieteelliseen johtamiseen, vaan tarvitaan oikeita henkilöitä oikeisiin työtehtäviin. Usein kuullaan sanottavan, että huippumyyjäksi synnyttään. Tämä virheellinen käsitys on kuitenkin syytä oikaista. Huippumyyjän taustalla on varmasti paljon lahjakkuutta, mutta tulokset saavutetaan jatkuvan oppimisen, käytännön työn ja kovan harjoittelun seurauksena. (Nieminen ja Tomperi 2008, 22-23.)

Huippumyyjän tärkein ominaisuus on asenne. Ilman oikeaa asennetta myyjän on lähes mahdotonta saavuttaa organisaation asettamia tavoitteita. Asenteiden muokkaaminen on yksi haastavimmista tehtävistä, koska asenteet pohjautuvat ihmisen arvomaailmaan. Huippumyyjältä vaadittavat ominaisuudet kuten halu kehittyä työssään, sisukkuus ja oma-aloitteisuus ovat tekijöitä, joita ei voida muokata. Ne ovat synnynnäisiä, sisäänrakennettuja elementtejä. (Nieminen ym. 2008, 25.)

Organisaation menestymiseen liittyvä toinen keskeinen tekijä on motivaatio. Motivaation taso ilmentää sen, miten suuntaamme energiamme työtehtävissä ja pyrimme saavuttamaan asetetut tavoitteet. Motivaatio määrittelee työhön sitoutumisen tason ja samalla heijastuu työsuorituksen laatuun. Motivaatiota pidetäänkin keskeisenä tekijänä yksilön, ryhmän ja organisaation suorituskyvyssä. (Nieminen ym. 2008, 31.)

Tarvitaan siis oikeat henkilöt oikeisiin työtehtäviin. Henkilöiden tulee omata oikea asenne ja riittävä motivaatiotaso, että organisaatio kykenee kehittymään ja sitä kautta menestymään. Vasta tämän jälkeen voidaan keskittyä itse myynnin johtamiseen. Myyntiprosessilla tarkoitetaan tapaa, jolla myyntiorganisaatiossa työtä tehdään. Myynnin johtamisen näkökulmasta myynnin ohjausmalli käsittää myynnin suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin. (Nieminen ym. 2008, 32-35.)

Myynnin suunnittelu on myyntistrategian rakentamista. Se sisältää asiakassegmentoinnin, asiakaskohtaiset toimintasuunnitelmat ja uusasiakashankintaan liittyvän prospektoinnin. Huolellinen myynnin suunnittelu mahdollistaa onnistumisen toimeenpanovaiheessa. Myynnin johtamisessa toimeenpanovaihe on kriittisin. Myyntijohdon tulee tunnistaa ja varmistaa työn suorittamiseen vaadittavat resurssit ja huolehdittava organisaatiossa olevasta osaamisen tasosta. Nämä edellä mainitut asiat liitettyinä myyjien ohjaukseen ja myyntire-

surssien oikeaan suuntaamiseen, luovat edellytykset menestykselliselle myyntityölle. (Nieminen ym. 2008, 73.)

Jokaisella business-mallilla on oma myyntiprosessinsa. Myyntiprosessi muokataan asiakkaan näköiseksi, ja siinä huomioidaan koko palveluita ostava asiakassegmentti. Myyntiprosessi on kuvattava tarkoin ja sille on määriteltävä tavoitteet. Myyntiprosessi on kuin johtamisjärjestelmä. Ilman tarkoin kuvattua myyntiprosessia ei myöskään voida olettaa, että myyntiä johdetaan ammattimaisesti. (Laine 2008, 207.)

Yrityksen on hankittava käyttöönsä asiakaskeskeisiä työkaluja, joiden avulla se määrittelee hankkimaansa tietoa eri kanavista. Jokaiselle asiakkaalle ja asiakasluokalle tulee asettaa tavoitteet ja niiden kehittymistä on seurattava mittareilla. Mittareiden avulla kyetään tarkastelemaan asiakasrakennetta, miten se kehittyy ja millaisia muutoksia toiminta on aiheuttanut ja tulee aiheuttamaan asiakaskannassa. Näiden tietojen avulla yritys voi asettaa asiakastavoitteet ja määrittellä asiakashoitomallit tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hellman 2003, 73-81.)

Asiakaskeskeisessä liiketoimintamallissa tavoitteet ja strategia asetetaan aina asiakaskohteisesti. Mitattaviksi kohteiksi voidaan valita esimerkiksi asiakasuskollisuus, ostofrekvenssi, liikevaihto, asiakaskannan koko tai asiakaskannattavuus. Näiden tietojen avulla asiakasrajapinnassa työskenteleviä henkilöitä ohjataan strategiassa annettujen suuntaviivojen mukaisesti oikeaan suuntaan. (Hellman 2003, 25–26.)

3.1 Myynnin johtaminen Feelback Oy:ssä

Feelback Oy tavoittelee kasvua ensisijaisesti olemassa olevasta asiakaskannasta sekä jatkossa tämän opinnäytetyön tuloksiin peilaten tarkasti määritellyistä potentiaalisista asiakassegmenteistä uusasiakashankinnan avulla. Pääpaino myyntityössä kohdistuu asiakaskannan hoitoon. Nykyinen myynnin ohjausmalli koetaan tehottomaksi johtuen kasvaneesta asiakkaiden lukumäärästä. Myyntiresurssit kohdistuvat liikaa uusasiakashankintaan, joka sitoo työvoimaresursseja ja on taloudellisesti kallista toteuttaa. Nopeasti kasvanut asiakasmäärä mahdollistaa myyntitoiminnan painopisteen suuntaamisen yhä enemmän olemassa olevan asiakaskannan hoitoon ja niihin asiakassegmentteihin, jotka ovat taloudellisesti kannattavia ja mahdollistavat kannattavan kasvun.

Teknologian hyödyntäminen tiedonhallinnassa ja asiakashoitomallien suunnittelussa on tärkeässä roolissa myynnin kustannusten kasvaessa. Asiakkaita ei enää käsitellä yhtenä

kokonaisuutena, vaan heidät luokitellaan ja panostus tapahtuu määritellyn strategian mukaisesti asiakasluokittain. (Hellman 2003, 69.)

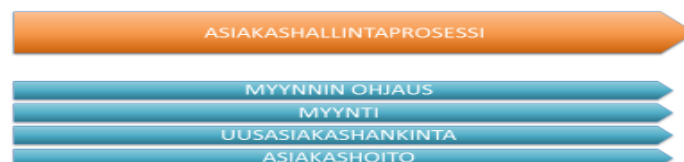
Segmentointi on kiistatta yksi parhaimpia myynnin johtamisen välineitä. Sen avulla asiakkaat saadaan luokiteltua ryhmiä ja kyetään tunnistamaan asiakasryhmät, joilla on samankaltainen tarve tai intressi asiaa tai palvelua kohtaan. (Arantola 2003, 151.)

Segmenttien muodostamisessa määrä ja koko ovat ratkaisevassa asemassa. Yrityksen näkökulmasta segmentoinnissa tulee tuntea organisaation voimavarat ja tiedostaa asetetut tavoitteet. Edellä mainitut tekijät yhdistettynä analysoidun tiedon hyödyntämiseen mahdollistavat parhaan taloudellisen lopputuloksen. (Ylikoski 2000, 43.)

Hellmanin (2003) virta-ajattelun käsite tarkoittaa ”volyyimia, nopeutta ja tuloksellisuutta kahden tilan eli suvannon välillä”. Virta-ajattelun avulla elinkaaren eri vaiheissa olevia asiakkaita pyritään ohjaamaan suvannosta toiseen, tavoitteena saada nopeammin menestyksekkäitä ja kannattavampia asiakassuhteita. (Hellman 2003, 22.)

Asiakkaiden liikkuminen suvannosta toiseen ei kuitenkaan tapahdu itsestään. Virta-ajattelu-mallissa korostuu yrityksen rooli ohjata omia asiakasvirtojaan haluttuun suuntaan analysoidun tiedon avulla. Asiakasanalyysin pohjalta luotu strategia pyrkii poistamaan tuottamattomat asiakkaat. Nyrkkisääntönä voidaan kuitenkin pitää, että asiakaskeskeinen yritys panostaa aina olemassa olevaan kannattavaan asiakaskantaan sekä uusasiakashankintaan. (Hellman 2003, 19.)

Vuonna 2014 uuden kasvustrategian viitoittamana Feelback Oy:ssä käynnistettiin ydinprosessien määrittely ja niiden kuvaaminen. Määrittelyn tuloksena yhdeksi ydinprosessiksi valittiin asiakashallintaprosessi. Kuviossa 2 on esitetty asiakashallintaprosessi, joka sisältää neljä tukiprosessia. Ne ovat myynnin ohjaus, myynti, uusasiakashankinta ja asiakashoito (Feelback Oy 2014).



KUVIO 2. Feelback Oy asiakashallintaprosessi ja tukiprosessit (Feelback 2015)

Nämä neljä yllä kuvattua tukiprosessia vaikuttavat siihen, miten asiakashallintaprosessissa onnistutaan. Opinnäytetyöstä saatavien tulosten avulla pyritään tiedostamaan ongelmakohtat ja siten kehittämään tukiprosesseja. Tukiprosessien kehittäminen auttaa tehostamaan itse asiakashallintaprosessia sekä kohdistamaan myyntiresurssit oikeaan suuntaan. Kuten Storbacka (2005) kirjassaan toteaa ”eniten arvoa tuottava kasvu on orgaaninen kasvu, eli nykyisten tai uusien tuotteiden ja palveluiden myyminen nykyisellä rakenteella nykyisille tai uusille asiakkaille”. (Storbacka 2005, 25.)

Feelback Oy:ssä kaikki aktiiviset asiakkaat on vastuutettu myyjittäin. Pääpaino myyntityössä ja asiakaskannan hoidossa kohdistuu asiakkaisiin, joiden vuosilaskutus on yli 2000 €. Yli 10.000 € vuodessa laskutettavia asiakkaita myyjä tapaa vähintään kaksi kertaa vuodessa. Muiden segmenttien osalta yhteydenpito asiakkaan yhteyshenkilöön perustuu tarvelähtöiseen toimintatapaan. Asiakaskohtainen tavoite on käytössä olevien palveluiden jatkuvuuden varmistaminen. Lisämyynti tapahtuu laajentamalla asiakkaan nykyistä käytössä olevaa palvelua ja kartoittamalla aktiivisesti organisaation tarpeet muilla osa-alueilla. Asiakaskäynneillä laajennetaan avainhenkilökarttaa ja pyritään tunnistamaan ne henkilöt, jotka ovat vaikuttamassa päätöksentekoon. Kannattavan kasvustrategian mukaisesti aktiivisille asiakkaille toteutettava laadukas lisämyynti kattaa suuren osan yrityksen asettamasta vuosittaisesta orgaanisesta kasvutavoitteesta.

Uusasiakashankinnan oletetaan olevan usein resursseja sitovaa ja kallista toteuttaa. Siitäkin huolimatta, jokaisen organisaation tulee harjoittaa sitä. Sen merkitystä ei pidä väheksyä. Uusasiakashankinta on elinehto, että yritys kykenee toimimaan jatkossakin menestyksekkäästi. Kuten Storbacka (2005) kirjassaan kiteyttää ”asiakaslähtöisessä kasvussa pyritään varmistamaan nykyisten asiakkaiden pysyvyys ja oletetaan, että uusien asiakkaiden hankinta on kallista” (Storbacka 2005, 36).

Tämä on iskostunut niin voimakkaasti useiden yritysjohtajien ajatteluun, että siitä on tullut mantra. Huomion kiinnittäminen asiakkaiden historiatietoihin ja uskomus yhteiseen hyvään tulevaisuuteen voi olla sudenkuoppa, joka estää yrityksen todellisen kasvun toteutumisen pidemmällä aikavälillä. (Storbacka 2005, 36-37.)

Asiakaskannan johtamisessa uusasiakashankinnan resursointi on tärkeää. Tärkeä osa asiakaskannan johtamista on asiakasvirtojen ja niiden myötä tapahtuvien muutosten vaikutusten ymmärtäminen. Strategian näkökulmasta asiakkaiden siirtyminen suvannosta toiseen, asiakassuhteen päättyminen ja uusasiakashankinta täytyy olla oikeassa tasapainossa. (Storbacka 2005 80-81.)

Feelback Oy:ssä uusasiakashankinnan toteuttamista on kokeiltu useilla eri vaihtoehtoisilla menetelmillä. Toimivan mallin löytäminen on vaatinut aikaa ja kärsivällisyyttä. Tehokas

uusasiakashankinta on erityisen haastavaa, koska asiakkaat sijaitsevat maantieteellisesti eri puolilla Suomea. Asiantuntijapalveluiden myynnissä jokainen potentiaalinen asiakas tavataan henkilökohtaisessa asiakastapaamisessa, joka vaatii valtavan määrän energiaa ja resursseja.

Opinnäytetyöstä saatavien tulosten perusteella uusasiakashankintaa tullaan terävöittämään. Potentiaalisten asiakkaiden lähitulevaisuuden todelliset tarpeet pitää kyetä tunnistamaan jo ennen varsinaista asiakastapaamista. Näin myyntiresurssit kohdistuvat oikeaan suuntaan ja uusasiakashankinnassa tapahtuvat asiakastapaamiset ovat laadukkaita ja johtavat nopeammin asiakassuhteen syntymiseen.

