



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Myynnin tehostaminen

case MediaFin

Koponen, Antti

2016 Laurea





LAUREA Laurea-ammattikorkeakoulu
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Myynnin tehostaminen case MediaFin

Antti Koponen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2016

Antti Koponen

Myynnin tehostaminen case MediaFin

Vuosi 2016 Sivumäärä 36

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten yritys voi kehittää myynnin johtamista ja myyntistrategioiden asettamista. Tarkasteltavana ovat sekä myynnin organisoiminen tehokkaaksi ja kokonaisvaltaisesti yrityksen tavoitteita ja monimuotoisten asiakkuuksien tarpeita edistäväksi, että ottaa kehitystyössä huomioon myös myynnistä vastaavien henkilöiden yksilölliset ammatilliset kehittämistarpeet. Tarkasteltavana yrityksenä ja toimeksiantajana on MediaFin AV Production Oy.

Tämä opinnäytetyö jakautuu kahteen osaan: ensin tarkastellaan niitä teoreettisia malleja, joita tehokkaan myynnin järjestämisessä tarvitaan. Teoreettinen viitekehys auttaa fokusoi-
maan myynnin kannalta keskeiset haasteet ja siten kehittämään tätä yritykselle elintärkeää osa-aluetta entistä paremmaksi. Keskeisiä tarkasteltavia asioita ovat myyntistrategiat drive-reineen, valintoineen, jotka auttavat yritystä saavuttamaan kasvua ja menestystä. Työssä tarkastellaan myös motivaatio- ja tavoiteteorioita, joiden kautta myyntiprosessia lähestytään. Niin ikään tarkastellaan asiakassegmentoinnista esitettyjä teoreettisia malleja. Opinnäytteen toinen osa koostuu yrityksessä tehdyn tutkimusprosessin dokumentoinnista ja myyntityön kehittämisestä. Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla myyjiä ja myynnistä vastaavia henkilöitä ja etsimällä yhteistyössä niitä kehityskohteita, joita auttaisivat myynnin organisoimisissa entistä paremmaksi ja toisaalta kehittämään henkilökohtaista myyntityötä. Toisaalta teoreettisen viitekehysten avulla on luotu myös tarkastelumalleja, jotka ovat auttaneet löytämään uudentyypisiä ratkaisuja myynnin haasteisiin. Haastattelujen lisäksi yrityksen myynnistä on kerätty tilastoa, jonka pohjalta on saatu selville keskeisimmät kehittämisaalueet. Haastattelut ja tutkimusdata antavat yhdessä monipuolisen kokonaiskuvan kehittämiskoh-teista.

Tutkimusaineistoa analysoitaessa erityisiksi kehityskohteiksi nousivat myynnin systemaattinen organisoiminen. Saatujen tulosten pohjalta ja teoreettisia lähestymistapoja hyödyntäen on saatu rakennettuja ratkaisumalleja, joilla myyntiprosessin eri osatekijät ja koko kokonaisuus onnistuvat entistä paremmin. Näitä keinoja ovat muun muassa uudenlainen laskentapohja, asiakkuuksienhallintajärjestelmä ja uudenlainen asiakassegmentointi ja selkeiden suoritus- ja kehitystavoitteiden luominen kehityskeskusteluineen. Tulokset ovat olleet lupaavia. Ammat-titaitoisen ja hyvin organisoidun myynnin avulla yritys pystyy löytämään ja hankkimaan asia-kaskunnan mielenkiinnon sekä toimimaan konsultin omaisesti jo myynnissä. Näin myös asiakas hyötyy myynnin kehittämisestä.

Asiasanat: Asiakkuuksienhallinta, Myynnin johtaminen, Myynti, Myyntiprosessi, Myyntistrate-giat

Antti Koponen

Enhancing Sales: Case MediaFin

Year	2016	Pages	36
------	------	-------	----

This thesis describes how a company can develop its sales management and the setting of its sales strategies. The thesis discusses how the sales organization is made effective so that it comprehensively advances the objectives of the company and diverse customer needs. At the same time the company should take into account the individual professional development needs of the persons responsible for the sales. The commissioner company is MediaFin AV Production Oy.

The work is divided into two sections: the first section examines the theoretical models that are needed to organize effective sales. The theoretical framework helps to focus on most significant challenges of the sales and thus helps to improve this vital function of the company. The main areas to be considered are the sales strategies and their drivers and choices that will help companies achieve growth and success. The thesis also examines theories of motivation and goalsetting, through which the sales process is approached. The theoretical models presented for customer segmentation are also discussed. The second section of the thesis consists of the documentation of the completed research process and developing sales work. The research data was collected by interviewing salespersons and persons responsible for the sales and by seeking in cooperation the factors that could help the sales organization improve and on the other hand, to develop salespersons' personal performance in selling. The theoretical framework has been used to construct models and viewpoints, which have helped to discover new types of solutions to the challenges in sales. In addition to the interviews, statistics of the company's sales have been collected, on the basis of which, the most important areas for improvement are identified. The interviews and survey data together give a comprehensive overview of the development targets.

The research analysis points out that systematic organizing of sales is a specific target of improvement. These results and the theoretical approaches deployed make it possible to construct models of solutions, which enable a better success in different factors of the sales process as well as in the whole process. These solutions include new types of templates for accounting, the use of the CRM-system, customer segmentation, and clear performance and development targets, with a performance appraisal interview. The results have been promising. Skilled and well-organized sales help the company to find and acquire customers' interests and the staff can act in the manner of consulting already in sales. In this way the development of sales management is also beneficial for customers.

Keywords: Customer management, Enhancing sales, Sales management, Sale processes, Sale strategies

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Toimintaympäristö.....	7
3	Myyntiprosessin johtaminen.....	8
4	Myyntistrategian asettaminen	9
5	Näkökulmia myyntiprosessin hallintaan.....	10
	5.1 Motivaatio, tärkeä osa tuloksekasta työyhteisöä	10
	5.2 Mittarit ja tavoitteet työn ohjaajina.....	11
	5.3 Tulostavoitteet	12
	5.4 Suoritustavoitteet.....	13
	5.5 Kehitystavoitteet.....	14
6	Asiakassegmentointi	14
	6.1 Asiakaskohtaiset toimintasuunnitelmat	15
	6.2 Uusien asiakkaiden etsintä	15
7	Tutkimusmenetelmät.....	16
8	Myyntistrategian asettaminen Mediafin Oy:lle.....	16
	8.1 Asiakkuushallinnan tehostaminen	17
	8.2 Myyntiä helpottavien työkalujen ja tavoitteistoiden luonti	18
	8.3 Asiakassegmentointi MediaFin Oy:llä	19
9	Myyntityö käytännössä	20
	9.1 Suoritus- ja kehitystavoitteet myynnin ohjaajina	20
	9.2 Asiakaslähtöinen- ja asiakaskohtainen myynti	21
10	Empiirisen Case-tutkimuksen kvalitatiivinen osuus	22
	10.1 Tutkimuksen toteuttaminen.....	23
	10.2 Kehityshaastattelut	23
	10.3 Luotettavuuden arviointia	25
11	Tulosten tarkastelua.....	26
12	Johtopäätökset	28
	Lähteet	31
	Kuviot.....	33
	Taulukot	34
	Liitteet.....	35

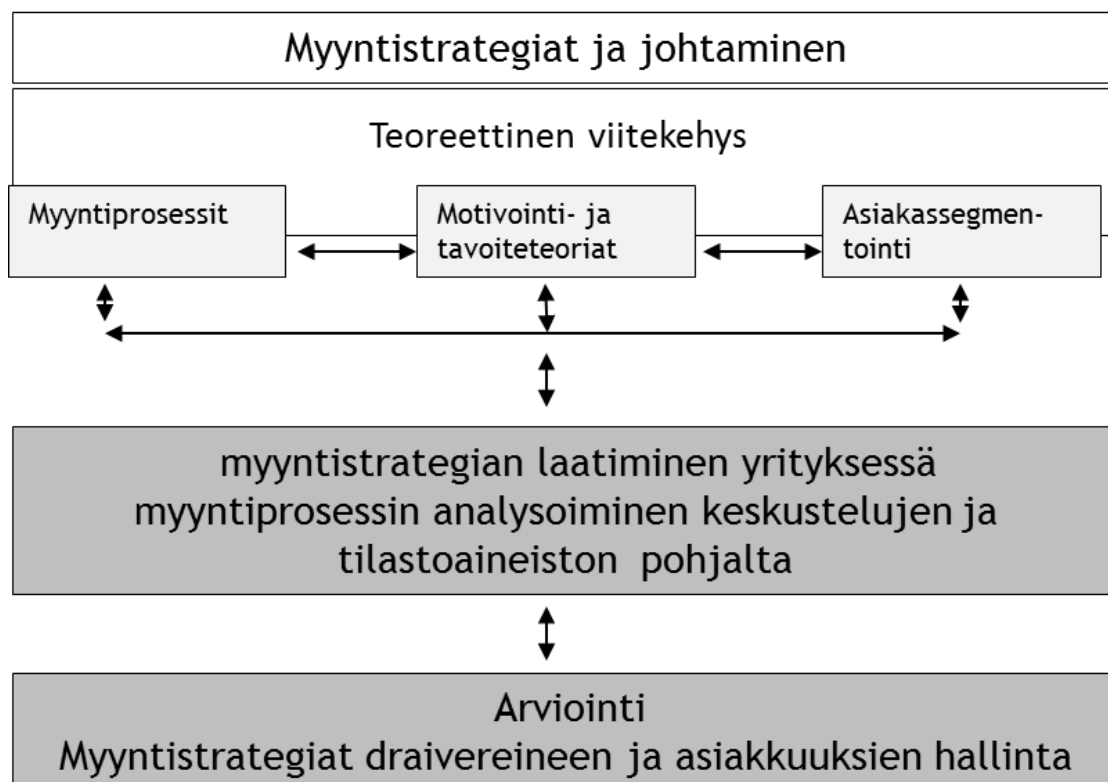
1 Johdanto

Mainos- ja markkinointiala on nykyisellään hyvin kilpailtu ala, ja onnistuakseen yrityksen on kyettävä löytämään oma potentiaalinen asiakasryhmä ja pystyttävä erottumaan edukseen. Ensiarvoisen tärkeää on myös asiakassuhteiden jatkuvuus ja pysyvyys. Tähän tarpeeseen pystytään vastaamaan tehokkaalla markkinoinnilla ja hyvin organisoidulla myyntityöllä.