4 MYYMASTER-PILOTTI

Myynnin malli Myymaster-hanke oli Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittama projekti, jota valvoi Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Projekti toteutettiin ajalla 1.1.2014 - 31.12.2014 ja sen toteuttajaorganisaationa toimi Savonia-ammattikorkeakoulun liiketalouden Kuopion yksikkö yhdessä hankkeessa mukana olleiden kymmenen yrityksen kanssa. (Myymaster 2014.)

Savonia-ammattikorkeakoulusta projektia koordinoi TKI-asiantuntija Jari Niemelä. Hankkeen tavoitteena oli luoda yritykselle toimiva, konkreettinen myynnin malli, jossa kannattava kasvu ja myynnin kehittäminen kytketään kiinteäksi osaksi yrityksen muita toimintoja.

Myymaster -hanke toteutettiin Pohjois-Savon maakunnan alueella. Kohderyhmän muodostivat Pohjois-Savon painopistetoimialoilla toimivat kasvuhaluiset ja kasvukykyiset yritykset sekä yrityksiä myynnin kehityksessä palvelevat ammattikorkeakoulun henkilöstö ja opiskelijat. Projektin välilliset kohderyhmät muodostuivat Itä-Suomen yliopiston kauppatieteiden laitoksen henkilöstöstä, seutukuntien kehittämissyhtiöistä ja alueen muista yrityksistä kymmenen pilottiyritysten lisäksi.

Projektin aikana kehitettiin ja testattiin Myymaster -myynnin toimintamalli ja prosessi sekä tutkittiin, kuinka yritys saavuttaa myynnin avulla asetetut liikevaihtotavoitteet.

Hankkeen tuloksena syntyi riittävä osaamisen taso yrityksissä kartoittaa myynnillisen kasvun esteet. Lisäksi yrityksille rakentui uusia toimintamalleja, taitoja ja välineitä myyntitavoitteiden saavuttamiseksi. Lopullinen tavoite oli, että kehitettävän Myymaster-myyntimallin käyttö nostaa mukana olevien yritysten liikevaihtoa jatkossa 5 prosenttia vuodessa. (Myymaster 2014.)

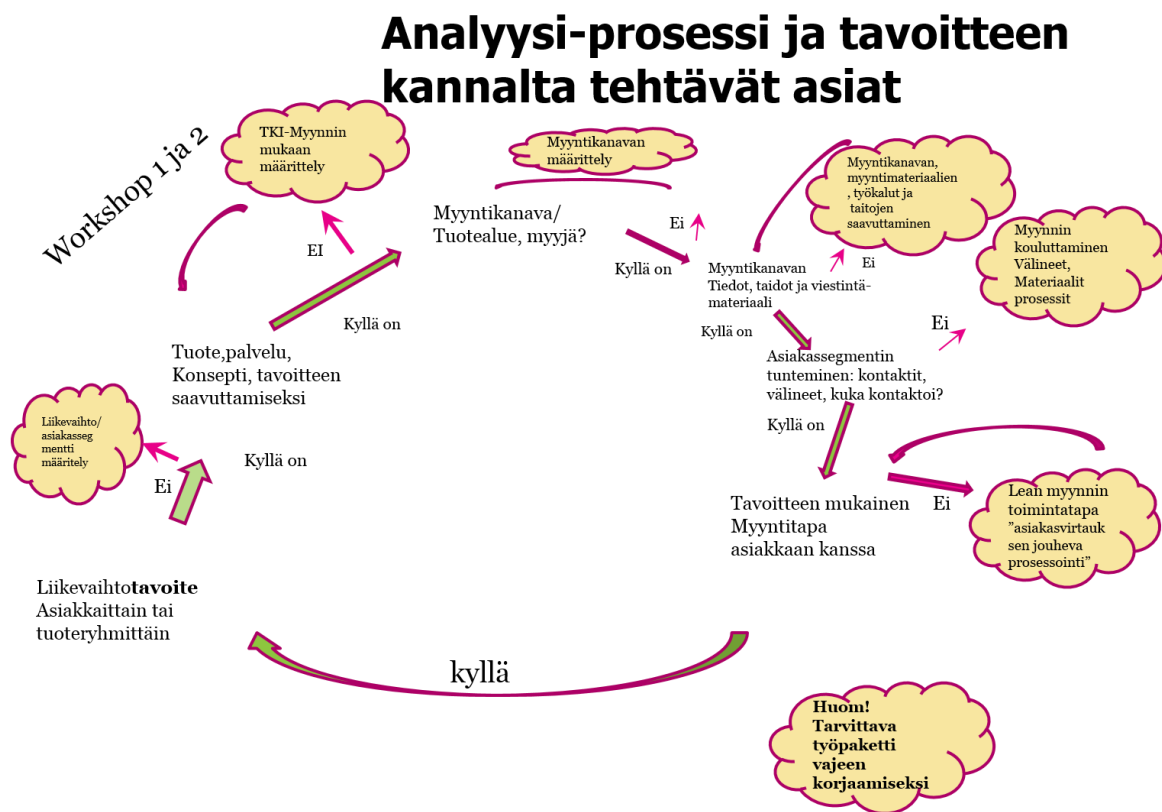
4.1 Päätös Myymaster-hankkeeseen osallistumisesta

Feelback Oy:n johtoryhmä käsitteli Myymaster-hankkeeseen osallistumista kokouksessaan marraskuussa 2013. Johtoryhmän jäsenet olivat yksimielisiä siitä, että hanke tukisi projekti-liiketoiminnan kehittämistä. Päätös ilmoittautumisesta mukaan Savonia-ammattikorkeakoulun koordinoimaan Myymaster- hankkeeseen tehtiin vuoden 2014 alussa. Myymaster- hankkeeseen osallistuminen koettiin erittäin mielenkiintoiseksi ja hyödylliseksi, koska se tuki osaltaan hallituksen linjaamaa kasvustrategiaa. Yritys tähtää kasvuun vahvistamalla edelleen asemaa ja kassavirtaa kotimaan markkinoilla (Feelback 2014).

4.2 Myymaster-hankkeen määrittely ja työvaiheet

Myymaster-hanke käynnistyi vuoden 2014 helmikuussa, jolloin määriteltiin raamit yhdessä Savonia-ammattikorkeakoulusta hankkeeseen osallistuneiden henkilöiden ja Feelback Oy:n operatiivisen johdon kanssa. Hankkeen kehityskohteeksi valittiin Feelback Oy:n projektiliiketoiminta. Projektiliiketoiminta sitoo henkilöstöresursseja poikkeuksellisen paljon. Yrityksen työvoimakustannuksista 70 prosenttia kohdistuu projektiliiketoimintaan. Myymaster-hankkeen tavoite oli luoda tietopohja projektiliiketoiminnan uudelle myynnin ohjausmallille ja sitä kautta pyrkiä tehostamaan myyntitoimintaa ja kannattavuutta.

Varsinainen hankkeeseen liittyvä työ käynnistyi workshop-istunnoilla. Kuviossa 3 on esitetty analyysi-prosessi ja tavoitteen saavuttamisen kannalta tehtävät asiat. Istunnoissa pyrittiin mallintamaan analyysi-prosessi hankkeelle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Ensi vaiheessa kuvattiin projekti – ja asiakasluokat, keskikaupan koko sekä myydyt palvelut kappalemääräisesti vuositasolla.



KUVIO 3. Myymaster-hankkeen prosessikuvaus (Myymaster 2014.)

4.2.1 Projektiluokitus

Kuviossa 4 on esitetty projektiluokat. Projektiluokkien sisälle on määritelty käytettävä työvoimaresurssi ja tutkimuksen sisällön suunnitteluun käytettävä aika. Projektiluokkia muodostui kaikkiaan viisi kappaletta. (Feelback Oy 2015.)



KUVIO 4. Feelback Oy projektien luokittelu (Feelback 2015)

Projektiluokat kuvaavat projektille määriteltyä työvoimaresurssin tarvetta ja Feelback -tiedonkeruujärjestelmän automatisoinnin tasoa. Projektiluokka A vaatii suuren määrän työvoimaresurssia, kun taas projektiluokassa E palvelutuotanto tapahtuu lähes täysin automatisoidusti Feelback-tiedonkeruujärjestelmän avulla.

Alapuolella kuvioissa 5 ja 6 on esitetty projektin vaiheet projektiluokittain. Kuvat havainnollistavat, miten paljon projektiluokat eroavat toisistaan palvelutuotannon eri vaiheissa ja vaativat työvoimaresursseja palveluiden läpiviemiseksi.



KUVIO 5. Feelback Oy projektien kuvaus (Feelback 2015)



KUVIO 6. Feelback Oy projektin vaiheet (Feelback 2015)

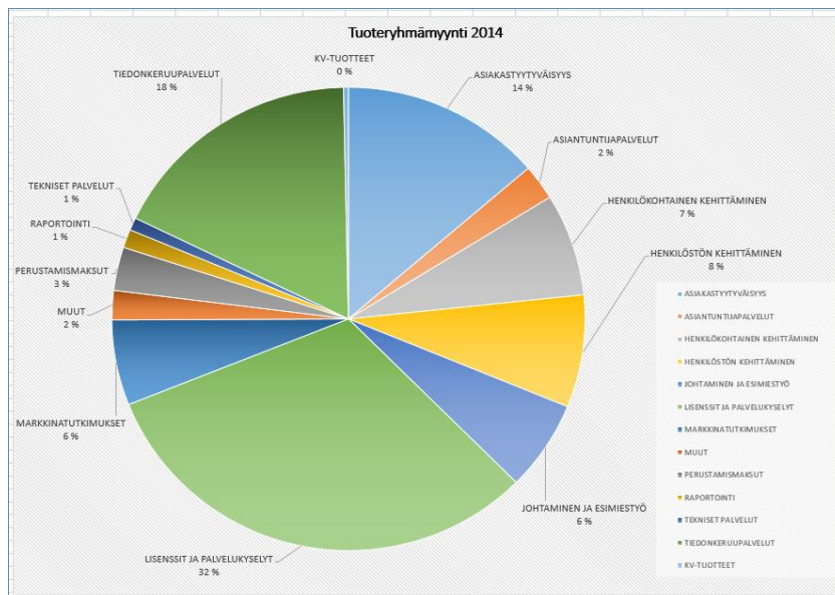
4.2.2 Tuoteryhmät

Feelback Oy:n aiemmin käytössä olleeseen asiakashallintajärjestelmään oli perustettu valtava määrä erilaisia tuotteita. Tuotteet ja tuoteryhmät olivat vaikeasti hallittavissa. Samalla myytyjen tuotteiden ja tuoteryhmien analysoiminen sekä projektien kannattavuuden seuranta koettiin hankalaksi. Osa tuotteista ei myöskään ollut enää mukana myyjien aktiivisessa palvelutarjonnassa. Määrittelyn seurauksena tuotteet jaettiin ensin kahteen ryhmään asiakas- ja henkilöstötutkimuksiin riippuen siitä, mihin rajapintaan tutkimus kohdistuu. Tämän jälkeen tuoteryhmiä yhdisteltiin sekä karsittiin kokonaan pois. Lopulta tuoteryhmiä jäi jäljelle 13 kappaletta, jotka on listattu taulukossa 1. Uudelleen määrittely mahdollistaa jatkossa tuoteryhmien helpon hallittavuuden ja katelaskennan analysoinnin automaattisesti suoraan asiakashallintajärjestelmässä.

Feelback Oy:n tuoteryhmäluokitus:
Asiakastyytyväisyys
Asiantuntijapalvelut
Henkilökohtainen kehittäminen
Henkilöstön kehittäminen
Johtaminen ja esimiestyö
KV-tuotteet
Lisenssit ja palvelukyselyt
Markkinatutkimukset
Muut
Perustamismaksut
Raportointi
Tekniset palvelut
Tiedonkeruupalvelut

TAULUKKO 1. Feelback Oy tuoteryhmäluokitus

Kuviossa 7 on esitetty Feelback Oy:n laskutus vuonna 2014 tuoteryhmittäin uuden määrittelyn mukaisesti. Kuvio havainnollistaa konkreettisesti kuinka helposti laskutuksen analysointi tuoteryhmittäin tapahtuu suoraan asiakashallintajärjestelmästä.



KUVIO 7. Feelback Oy laskutus tuoteryhmittäin (Feelback 2014)

4.2.3 Asiakkaiden luokittelu

Asiakkailta saatu tieto, tiedonhallinta ja sen hyödyntäminen asiakkaiden johtamisessa on haasteellista. Organisaatiolla täytyy olla käytössään asiakaskeskeisiä työkaluja, joiden avulla määritellään ja analysoidaan eri kanavista tuleva tieto. (Hellman 2003, 73-76.)

Jokaiselle asiakkaalle ja asiakasluokalle tulee asettaa tavoitteet ja niiden kehittymistä on seurattava mittareilla. Mittareiden avulla voidaan analysoida asiakasrakennetta, miten se kehittyy ja millaisia muutoksia toiminta on aiheuttanut ja tulee aiheuttamaan asiakaskannassa. Näiden tietojen avulla yritys voi siten asettaa asiakastavoitteet ja määrittellä asiakasohjelmalliset tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hellman 2003, 80-81.)

Asiakaskeskeisessä liiketoimintamallissa tavoiteasetanta ja strategia määritellään aina asiakaskohtaisesti. Mitattaviksi kohteiksi voidaan valita esimerkiksi asiakasuskollisuus, ostofrekvenssi, liikevaihto, asiakaskannan koko tai asiakaskannattavuus. Näiden tietojen avulla asiakasrajapinnassa työskenteleviä henkilöitä ohjataan strategiassa annettujen suuntaviivojen mukaisesti oikeaan suuntaan. (Hellman 2003, 25–26.)

Asiakastyypin määrittelyn seurauksena määrää karsittiin ja päädyttiin käyttämään kolme asiakastyppiä, jotka on esitetty taulukossa 2.

Asiakastyypit
asiakas aktiivinen
asiakas passiivinen
potentiaali

TAULUKKO 2. Feelback Oy asiakaslukitus (Feelback 2014)

Aktiiviset asiakkaat luokiteltiin Hellmanin (2003) mainitseman ostofrekvenssin mukaisesti. Asiakas on luokitukseltaan aktiivinen, mikäli viimeisimmästä ostotapahtumasta on alle kaksi vuotta. Passiivisten asiakkaiden ryhmä puolestaan koostui niistä, jotka ovat jossakin vaiheessa käyttäneet palveluita, mutta ostotapahtumia ei esiinny viimeiseen kahteen vuoteen.

Potentiaalisiksi asiakkaiksi luokiteltiin kaikki asiakashallintajärjestelmään viedyt asiakkaat, joilla ei ole ostotapahtumasta merkintää asiakashallintajärjestelmässä.

Asiakasmäärän kasvaessa asiakasluokittelun merkityksen tärkeys korostuu. Asiakaskoh-
taisen liikevaihdon kehittyminen ei tapahdu itsestään, vaan luokitelluille asiakkaille tarvitaan asiakashoitomallit. Asiakashoitomallit auttavat asiakasrajapinnassa työskenteleviä henkilöi-
tä saavuttamaan yrityksen asettamat tulostavoitteet niin yksittäisen asiakkaan kuin koko asiakasluokan osalta. Asiakashoitomalleja luotaessa on tärkeä muistaa, että asiakasluokat vaativat erilaisia toimintamalleja. Tässä kohdassa sorrutaan usein virheelliseen ajatteluun. Kuvitellaan, että tapa hoitaa avainasiakkaita on avain menestykseen myös muissa asiakas-
luokissa. Toisaalta taas uskomus siihen, että keskittymällä ainoastaan avainasiakkaisiin ja heidän liikevaihdon kehittämiseen mahdollistaa liiketoiminnan kannalta parhaan lopputu-
loksen. Tutkimusten mukaan ainoastaan avainasiakkaisiin keskittyminen voi johtaa ongel-
miin pidemmällä aikavälillä. (Selin ja Selin 2005, 143.)

Asiakasluokkien määrää karsittiin ja päädyttiin käyttämään taulukon 3 mukaista neljää asiakasluokkaa. Luokittelu perustuu vuositson liikevaihtoon.

Asiakasluokka	Liikevaihto / vuosi
AA	> 30.000 €
A	10.000 - 30.000 €
B	2.000 -10.000 €
C	< 2.000 €

TAULUKKO 3. Feelback Oy asiakasluokat (Feelback 2014)

Uuden toimialaluokituksen yhteydessä määrää karsittiin ja päädyttiin hyödyntämään Tilastokeskuksen käyttämää toimialaluokitusta. Tämän lisäksi poimittiin tarkkaan harkiten tutkimustoimialalle soveltuvia toimialaluokkia, jotka on esitetty taulukossa 4. Toimialaluokituksen merkitys on tärkeä. Uusi asiakashallintajärjestelmä mahdollistaa katelaskelmien vaivattoman analysoinnin toimialaluokittain. Analysoidun tiedon avulla myyntiä voidaan suunnata jatkossa entistä tehokkaammin toimialoihin, jotka nähdään potentiaalisimpina kannattavan kasvun mahdollistajina.

asiantuntijapalvelut
autokauppa
ICT
julkishallinto
järjestöt
konsultointi
koulutuspalvelut, julkinen
koulutuspalvelut, yksityinen
kv-projektit
logistiikka
majoitus ja ravitsemus
muut palvelut
rahoitus ja vakuutus
rakentaminen
sote-palvelut, julkinen
sote-palvelut, yksityinen
teollisuus
tukku- ja vähittäiskauppa

TAULUKKO 4. Feelback Oy toimialaluokitus (Feelback 2015)

5 TOIMINTOLASKENTA

Globalisaation ja digitaalisen vallankumouksen seurauksena suomalainen työelämä on parhaillaan historian rajuimman rakennemuutoksen kourissa. Yritykset joutuvat tarkastelemaan toimintaansa kriittisesti ja muuttamaan aikaisemmin hyväksi koettuja toimintamalleja ja kulurakennetta menestyäkseen jatkossa. Kilpailukyvyn varmistaminen on noussut päälimmäiseksi huolenaiheeksi, jonka seurauksena yritykset ovat pyrkineet rakentamaan uusia malleja asiakaskannattavuuden seuraamiseksi. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen ja Niskanen 2009, 3.)

Kustannuslaskentajärjestelmää on ajan saatossa totuttu pitämään melko luotettavana ja riittävästi informaatiota tuottavana tietolähteenä. Markkinassa tapahtuvan nopean muutoksen ja teknologisen kehityksen myötä kustannuslaskentajärjestelmästä saatavan tiedon on havaittu olevan puutteellista ja osittain jopa epäluotettavaa. (Turney 2002, 35-36.)

Kyetäkseen menestymään ja kehittymään markkinoiden vaativalla tavalla yrityksen on tunnistettava erilaisia signaaleita. Kustannuslaskentajärjestelmän epäluotettavuudesta johtuen voi syntyä tilanne, jossa merkittäviä päätöksiä tehdään väärään informaatioon nojaten. Tämä voi olla yrityksen kehittymisen este ja vaarantaa mahdollisesti koko yrityksen olemassaolon pidemmällä aikavälillä. (Turney 2002, 51.)

Kilpailuympäristön muutos vaatii uusia mittaustapoja, jotka tuottavat oikeaa tietoa kehitettäessä yritystä edelleen. Yritykset tarvitsevat tietoa siitä, mikä on tärkeää heidän asiakkailleen. Lisäksi tietoa tarvitaan tuotteiden ja niitä ostavien asiakkaiden kannattavuudesta. Helposti saatavilla oleva kustannustehokas raportointi antaa yritykselle tärkeää tietoa ja siten mahdollistaa liiketoiminnan kehittämisen. Kaikki nämä edellä mainitut tekijät tähtäävät siihen, että asiakkaille kyetään luomaan lisäarvoa ja tyydytetään heidän tarpeitaan kannattavasti myös palveluita tuottavan yrityksen näkökulmasta. (Turney 2002, 58.)

Perinteisesti käytössä olleet kustannuslaskentajärjestelmät palvelevat huonosti nykyajan muuttuneessa toimintaympäristössä. Epäluotettavan tiedon vuoksi yritykset saattavat kehittää ja myydä kannattamattomia tuotteita tai hinnoitella tuotteensa väärälle tasolle kustannuslaskennasta saatujen epäluotettavien tietojen seurauksena. Ongelma on ratkaistavissa toimintolaskennan avulla. Toimintolaskenta tuottaa yritykselle tarkempaa tietoa, jota voidaan hyödyntää eri toimintojen tehostamisessa. Toimintolaskennan avulla voidaan analysoida asiakkaita ja tuotteita sekä tunnistaa ne tekijät, jotka ovat yritykselle kannattamattomia. Toimintolaskelma porautuu syvälle tuotteiden hinnoitteluun, jolloin saadaan tarkkaa tietoa siitä, miten tuotantokustannuksia olisi mahdollista laskea. (Turney 2002, 64.)

Toimintolaskenta poikkeaa kustannuslaskentajärjestelmästä siinä, että toimintolaskennassa toimintojen oletetaan aiheuttavan kustannuksia. Tuotteiden valmistuksessa on luonnollisesti kustannusobjekteja, jotka vaativat toimintaa. Toimintolaskennassa toiminnoiksi kutsutaan tehtävien työnkuvauksia. Kuvaus voi olla esimerkiksi tilauksen tallentaminen tietojärjestelmään tai tuotteen kuljettaminen asiakkaalle. (Turney 2002, 64.)

Turney (2002) mainitsee kirjassaan kolme innovaatiota, jotka ovat olleet vaikuttamassa toimintolaskennan syntyyn. Ensimmäinen näistä on kustannusten kohdentaminen toiminoille. On tärkeää tiedostaa eri toimintojen aiheuttamat kustannukset ja tunnistaa ne tekijät, joiden avulla kustannuksia on mahdollista leikata. Toinen merkittävä innovaatio toimintolaskennassa on kustannusten kohdistaminen. Kustannukset kohdistetaan kustannusobjekteille, mikä mahdollistaa mittaamisen kohdistustekijöiden perusteella. Kolmantena tekijänä Turney mainitsee toimintoinformaation laadun paranemisen. Toimintolaskenta mahdollistaa kustannusten tarkemman kohdentamisen, mutta se auttaa myös ei-taloudellisten tietojen laajemman hyödyntämisen. Tästä esimerkkinä laaduntarkastus, jonka avulla saadaan tärkeää informaatiota laatutasosta tuotantoprosessin eri vaiheissa. (Turney 2002, 66-75.)

Toimintolaskennan avulla yrityksen johto saa tarkkaa tietoa tuotteiden, asiakkaiden ja asiakasryhmien hinnoittelusta ja eri kustannustekijöistä. Chea (2011) artikkelissaan tuo mainiosti esille toimintolaskennan käyttöönoton positiiviset vaikutukset koko organisaation toimintaan. Useissa eri tutkimuksissa on havaittu, että toimintolaskenta vaikuttaa suorituskyvyn parantamiseen, laatutekijöihin ja tuotantokustannuksiin. (Chea 2011.)

Lähtökohtana toimintoperusteisessa laskennassa ovat siis nimensä mukaisesti toiminnot. Organisaation siirtyessä käyttämään uutta laskentamallia, on sen tunnistettava toiminnot ja niihin käytettävät resurssit. Edellä mainittujen tekijöiden tunnistamisen jälkeen voidaan toiminoille laskea kustannukset. Kustannukset kohdistetaan toiminoille käytön perusteella. Laskentakohteita voi olla lukuisia, kuten tuote, asiakas, jakelutie tai yksittäinen projekti. (Suomala ym. 2011, 132-133.)

Toimintojen määrittely tuottaa usein hankaluuksia. Ymmärrys siitä, mikä mielletään toiminnoksi aiheuttaa ristiriitoja. Toiset tarkastelevat asiaa hyvinkin laveasti, kun taas toiset kiinnittävät huomion yksittäiseen pieneen toimintoon. Lähtökohta kuitenkin on, että toiminta tulee määritellä sellaiseksi kokonaisuudeksi, että mittaaminen voidaan tehdä yksittäisellä mittarilla vaivattomasti. Mittareiden valinta vaatii perusteellista analyysia toimintaympäristöstä. Mittareiden tulee palvella mahdollisimman hyvin organisaation tiedon tarpeen näkökulmasta. Onnistuneesti rakennetun mittarin avulla tietoa saadaan toiminnon varsinaisesta tarkoituksesta helposti ja kustannustehokkaasti, jolloin tulokset voidaan yhdistää lasken-

takohteisiin. Toimintojen kustannusten tunnistaminen auttaa organisaatiota ymmärtämään resurssien käyttöä ja siten peilaamaan toimintaa asetettuihin tavoitteisiin. Samalla se mahdollistaa toiminnan tehostamisen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Suomala ym. 2011, 136-137.)

Toimintolaskentajärjestelmän rakentaminen aloitetaan kartoituksella, jossa käydään läpi organisaation toiminnot ja prosessit. Tämä vaatii järjestelmällistä toimintatapaa, jossa organisaation eri toiminnoissa työskenteleviä henkilöitä haastatellaan ja toimintoja havainnoidaan. Tavoitteena on saada riittävän tarkka kokonaiskuva koko organisaation toiminnasta. Kokonaiskuvan tarkka määrittely mahdollistaa kustannusten kohdistamisen todellisuutta vastaavaksi. Toisaalta kartoituksen aikana voidaan myös kriittisesti tarkastella toimintojen tarkoituksenmukaisuutta ja pyrkiä löytämään ideoita toiminnan kehittämiseksi (Suomala ym. 2011, 138).

Feelback Oy:ssä aloitettiin vuonna 2014 strategian viitoittamana ydinprosessien tunnistaminen ja niiden kuvaaminen. Luvuissa 2 ja 3 esitettiin prosessi, jossa henkilöstö sitoutettiin kartoittamaan yrityksen toiminnot ja prosessit Suomen ja kumppaneiden (2011) kirjaan kuvailun mukaisesti.