Hyvin useasti, varsinkin pienet yritykset, luottavat lennokkaisiin sloganeihin ja huomiota herättävään markkinointiin. Markkinoinnin on tietenkin hyvä olla katsojan huomion kiinnittävää, sillä varsinkin kilpailullalla alalla asiakkailta jää moni pienempi yritys löytämättä laajan tarjonnan seasta. Pelkät lenokkaat sloganit ja hienot markkinointikampanjat eivät kuitenkaan itsestään riitä. Ammattitaitoisen ja hyvin organisoidun myynnin avulla yritys pystyy löytämään ja hankkimaan asiakaskunnan mielenkiinnon sekä toimimaan konsultin omaisesti jo myynnissä, eli yrityksen myyjä kykenee löytämään asiakkaan oikeat tarpeet ja hyödyt ostetusta palvelusta.

Tässä opinnäytetyössä selvitän, miten MediaFin AV Production Oy:n myynti toimii nykyisellään ja miten havaintojen pohjalta voidaan rakentaa myynnistä tehokkaammin organisoitu sekä kuinka voidaan tukea myyjien ammatillista osaamista ja kehittää sitä. Myynnin näkökulmasta tarkasteleminen on tullut voimakkaammin esiin vasta viime vuosina, sillä tavallisimmin tarkasteltavana on markkinointi kehittämiskohteineen. Tässä työssä kuitenkin osoitetaan, miten merkittäviä myyntiprosessin eri vaiheet ovat.

Kerron ensiksi MediaFin AV Production Oy:stä yrityksenä ja opinnäytetyön toimintaympäristöstä. Seuraavissa luvuissa tarkastellaan työn teoreettista viitekehystä, mm. motivaatioteorioita. Tämän jälkeen kerrotaan tutkimusmenetelmistä ja saatujen tulosten sekä teorian soveltamisesta käytäntöön. Viimeisenä esitellään tulokset ja johtopäätökset. Kuvio 1 kuvataan, miten teoreettinen viitekehys liittyy tapaustutkimukseen, yrityksessä tehtyyn markkinointistrategian laatimiseen.



Kuvio 1. Opinnäytetyön tarkoitus: teoreettisesta viitekehystä myyntiprosessin analysointiin ja tulosten arviointiin.

Työssä sovellan myynnin johtamisen teorioita, esimerkiksi motivaatioteorioita, segmentointimalleja, strategian laatimisen malleja sekä johtamisen malleja. Ne auttavat fokuoimaan, millaisiin haasteisiin myynnissä pitää erityisesti kiinnittää huomiota, ja toisaalta ovat pohjana kehiteltäessä parempia menetelmiä myynnin kehittämiseksi. Työn tutkimuksellinen osuus koostuu vapaamuotoisista haastatteluista sekä yrityksen tilastoista saatavista aineistoista.

2 Toimintaympäristö

MediaFin AV Production Oy on vuonna 2013 perustettu tuotantoyhtiö, jonka toimialaan kuuluvat video- ja animaatiotuotanto sekä valokuvaus. Yhtiön toimipiste sijaitsee Helsingissä. Asiakaskunta koostuu yrityksistä, yhteisöistä ja järjestöistä sekä valtiollisista ja kunnallisista tahtoista. Koska ala on hyvin kilpailtu ja monimuotoinen, nuori yritys tarvitsee tehokkaasti suunnitellun ja toimivan myynnin, joka auttaa yritystä erottautumaan markkinoilta ja saavuttamaan kilpailuedun.

Toimin itse yrityksessä myyntipuolella ja minulla on myyntialalta yhteensä noin viiden vuoden kokemus: olen työskennellyt kolme vuotta turvallisuuspalveluiden myynnissä ja viimeiset kaksi vuotta media-alalla. Tehtävät ovat liittyneet pääsääntöisesti B2B-myyntiin, jossa myydään laajoja projekteja, kuten vaikkapa videotuotantoa, jossa joudutaan kuvaamaan useassa

eri paikassa ja käyttämään näyttelijöitä sekä muita lisäapuja, korostuu myynnin osaamisen tason sekä tehokkuuden merkitys. Myyjän tulee kyetä hallinnoimaan eri projekteja ja luomaan asiakkaan kanssa hyvä luottamussuhde ja hahmottamaan asiakkaiden monimuotoiset tarpeet. Hyvin toimiva myynti on yrityksen elinehto, sillä myynti on se taho, joka tuottaa yrityksen liikevaihdon.

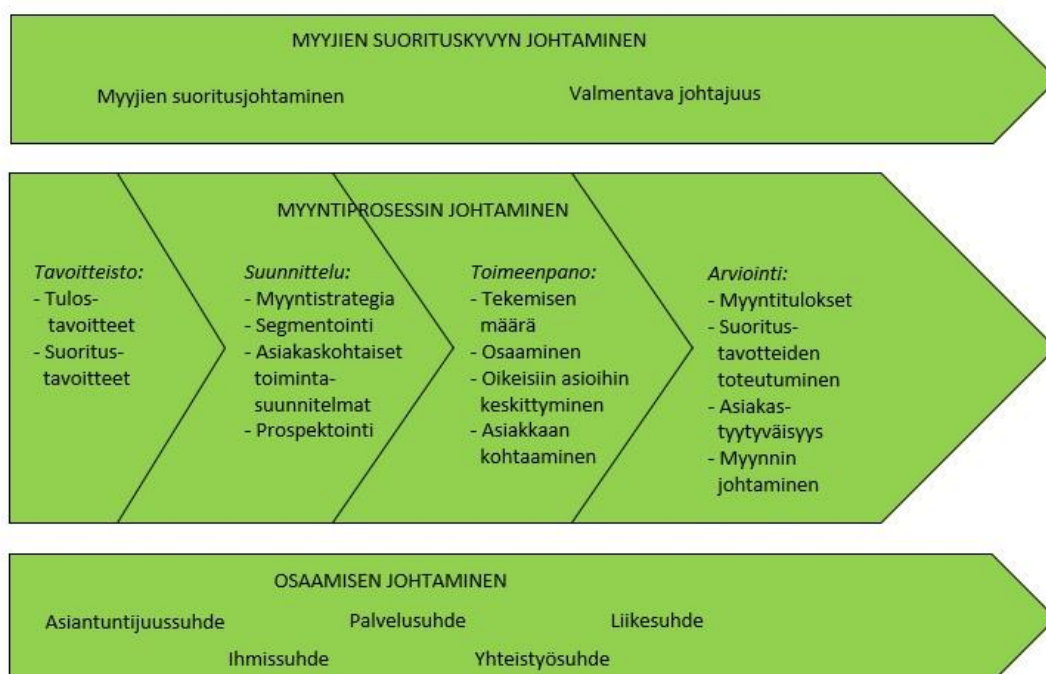
Koska MediaFin on nuori yritys ja aloittanut toimintansa laajamittaisemmin vasta tämän vuoden alussa, ei yrityksessä ole aiemmin ollut myyntiyksikköä strategioineen. Tässä suhteessa työni on ollut yritykselle erittäin merkittävä.

3 Myyntiprosessin johtaminen

Tämä osio käsittelee myyntiprosessin johtamista ja sen rakentamista. Myöhemmässä luvussa käsitellään niihin kuuluvia mittareita ja tavoitteistoja. Myyntiprosessilla tarkoitetaan sitä, miten myyntitiimissä tai myyntiorganisaatiossa tehdään myyntityötä. Myyntiprosessin johtaminen koostuu kolmesta kokonaisuudesta:

1. suunnittelun johtamisesta
2. myynnin toimeenpanon johtamisesta
3. myynnin arvioinnin johtamisesta

Kuvio 2 havainnollistaa myyntiprosessin johtamisen osa-alueita ja rakentumista.



Kuvio 2. Myyntiprosessin johtaminen Niemisen ja Tomperin mukaan (2008, 74).

Myyntin suunnittelu pitää sisällään myyntistrategian rakentamisen. Myyntistrategian ja markkinatiedon avulla luodaan asiakassegmentointi, jonka tehtävänä on auttaa resurssien kohdentamisessa. (Nieminen & Tomperi 2008, 73.) Tämän lisäksi myyntin suunnitteluun sisältyvät asiakaskohtaisten toimintasuunnitelmien laatiminen ja uusasiakashankintaan liittyvä potentiaalisten asiakkaiden hankinta.

Seuraava teema on myyntin toimeenpano, johon Niemisen ja Tomperin mukaan (2008, 73) liittyy neljä keskeistä, toisiinsa liittyvää teemaa, joista kaksi liittyy myyjään, kaksi laajempaan näkökulmaan: myyjän tekemisen määrää ja hänen osaamiseensa; toimeenpanoon liittyy myös se, keskittyykö myynti yleensä oikeisiin asioihin ja se, miten asiakas kohdataan myyntiprosessin eri vaiheissa.

Myyntiprosessien johtamisen kolmas teema on arviointi, joka kohdistuu ensisijaisesti toteutuneisiin myyntituloksiin ja myyjien suoritustavoitteiden toteutumiseen. Ei ole kuitenkaan riittävää arvioida pelkästään myyntituloksia ja toimintaa, vaan pitää myös ottaa asiakkaan näkökulma huomioon. Asiakas kuitenkin viime kädessä on se taho, jolta tuotto saadaan. Myyntin johtaminen on myös arvioitava säännöllisesti, sillä se on kriittinen osa myyntin menestymisen kannalta. Arviointi siis koostuu seuraavista neljästä kohdasta, joista kaksi ensimmäistä käsittelee myyntiin liittyviä tuloksia, kaksi muuta laajemmin myyntin osatekijöitä: myyntituloksista, suoritustavoitteiden toteutumisesta, asiakastyytyvyydestä ja myyntinjohtamisen tasosta. (Nieminen & Tomperi 2008, 73 - 74.)

4 Myyntistrategian asettaminen

Niemisen ja Tomperin mukaan myyntistrategiassa määritellään ne keskeiset tekijät, draiverit, joiden avulla uskotaan saavutettavan kannattavaa kasvua ja menestystä. Näitä kutsutaan myös strategisiksi valinnoiksi. Nämä strategiset valinnat, päätökset, kohdistuvat neljään asiakokonaisuuteen. Valinnat liittyvät luonnollisesti markkinatuntemukseen ja sen hyödyntämiseen. Mutta huomioon on myös otettava myyntiorganisaation rakenne ja koko henkilöstön osaamisen kehittäminen. Lisäksi on tarkasteltava laajemmin koko myyntin prosesseja ja järjestelmiä. (2008, 75.)

Perustana älykkäälle ja tehokkaalle myyntityön tekemiselle onkin markkinatuntemuksen hyödyntäminen eli esimerkiksi markkina- ja toimiala-analyysien käyttäminen. Tämän avulla pystytään kohdentamaan toimintaa eli tarjoamaan kohdennettumpia, oikeanlaisia palveluita ja ratkaisuja halutuille asiakkaille. Markkinatutkimuksen avulla pystytään myös löytämään uusia kohderyhmiä, tarpeita ja suunnittelemaan toimia, joilla saadaan kilpailuetua kilpailijoihin nähden.

Myyntiorganisaation rakenteeseen liittyvät päätökset siitä, rakennetaanko organisaatio esimerkiksi alueittain vaiko markkinoittain. Myyntiorganisaatiota rakentaessa on myös tärkeää miettiä, mikä on optimaalinen koko myyntiorganisaatiolle. Tässä opinnäytetyössä tullaan myyntiorganisaatio rakentamaan markkinoittain, mistä kerrotaan lisää myöhemmin tässä osiossa.

Henkilöstö ja osaamisen kehittäminen pitää sisällään myös rekrytointia, mutta tähän ei tässä opinnäytetyössä puututa yrityksen vielä pienen koon takia. Rekrytoitaessa kuitenkin pätevät samat säännöt, eli pyritään löytämään oikeat henkilöt oikeille paikoille. Muutoin tässä alueella on kyse siitä, miten henkilöstä motivoidaan, sitoutetaan ja kuinka heidän osaamistaan kehitetään.

Myyntin onnistumisen kannalta on myös tärkeää, että prosessit ja järjestelmät ovat tehokkaita. Näiden avulla myynti pystyy tehokkaammin viestimään yrityksen muiden yksiköiden kanssa, kuten esimerkiksi tuotannon kanssa. Järjestelmien tulee myös tukea valittuja painopistealueita, esimerkiksi uusasiakashankintaa, joka nousee tässäkin opinnäytetyössä vahvasti esille.

5 Näkökulmia myyntiprosessin hallintaan

Yksi tärkeimpiä myyntin onnistumisen tekijöitä on oikeanlaisen motivaation löytäminen. Teoriakirjallisuudessa tämä tärkeä myyntin osatekijä jaetaan kolmeen pääosaan, joita tarkastellaan eri näkökulmista. Tässä työssä tarkastellaan lisäksi myyntin suoritus- ja tuloskyvyn johtamisessa käytettäviä mittaristoja sekä sitä, kuinka mittaristot tulisi laatia. Sekä motivaation syntymisen ymmärtäminen ja oikeanlaisten mittaristojen löytäminen auttavat kehittämään ja johtamaan myyntiä tehokkaammin.

5.1 Motivaatio, tärkeä osa tuloksekasta työyhteisöä

Niemisen ja Tomperin mukaan useat erilaiset motivaatioteoriat voidaan luokitella kolmeen pääryhmään: tarveteoriaan, yllyketeoriaan ja odotustarveteoriaan, jotka täydentävät toisiaan (2008, 33).

Tarveteorioissa ajatuksena on, että kun yksilö kehittyy ja kasvaa ihmisenä, myös hänen tarpeensa muuttuvat. Tarveteoriassa tarpeet luokitellaankin hierarkkisesti, eli kun yksi tarve saadaan tyydytettyä, haluaa yksilö tyydytyksen seuraavalle korkeammalle tarpeelle. Ylemmän tason tarve ei voi kuitenkaan motivoida, jos ei alemman tason tarvetta ole kyetty tyydyttämään. (Nieminen & Tomperi 2008, 34.)

Yllyketeoriat taas selittävät nimensä mukaisesti motivaatiota ulkoisilla tekijöillä, eli palkkioilla, rangaistuksilla ja kannusteilla (Nieminen & Tomperi 2008, 34).

Odotustarveteorioissa ajatellaan, että motivaatio syntyy siitä, kuinka yksilöt reagoivat käyttäytymistä ohjaaviin sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin eli tarpeisiin ja kannusteisiin.

Tarpeista on luotu myös monia muita teorioita, jotka liittyvät esim. taloudelliseen hyvin vointiin ja sosiaaliseen hyväksyntään. (Nieminen & Tomperi 2008, 34.) En kuitenkaan tässä opinäytetyössä pureudu syvällisemmin yksilö- ja henkilötason johtamiseen, sillä opinäytetyön aiheena oleva yritys on vielä verrattain pieni, minkä vuoksi yhteistyö ja yhteishenki ovat huomattavan tiivistä. Toki myös muiden tarpeiden tyydyttäminen parantaa työntekijän toimintakykyä ja tulosta.

Mielenkiintoisen tuoreen näkökulman antaa tänä vuona 2016 taloustieteen Nobelilla palkittu taloustieteilijä Bengt Holmström, joka tarkasteli väitöskirjassaan kannustinmalleja. Holmström toteaa Suomen Kuvalehden haastattelussa, että kannustimiin liittyvät teoriat ovat luultua monimutkaisempia. Esimerkiksi raha ei ole aina hyvä kannustin ja voi johtaa jopa tulosten manipulointiin ja fokuksen asettamiseen väärin. Kysymys ei ole vain siitä, kuinka paljon ja ahkerasti työntekijä työskentelee, vaan tekeekö hän oikeita asioita ja miten hän jakaa aikansa eri tehtävien välillä. Holmströmin mielestä onkin otettava tehtävien multitasking-luonne huomioon ja nähtävä esimerkiksi myyjä ei vain tuotteiden myyjänä vaan myös yrityksen maineen ylläpitäjänä. ”Ihmisen koko työnkuva, *job design*, pitää nähdä osan kannustinjärjestelmää.” (Hulkko, 2016.)

5.2 Mittarit ja tavoitteet työnteon ohjaajina

Mittarit ohjaavat työntekijöitä haluttuun tulokseen. Vääränlaiset mittarit voivat kuitenkin ohjata ei-toivottaviin tuloksiin, ja tämän takia mittareiden tarkastelu ja suunnittelu tarkasti onkin ensiarvoisen tärkeää. Hyvin suunniteltujen mittarien avulla saadaan työntekijälle selkeämpi kuva siitä, mitä on tehtävä ja miten, jotta työntekijä saavuttaa haluamansa. Hyvien mittarien avulla on myös helpompi ensinnäkin seurata myyntiä, mutta myös perustella työntekijälle hänelle asetettuja tavoitteita. Tämän avulla myös yrityksen henkilöstön sitoutuminen kasvaa. Tavoitteet tulisi kuitenkin aina suunnitella yhteistyössä henkilöstön kanssa, jotta yrityksen johdon ja työntekijöiden näkemys niiden realistisuudesta ei poikkeaisi liikaa toisistaan. Niemisen ja Tomperin mukaan apuna näiden tavoitteiden suunnittelussa voidaan käyttää SMART - muistisääntöä: ”SMART eli hyvän tavoitteen ominaisuudet voidaan kuvata adjektiiveilla täsmällinen (Specific), mitattavissa oleva (Measurable), saavutettavissa oleva vaikkakin haastava (Achievable), mielekäs ja strategiaan kytköksissä (Realistic) sekä aikaan sidottu (Time-bound) (2008,53).

Nieminen ja Tomperi käyttävät myynnin tavoitteiden ryhmittelyssä kolmijakoa *tulostavoitteet*, *suoritustavoitteet* ja *kehitystavoitteet* (2008, 62). Käsitteet he määrittelevät näin: *tulostavoitteet* liittyvät sekä myyntituloksiin että myynnin ja koko liiketoiminnan tuottavuuteen; *suoritustavoitteet* liittyvät sen sijaan myyjien ja/tai myyntitiimin toimintaan ja sen painopisteisiin; *kehitystavoitteet* puolestaan liittyvät myyjien ja/tai myyntitiimin toiminnan laatuun ja osaamisen kehittämiseen (Nieminen & Tomperi 2008, 62).

5.3 Tulostavoitteet

Tässä osiossa keskitytään käsittelemään tulostavoitteita. Palaan kuitenkin muihin tavoitetyyppeihin, joita käsittelen niiden omissa osioissaan. Monesti yritykset noudattavat tulostavoitteiden asettamisessa menetelmää, jota Nieminen ja Tomperi kutsuvat ”*top-down*” -menetelmäksi (2008, 64), jossa yrityksen ylin johto asettaa tulokselliset tavoitteet myyjille. Ongelmana tässä mallissa on se, että myyjien mahdollisuus vaikuttaa tavoitteisiin on hyvin rajallinen, mikä ei välttämättä ohjaa myyjä kunnianhimoisempaan tuloksen tekoon tai vaihtoehtoisesti liian suuret tavoitteet rasittavat myyntiä liikaa. ”*Bottom-up*” -menetelmässä (Nieminen & Tomperi 2008, 64) taas myyjät esimiestensä kanssa asettavat itse tavoitteensa, joista muodostuu yrityksen myyntitavoite. Tässä mallissa heikkous on siinä, että tavoitteet voivat kasvaa turhan suuriksi myynnin kunnianhimoista riippuen tai toisinpäin ja olla aliarvioitua. Sovellankin tässä siis hybridiajattelua, josta puhuvat myös Timo Nieminen ja Sari Tomperi kirjassaan *Myynnin johtamisen uusi aika*, tosin he eivät käytä tätä käsitettä vaan puhuvat kummankin mallin elementtien soveltamisesta. Käyttämässäni hybridi-mallissa yritys asettaa kasvutavoitteen, jonka pohjalta myynti asettaa omat tavoitteensa tähän suhteutettuna. Tällä tavalla ylimmän johdon ja myynnin tavoitteet eivät poikkea liikaa toisistaan. Voidaankin siis puhua jo osittain myynnin ja markkinoinnin integroimisesta osaksi koko liiketoimintaa, josta myös puhuu ja jonka kehottaa integroimaan markkinoinnin ja myynnin tehokkaammin osaksi liiketoimintaa myös Markku Vierula kirjassaan *Markkinointi, myynti ja viestintä Suuri integraatiokirja* (2009).

Kun rakennetaan tulostavoitteita äsken esitetyn hybridimallin mukaisesti, nousee myynninjohtoon rooli merkittävästi esiin, sillä jotta ylin johto pystyisi luotettavasti arvioimaan ja luomaan kasvuennusteet, on myynninjohtoon kyettävä tarkkailemaan nykyistä markkinatilannetta ja luomaan tulevaisuuden ennusteet. Myynnin johdon pitää siis pystyä proaktiivisesti antamaan luotettavaa tietoa yrityksen ylimmälle johdolle kasvuennusteista.

Niemisen ja Tomperin mukaan tulevat myyntitavoitteet voidaan luoda siten, että kerätään tietoa kolmelta tärkeältä eri ”aikakaudelta”: Myynnin tuloksista edelliseltä/edellisiltä tilikau-

silta sekä myynnin suoriutumisesta kuluvalle tilikaudella tarkasteltavaan nykyhetkeen mennessä. Lisäksi on otettava huomioon myynnin ennusteet kuluvalle tilikauden loppuun ja siitä eteenpäin. (2008, 65.)