Toimintokartoituksen yhteydessä toiminnot asetetaan eri toimintohierarkiatasolle. Karkeasti toimintohierarkiatasot voidaan jakaa neljään tasoon. Volyymi- eli yksikkötoiminnot ovat sidoksissa toiminnan asteeseen ja volyymiin. Erätason toiminnot taas kertovat erien lukumäärän. Erätason toiminnot eivät siis ole sidoksissa toiminnan volyymiin. Kolmantena toimintohierarkian tasona on tuotetaso. Tuotetaso perustuu tuotteiden olemassaoloon. Tämä toimintohierarkiataso ei ota kantaa tuotteiden menestymiseen markkinoilla, vaan sen kustannukset esimerkiksi suunnittelun osalta ovat aina vakiot. Neljäs tekijä toimintohierarkiasa ovat toiminnot, jotka liitetään joko asiakkaaseen tai organisaatioon itseensä. Toiminnot perustuvat aina tietyn kohteen olemassa oloon. (Suomala ym. 2011, 139.)

Kartoitusvaiheen ja toiminnoille asetettujen toimintohierarkioiden jälkeen siirrytään kohdistamaan kustannuksia eri toiminnoille. Organisaatiossa olevat resurssit kohdistetaan kartoitusvaiheessa tunnistetuille toiminnoille. Resurssien kohdistaminen on usein helppoa henkilöiden, laitteiden ja koneiden sekä tilojen osalta. Apuna voidaan käyttää organisaatiokaa- viota, mikä mahdollistaa resurssien kohdistamisen ajankäytön suhteen toiminnoille. Resurssien kohdistaminen tulee tehdä niin, että ne toiminnot, jotka ovat organisaatiolle keskeisimmät kustannusten osalta, pitäisi kyetä kohdistamaan mahdollisimman tarkasti. (Suomala ym. 2011, 139.)

Resurssien kohdistamisen jälkeen organisaatiolla on ymmärrys siitä, mitkä kokonaiskustannukset kohdistuvat eri toiminnoille. Tarkastelujakso on hyvä pitää tarpeeksi laajana. Usein tarkastelujakso on 12 kuukautta, jolloin mitattu tieto yhdistetään luontevasti kirjanpidosta saatavaan informaatioon. (Suomala ym. 2011, 139.)

Toimintolaskennassa laskentajärjestelmän komponenttia kutsutaan toimintoajuriksi. Toimintoajureiden avulla resurssien kohdistamisen yhteydessä tunnistetut toimintojen kustannukset kyetään kohdistamaan oikeille laskentakohteille. Määriteltäessä toiminnoille oikeita kohdistimia, apuna hyödynnetään toimintohierarkiaa. Perinteisessä kustannuslaskennassa tuotteisiin liittyviä kustannuksia tarkastellaan joko muuttuvina tai kiinteinä. Toimintolaskenta pyrkii mallintamaan organisaation resurssien käyttöä huomattavasti monipuolisemmin. Sen avulla tunnistetaan kustannusten syntyyn liittyvät tekijät. Näitä tekijöitä ovat volyyymi, erien määrät, tuotemallit, asiakkaat, toimittajat, tehtävien kesto ja tehtävien helppous tai vaikeus. Yllä olevien kohdistimien tulee olla linjassa hierarkkisen luonteen kanssa. Eri tasojen toimintoja ei saa kohdistaa seuraaville tasoilla tai päinvastoin. Väärä kohdistaminen aiheuttaa sen, että kustannusten aiheuttamisperiaate vaarantuu ja toiminnot sekoittuvat keskenään. Toimintolaskennan vaikeus piileekin siinä, mikä kohdistin kuvaa parhaiten kustannusten aiheuttamisperiaatetta. (Suomala ym. 2011, 140.)

Ajurityypit jaetaan yleensä kolmeen eri osaan. Määrä- eli transaktioajuria käytetään silloin kun mitataan määriä tai suoritteita eli ovat luonteeltaan yhdenmukaisia. Näitä ajureita pidetään kustannustehokkaina mittareina, koska lähtötiedot ovat helposti saatavilla. Toinen keskeinen ajuri on kestoajuri. Nimikin kertoo, että se perustuu toimintojen ajankäyttöön. Kuten transaktioajuri, myös kestoajuri on helposti mitattavissa ja toiminnan ajallinen tarve melko hyvin arvioitavissa. Kolmantena ajurina käytetään intensiteettiajuria. Intensiteettiajurit ovat huomattavasti monipuolisempia ja vaativat tarkkuutta toimintojen kohdistamiselle. Logiikka ajurin käytössä on, että useinkaan toiminnon suorituskerrat tai ajankäyttö eivät kuvaa riittävästi resurssikäyttöä, vaan toiminnon suorittaminen vaatii jotain poikkeavaa resurssia. Ajuri kuvaakin resurssien käytön vaihtelevaa logiikkaa. Toimintojen kohdistamisen jälkeen toiminnoista tulee mitattavia ja niille voidaan luotettavasti laskea yksikkökustannukset. Tämän jälkeen suoritteelle laskettu yksikkökustannus liitetään itse laskentakohteeseen. (Suomala ym. 2011, 141.)

6 PROJEKTIEIN KANNATTAVUUSLASKENTA FEELBACK OY:SSÄ

Valtakunnallinen toiminta, prosessiosaaminen ja innovatiivisuus vaativat yritykseltä valtaavan määrän erilaisia toimintoja. Toimintojen saumaton yhteenliittäminen onnistuneesti ja pyrkimys kustannustehokkaaksi toimijaksi luo tarpeen toimintojen analysoinnille ja mittaukselle. Kilpailuedun käsite muuttaa muotoaan, joka vaikuttaa vahvasti myös tutkimustoimialaan. Toimialan yritykset ovat pakotettuja analysoimaan oman organisaation kilpailukykyä suhteessa kilpailijoihin. (Karlöf 2004, 13.)

Luvussa 4 kuvattiin Myymaster -hankkeen ensimmäisen vaiheen workshop -prosessi, jonka seurauksena muodostettiin uudet projekti – ja asiakasluokat sekä järjestettiin tuotteet ja tuoteryhmät uudelleen.

Hankkeen seuraavassa vaiheessa keskityttiin projektiliiketoiminnan kannattavuuslaskentaan toimintolaskentaa hyödyntäen. Feelback Oy:ssä projekteja tuottava palvelutuotanto on kirjannut työkulut asiakashallintajärjestelmään järjestelmällisesti jo useita vuosia, mutta asiantuntijapalveluita sekä myynnin ja tekniikan kuluja laskennassa ei ole huomioitu. Näiden kustannuserien huomioon ottaminen on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, jotta kyetään tunnistamaan katteen muodostuminen yksittäisissä projekteissa.

Toimintolaskentajärjestelmän rakentaminen aloitettiin kartoituksella, jossa analysoitiin organisaation toiminnot ja prosessit. Ydinprosessien kuvaamisen jälkeen määriteltiin tukiprosessit. Tavoitteena oli saada kattava kokonaiskuva yrityksen toiminnasta, joka mahdollistaa jatkossa kustannusten kohdistamisen toiminnoittain todellisuutta vastaavaksi. (Suomala ym. 2011, 138.)

Kartoitusvaiheen ja toiminnoille asetettujen toimintohierarkioiden jälkeen siirryttiin kohdistamaan kustannuksia toiminnoille. Kohdistamisen tavoitteena oli löytää malli, joka on mahdollisimman helppo ylläpidettävä, mutta samalla tuottaa riittävän tarkan kuvan organisaatiossa olevien resurssien käytöstä eri toiminnoissa. Yhteinen päätös syntyi yksimielisesti siitä, että laskentaan otetaan mukaan keskeisimmät kustannukset ja toimintojen määrä rajataan tarkasti. Resurssit kohdistetaan jatkossa henkilöiden ajankäytön ja toteutuneiden myyntikulujen osalta taulukon 5 mukaisesti.

Toiminnot	Työtuntihinta
Palvelutuotanto	35 € / hlö
Asiantuntijatyö	65 € / hlö
Myyntityö	55 € / hlö
Myyntikulut	toteutuneen mukaisesti



TAULUKKO 5. Feelback Oy työtuntihinnat toiminnoittain (Feelback 2014)

Kuviot 8 ja 9 havainnollistavat seurannan asiakashallintajärjestelmässä työkulujen tuntikirjauksen ja toteutuneiden matkakustannusten osalta projektikohtaisesti.

The screenshot displays the VISMA Tuntikirjaus (Time Recording) interface. At the top, there is a navigation bar with icons for 'Uusi', 'Selaa', 'Raportit', 'Työkalut', and 'Historia', along with a search bar labeled 'Hae'. The main content area is divided into several sections:

- Kotisivu / Tuntikirjaus:** A calendar for March 2014 with the 12th highlighted. A dropdown menu shows 'Timo Tirkkonen'.
- Tuntijakauma:** A 3D pie chart showing time distribution for 'Testi 3', 'Testi 4', 'Testaus', and 'Testaus2'.
- Activity Entry Form:** A form for recording time on 'keskiviikko 12.3.2014'. It includes fields for project name ('Feelback: Testi 4'), activity type ('Projektityö'), duration ('2 h'), and description ('Sähköisen kyselyn teko'). A summary shows 'Yhteensä: 00:00 h'.
- Aktiiviteetit:** A list of activities with expand/collapse icons. Two activities are visible: 'Helmikuun projektit' (09:00 - 09:30) and 'Helmikuun projektit,Sami' (09:30 - 10:00). Buttons for '+ Lisää kaikki' and 'Uusi aktiiviteetti' are at the bottom.

KUVIO 8. Feelback Oy projektityötuntien seuranta asiakashallintajärjestelmässä (Feelback 2015)

TUOTTEET									
Näytä vain: <input type="checkbox"/> Laskuttamattomat <input type="checkbox"/> Laskutettavissa									
Kuvaus	Määrä	Yksikkö	Yksikköhinta	Kulu	Kok.hinta	Kok.kulut	Laskutus		
 Matkakustannukset	1		0,00 €	250,00 €	0,00 €	250,00 €	Ei-laskutettavaa		
 Yleiskulu	1	kpl	0,00 €	150,00 €	0,00 €	150,00 €	Ei-laskutettavaa		
<input type="text" value="Tuote, esim. Tietokone"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="kpl"/>	<input type="text" value="2500"/>	<input type="text" value="1500"/>	<input type="checkbox"/> Toistuva		<input type="button" value="Lisää"/>	<input type="button" value="Peru"/>	
						0,00 €	400,00 €		
<input type="button" value="Lisää useita tuotteita"/>									

KUVIO 9. Feelback Oy matkakulujen kirjaaminen asiakashallintajärjestelmässä (Feelback 2015)

7 MENETELMIEN KUVAUS

Kannattava kasvu vaatii liiketoiminnan laaja-alaista ymmärrystä ja jatkuvaa analysointia. Vuonna 2014 Feelback Oy:ssä käynnistettiin ydin- ja tukiprosessien määrittely. Tarkka prosessien määrittely auttaa ymmärtämään prosessien eri vaiheita ja tunnistamaan mahdolliset kehittämiskohteet.

Opinnäytetyön tutkimusongelma oli analysoida vuosien 2012 ja 2013 laskutus ja selvittää asiakaskannan ja uusasiakashankinnan projektikohtainen kannattavuus. Tässä luvussa kuvataan tarkasti koko opinnäytetyön tutkimusprosessi. Pohditaan syitä käytettyjen menetelmien valintaan sekä selvitetään menetelmät, joita käytettiin tutkimusaineiston analysoimiseksi. Tarkastellaan tutkimuksen toteutuksen asianmukaisuutta, mahdollisia virheitä ja tutkimuksesta saatujen tulosten luotettavuutta.

Kehittämistutkimuksen tarkoitus oli tuottaa liiketoiminnallista hyötyä Feelback Oy:lle. Työvoimaresurssien niukkuuden vuoksi tutkimuksellinen kehittäminen on jäänyt yrityksessä taka-alalle ja liiketoimintaa on pääsääntöisesti kehitetty arkiajattelupohjaisen toiminnan kautta. Kehittäminen on perustunut havaintoihin ja kokemuspohjaiseen ajatteluun, ja siitä johdettuihin toimintatapojen muutoksiin. Päätöksenteko ongelmien ratkaisussa ja liiketoiminnan kehityksessä on ollut ajoittain hyvinkin nopeaa, jolloin havaintoihin ja kokemuspohjaiseen ajatteluun perustuvat päätökset voivat osoittautua pidemmän aikavälin tarkastelussa virheellisiksi. (Järventaus, Moisala, Toivakka 1999, 8-9.)

Tutkimuksellisen kehittämisen avulla pyrittiin löytämään syy-seuraus suhteet. Tiede auttaa hallitsemaan suuria tietomassoja ja löytämään niistä säännönmukaisuuksia, jotka esitetään tieteellisinä teorioina. Tieteeksi voidaan siis kutsua tutkimuksen tuloksia sekä koko tieteellistä tutkimusprosessia. (Järventaus ym. 1999, 10-11.)

Arkiajattelupohjaisessa kehittämisessä usein riittää perusteluksi havainto tai kokemus jonkin asian suhteen. Tutkimuksellisessa kehittämisessä tämä ei yksin riitä, vaan tuloksia tulkitessa korostuu varmuus, objektiivisuus, tarkkuus, johdonmukaisuus sekä selkeys. Tutkimusprosessin tuottaman tiedon tulee olla perusteltua ja määrätyn menetelmin kerättyä. Tutkimus pitää olla helposti toistettavissa kerta toisensa jälkeen. (Järventaus ym. 1999, 12.)

Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen eroista on käyty keskusteluja läpi historian. Tutkijat ovat pyrkineet muodostamaan eroja taulukoimalla ja luetteloimalla lähestymistapojen tyypillisiä piirteitä. Vastakkainasettelusta ollaan montaa eri mieltä. Pääsääntöisesti tutkimukset kuitenkin erotellaan tutkimuskäytänteiden ja periaatteellisten kysymysten avulla. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 1997, 131-132.)

Nämä kaksi tutkimuksellista lähestymistapaa nähdään usein toisiaan tukevaksi. Kvalitatiivista menetelmää käytetään usein kvantitatiivisen tutkimuksen esikokeena, jolla varmistetaan mitattavien asioiden tarkoituksenmukaisuus tutkimusongelmaan nähden sekä tutkimuksen mielekkyys itse tutkittavalle kohdejoukolle. Toisin päin asiaa voidaan tarkastella laskennallisten tekniikoiden avulla, jossa saadut tulokset laajennetaan koskemaan koko aineistojoukkoa. Varsin tyypillistä on, että kvantitatiivinen tutkimus kuitenkin edeltää kvalitatiivista vaihetta. Määrällisen tutkimuksen ansiosta kohdejoukosta voidaan muodostaa ryhmiä, joita tutkitaan kvalitatiivista menetelmää käyttäen. Määrällisessä tutkimuksessa käsitellään siis numeroita kun taas laadullinen tutkimus käsittelee eri tekijöiden merkitystä. Mitataminen sisältää kuitenkin aina näitä molempia elementtejä sen kaikilla tasoilla. (Hirsjärvi ym. 1997, 133.)

Tutkimuksen tekijän kannalta on oleellista pohtia tutkimuksen suunnitteluvaiheessa, mikä menetelmä antaa parhaan vastauksen tutkittavaan ongelmaan. Tutkimukselle on aina määriteltävä ensin sen tarkoitus, mihin sillä pyritään. Tarkoitus voi olla kartoittava, kuvaileva, selittävä tai ennustava. Tämän jälkeen voidaan vasta tarkastella tutkimusstrategisia valintoja. Yin (1988) lähestyy kirjassaan tutkimusstrategian valintaa kolmella eri kysymyksellä. Ne ovat tutkimusongelman muoto, vaatiiko tutkimus käyttäytymisen tai toimintojen kontrollointia vai kuvaako se luonnollisesti tapahtuvia ilmiöitä. Kolmantena asiana Yin näkee ajamääreen. Onko tutkittava kohde nykyaikaan vai menneisyyteen sijoittuva. (Hirsjärvi ym. 1997, 134-135.)

Kvantitatiivinen tutkimus korostaa yleispätevää syyn ja seurauksen lakia. Taustalla on realistinen ontologia, jossa todellisuus rakentuu tosiasioista pohjautuen objektiiviseen todentamiseen. Tieto perustuu aistihavaintojen ja loogisen päättelyn havaintoihin, jota kutsutaan loogiseksi positivismiksi. Keskeisiä asioita ovat aiemmat johtopäätökset ja teoriat. Lisäksi hypoteesien esittäminen ja käsitteiden määrittely on olennaista. Kohdejoukon valinta, aineiston tilastollinen käsiteltävyys sekä analysointi ovat tekemisen keskiössä. (Hirsjärvi ym. 1997, 137.)

Tieteellisen tutkimuksen päämäärä on teorian aikaansaaminen. Teoria selittää säännönmukaisuudet jossakin ilmiökokonaisuudessa ja antaa tarkemman ymmärryksen. Tutkimustulokset esitetään teorioina, jotka ylittävät arkipäiväisen kokemuksen. Käsitteen- ja teorianmuodostuksen tavoitteille on asetettu standardit. Niiniluoto (1980) mainitsee kirjassaan neljä tekijää, jotka ovat yksinkertaisuus, selvyys, yleisyys ja totuus. Teoria siis muodostuu

arkielämän havainnoista, joiden tarkoituksena on jäsentää kerättyä aineistoa. (Hirsjärvi ym. 1997, 140-141.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on pyrkiä tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja löytää tosiasioita. Aineisto kerätään luonnollisissa tilanteissa, joissa tiedonkeruun lähteenä on ihminen. Menetelmänä käytetään induktiivista analyysia, jossa tutkijan tarkoituksena on löytää jotakin ennen havaitsematonta. Aineiston yksityiskohtainen tarkastelu on keskeistä, joten teorian testaaminen toimii lähtökohtana. Laadullinen tutkimus suoritetaan haastattelemalla, havainnoimalla ja tekemällä käytettävissä olevista aineistoista diskursiivisia analyyseja. Kohdejoukon valinta on tarkoituksenmukaista, jolloin myös itse tutkimussuunnitelma joustaa olosuhteiden mukaan. Tämän vuoksi tapauksia käsitellään ja tulkitaan ainutlaatuisena. (Hirsjärvi ym. 1997, 160-165.)

Oikein johdetun tutkimusprosessin tuottama tieto on perusteltua ja tarkoin määrätyn menetelmin kerättyä. Tutkimuksellisen kehittämisen näkökulmasta tulosten tulkinnessa korostuu varmuus, objektiivisuus, tarkkuus, johdonmukaisuus sekä selkeys. (Järventaus ym. 1999, 12.)

7.1 Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimusaineistoksi valittiin Feelback Oy:n projektiliiketoiminnan vuosina 2012 ja 2013 toteutunut laskutus. Aineisto edustaa kattavasti olemassa oleville asiakkaille tehtyjä seurantamittauksia sekä uusasiakashankinnan mukanaan tuomia lähtötasomittauksia.

Tutkimusaineisto poimittiin asiakashallintajärjestelmästä laskutusriveittäin Microsoft Excel-tiedostomuotoon. Toteutuneet projektit luokiteltiin uuden projektiluokituksen mukaan manuaalisesti.

7.2 Malliprojektien kuvaaminen ja kustannusten kohdistaminen toiminnoille

Tutkimusaineiston poiminnan jälkeen aloitettiin malliprojektien kuvaaminen. Jokaisesta projektiluokasta valittiin yksi malliprojekti. Malliprojektin tarkoitus oli kuvata mahdollisimman kattavasti tyypillisintä asiakasprojektia asianomaisessa projektiluokassa. Malliprojektien kuvaamisen yhteydessä projekteille määriteltiin euromääräinen arvo ja kohdistettiin asiakashallintajärjestelmästä saadut tarkat käytetyt työtunnit toiminnoittain sekä toteutuneet myynti- ja matkakulut taulukossa 4 esitetyn mukaisesti. Alla olevissa kuvauksissa projektiluokka 1 on lähtötasomittaus ja projektiluokka 2 seurantamittaus.

Projektiluokka A - henkilöstötutkimus

Henkilöstötutkimus toteutettiin ensimmäisen kerran syksyllä 2012 ja seurantamittaus vuosi lähtötasomittauksen jälkeen. Yrityksellä on kuusi tuotantoyksikköä neljässä eri maassa. Tutkimuksen kohderyhmänä oli koko henkilöstö 1 700 henkilöä. Tutkimuksen sisällönmäärittely tapahtui yhteisen suunnittelun pohjalta. Sisällössä hyödynnettiin Feelback Oy:n mittaristoa sekä luotiin uutta sisältöä tilaajan toiveiden ja tarpeiden mukaisesti. Tutkimus toteutettiin sähköisesti kunkin kohdemaan omalla kielellä. Tuloksista raportoitiin kokonaisuus konsernitasolla, tehtaat sekä työyksiköt. Raportointikielinä toimivat suomi ja englanti. Ensimmäisessä vaiheessa tulokset käsiteltiin konsernin johtoryhmässä Feelback Oy:n asiantuntijan johdolla. Tuotantoyksiköiden johtoryhmille tulosten purkutilaisuudet järjestettiin videoneuvottelua hyödyntäen. Taulukoissa 6 ja 7 on esitetty projektien arvot sekä toiminnoista aiheutuneet todelliset kustannukset.

Projektiluokka A1	Kuvaus
Henkilöstötutkimus	
Projektin arvo	16.717,80 €
Palvelutuotannon tunnit	84 h
Myyntikulut	430 €
Asiantuntijatyö	20 h

TAULUKKO 6. Projektiluokka A1 kuvaus (Feelback Oy 2014)

Projektiluokka A2	Kuvaus
henkilöstötutkimus	
Projektin arvo	12.000,00 €
Palvelutuotannon tunnit	45 h
Myyntikulut	215 €
Asiantuntijatyö	10 h

TAULUKKO 7. Projektiluokka A2 kuvaus (Feelback Oy 2014)

Projektiluokka B - asiakastyytyväisyystutkimus

Asiakastyytyväisyystutkimus toteutettiin kohdistettuna sähköpostikyselynä sekä tilaajan omalla www-sivustolla keväällä 2012. Seurantamittaus tehtiin vuosi lähtötasomittauksen jälkeen. Tutkimuksen kohderyhmän muodosti valitut sidosryhmät sekä palvelua käyttävät kuluttaja-asiakkaat. Sisällönmäärittely toteutettiin yhteisen suunnittelun pohjalta. Sisällössä

hyödynnettiin Feelback Oy:n mittaristoa sekä luotiin uutta sisältöä tilaajan toiveiden ja tarpeiden mukaisesti. Tuloksista raportoitiin kokonaisuus ja erilliset koontiraportit kohderyhmittäin. Tulokset käsiteltiin asiakasyrityksen ohjausryhmässä. Taulukoissa 8 ja 9 on esitetty projektien arvot sekä toiminnoista aiheutuneet todelliset kustannukset.

Projektiluokka B1	Kuvaus
Asiakastyytyväisyystutkimus	
Projektin arvo	2.750,00 €
Palvelutuotannon tunnit	27 h
Myyntikulut	0 €
Asiantuntijatyö	5 h

TAULUKKO 8. Projektiluokka B1 kuvaus (Feelback Oy 2014)

Projektiluokka B2	Kuvaus
Asiakastyytyväisyystutkimus	
Projektin arvo	2.750,00 €
Palvelutuotannon tunnit	15 h
Myyntikulut	0 €
Asiantuntijatyö	3 h

TAULUKKO 9. Projektiluokka B2 kuvaus (Feelback Oy 2014)

Projektiluokka C - työhyvinvointitutkimus

Työhyvinvointitutkimus toteutettiin syksyllä 2012. Seurantamittaus tehtiin vuosi lähtösomittauksen jälkeen. Tutkimuksen kohderyhmänä oli koko yrityksen henkilöstö 160 henkilöä. Palaute kerättiin monikanavakyselynä sähköpostilla ja lomakkeilla. Lomakkeet palautuivat Feelback Oy:lle tallennettavaksi. Tutkimuksen sisällönmäärittely toteutettiin yhteisen suunnittelun pohjalta. Sisällössä hyödynnettiin Feelback Oy:n mittaristoa sekä luotiin uutta sisältöä tilaajan toiveiden ja tarpeiden mukaisesti. Tuloksista raportoitiin kokonaisuus sekä erilliset koontiraportit kohderyhmittäin. Tulokset käsiteltiin asiakasyrityksen johtoryhmässä. Taulukoissa 10 ja 11 on esitetty projektien arvot sekä toiminnoista aiheutuneet todelliset kustannukset.

Projektiluokka C1	Kuvaus
Työhyvinvointitutkimus	
Projektin arvo	4.116,00 €
Palvelutuotannon tunnit	24 h
Myyntikulut	43 €
Asiantuntijatyö	4h

TAULUKKO 10. Projektiluokka C1 kuvaus (Feelback Oy 2014)

Projektiluokka C2	Kuvaus
Työhyvinvointitutkimus	
Projektin arvo	4.116,00 €
Palvelutuotannon tunnit	10 h
Myyntikulut	0 €
Asiantuntijatyö	4 h

TAULUKKO 11. Projektiluokka C2 kuvaus (Feelback Oy 2014)

Projektiluokka D - johtoryhmän kehittäminen

Johtoryhmän kehittäminen toteutettiin syksyllä 2012. Seurantamittaus oli vuosi lähtötasomittauksen jälkeen. Tutkimuksen kohderyhmän muodosti tilaajan johtoryhmä 10 henkilöä. Johtoryhmämittaus, henkilöarviot ja johtoryhmäanalyysi toteutettiin Feelback Oy:n vakiomittareilla. Palaute kerättiin sähköisillä kyselyillä. Tuloksista raportoitiin kokonaisuus sekä jokaisen johtoryhmän jäsenen henkilökohtaisesta raportista koostettiin johtoryhmätason analyysi. Tulokset käsiteltiin valmennuspäivässä. Taulukoissa 12 ja 13 on esitetty projektien arvot sekä toiminnoista aiheutuneet todelliset kustannukset.