Myynnin johdon tulisikin siis kyetä luomaan järjestelmä, jossa myyjät keräävät mielekästä ja tärkeitä tietoja markkinoilta. Tämä tieto voidaan hyödyntää tehokkaasti, kun luodaan myynnin tavoitteita, ja sitä voidaan hyödyntää myös tietopohjana myynnin strategisessa suunnittelussa.

Tässä opinnäytetyössä tullaan kuitenkin suunnittelemaan tavoitteet myös kvartaaleittain. Kvartaalisuunnitteluun päädyttiin yrityksen pienen koon takia ja siksi, koska yritys on vasta lähtökuopissa. Kvartaaleittain suunnittelu ja eteneminen ovat siis tässä tapauksessa tehokas ja selkeä tapa havainnoida uudistetun myynnin tuloksia, ja epäkohtiin voidaan puuttua nopeasti.

5.4 Suoritustavoitteet

Suoritustavoitteilla tarkoitetaan tavoitteita, joilla pyritään esimerkiksi lisäämään työn tekemisen määrällistä panosta taikka toiminnan kohdentamista johonkin tiettyyn tuotteeseen, segmenttiin tai johonkin erityisempään tulostavoitteeseen. Suoritustavoitteet liittyvät siis hyvin selkeästi myyjän suorituksen parantamiseen. Konkreettisia esimerkkejä myyjän tavoitteista ovat Niemisen ja Tomperin mukaan viikkokohtaisesti laskettavat asiakastapaamisten ja lähtevien tarjousten määrä sekä uusien asiakkaiden prospektointi ja kontaktointi viikossa. Huomioon on otettava myös asiakassegmentti X:n tapaamisten painopiste, asiakaspeitto toisen vuosineljänneksen aikana; tuoteryhmä C:n kampanjamyyni kolmannen vuosineljänneksen aikana; myydyin tuoterepertuaarin laajentaminen palvelutuotteilla ja laajemmin koko markkinatiedon aktiivisempi ja tehokkaampi kerääminen sekä sen hyödyntäminen. (2008, 70.)

Suoritustavoitteilla voidaan valtuuttaa yksilö ottamaan laajempaa vastuuta oman tekemisensä laadusta ja tehokkuudesta. Onkin tärkeää yksilön kannalta, että hän pystyy näkemään oman toimintansa kytköksen laajempaan kokonaisuuteen. Tämän hahmottaminen auttaa yksilöä selkeämmin näkemään oman toimintansa vaikutukset koko organisaatioon ja tätä kautta tekemään oikeita päätöksiä ja pyrkimään parempaan.

Suorituksen mittaaminen voi olla määrällistä eli kvantitatiivista tai laadullista eli kvalitatiivista. Kvantitatiivista mittausmenetelmää käytetään esimerkiksi tässä opinnäytetyössä, kun luodaan suoritustavoitteita, joilla pyritään seuraamaan asiakaskontaktien ja tapaamisten määrää. Kvalitatiivista mittausta käytetään enemmän kehityskeskusteluissa, ja se on yksilöön

perustuvaa. Esimerkiksi voidaan ottaa tilanne, jossa myyjällä on takanaan useita asiakastapaamisia, mutta silti sopimuksia näistä tapaamisista on saatu heikosti. Tällöin joudutaan laadullisen tekemisen puolta arvioimaan kehityskeskustelun avulla.

5.5 Kehitystavoitteet

Kehitystavoitteet ovat tavoitteita, joilla pyritään ohjaamaan työntekijän kehittymistä ja osaamista. Kehitystavoitteilla pyritään siis parantamaan työntekijän toiminnan ja tekemisen laatua. Nämä tavoitteet tukevatkin siis työntekijän oppimista. Esimerkkejä erilaisista kehitystavoitteista ovat viestintään liittyvät taidot: esiintymistäidot ja yleiset viestintätaidot. Näihin kuuluvat myös tiimityötaitojen parantaminen. Kehittymisen kohteina voivat olla myös ajankäytön ja organisointikyvyn tehostaminen. Tärkeitä ovat myös toimialatuntemuksen, tuoteosaamisen ja liiketoimintaosaamisen syventäminen. Kolmannella tasolla ovat laajemmin asiakkuuksien hallinnan kehittäminen, projektien johtamisen ja hallinnan taidot ja lopulta koko yrityksen arvojen ja toteuttamisen parantaminen. (Nieminen & Tomperi 2008, 71.)

Kehitystavoitteet asetetaan kehityskeskusteluiden pohjalta, jossa myös tavoitteiden toteutuminen arvioidaan. Kehityskeskustelujen tulisi olla osa johtamisjärjestelmää ja keskittyä työntekijän osaamisen kehittämiseen pitkäjänteisesti eikä vain ratkoa yksittäisiä arjen ongelmia.

6 Asiakassegmentointi

Asiakassegmentointi tarkoittaa erilaisten asiakkaiden ryhmittelyä ja vastaa kysymykseen, mihin yritys haluaa suunnata myynnillisen voimavaransa. Tässä opinnäytetyössä tullaan ryhmittelemään asiakkaat seuraavin kriteerein: asiakkaan koon ja toimialan mukaan sekä asiakkaan ostoskäyttäytymisen ja -politiikan perusteella. Näistä muodostuvat pääkategoriat jaotellaan vielä tarkemmin asiakkaan toimintatyylin perusteella eli sen mukaan, onko asiakas esimerkiksi innovatiivinen start-up-yrittäjä vai perinteikkäämpi toimija.

Segmentoimalla yritys pystyy paremmin kohdentamaan tarjontaansa kullekin asiakasryhmälle. Tämä auttaa myyntiä hahmottamaan ympärillä olevat markkinat kokonaisuutena ja oman yrityksen sijoittumista niillä. Tällä tavoin saadaan vastaus siihen, mikä on tarvittava resurssien ja toiminnan määrä sekä mihin toiminta suunnataan ja kohdennetaan.

6.1 Asiakaskohtaiset toimintasuunnitelmat

Asiakaskohtaisilla toimintasuunnitelmissa tarkoitetaan sitä, kuinka myynti kussakin tapauksessa toteutetaan. Kun asiakassegmentoinnin avulla jaamme eri tyyppiset asiakkuudet omiin ryhmiinsä, pystytään miettimään, kuinka näitä kohderyhmiä lähestymme ja miten heille myydään, eli tapahtuuko myynti vaikkapa eritoten esitelmien kautta, sähköpostitse vaiko puhelimella. Näiden suunnitelmien laatimisessa yksi tärkeimmistä työkaluista on toimiva CRM-järjestelmä eli customer relationship manager. Tämän järjestelmän avulla pystytään tehokkaasti seuraamaan asiakkaan kanssa jo käytyjä keskusteluja ja heidän ostojaan.

Jotta asiakassuunnittelu olisi tehokasta, tulee osan asiakkaiden kohdalla laatia sidosryhmä-analyysi. Varsinkin suuremmilla asiakkuuksilla päätöksen tekoon voi vaikuttaa moni eri sidosryhmä. Analyysin tehtävänä on kartoittaa hankintapäätökseen liittyvien tahojen valta ja halu vaikuttaa päätökseen sekä asenne eli analysoida, ovatko nämä tahot todennäköisemmin puolesta vai vastaan.

6.2 Uusien asiakkaiden etsintä

Uusien asiakkaiden etsinnällä eli prospektoinnilla tarkoitetaan uusien potentiaalisten asiakkuuksien etsimistä markkinoilta - eli siis yritysten kartoittamista ja analysointia kontaktointia varten. Tässä opinnäytetyössä panostetaan prospektointiin hyvinkin vahvasti, sillä MediaFin on verrattain uusi, ja liidejä eli uusia jo esikartoitettuja asiakkuuksia, on hyvin vähän.

Kuvio 3 havainnollistaa, miten prospektointi etenee kolmivaiheisena prosessina.



Kuvio 3. Asiakkaiden prospektoinnin vaiheet (Nieminen & Tomperi 2008, 83).

Ensimmäinen vaihe on *kartoitus*. Tässä vaiheessa mietitään, sopisiko kyseinen yritys asiakkaaksi vaiko ei. Tätä seuraa *karsinta*, jossa määritellään tarkemmin, kohtaako myyjän tarjonta asiakkaan tarpeita. *Prospektin valinta* -kohdassa taas määritetään se, ketä valitusta yrityksestä tullaan kontaktoimaan.

7 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelminä tässä opinnäytetyössä käytettiin vapaamuotoisia haastatteluja, joilla kartoitettiin myyjien ja heidän työtapojensa tausta: Yleinen työkokemuksen pituus ja laatu ja aika yrityksen palveluksessa sekä myyjän käsityksiä nykyisestä työtehtävästään ja mahdollisuuksista. Lisäksi tarkasteltiin myyjien koulutusta ja ohjausta työtehtäviinsä. Haastattelut käytiin keväällä 2016. Yksilöhaastatteluiden jälkeen tilannetta purettiin myös ryhmässä.

Haastattelujen jälkeen tarkasteltiin uudelleen myyjän asemaa yrityksessä, hänen kehitysnäkymiään, työnkuvan laajentamista ja yhteistyötä muiden työntekijöiden kanssa. Tarkoituksen on havainnoida, miten yksilön näkökulma työhön muuttuu ja miten hän näkee asemansa osana monisuuntaista viestintää monimuotoisten asiakkaiden kanssa.

Myös yrityksen toimintaa tutkittiin sekä haastatteluin ja tilastollisin menetelmin. Yrityksen johdon kanssa käytiin läpi yrityksen tilanne ja tulevaisuuden visio. Tämän tarkoituksen oli selvittää sitä, kuinka laajalti palveluita halutaan sekä realistisesti kyetään myymään. Yrityksen tilannetta sekä ongelmakohtia kartoitettiin myös tekemällä tilastoanalyysia asiakkuuksien ja tuloksen osalta. Asiakkuuksissa tarkasteltiin olemassa olevien asiakkuuksien kokoa ja heidän tekemiensä ostojen suuruutta. Tuloksen analysoimisessa kiinnitettiin huomiota siihen, kuinka paljon myyjät olivat kyenneet samaan tulosta aikaisiksi nykyisellä työmäärällään.

Kehitystyön tuloksena yrityksen myynti kasvoi merkittävästi asiakkuuksien lisääntyneenä ja myyntityön tehokkuuden kasvettuna. Koska yritys on hyvin pieni, aineistoon ei voi soveltaa tilastollisia menetelmiä eikä ole mahdollista tehdä tilastollisia yleistyksiä. Koska teoreettiset hypoteesit kuitenkin selvästi tukevat tutkimustuloksia, tämä lisää tämän case-tutkimuksen uskottavuutta.

8 Myyntistrategian asettaminen Mediafin Oy:lle

Ennen tätä opinnäytetyötä Mediafin Oy:llä ei vielä ollut selkeää rakennetta myynnissään eikä myöskään hyviä ja tehokkaita myynnintyökaluja. Aloitin siis työni laatimalla myynnille selkeän rakenteen ja luomalla myynnille ensisijaisesti tarpeelliset työkalut. Tämän lisäksi yrityksen asiakkuudet segmentoitiin ja laadittiin asiakaskohtaisia toimintasuunnitelmia.

Kuten aikaisemmissa teoriaosioissa mainitsinkin, on myyntityön menestyksekkyyden kannalta tärkeää, että myynnillä on käytössään oikeat työkalut ja myynnille asetettu selkeä fokus. Mediafin Oy:llä tarvittavien ja puuttuvien myynnin työkalujen kartoittamiseksi suoritettiin lyhyt tarkkailujakso, jonka aikana myyjä haastateltiin vapaamuotoisesti sekä perehdyttiin heidän

nykyiseen tapansa tehdä myyntiä. Tämän jälkeen kartoitettiin yhdessä johdon kanssa yrityksen myyntiin käytettävissä olevat resurssit. Näihin kartoitettaviin resursseihin kuuluivat myyjien mahdollisuus liikkua asiakkaiden tapaamiseksi, varojen käyttö ohjelmistoihin ja se, kuinka monia henkilöitä on yleensä mahdollista työllistää resurssien puitteissa.

Näiden tarkastelujen pohjalta havaittiin, että Mediafin Oy:llä on tällä hetkellä riittävä määrä myynnin henkilöstöä ja myyjillä tarpeeksi laajalle ulottuva liikkumisen mahdollisuus. Ohjelmistoihin käytettävissä olevat varatkin havaittiin riittävän kattaviksi. Myynnintyökalut kuitenkin pitkälti puuttuivat tai niiden käyttö ei ollut niin tehokasta kuin se olisi voinut olla. Myyjien työssä ei myöskään ollut selkeää rakennetta ja fokusta.

Myynnin puutteellisten työkalujen sekä rakenteen ja fokuksen puutteen takia Mediafin Oy:lle luotiin uusia myynnintyökaluja ja tehostettiin entisten käyttöä sekä laadittiin myynnille selkeä rakenne ja tavoitteet. Uusina työkaluina Mediafinille tulivat

- Laskentapohja, jolla helpotetaan ja nopeutetaan myyjien tarjouslaskentaa
- Suoritustavoitteet, jotka selkeyttävät, mitä myynnillisiin tavoitteisiin pääsy vaatii työn määrältä
- Tulostavoitteet, jotka osoittavat myyjälle, mihin hänen odotetaan tuloksellisesti pääsevän, ja jotka helpottavat myyjän oman tulotason arviointia

Tämän lisäksi tehostettiin yrityksen asiakasrekisterikäytäntöä. MediaFinille hankittiin uusi CRM-järjestelmä, jonka avulla myyjät pystyvät seuraamaan omia asiakkuuksiaan tehokkaammin sekä kommunikoimaan muiden myyjien ja yrityksen henkilöstön kanssa.

Asiakassegmentointia teimme koko projektin ajan sitä mukaa, mitä asiakas- ja toimialaymmärrys kasvoi. Asiakassegmentointia emme voineet tehdä etukäteen, sillä yritys on verrattain uusi, minkä takia tarvittavan tiedon määrä oli liian suppea. Koko projektin aikana asiakassegmentoinnin lisäksi laadittiin asiakaskohtaisia suunnitelmia. Segmentoinnin avulla kyettiin myös tehokkaammin tekemään markkina-analyysia ja hahmottamaan, mikä myy ja miksi.

8.1 Asiakkuushallinnan tehostaminen

Kuten aikaisemmassa kappaleessa mainittiin, MediaFiniltä puuttuivat osa tärkeistä sekä myyntiä tehostavista työkaluista ja osa vaati käytön tehostamista.

Ensimmäisen myynnintyökaluista otettiin käsittelyyn yrityksen asiakashallinta. Asiakashallintaa varten hankittiin uusi CRM-järjestelmä, jonka käyttö opetettiin ja suunniteltiin yhdessä yrityksen myynnin kanssa. Toimiva ja tehokas CRM-järjestelmä on oleellinen osa yrityksen

myyntiä, sillä sen avulla myyjät pystyvät paremmin tarkkailemaan sekä hallinnoimaan omia asiakkuuksiaan ja kommunikoimaan tehokkaammin muiden myyjien kanssa sekä yrityksen muun henkilöstön kanssa.

Hyvässä CRM-järjestelmässä myyjät pystyvät tarkkailemaan asiakkuuksiaan seuraavin kriteerein: Myyjät voivat tarkastella, onko asiakkuus vapaana vaiko toisen myyjän työn alla oleva, asiakkaan kanssa käytyjä aikaisempia keskusteluja, asiakkaiden toimialatietoja ja tunnuslukuja sekä hallitsemaan paremmin omaa työprosessiaan.

Tämän kaltaisen CRM-järjestelmän avulla pystyy myös yrityksen johto saamaan itselleen nopeammin ja selkeämpää tietoa erilaisista asiakkuuksista. Tämä tieto helpottaa myynnin johtoa segmentoinnissa ja yrityksen muuta johtoa kartoittamaan paremmin myynnin tuloksellisia tavoitteita. Hyvä asiakkuudenhallintajärjestelmä auttaa myös suunnittelemaan parempia ja tehokkaampia keinoja, joilla asiakkuuksista saataisiin jatkuvampia sekä pidempikestoisia.

8.2 Myyntiä helpottavien työkalujen ja tavoitteistoiden luonti

Ensimmäisenä työkaluista Mediafin Oy:lle luotiin laskentapohja. Laskentapohjan avulla myyjät kykenevät nopeasti ja helposti tekemään tarjouslaskennat. Laskentapohja myös auttaa vaikuttamaan yrityksen hinnoittelupolitiikka ja sallii yrityksen johdon tarkemmin kontrolloida yrityksen minimimyyntikatteita. Laatimassani laskentapohjan avulla myyjä kykenee nopeasti ja selkeästi hahmottamaan palvelun kokonaishinnan ja voi vaikuttaa siihen nostavasti tai laskevasti mukauttamalla yksikköhintoja sekä myyntikatetta. Näille hinnoille on laskentapohjassa annettu kuitenkin selkeät minimiarvot.

Tämän jälkeen Mediafin Oy:n myyjille luotiin suoritus- sekä tulostavoitteet, jotka perustuvat aikaisemmin mainittuihin kartoituksiin ja haastatteluihin. Selkeät ja helposti seurattavissa olevat suoritustavoitteet kertovat myyjille, paljonko haluttuun tulokseen pääsy vaatii tekemisen määrältä. Tulostavoitteet taas havainnollistivat myyjille, mitä yritys heiltä tuloksellisesti odottaa.

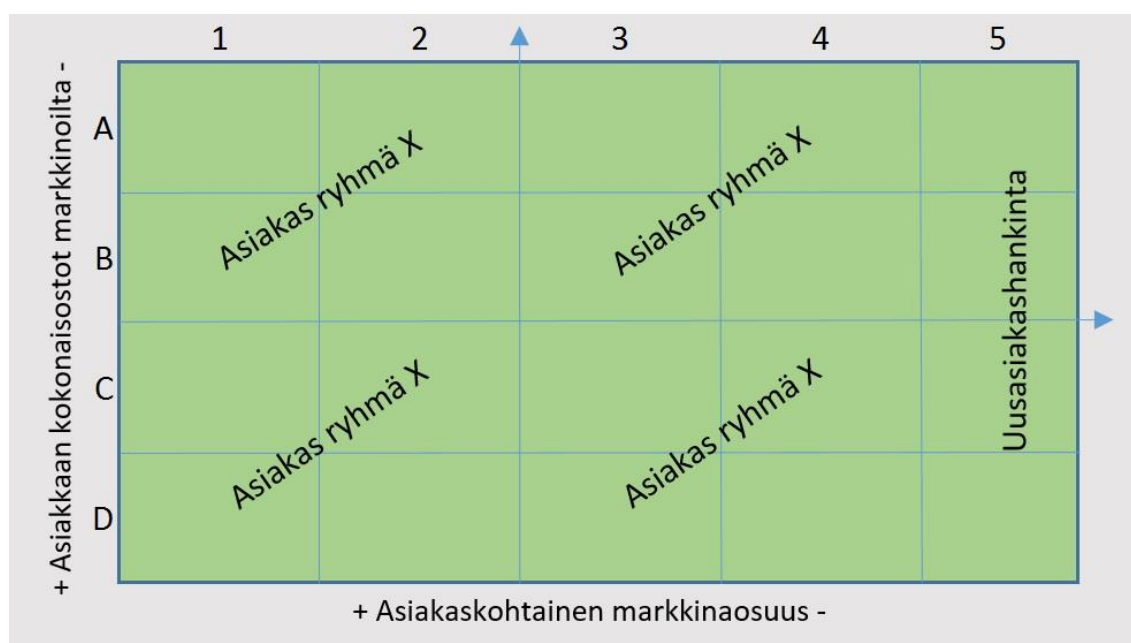
Myyjien suoritustavoitteet laadittiin yhdessä myynnin henkilöiden ja johdon kanssa. Kuten aikaisemmassa teoriaosuudessa mainittiinkin, myynnin henkilöstön sekä johdon kanssa yhteistuumin laaditut tavoitteet pysyvät yleensä ottaen realistisina ja ovat myös tätä kautta myyjille motivoivampia. Suoritustavoitteet laadittiin ensiksi kuukausitasolle, minkä jälkeen seurattiin näitä kuukausitasolle laadittujen suoritustavoitteiden täyttymistä. Tämän havainnointijakson perusteella laadittiin pysyvämmät kvartaalitavoitteet, joita myynti pystyy seuraamaan myös kuukausitasolla. Koska yritys on vielä verrattain pieni ja vasta aloittanut myynnin, asetettiin tavoitteissa pääpaino uusasiakashankinnalle.

Seuraavaksi laadittiin tulostavoitteet, jotka asetettiin äsken mainittujen toteutuneiden suoritustavoitteiden pohjalta. Tulostavoitteiden avulla myyjä kykenee seuraamaan omaa tulotasaan ja näkemään oman toimintansa taloudelliset vaikutukset yritykseen. Tulostavoitteet auttavat myös yrityksen johtoa ennustamaan tarkemmin yrityksen tuottoja.