Projektiluokka D1	Kuvaus
Johtoryhmän kehittäminen	
Projektin arvo	3.089,50 €
Palvelutuotannon tunnit	3 h
Myyntikulut	129 €
Asiantuntijatyö	12 h

TAULUKKO 12. Projektiluokka D1 kuvaus (Feelback Oy 2014)

Projektiluokka D2	Kuvaus
Johtoryhmän kehittäminen	
Projektin arvo	3.089,50 €
Palvelutuotannon tunnit	3 h
Myyntikulut	0 €
Asiantuntijatyö	10 h

TAULUKKO 13. Projektiluokka D2 kuvaus (Feelback Oy 2014)

Projektiluokka E - luontaisten taipumusten analyysi

Yrityksen viidellekymmenelle esimiehelle toteutettiin luontaisten taipumusten analyysi Feelback Oy:n vakiomittarilla. Seurantamittaus tehtiin vuosi lähtötasomittauksen jälkeen. Tulokset raportoitiin yksilöraportteina. Tulosten purkutilaisuus järjestettiin osallistavana pari- ja/ pienryhmätyöskentelynä purkuvalmennuspäivässä. Taulukoissa 14 ja 15 on esitetty projektien arvot sekä toiminnoista aiheutuneet todelliset kustannukset.

Projektiluokka E1	Kuvaus
Luontaisten taipumusten analyysit	
Projektin arvo	3.970,00 €
Palvelutuotannon tunnit	1 h
Myyntikulut	0 €
Asiantuntijatyö	6 h

TAULUKKO 14. Projektiluokka E1 kuvaus (Feelback Oy 2014)

Projektiluokka E2	Kuvaus
Luontaisten taipumusten analyysit	
Projektin arvo	3.970,00 €
Palvelutuotannon tunnit	1 h
Myyntikulut	0 €
Asiantuntijatyö	6 h

TAULUKKO 15. Projektiluokka E2 kuvaus (Feelback Oy 2014)

7.3 Valitut menetelmät

Tutkimusaineiston poiminnan, malliprojektien kuvaamisen, käytettyjen työtuntien sekä toteutuneiden myynti- ja matkakulujen kohdistamisen jälkeen siirryttiin käsittelemään tutkimusaineistoa. Ensimmäisessä vaiheessa tutkimusaineiston kaikki projektit luokiteltiin manuaalisesti uuden projektiluokituksen mukaisesti. Edellä mainitut työvaiheet mahdollistivat sen, että myynnin toimintaa kyettiin analysoimaan konkreettisina lukuina projektiluokittain.

Kustannuslaskentaosuudessa projektien arvoihin kohdistettiin toimintolaskennan periaatteella malliprojektien mukaiset toteutuneet kustannukset, jotka edustivat parhaalla mahdollisella tavalla kutakin projektiluokkaa. Tämän jälkeen Savonia-ammattikorkeakoulun opettaja Jarkko Surakka käsitteli määrällisen tutkimusaineiston. Tutkimusaineiston käsittely tapahtui Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelmalla, jossa malliprojekteille kohdistetut kulut laajennettiin koskemaan koko tutkimusaineistoa.

Tämän opinnäytetyön ensimmäisessä tutkimusvaiheessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelmän keskiössä on käsiteltävän aineiston laajuus, tilastollinen käsiteltävyys ja analysointi. Kuten Hirsjärvi ja kumppanit (1997) kirjassaan toteavat, taustalla on realistinen ontologia, jossa todellisuus rakentuu tosiasioista pohjautuen objektiiviseen todentamiseen. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti suuresti se, että määrällisen tutkimuksen ansiosta kohdejoukosta voidaan muodostaa ryhmiä, joita sen jälkeen tutkitaan kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. (Hirsjärvi ym. 1997, 133.)

Määrällisen tutkimusaineiston käsittelyn jälkeen sekundääriaineisto analysoitiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Laadullisen tutkimusaineiston käsittelyssä aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten tekeminen on ydinasia, joka lisää tutkimuksen informaatioarvoa. Aineiston analyysitapa vaihtelee hyvinkin paljon, mutta keskeistä oli ymmärtää ja saada järjestys käsiteltävään aineistoon. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2009.)

Sekundääriaineistosta muodostettiin projektiluokkia. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana oli pyrkiä tutkimaan valittuja projektiluokkia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tarkoituksena oli löytää ne tosiasiat, jotka vaikuttivat keskeisesti projektien ja projektiluokkien välisiin kannattavuuseroihin ja siten koko projektiliiketoiminnan kannattavuuteen. Tutkimusaineistosta valitut kohdejoukot kuvattiin tilastollisin keinoin, johon sisällytettiin projektiluokkien liikevaihto, kohdejoukon prosenttiosuus projektiliiketoiminnan liikevaihdosta, keskihinta, projektien lukumäärä, projektin kustannukset ja katelaskenta. Aineisto havainnoitiin yksityiskohtaisesti induktiivisella analyysillä, jossa tutkittavasta kohteesta tehtiin yleistyksiä. Esiin nostettiin merkityksellisimmät asiat ja niille pyrittiin löytämään selitys.

Tutkimusprosessiin valittiin tutkimusmenetelmiksi edellä mainitut kaksi tutkimuksellista lähestymistapaa. Valintaan vaikutti se, että ne nähtiin hyvin toisiaan tukeviksi. Laskennallisten tekniikoiden avulla saadut tulokset voitiin laajentaa koskemaan koko aineistojoukkoa. Kohdejoukosta kyettiin muodostamaan ryhmiä, joita tutkittiin kvalitatiivista menetelmää käyttäen. (Hirsjärvi ym. 1997, 133.)

Tutkimusmenetelmien valinta osoittautui oikeaksi suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Kokonaisuutena tutkimuksen toteutus oli asianmukainen eikä virheitä ilmaantunut tutkimusprosessin aikana. Perustellusti tutkimusta voidaan pitää validina. Reliabiliteetin näkökulmasta tutkimus on luotettavasti toistettavissa valituilla tutkimusmenetelmillä. Haasteelliseksi tutkimusasetelman teki tutkijan läheinen ammatillinen suhde tutkittavaan ilmiöön. Subjektivisuuden tiedostaminen ja ammattimainen objektiivinen tutkimusote tukivat osaltaan tutkimuksen onnistumista.

8 TULOKSET

Opinnäytetyön tutkimusogelma oli selvittää projektien kannattavuus Feelback Oy:n projektiliiketoiminnassa. Tutkimusaineistoksi valittiin projektiliiketoiminnan vuosien 2012 ja 2013 toteutunut laskutus. Tutkimusaineisto poimittiin asiakashallintajärjestelmästä. Projektit luokiteltiin manuaalisesti uuden projektiluokituksen mukaan, jonka jälkeen jokaisesta projektiluokasta valittiin yksi malliprojekti. Malliprojektin tarkoituksena oli kuvata mahdollisimman tarkasti eri toiminnoista aiheutuvia kustannuksia jokaisen projektiluokan osalta.

8.1 Mekaanisesti löydetty tulokset

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tutkimusaineisto käsiteltiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tutkimusmenetelmä mahdollisti suuren tietomäärän käsittelyn ja analysoinnin. Tutkimusaineiston käsittely tapahtui Microsoft Excel - taulukkolaskentaohjelmalla, jossa malliprojekteille kohdistetut toiminnoista aiheutuneet kulut laajennettiin koskemaan koko projektiluokkaa.

Kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä käsitelty aineisto loi erinomaisen pohjan sekundääriaineiston analysoinnille. Ensimmäisenä havaintona esille nousi laskujen suuri kappalemäärä. Tutkimusaineisto sisälsi laskuja 1265 kappaletta vuonna 2012 ja 1376 kappaletta vuonna 2013. Yksittäisen projektin keskilaskutus oli kuitenkin alhaisella tasolla suhteessa toteutuneeseen liikevaihtoon. Osittain tämä selittyy sillä, että projektiluokassa E on paljon euromäärältään pieniä laskuja. Ottaen huomioon luvussa 3 esitetty projektiliiketoiminnan luonne, voidaan todeta, että yksittäisen kaupan keskilaskutus on alhainen suhteessa sidottuun työvoimaresurssiin ja valtakunnallisesti toteutettuun resursseja sitovaan uusasiakashankintaan. Myyntitoiminnassa keskeisimpänä tehokkuuslukuna pidetään keskikaupan kooka, joka ilmaisee keskimääräisen ja yleisimmän kaupan koon. Tutkimusaineistosta muodostuu kuva, että projektiliiketoiminnan myynti on yllättävänkin homogeenista, jossa kaupan koko ei juurikaan vaihtelee isossa tarkastelujoukossa (n = 1000 vuodessa). Taulukossa 16 on esitetty tutkimusaineiston liikevaihto vuositasolla, laskujen määrät, keskilaskutus ja laskutetut asiakkaat.

		2013	2012	muutos
Liikevaihto		1 211 000 €	1 091 000 €	11,00 %
	Laskun määrä	1376 kpl	1265 kpl	8,77 %
	Keskilasku	880,09 €	862,45 €	2,04 %
	Laskutetut asiakkaat	271 kpl	276 kpl	-1,81%

TAULUKKO 16. Feelback Oy laskutus vuosina 2012 ja 2013 (Feelback Oy 2015)

Analysoitaessa laskutusta projektiluokittain esille nousee useita mielenkiintoisia havaintoja. Projektiluokassa A kate on kaikkein suurin 12.028 euroa, mutta euromääräisesti isoja yli 10.000 euron yksittäisiä kauppoja on marginaalisen vähän. Tämän projektiluokan vaikutus liikevaihtoon on pieni. Laskujen lukumäärä ja kaupan keskikoko antaa osittain virheellisen kuvan, koska yksittäisiin projekteihin kohdistuu useampi lasku projektien eri vaiheissa. Taulukossa 17 on esitetty projektiluokka A:n malliprojektin katelaskelma.

Projektiluokka A1	Kuvaus
Henkilöstötutkimus	
Projektin arvo	16.717,80 €
Palvelutuotannon tunnit	84 h
Myyntikulut	430 €
Asiantuntijatyö	20 h
Myyntikate	97,43 %
Kate	72,07 %

TAULUKKO 17. Projektiluokka A1 kuvaus (Feelback Oy 2014)

Projektiluokka B kuvaa parhaiten projektiliiketoiminnalle tunnusomaisia piirteitä. Kohdejoukko edustaa suurta massaa, jossa on myös suurin potentiaali projektiliiketoiminnan liikevaihdon positiiviselle kehitykselle jatkossa. Kohdejoukko muodostaa noin neljäsosan koko laskutuksesta. Katteen muodostumisen näkökulmasta projektiluokassa B1 uusasiakashankintaan ja tutkimuksen alkuvaiheen valmisteluihin sidotut resurssit heikentävät lähtöasomittauksen katetta. Seurantamittauksen osalta projektiluokassa B2:n tuottama kate on yli kaksinkertainen euromääräisesti tarkasteltaessa projektiluokkaa kokonaisuutena. Taulukoissa 18 ja 19 on esitetty katteen muodostuminen kuvatuissa malliprojekteissa projektiluokissa B1 ja B2.

Projektiluokka B1	Kuvaus
Asiakastyytyväisyystutkimus	
Projektin arvo	2.750,00 €
Palvelutuotannon tunnit	27 h
Myyntikulut	0 €
Asiantuntijatyö	5 h
Myyntikate	100 %
Kate	53,82 %

TAULUKKO 18. Projektiluokka B1 kuvaus (Feelback Oy 2014)

Projektiluokka B2	Kuvaus
Asiakastyytyväisyystutkimus	
Projektin arvo	2.750,00 €
Palvelutuotannon tunnit	27 h
Myyntikulut	0 €
Asiantuntijatyö	5 h
Myyntikate	100 %
Kate	73,82 %

TAULUKKO 19. Projektiluokka B2 kuvaus (Feelback Oy 2014)

Projektiluokat C ja D muodostavat lähes viidenneksen kokonaislaskutuksesta, mutta niiden tuottamat kate-eurot jäävät huomattavan alhaiselle tasolle. Katteen muodostumisen näkökulmasta nämä projektiluokat sitovat paljon resursseja eri toiminnoissa, mutta ovat heikosti kannattavia. Tarkasteltaessa projektiliiketoimintaa kokonaisuutena voidaan todeta, että tulos pyritään saavuttamaan volyymin avulla. Laskutus koostuu pienistä yksittäisistä projekteista. Yrityksen käytössä olevat resurssit hajaantuvat varsin paljon ja vaikuttavat siten heikentävästi projektiliiketoiminnan kannattavuuden kehitykseen.

projektiluokka	liikevaihto	prosenttiosuus	keskihinta	lukumäärä	kustannus	kate
A-luokka	60.729 €	4,7 %	4049 €	15 kpl	4690 €	12028 €
B-luokka	225 727 €	17,6 %	1946 €	116 kpl	1270 €	676 €
B2-luokka	92 265 €	7,2 %	2883 €	32 kpl	720 €	2163 €
B-luokka yhteensä	317 992 €	24,8 %	2149 €	148 kpl	1151 €	998 €
C-luokka	48 795 €	3,8 %	1525 €	32 kpl	1100 €	425 €
D-luokka	177 055 €	13,8 %	1204 €	147 kpl	1397 €	184 €
E-luokka yhteensä	677 242 €	52,8 %	1031 €	657 kpl	425 €	606 €
E1-luokka	158 141 €	12,3 %	719 €	220 kpl	425 €	294 €
E2-luokka	519 101 €	40,5 %	1107 €	469 kpl	425 €	682 €

TAULUKKO 20. Feelback Oy vuosien 2012 ja 2013 analysoitu laskutus (Feelback Oy 2015)

Kehittämistutkimuksen tarkoitus oli tuottaa liiketoiminnallista hyötyä Feelback Oy:lle. Tätä näkökulmaa peilaten tutkimuksen tulokset antoivat riittävän kattavan kokonaiskuvan projektiliiketoiminnan luonteesta ja sen nykyhetken tilanteesta. Ymmärryksen syventäminen katteen muodostumisesta eri projektiluokissa mahdollisti pohjan liiketoiminnan kehittämiseksi ja kannattavan kasvustrategian toteuttamiselle jatkossa.