Tulostavoitteet laadittiin siten, että yrityksen ylin johto tarkkaillee tavoitteita kvartaalitasolla ja myynnin johto kuukausi- sekä kvartaalitasolla. Tämän avulla vapautetaan johdolta aikaa muihin töihin. Tässä korostuu kuitenkin myynnin johdon rooli, sillä mikäli tulostavoitteet jätättävät liikaa kuukausitasolla, on heidän informoitava tästä yrityksen ylintä johtoa ja annettava varoitus mahdollisesta kvartaalitasoon tulostavoitteiston alituksesta.

8.3 Asiakassegmentointi MediaFin Oy:llä

MediaFinillä asiakkuudet segmentoitiin pilkkomalla asiakkuudet suuriin, keskisuuriin ja pieniin yrityksiin sekä strategisiin ja uusiin asiakkuuksiin. Edellä mainitut ryhmät aseteltiin alla olevaan taulukkoon, joka havainnollistaa sitä, mihin asiakkuuksiin keskitytään eniten ja mihin vähemmän.



Taulukko 1. Asiakassegmentointi MediaFinillä

Oheisessa taulukossa kategoriat A-D luokitellaan kategoriaan kuuluvien yritysten keskimääräisten ostojen vuodessa mukaan: A kategoria kuvastaa suurimpia ostoja ja D pienimpiä ostoja.

Kategoriat 1-5 jakautuvat vastaavasti markkinaosuuksien mukaan, jossa 1. kategoriaan kuuluvat myynnin markkinaosuudesta suurimmat asiakkuudet. Uusasiakashankinta kuuluu luonnollisesti aina kategoriaan 5 horisontaalisesti kulkevalle janalle, koska myyntiä ei ole vielä tapahtunut ja näin ollen myöskään markkinaosuutta ei voida määrittää. Vertikaalisesti kulkevalla janalla se kattaa kategoriat A-D, sillä tarkoituksena on kuitenkin hankkia asiakkuuksia jokaisesta kategoriasta.

Esitetyn taulun avulla on helppo havainnollistaa sitä, mihin asiakasryhmään yrityksen tulisi ensisijaisesti panostaa. Taulukon mukaisen ryhmittelyn lisäksi yritykset voidaan vielä tarkemmin luokitella kunkin ryhmän sisällä toimialoittain sekä toimintaperiaatteen mukaan eli luokitella, onko asiakasyritys selkeästi moderniin digiaikaan panostava vai perinteikkäämpi toimija. Tämentyminen huolellinen ja tarkka segmentointi auttaa myyntiä laatimaan tehokkaampia asiakaskohtaisia suunnitelmia mutta myös yrityksen johtoa hahmottamaan tarkemmin, mihin myynti kannattaa kohdentaa ja mihin ei niinkään.

9 Myyntityö käytännössä

Kun yritykselle on asetettu selkeä myyntistrategia, voidaan paneutua itse käytännön työhön. Se, miten myyntityö käytännössä onnistuu, riippuu hyvin paljolti myyjien motivaatiosta sekä ymmärryksestä, mitä tuloksekas myynti heiltä työmäärältä ja ammattitaidollisesti vaatii.

Tässä osiossa käyn tarkemmin läpi asioita, joilla saadaan aikaan tuloksekasta myyntiä ja rakennetaan myyjien ammatillista osaamista. Tämän kappaleen osioissa myös korostuu hyvin paljon aikaisemmin puhutut motivaatioteoriat. Asiat käydään läpi järjestyksessä suoritus- ja kehitystavoitteet sekä asiakaslähtöinen ja asiakaskohtainen myynti.

9.1 Suoritus- ja kehitystavoitteet myynnin ohjaajina

Suoritustavoitteilla pyritään ohjaamaan työntekijän tekemistä määrällisellä tasolla sekä havainnollistamaan, mitä haluttuun tekemiseen tarvitaan työn määrältä. MediaFinillä suoritustavoitteet luotiin yhdessä työntekijöiden ja johdon kanssa. Suoritustavoitteiden tavoitteisto laadittiin siis tilastollisten tietojen pohjalta sekä myyjien henkilökohtaisten arvioiden pohjalta. Näin saatiin rakennettua kumpaakin osapuolta tyydyttävät tavoitteistot. Tällä tavoin myös tavoitteistot pysyvät realistisina ja motivoivat tehokkaammin myyjiä pyrkimään heille asetettuihin tavoitteisiin ja hieman niiden yli.

Kehitystavoitteet eivät ole taulukoita tai seurattavia tilastotietoja, vaan enemmänkin henkilökohtaisia toimintasuunnitelmia yksilön ammattitaidon kehittämiseksi. MediaFinillä kehitystavoitteet asetettiin kehityskeskusteluiden sekä työn seurannan pohjalta. Näiden tietojen pohjalta laadittiin harjoituksia, joita tehdään yhdessä kerran kuukaudessa, sekä henkilökohtaisia suunnitelmia siitä, mihin myyjän kannattaa erityisesti työssään huomiota kohdentaa. Päädyimme myös ratkaisuun, jossa kehityskeskusteluja käydään ainakin toistaiseksi kerran kuukaudessa, jotta ammatillinen kehittyminen olisi mahdollisimman nopeaa ja ettei myyjä myöskään jäisi yksin huolenaiheidensa kanssa. Tällä tavoin saadaan myös osoitettua henkilökunnalle, että heistä ja heidän tavoitteistaan oikeasti välitetään ja yritys haluaa auttaa heitä niissä eteenpäin. Tämä motivoi myyjiä työssään ja halussa kehittyä toimenkuvassaan.

9.2 Asiakslähtöinen- ja asiakaskohtainen myynti

Moni yritys väittää olevansa asiakslähtöinen, mutta useasti tarkasteltaessa niiden toimintaa, herää kysymys, onko näin todella vai onko yritys kuitenkin enemmän tuotelähtöinen. Asiakslähtöistä toiminnasta ei tee pelkästään miellyttävä palvelu ja hyvä tuote. Hyville tuotteille on toki kysyntää ja hyvä palvelu on ensiarvoisen tärkeätä, mutta asiakslähtöisyys syntyy halusta kuunnella asiakasta ja rakentaa tuotteet sekä palvelut juuri hänen tarpeisiinsa sopiviksi. Asiakslähtöinen myynti ei siis ole asiakkaalle innovatiivisen ja hienon palvelun tai tuotteen tyrkyttämistä vaan asiakkaan toiveiden ja tarpeiden kattavaa kartoitusta, joiden pohjalta hänelle rakennetaan tarjous. Toisin sanoen, kuten viestintäkonserni Into ja Ida Oy:n toimitusjohtaja Teemu Jokinenkin kirjoittaa *Markkinointi & Mainonta* -lehdessä 2014, makea ”idis” ei toimi, vaan myyjän on pyrittävä olemaan konsultin kaltainen, jotta asiakas todella saa palvelusta kaipaamansa hyödyn.

Asiakaskohtainen myynti on myynnillisten toimenpiteiden suunnittelua asiakaskohtaisesti. Nykyään myynti ja markkinointi tapahtuvat yhtä enenevässä määrin sähköpostitse. Varsinkin sähköpostimarkkinoinnissa ja myynnissä korostuu asiakaskohtaisten suunnitelmien merkitys. Kukaan ei nimittäin halua jatkuvaa mainospostivirtaa sähköpostiinsa. Massasähköpostien vaaroista varoittaa myös markkinointikonsulentti Timo Jäppinen (2014) blogissaan. Sähköpostit tulisivatkin aina miettiä huolellisesti asiakaskohtaisesti, jotta niistä välittyisi asiakkaalle tunne, että lähettäjä on oikeasti tehnyt hieman taustatyötä ja miettinyt asiakasta eli personoinut viestin juuri hänelle. Asiakkaalle pitää myös antaa mahdollisuus kieltäytyä sähköposteista jatkossa.

Markkinoinnin ja myynnin lähtökohtia ovat siis asiakslähtöisyys ja yksilöllisyys. Myynnin ja markkinoinnin ideana on etsiä tuotteita ja palveluita asiakkaalle eikä toisin päin. Jotta tämä onnistuu, ponnisteluissa on oltava mukana yrityksen koko henkilökunta. Se on oltava aktiivista mukana koko myynnissä ja sen osatekijöihin liittyvissä asioissa (Lahtinen & Isoviita 2001, 14 -

15). Kun otetaan huomioon myös yhteydenpito keskeisiin sidosryhmiin, kyse asiakkuusajattelussa on siis asiakkaan koko arvontuotantoprosessin ymmärtämisestä. Lehtinenkin puhuu yrityksestä työntekijöineen, asiakkaineen ja yhteistyökumppaneineen osana arvo- ja inhimillistä maailmaa (Lehtinen 2004, 30). Kyse on siis monen suuntaisesta viestinnästä ja varsin moniulotteisesta kokonaisuudesta.

Kyse onkin kaikkien osapuolten plussasummapelistä, jonka Gummessonin toteaa olevan kokonaisvaltaisen myynnin ja markkinoinnin seurausta. Gummesson puhuu yhtenä markkinoinnin neljästä perusarvosta yrityksen kokonaisvaltaisesta toimimisesta myynnissä ja markkinoinnissa. Yksi näistä arvoista on Gummessonin mukaan markkinointikeskeinen yrityksen johtaminen, jossa myynti ja markkinointi ulottuvat koko yritykseen. Jokainen yrityksen työntekijä vaikuttaa siis asiakassuhteisiin. Näin siis koko yritys on mukana myynninedistämistyössä. (Gummesson 2004, 37.)

Lähdimme MediaFinillä siitä, että kehityksen tuloksena saavutetaan Gummessonin mainitsema plussasummapeli, joka tuottaa kaikille yrityksen osapuolille arvoa. Kehitystyössä oli tärkeää ottaa huomioon myös suhteiden aktiivisuus, jolloin vain myyjä ei hallitse suhdetta ja ole aktiivinen osapuoli, vaan myös asiakkaat ja kuluttajat vaikuttavat yrityksen tekemiin tuotteisiin esimerkiksi parannusehdotustensa avulla.

Myös Ylikoski puhuu organisaation ja asiakkaiden molemminpuolisesta hyödystä (Ylikoski 1999, 187). Asiakassuhdepohjaisessa markkinoinnissa siis asiakassuhteen ylläpito on tärkeää. Suhteen laatua ja asiakasuskollisuuden tasoa pitää seurata aktiivisesti (Bergström & Leppänen 2001, 324 - 328). Myynnin edistämässä pitääkin keskittyä myös asiakkaiden ja heidän tarpeidensa tuntemiseen. Lähtökohtana ovat asiakkaiden tarpeet (Aarnikoivu 2005, 29 - 31). Storbacka toteaaakin, että markkinoilla menestyvät yritykset, jotka osaavat valottaa toimintatapojaan niin, että asiakkaat näkevät selkeästi ne hyödyt, jotka yritys voi tuottaa (1999, 34). Myynnissä onkin otettava huomioon asiakassuhdeverkostot ja asiakkaan kokemukset palautteineen. Niinpä onkin kehitettävä strategioita nykyisten ja potentiaalisten asiakkuuksien kehittämiseksi. Tämä ajatusmalli ja myynnin näkökulma on myös se, joka pyrittiin iskostamaan osaksi MediaFinin koko toimintaa ja saamaan osaksi sen arvomaailmaa.

10 Empiirisen Case-tutkimuksen kvalitatiivinen osuus

Tapaustutkimus antoi mahdollisuuden syventyä tarkasti yhden, kooltaan pienen ja nuoren yrityksen myyntiin. Case-tutkimuksen avulla voitiin lähestyä pientä, toisensa hyvin tuntevaa myyntitiimiä ja koko yritystä vapaamuotoisin haastatteluin, jotka toteutettiin huhtikuun 2016 aikana. Haastattelujen tulosten pohjalta käytiin yhdessä kehityskeskusteluja, purettiin ongelma-kohtia ja asetettiin tulevia tavoitteita. Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen lisäksi myyntiä

analysoitiin myös tarkastelemalla yrityksestä saatavaa numeerista tietoa, jota voitiin analysoida rinnakkain kvalitatiivisen aineiston kanssa.

10.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Haastattelut käytiin haastateltavien työaikana vapaamuotoisien kysymyksiä pohjalta. Vaikka haastattelut olivat vapaamuotoisia, teemat liittyivät seuraaviin aihepiireihin: myyjän toimenkuvaan ja myyntistrategioihin, asiakassegmentointiin, monensuuntaiseen viestintään ja myös henkilökohtaisiin motivaatiotekijöihin. Liitteestä 1 selviää tarkemmin, millaisia teemaryhmiä käytettiin ja minkä tyyppisiä kysymyksiä niihin kului, tosin kysymysten asettelu oli siis vapaamuotoinen ja tilanne keskusteleva.

Ensin kutakin yrityksen työntekijää haastateltiin erikseen, jotta saataisiin kokonaiskuva toiminnasta, ja lopulta haastatteluja ja keskusteluja käytiin myös ryhmässä. Parin viikon päästä ensimmäisistä haastatteluista käytiin erityisesti myyntiin osallistuvien kanssa uusia yksilöhaastatteluja, ja lopulta sovittiin, että kerran kuukaudessa käydään palavereja, joissa käydään läpi tavoitteita ja tarkastetaan asetetun strategian onnistuminen. Kaiken kaikkiaan huhtikuun aikana käytiin useita yksilökohtaisia ja koko ryhmän keskeisiä haastatteluja. Tällainen tapa havaittiin hyväksi tavaksi saada reaaliaikaista tietoa kunkin myyjän tehtävistä ja nähdä heti ne ongelmakohdat, joihin on syytä puuttua. Haastattelut ja niiden pohjalta käydyt kehityskeskustelut osoittautuivat myös tavaksi, joka aktivoi myyjää osallistumaan oman työn kehittämiseen. Tämän tyyppistä kahden- ja ryhmänkeskistä keskusteluin käytävää tapaa sovittiinkin käytettäväksi jatkossakin osana myynnin kehittämistä ja tavoitteiden saavuttamisen arviointia.

10.2 Kehityshaastattelut

Tutkimuksen suunnittelussa ja toteutuksessa hyödynsin aiemmissa myyntiin liittyvissä työtehtävissä saamaani ammattiosaamista. Näin sain kohdennettua kysymyksiä tarkemmin niihin asioihin, jotka ovat myyntityössä haasteellisia. Tarkkaa teemahaastattelurunkoa ei siis käytetty. Kysymysten muotoilu oli vapaata, ja tarpeen tullen esitettiin lisää kysymyksiä, jotka eivät kuulu tiukasti rajattuun ja kontrolloituun teemahaastatteluun ja jotka voivat vaikeuttaa tutkimuksen luotettavuutta. (Vrt. Hirsjärvi & Hurme 2011.) Työyhteisö oli kuitenkin niin tiivis ja pieni, että vapaamuotoisuus oli perusteltua.

Aluksi haastattelut kohdennettiin kaikille yrityksessä oleville henkilöille, sitten erityisesti myyntiin osallistuville. Lopulta haastatteluissa olivat mukana kaikki työntekijät, ja mukana oli myös yrityksen johto. Näin saatiin selville yksilön kokemukset ja voitiin keskustella avoimesti

yhdessä kokonaistilanteesta. Haastatteluissa kysyttiin seuraavia myyjän toimenkuvaan liittyviä asioita: Ensin kartoitettiin vastaajien koulutus ja ammatillinen tausta. Saatua tietoa voitiin hyödyntää myös pohdittaessa koulutusmahdollisuuksia ja ammatillisia kehityshaasteita. Niin ikään kartoitettiin aiempi työkokemus. Se antoi tietoa, mitä kehitystarpeita haastateltavilla oli ja toisaalta millaista potentiaalia kullakin työntekijällä olisi.

Työtehtäviä läpi käytäessä erityisen on tärkeää saada tietoa siitä, millaiseksi työntekijä mieltää tehtävänsä. Näin saadaan arvokasta tietoa myös siitä, millaisena työntekijä hahmottaa myyntistrategian ja sen tavoitteet. Yrityksen johtoa haastatteleamalla saadaan toisaalta tietoa siitä, millaiseen tehtävään esimies katsoo palkanneensa työntekijän ja mitä hän tältä odottaa. Näin työtehtävät näkyvät ikään kuin kaksoisvalaistuksessa, ja voidaan tutkia, miten hyvin kummankin osapuolen odotukset vastaavat toisiaan ja miten tieto myynnistä ja ymmärrys myyntistrategiasta kulkee yrityksessä.

Tärkeää osa kehityshaastatteluja koski myös luonnollisesti näkemystä myyntistrategiasta. Haastatteluissa pyrittiin saamaan selville, mikä on myyjän käsitys omasta strategiastaan, miten hän tiedostaa yrityksen virallisen myyntistrategian ja mikä näiden keskinäinen suhde on. Tällainen kehityshaastattelu, joka antaa mahdollisuuden työntekijälle reflektoida itse työtään, tuo siis esiin piilevän käytännön ja toimintatavat. Ne voivat usein olla dominoivampia kuin virallinen strategia. Haastattelut toivat myös esille arviointikäytännöt: miten ja kuinka usein myyntistrategiaa tarkistetaan ja kuinka korjausliikkeitä tehdään. Myös uudelleen asetetun tavoitteen tarkistaminen ja arvio oikeaan suuntaan etenemisestä on tarpeen.

Seuraava iso kysymysryhmä koskikin viestintää. Haastattelututkimuksessa kartoitettiin, miten tieto kulkee yrityksen johdolta työntekijöille ja toisin päin sekä miten yrityksen työntekijät hahmottavat toistensa työn ja oman osuutensa kokonaisuudessa. Näin saadaan tietoa viestinnän monensuuntaisuudesta, reaaliaikaisuudesta ja avoimuudesta.

Haastattelussa lähestyttiin monensuuntaista viestintää myös asiakkuuksiin päin. Kehityshaastatteluista saatiin tietoa, ketkä yrityksen työntekijät ovat yhteydessä milläkin tavoin erilaisiin asiakkaisiin ja miten monimuotoiset tarpeet ja asiakaskeskeisyys yleensä tulevat esille ja miten tieto välittyy yrityksen sisällä kaikkien osapuolten hyödyksi.

Haastatteluissa käsiteltiin myös henkilökohtaisia motivaatiotekijöitä, jotka ovat, kuten teoriakirjallisuudesta on käynyt ilmi, tärkeä osa tuottavuutta. Haastatteluissa kartoitettiin, mitkä motivaatioon liittyvät tekijät, kuten palkka, kannustava palaute ja onnistumisen tunteet, mahdollisuus edetä ammatillisesti ja työn pysyvyys, vaikuttavat työtehtävistä suoriutumiseen. Haastattelu antoi myös tietoa, millaisin kannustimin myyjä voi päästä entistä parem-

piin suorituksiin. Osa haastattelukysymyksistä liittyi haasteiden kohtaamiseen, riskien sietämiseen ja epäonnistumisista selviämiseen. Tällaiset kysymykset antavat yritykselle arvokasta tietoa, jotka vaikuttavat nekin osaltaan suoritus- ja tulostavoitteiden luomiseen.

Kehityshaastatteluissa rohkaistiin myös tuomaan esiin niitä suurimpia esteitä ja ongelmia, joita työntekijöillä on ammatillisessa osaamisessa, esimerkiksi asiakkuuksien hallinnassa, sekä toisaalta yrityksen sisällä suhteessa yrityksen johtoon ja toisiin työntekijöihin. Näiden kysymysten onnistunut purkaminen ryhmäpalaverissa on yritykselle arvokas asia ja edellytys pitkäkestoiselle myynnin volyymin kasvattamiselle.

Psykologisesti vaikeita ovat myös aiheet, jotka liittyvät palautteen saamiseen asiakkailta ja toisaalta omaa työtä koskevien suoritus- ja tulostavoitteiden kriittiseen tarkasteluun. Elleivät tällaisetkin asiat selviä, myyntistrategioita on tuloksetonta asettaa, sillä kriittinen ja realistinen arvio tilanteesta ja kyky nähdä korjausmahdollisuudet ovat tärkeitä. Tähän liittyy myös arvio kehityskeskusteluiden määrästä ja laadusta: vaikka niitä olisi useita, ne voidaan kokea kontrollihenkisinä. Toisaalta epämääräisyys voi antaa työntekijälle tunteen, ettei hänen työsuoritustaan ole analysoitu riittävästi ja ettei hän saa tarpeeksi realistista palautetta työstään ja ohjausta toimenpiteiden korjaamiseksi.

Lopulta kartoitettiin kehitysehdotuksia. Vapaamuotoisessa haastattelussa voi tulla ilmi hyvin innovatiivisia ehdotuksia. Ryhmässä kokoontuminen voi tällöin muistuttaa aivoriihen kaltaista toimintaa, jossa uskalletaan visioida asioita ja kuvitella, miten ja millaiseksi yritys voi kehittyä esimerkiksi parin vuoden sisällä.