Tutkimuksen tuloksissa ei havaittu virheitä koko tutkimusprosessin aikana, joten tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan pitää luotettavina. Malliprojektit pyrittiin kuvaamaan parhaan mahdollisen tietämyksen ja asiakashallintajärjestelmästä saadun tiedon pohjalta. Tarkoituksena oli kuvata ja kohdistaa tarkasti eri toiminnoista aiheutuvat kustannukset toiminnoille tutkimustulosten vääristymisen minimoimiseksi.

Tutkimuksesta saatuja tuloksia ei ole vertailtu kansainvälisiin tutkimustuloksiin. Teoriaosuudessa on tutustuttu kansainvälisiin tutkimusartikkeleihin ja niissä esitettyihin tutkimustuloksiin. Chea (2011) artikkelissaan tuo esille toimintolaskennan käyttöönoton positiiviset vaikutukset koko organisaation toimintaan. Toimintolaskennan käyttöönotto vaikuttaa suorituskyvyn parantamiseen ja laatutekijöihin, joiden vaikutus heijastuu yksittäisen myyjän ja koko myyntiorganisaation toiminnan tehokkuuteen. (Chea 2011.)

Opinnäytetyöstä saadut tutkimuksen tulokset ovat merkityksellisiä Feelback Oy:n operatiiviselle johdolle liiketoimintaa kehitettäessä. Tämän vuoksi laajamittaiseen kansainvälisten tutkimustulosten vertailuun ei koettu olevan tarvetta. Kehittämistutkimuksesta saadut tulokset auttoivat ennenkaikkea luomaan pohjan uudelle myynninohjausmallille, joka esitellään seuraavassa luvussa.

Jatkossa vastaavaa tutkimusta toistetaan vuosittain. Asiakaskannan kehittymisen seuranta ja analysointi ovat tekemisen keskiössä projektiliiketoimintaa kehitettäessä. Kuten Ylikoski (2000) kirjassaan mainitsee ”vain analysoidun tiedon hyödyntäminen mahdollistaa parhaan taloudellisen lopputuloksen”. (Ylikoski 2000, 43.)

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA

Opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa nykyisen asiakaskannan projektikohtainen kannattavuus ja löytää konkreettisia kehityskohteita, joiden avulla tehostetaan myynnin ohjauksella sekä projektikohtaista kannattavuutta. Tässä luvussa kuvataan koko tutkimusprosessin aikana esille nousseet kehittämiskohteet ja esitetään konkreettisia ratkaisuehdotuksia projektiliiketoiminnan myynnin ohjauksen tehostamiseksi.

Tutkimuksesta saadut tulokset osoittavat, että projektiliiketoiminnan asiakas ja- laskumäärät ovat suuria saavutettuun liikevaihtotasoon. Kokonaisuutena kaupan keskikoko on kuitenkin alhaisella tasolla. Liiketoiminta perustuu volyyymiin, jolloin liikevaihto koostuu pienistä yksittäisistä kaupoista. Projektien suuri määrä aiheuttaa organisaation käytössä olevien resurssien pirstaloitumista ja vaikuttaa negatiivisesti toiminnan kannattavuuteen.

Tuloksista käy ilmi, että hyvällä suunnittelulla ja keskittymällä tarkoin määriteltyihin asiakassegmentteihin projektiliiketoiminnan kannattavuutta voidaan kehittää positiiviseen suuntaan. Perustelu näkemykselle on, että asiakkaiden kokoluokasta riippumatta yksittäiselle projektille käytetyt toiminnon, kuten myynti ja tutkimuksen valmisteluun tarvittavat resurssit ovat vakiot. Näihin toimintoihin projektin laajuus ei juurikaan vaikuta. Kaupan keskikokoon ja katteen muodostumiseen vaikutus on taas päinvastainen. Projektiluokka B:n asiakkailta kaupan keskikoko on lähes kaksinkertainen verrattuna projektiluokkiin C ja D. Katelaskennan näkökulmasta tilanne näyttäytyy vieläkin konkreettisemmin. Porauduttaessa syvemmin tutkimusaineiston B -projektiluokan projekteihin voidaan todeta, että potentiaalisimman asiakassegmentin muodostavat Suomessa toimivat yritykset ja organisaatiot, jotka työllistävät 100 – 500 henkilöä toimialasta riippumatta. Jatkossa projektiliiketoiminnan uusasiakashankintaa kohdistetaan juuri tähän asiakassegmenttiin. Segmentointi mahdollistaa euromääräisen kaupan keskikokoon kasvun ja toiminnasta saadaan entistä kannattavampaa. Riittävän suuri asiakkaan kokoluokka mahdollistaa myös useamman palvelun myymisen samalla asiakkaalle, mikä on kustannustehokkaampaa kuin potentiaaliseen asiakasryhmään toteutettava uusasiakashankinta.

Projektiluokka A:n osalta kate-eurot ovat selvästi muita projektiluokkia korkeammalla tasolla. Projektiluokan tuoma liikevaihto on kuitenkin marginaalinen suhteessa liikevaihtoon. Jatkossa potentiaalisten suurasiakkaiden uusasiakashankintaa terävöitetään ja kohdistetaan tarkemmin toimialakohtaisen luokituksen avulla

Tarkasteltaessa koko tutkimusprosessia pidemmällä aikavälillä, projektiliiketoiminnan kehittäminen on ottanut suuren askeleen eteenpäin.

Teoreettinen viitekehys rakentui myynnin johtamisen ja toimintolaskennan ympärille. Valittu aihe on projektiliiketoiminnan menestymisen kannalta kriittinen ja siksi se vaati syvällisempää paneutumista ja tutkimuksellista otetta. Koko tutkimusprosessi tuotti joukon konkreettisia kehitystoimenpiteitä projektiliiketoimintaan. Asiakastyypit määriteltiin uudelleen ja asiakkaat luokiteltiin segmentteihin. Samalla uudistettiin tuotteet ja tuoteryhmät sekä muodostettiin uusi toimialaluokitus. Toimintolaskennan käyttöönoton yhteydessä määriteltiin työtuntikustannukset eri toiminnoille. Kaikki nämä edellä mainitut asiat loivat pohjan uudelle katelaskentajärjestelmän käyttöönotolle. Katelaskentajärjestelmä mahdollistaa jatkossa tarkan projektien seurannan asiakkaittain, segmentteittäin, toimialoittain sekä tuote -ja tuoteryhmittäin. Järjestelmästä saatava tieto on ensiarvoisen tärkeää projektiliiketoiminnan myynnin ohjausmallin suunnittelussa ja myyntiresurssien kohdistamisessa.

Tutkimuksesta saadut tulokset auttavat ymmärtämään paremmin asiakaskannanhoitoa ja uusasiakashankinnan resurssien kohdistamista oikeaan asiakassegmenttiin. Toisaalta taas tieto uusasiakashankinnan kustannustehottomuudesta kannustaa panostamaan lisämyyntiin olemassa olevalle asiakaskannalle.

Uuden asiakashallintajärjestelmän käyttöönotto onnistui erinomaisesti ja se on aktiivisessa käytössä kaikilla yrityksessä työskentelevillä henkilöillä. Asiakashallintajärjestelmä mahdollistaa jatkossa kattavasti tunnuslukujen raportoinnin. Kehitettävääkin toki edelleen vielä on, että järjestelmän mahdollistavat ominaisuudet ja toiminnon ovat kokonaisvaltaisesti käytössä. Jatkossa myyntiä johdetaan järjestelmällisesti, tunnuslukuihin nojaavan myynnin ohjauksen avulla mahdollistaen kannattavalle kasvustrategialle asetetut tavoitteet.

9.1 Kehittämiskohteet tutkimusprosessin aikana ja ratkaisuehdotukset

Tutkimusprosessin edetessä huomio kiinnittyi palvelutuotannossa projekteille käytettyihin työtunteihin. Projektiliiketoiminnan menestyminen riippuu siitä, kuinka kannattavasti ensimmäinen lähtötasomittaus kyetään tuottamaan. Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella lähtötasomittauksen ja seuranta tutkimuksen välinen katetuoton ero on suuri. Aikaisemmin todettiin, että asiakkaan kokoluokasta huolimatta yksittäiselle projektille käytetty myyntiaika ja tutkimuksen esivalmisteluun tarvittavat resurssit ovat vakiot, johon projektin laajuus ei juurikaan vaikuta. Tämän havainnon seurauksena Feelback Oy:ssä käynnistettiin laaja Tekes -projekti. Projektin tavoitteena on Feelback -tiedonkeruujärjestelmän au-

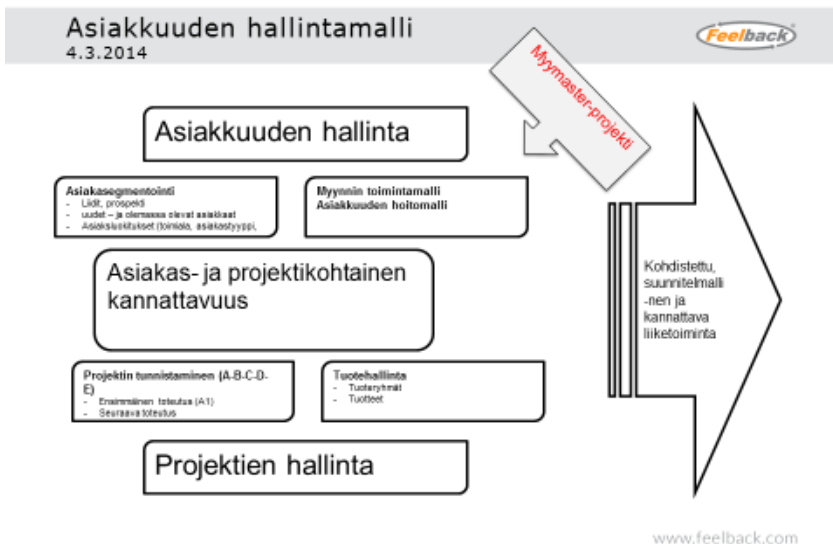
tomatisointi, jonka avulla kyselyiden ja raporttien tuottamista tehostetaan entisestään. Projektin kunnianhimoinen tavoite on vähentää yksittäiselle projektille käytettävää työaikaa 30

% Tavoitteen saavuttaminen tulee jatkossa vaikuttamaan oleellisesti projektien kannattavuuteen varsinkin projektiluokissa C ja D, joissa kaupan keskikoko on euromääräisesti pieni ja kannattavuus matalalla tasolla.

Tutkimusprosessi auttoi ymmärtämään laaja-alaisesti koko projektiliiketoimintaa ja vahvisti näkemystä siitä, että kiristyvässä kilpailutilanteessa myyntiä pitää johtaa järjestelmällisesti tunnuslukuihin nojaavan myynnin ohjauksen avulla.

Seuraavaksi esitetään konkreettisia kehittämistoimenpiteitä projektiliiketoiminnan myynnin ohjauksen kehittämiseen ja perustellaan näkemyksiä pohjautuen tutkimuksesta saatuihin tuloksiin. Asiakasmäärän positiivisen kehityksen seurauksena myyntiresurssien kohdistaminen suunnataan jatkossa voimakkaammin olemassa olevan asiakaskannan jatkojalostamiseen. Kohderyhmänä ovat projektiluokkien A ja B asiakassegmentit, joissa asiakasmassa on suuri ja keskilaskutus riittävän korkealla tasolla. Asiakaskohtainen tavoite on käytössä olevien palveluiden jatkuvuuden varmistaminen. Lisämyynti tapahtuu laajentamalla asiakkaan nykyistä käytössä olevaa palvelua ja kartoittamalla aktiivisesti organisaation lisätarpeet muilla osa-alueilla. Nykyisille asiakkaille toteutettava laadukas lisämyynti tulee kattamaan jatkossa suuren osan yrityksen asettamasta vuosittaisesta organisaation kasvutavoitteesta. Tämä voidaan toteuttaa kustannustehokkaasti ja kannattavasti organisaation avainhenkilökarttaa laajentamalla uusille liiketoiminta-alueille.

Pääpainon kohdistuessa olemassa olevan asiakaskannanhoitoon, uusasiakashankinnan merkitystä ei kuitenkaan pidä väheksyä. Kuten Storbacka (2005) kirjassaan kiteyttää, yritys ei kykene toimimaan jatkossa menestyksellisesti, mikäli se ei harjoita aktiivista uusasiakashankintaa. Uusasiakashankinnan toteuttamista on kokeiltu useilla eri vaihtoehtoisilla menetelmillä. Toimivan mallin löytäminen on vaatinut paljon aikaa ja resursseja. Opinnäyte-työstä saatujen tulosten perusteella uusasiakashankintaa terävöitettiin. Potentiaaliseksi kohderyhmäksi valittiin A - ja B -luokan asiakassegmenteistä koostuvia samankaltaisia yrityksiä ja organisaatioita. Johtuen suomalaisesta elinkeinoelämän rakenteesta tämä potentiaalinen kohdejoukko on riittävän laaja ja tarjottavien palveluiden keskilaskutus riittävän korkealla tasolla. Valitun asiakassegmentin lähitulevaisuuden tutkimuspalveluihin liittyvät tarpeet pyritään tunnistamaan puhelinkartoituksella jo ennen varsinaista asiakastapaamista. Malli parantaa olennaisesti uusasiakashankinnan asiakastapaamisten laatua ja mahdollistaa asiakassuhteen nopean syntymisen. Kuviossa 10 on kuvattu Feelback Oy:n uusi asiakkuudenhallintamalli.



KUVIO 10. Feedback Oy asiakkuudenhallintamalli (Feedback 2014)

Projektien kannattavuuden seuraaminen on ensiarvoisen tärkeää. Tuotettaville palveluille tulee asettaa katetavoiteprosentti ja projektien kannattavuutta on seurattava järjestelmällisesti. Valmistuneet projektit analysoidaan jatkossa projektikokouksen yhteydessä viikottain. Kannattavuuteen liittyviin poikkeamiin puututaan välittömästi ja yhteisen keskustelun pohjalta pyritään löytämään syy-seuraus suhde ilmiöön. Projektien kannattavuuden reaaliaikainen seuranta mahdollistaa tarvittaessa toiminnan nopean muutoksen kannattavuuden varmistamiseksi. Suuri joukko opinnäytetyön tuloksista havaituista kehitystoimenpiteistä päätettiin viedä käytäntöön. Strategisten tunnuslukujen seurantaan luotiin mittarit, jotka on esitetty taulukossa 21.

2015	Q1/2015
Laskutus / palveluliiketoiminta	378 959, 40 €
Laskutus / projektiliiketoiminta	140 552, 00 €
Laskutus	519 511, 40 €
Projektimäärä	172 kpl
Projektiliiketoiminnan keskilaskutus	1479,40 €
Projektien kannattavuus %	85,14 %
Laatu/Poikkeamat (Kpl.)	5 kpl
Toimitusanalyysi (NPS)	62,50

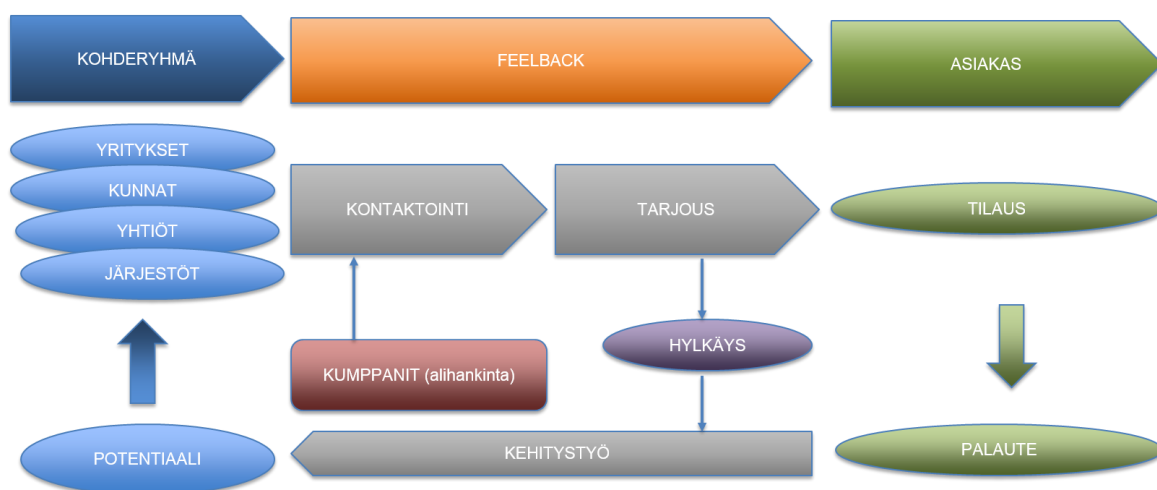
TAULUKKO 21. Feedback Oy tunnusluvut (Feedback Oy 2015)

Tämä tieto on ensiarvoisen tärkeää myynnin ohjausmallin suunnittelussa. Tavoitteena on löytää homogeenisiä ryhmiä, jolle luodaan toimialakohtaisia konsepteja kustannustehokkaasti ja kannattavasti.

Projektiliiketoiminnan suuresta asiakasmäärästä johtuen asiantuntijapalveluiden tuottaminen sitoo paljon työvoimaresursseja. Tutkimusten sisältöjen määrittelyä ja räätälöintiä sekä tulosten purkutilaisuuksien järjestämistä ei voida automatisoida Feedback -järjestelmän avulla. Asiantuntijapalveluiden varsinaisen työn tekee aina ihminen ja työlle on varattava resurssi. Asiakkaat kokevat saavansa lisäarvoa asiantuntijapalveluiden tuottamasta työstä, mutta katelaskentajärjestelmästä saatavat tunnusluvut osoittavat sen tuottavan varsin heikosti. Asetetun strategian mukaisesti toimialalla verkostoituminen ja vahvan valtakunnallisen kumppaniverkoston luominen on yksi keskeisin menestystekijä asiantuntijapalveluita tarjottaessa kannattavuuden näkökulmasta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa projektiliiketoiminnalle uusi myynnin ohjausmalli. Jokaisella asiakasluokalla ja niiden sisällä olevilla yksittäisillä asiakkailla tulee olla selkeät tavoitteet. Tavoiteasetannan pitää noudattaa yrityksen strategiassa asettamia tavoitteita ja niitä täytyy seurata ja mitata aktiivisesti. Alapuolella kuviossa 11 on esitetty projektiliiketoiminnan uusi asiakashallintaprosessi.

ASIAKASHALLINTAPROSESSI
FEELBACK MYYNTIORGANISAATIONA



KUVIO 11. Feedback Oy asiakashallintaprosessi (Feedback 2015)

Taulukoissa 22 ja 23 asiakashallintaprosessi on pilkottu viikkotason tekemiseksi myyjille ja myyntiassistentille. Tavoitteet kuvaavat konkreettisesti myyntirajapinnassa työskentelevien henkilöiden toimintaa viikkotasolla, joilla saavutetaan asetetut tavoitteet.

Myyjän tavoitteet
Myyntitavoite 250.000 € / vuosi
Laskutustavoite 24.000 € /kk
Keskikauppataavoite 3500 €
Asiakastapaamiset 7 kpl / vko
Tarjoukset 15 kpl / kk
Kaupat 2 kpl / vko

TAULUKKO 22. Projektiliiketoiminnan myyjän tavoitteet

Myyntiassistentin tavoitteet
Soittojen hitrate -tavoite 1-3 %
Soittotavoite 100 kpl / päivä
Asiakastapaamisen sopiminen 7 kpl / vko

TAULUKKO 23. Projektiliiketoiminnan myyntiassistentin tavoitteet

Opinnäytetyön keskeisin oppimisprosessi tapahtui katelaskentajärjestelmän rakentamisen yhteydessä. Katelaskentajärjestelmän rakentaminen auttoi koko yrityksen operatiivista johtoa tunnistamaan projektit, jotka ovat kaikkein kannattavimpia. Itseäni oppimisprosessi auttoi ymmärtämään liiketoimintaa laaja-alaisemmin. Analysoitu tieto mahdollistaa jatkossa tiedolla johtamisen myyntikentässä. Katelaskenta auttoi ymmärtämään ja tunnistamaan myös asiakashoidollisen ja uusasiakashankinnan välisiä eroja. Myynnin johtamisen näkökulmasta projekteista aiheutuvat kustannukset ja katteen muodostumisen ymmärtäminen on keskeisin asia myynnin ohjausmallin suunnittelussa. Feelback Oy:n hallituksen linjaama kannattava kasvustrategia ei toteudu itsestään. Toiminnalle on asetettava tavoitteet ja niitä tulee seurata riittävän tarkkoilla mittareilla. Opinnäytetyöstä saadut tulokset vietiin käytäntöön ja konkretisoitiin osaksi arkipäivän tekemistä tavoitteiden saavuttamiseksi. Kokonaisuutena olen tyytyväinen opinnäytetyön prosessiin ja saavutettuihin tuloksiin. Tiedolla johtaminen on tullut luonnolliseksi osaksi päätöksen tekoa.

Tutkimuksen tuloksista löydetty keskeiset havainnot tukevat hyvin arkipäiväiseen havainnointiin perustuvaa käsitystä projektiliiketoiminnan nykytilasta. Asiakasmäärän kasvaessa

laadukas myynnin suunnittelu ja uusi myynnin ohjausmalli oli välttämätön toiminnan kannattavuuden parantamiseksi.

Opinnäytetyöprosessin aikana ja sen jälkeen tehdyt kehitystoimenpiteet ovat lisänneet henkilökohtaista ammattillista pätevyyttä myynnin johtamiseen. Kokonaisuudessaan opinnäytetyö saavutti tavoitteet, jotka asetettiin Myymaster -pilottiin lähdettäessä. Tästä osoituksena kuviossa 12 esitetty Feelback Oy:n liikevaihdon kehitys vuosien 2010-2014 välisenä aikana.



KUVIO 12. Feelback Oy liikevaihdon kehitys vuosina 2010 - 2014 (Fonecta 2015)

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

ARANTOLA, Heli, 2003. Uskollinen asiakas. Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. WSOY. Helsinki.

BALDAUF, Artur, CRAVENS, David, PIERCY, Nigel 2001. Examining business strategy, sales management, and salesperson antecedents of sales organization effectiveness [lehtiartikkeli] The Journal of Personal Selling & Sales Management 21.2. [viitattu 2014-02-10]. Saatavissa:

<http://search.proquest.com.ezproxy.savonia.fi/business/docview/216752790/fulltext/8F0DCA0CE50F4DCFPQ/2?accountid=27296>

CHEA, Ashford 2011. Activity-Based Costing System in the Service Sector: A Strategic Approach for Enhancing Managerial Decision Making and Competitiveness International Journal of Business and Management [viitattu 2015-25-10]. Saatavissa:

<http://search.proquest.com.ezproxy.savonia.fi/docview/906290350?accountid=27296>

HAKANEN, Matti, HEINONEN Upi, SIPILÄ, Petri 2007. Verkostojen strategiat. Helsinki: Edita Prima Oy.

HELLMAN, Kalevi, 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat. WSOY, Vantaa.

HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko, SAJAVAARA, Paula 2007, 13. painos. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

JORMAKKA, Raija, KOIVUSALO, Kaija, LAPPALAINEN, Jaana ja NISKANEN, Mervi 2009. Laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima Oy

JUUTI, Pauli, LUOMA, Mikko 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

JÄRVENTAUUS, Hanna, MOISALA, Markku, TOIVAKKA, Sari 1999. Tutkimalla oppii. Porvoo: WSOY

KARLÖF, Bengt 2004. Strategian rakentaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

LAINEN, Petteri 2008. Myynnin anatomia. Helsinki: Talentum Media Oy

LINDROOS, Jan-Erik ja LOHIVESI, Kari 2004. Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy.

LÄHDE: Feelback Oy strategia 2013. Viitattu 2.3.2015.

LÄHDE: Feelback Oy. http://www.feelback.com/feelback_group.html. Viitattu 8.1.2015.

LÄHDE: Feelback Oy 2014. <http://www.feelback.com>. Viitattu 13.4.2014.

LAHDE: Fonecta Oy.

<http://www.finder.fi/Konsultointipalveluja%3A+liikkeenjohdon/Feelback+Oy/KUOPIO/taloustiedot/853113>. Viitattu 26.5.2015.

LÄHDE: Kauppalehti. <http://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/digitalisaatiomurroksessa-350-kiloinen-gorilla-ei-ena-istu-mihin-huvittaa>. Viitattu 23.10.2015.

LÄHDE: Markkitutkimusliitto SMTL ry.

http://www.markkinatutkimusliitto.fi/markkinatutkimus_toimialana. Viitattu 24.5.2015.

LÄHDE: Myymaster. http://www.rakennerahastot.ita-suomi.fi/alueportaali/www/fi/pohjois-savo/MYR/Muut_liitteet/Liite_5_Tiedoksisaatettavat_17022014.pdf. Viitattu 27.12.2014.

LÄHDE: Savonia-ammattikorkeakoulu. <https://portal.savonia.fi/amk/fi/tki-ja-palvelut/projekti-ja-hanketoiminta/projektit-ja-hankkeet>. Viitattu 13.4.2014.

NIEMINEN, Timo, TOMPERI, Sari 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WSOY.

SAARANEN-KAUPPINEN, Anita ja PUUSNIEKKA, ANNA 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV, Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja 2009.

SELIN, Erica ja SELIN, Jarmo Selin, 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta. RT-Print Oy, Piekämäki

STORBACKA, Kaj, 2005. Kannattava kasvustrategia. WS Bookwell Oy, Juva

SUOMALA, Petri, MANNINEN, Olli ja LYLY-YRJÄNÄINEN, Jouni 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita Prima Oy.

SYDÄNMAALAKKA, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

SYDÄNMAALAKKA, Pentti 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Liettua: Talentum Media Oy.

TURNEY, Peter B.B. 1991. Common Cents and The ABC Performance Breakthrough.

YLIKOSKI, Tuire, 2000. Unohtuiko asiakas? Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu (toinen, uudistettu painos)