10.3 Luotettavuuden arviointia

Haastatteluiden ongelmana on yleensä se, että haastattelutilanne voi vaihdella eri haastateltujen kohdalla ja että pienetkin äänenpainot sekä esimerkiksi tilanteen ajankohta voivat vaikuttaa lopputulokseen. Koska otanta oli kuitenkin pieni ja koko yrityksen kaikki henkilöt tunsivat toisensa ja ovat päivittäin tekemisessä toistensa kanssa, voitiin haastatteluja käydä sekä yksittäisen työntekijän kanssa että koko tiimin kanssa yhdessä ja nostaa useita kertoja sama asia esille myös hieman eri näkökulmaa varioiden. Näin voitiin varmistua, ettei eri henkilöiden välille tullut sellaisia eroja haastattelutilanteessa, jotka olisivat vaikuttaneet haastatteluiden pohjalta syntyvän kokonaiskuvan muodostumiseen.

Koska olen itse toiminut viitisen vuotta myyntialalla, oma toimintani ja siitä saamani kokemukset vaikuttanevat niin kysymyksen muotoilussa kuin haastattelutilanteessa toimimiseen. Vaikka haastateltavien näkemykset ovatkin subjektiivisia, kaikki työntekijät ovat kuitenkin

hyvin sitoutuneita yritykseen, motivoituneita työn tekemiseen ja innokkaita kehittämään yritystä. Näin ollen subjektiivisuudesta huolimatta ei ole uskottavaa, että kukaan haastatelluista liioittelisi tai vähätelisi tilannetta tai pyrki tietoisesti salaamaan asioita. Realistinen kokonaiskuva oli kaikkien yhteinen tavoite. Koska yritys on pieni, on empiirisen tutkimuksen luotettavuutta vaikea arvioida. Teoriakirjallisuudesta saatavat näkökulmat ja yrityksen liikevoiton merkittävä kasvaminen vaikuttavat kuitenkin yhdessä samansuuntaisesti: tässä työssä esitellyillä menetelmillä myyntiä voidaan tuloksettaasti organisoida. Ei toki ole realistista ajatella, että tulos on suoraan sovellettavissa mihin tahansa yritykseen ja että tuoton volyyymi kasvaisi samalla tavoin yrityksissä, joilla on jo paljon erilaisia asiakkuuksia, mm. liidejä, ja tunnettuutta alalla. Toimenpiteet ovat kuitenkin suuntaa antavat.

11 Tulosten tarkastelua

Ammatillista osaamista ja työtehtäviä koskevat kysymykset tuottivat uutta tietoa koko yritykselle: yhteispalavereissa saatiin eri tahoilla työskentelevien työkokemuksesta tietoa, jota voitiin hyödyntää. Esimerkiksi myynnissä olevat henkilöt olivat olleet töissä tuotannossa tai päinvastoin. Näin saatiin lisää ideoita asiakaskontaktien laajentamiseksi. Lisäksi vahvuusalueita kartoitettaessa kävi ilmi, että monella oli vahvuusalueita ja osaamista, jota ei päivittäisissä työtehtävissä ollut aiemmin huomattu tai käytetty. Vaikka rekryointivaiheessa toki tulevat esille monenlaiset taidot ja osaamisalueet, käytännön aherruksessa työntekijät saattavat kapeutua niin, ettei työntekijän koko osaamispotentiali tule otettua huomioon. Kaikkien työntekijöiden mahdollisuus innovoida laajentaa myös tuotteiden kehittelyä, mikä luonnollisesti voi jatkossa lisätä myynnin tuottoa.

Kehityshaastatteluissa saatiin myös arvokasta tietoa, millainen kokonaiskuva yrityksen työntekijöillä oli toistensa tehtäväkentästä. Yhteispalavereissa saatiinkin eri tahot tutustumaan tarkoin toistensa työhön, sillä kuten teoriaosuudessa todettiin, kaikkien työntekijöiden käsitys organisaation toiminnasta ja omasta työstään osana tuotantoketjua on tärkeä ja laajemmin yrityksestä saatava kokonaiskuva. Myyjät siis tutustuivat tuotantoon ja esimerkiksi tuotanto myyntiin, jotta toteutuisi teoriaosuudessa käsitelty konsultoiva myynti, asiakkaan palveleminen hyvin myyntihetkellä. Myyjän pitää siis tietää tuotteesta ja sen, tässä tapauksessa media-alan monimuotoisen tuotteen, valmistusvaiheista, jotta hän osaa räätälöidä juuri asiakkaalle sopivan tuotteen. Myös tämä näkökulma on yksi syistä, miksi myynnin tuotto kasvoi merkittävästi.

Toisena aihealueena haastattelussa oli saada selville työntekijöiden näkemys yrityksen myyntistrategiasta. Kehityshaastatteluissa pyrittiin kartoittamaan työntekijöiden selkeää näkemystä eksplisiittisesti asetetusta myyntistrategiasta ja toisaalta siitä piilostrategiasta, joka yrityksille usein muodostuu. Tähän viimeksi mainittuun kuuluvat mm. työntekijän omat tottumukset

tehdä työtä ja ikään kuin mukauttaa strategia vastaamaan omia toimintatapoja ja tavoitteita ja toisaalta koko yrityksen sisällä olevat piilevät arvot ja käsitykset toimintatavoista ja -menetelmistä. Tämä voi estää asetettujen suoritus- ja tulostavoitteiden toteutumisen. Niin ikään haastatteluiden pohjalta pyrittiin yhdessä luomaan kokonaiskuva siitä, miten myynnille asetettuja strategioita arvioidaan, ovathan palaute ja arvio ovat tärkeä osa strategian asettamista.

Kehityshaastatteluista kävi selkeästi ilmi, ettei varsinaista yhteistä myyntistrategiaa ollut vielä laadittu ja sellainen asetettiin. Lisäksi haastatteluista tuli ilmi, että tulosten arvioinnin toivotaan perustuvan sekä yrityksen toiminnasta saatavaan numeeriseen tietoon että henkilökohtaisen suoriutumisen ja työprosessin sanalliseen arviointiin, syiden ja seurausten pohtimiseen ja inhimilliseen vuorovaikutukseen.

Niin ikään haastatteluiden pohjalta muodostui kuva työntekijöiden tavasta reflektoida omaa työtään, tottumuksiaan ja toimintaansa. Ne liittyivät myös näkemykseen oman toiminnan suhteesta riskien hallintaan ja kykyyn arvioida asetettuja tavoitteita ja saavutettuja tuloksia. Tulosten purkaminen myös ryhmässä osoitti monella olevan samansuuntaisia ajatuksia, mikä vahvistaa yhteistä halua ponnistella eteenpäin. Samalla se lisää avoimuutta alalla, jossa bonukset ja rahalliset kannustimet ohjaavat tavoitteiden saavuttamista ja voivat aiheuttaa kilpailuasetelmia yrityksen eri työntekijöiden välille.

Tuore nobelisti Bengt Holmström sanoo: ”Raha ei ole suinkaan aina ensisijainen kannustin.” ”Kysymys ei ole vain siitä, miten paljon ja ahkerasti työskentelet, vaan myös siitä, teetkö oikeita asioita ja miten jaat aikasi eri tehtävien välillä.” (Hulkko, 2015.) Yhteispalaverissa käsiteltiin sitä vaaraa, joka kannustimista riippuvainen työntekijä voi uhata hänen pitäessään tuotteiden määrällistä volyymia tärkeämpänä kuin asiakkaalle todella sopivan tuotteen tarjoamista, mikä estää pitkäaikaisten asiakassuhteiden ja luottamuksen muodostumisen. Pidemmällä tähtäimellä tällainen myyntityö voi vaarantaa jopa yrityksen maineen. Siksi myyntityössä pitää ajatella volyymin sijaan myös laatua ja asiakassuhteen laatua, mihin tämän työn teoriaosuudessa on viitattu.

Viestintää koskevat haastattelukysymykset toivat esille erityisesti asiakkuuksien hallinnan tarpeen. Niinpä yrityksessä otettiin käyttöön CRM, jonka avulla myyjät voivat seurata kontaktejaan asiakkaan kanssa ja näiden ostoja. Lisäksi CRM:n avulla on helppoa kommunikoida kaikkien yrityksessä olevien tahojen kanssa helpommin.

Tämän työn keskeisin tulos oli laatia selkeä myyntistrategia, eli määritellä tarkoin ne tekijät joilla uskotaan saavutettavan kasvua. Näitä tekijöitä ovat myynnin resurssit, tavoitteistot

sekä asiakkaiden segmentointi. Toisena keskeisenä asiana oli myynnin johtamisen kehittäminen, joka auttaa pitämään myynnin organisoituna ja selkeyttää jokaisen toimenkuvia. Kehitystyössä on otettu huomioon myynnin johtamisen osatekijät, tavoitteet, suunnittelu, toimeenpano ja arviointi, joihin tämän opinnäytteen teoriaosuudessa viitataan. Noin viiden kuukauden jälkeen strategian asettamisesta ja muiden toimenpiteiden käyttöön ottamisesta tarkastettiin myynnin tuloksia. Havaittiinkin, että myynnin tulos sekä asiakkuuksien määrä oli kasvanut merkittävästi. Tarkempi selonteko on tehty yritykselle ja jätetty tästä opinnäytetyöstä liikesalaisuuksien takia pois.

Vaikka useat tekijät vaikuttavat toisiinsa, myynnin onnistumisen kannalta ratkaisevimaksi tekijäksi nousi haastatteluiden pohjalta siis selkeän myyntistrategian asettaminen sitä tukevine, asiakassegmentointineen, tulos-, suoritus- ja kehitystavoitteen sekä työkaluineen. Ei toki ole realistista ajatella, että jokaisessa yrityksessä tuottavuus nousisi samoin kuin tässä case-tutkimuksen kohteessa, mutta on merkittävää, ettei myynnin volyymin lisäys välttämättä siis tarkoita esimerkiksi rekrytoinnin lisäämistä tai palkkausjärjestelmän muuttamista. Kyse voi olla tavasta selkeyttää myynnin johtamista.

12 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten case-yrityksenä olevan MediaFin AV Production Oy:n myynti toimii, ja laatia yritykselle saatujen tutkimustulosten pohjalta mittarit, jotka helpottavat tulosten tarkastelua, parantaa asiakkuuksien hallintaa ja laatia selkeä myyntistrategia ja siten edistää myynnin kasvamista. Kehitystyössä pyrittiin ottamaan huomioon myynnin volyymin lisääntymisen lisäksi myös yrityksen työntekijöiden yksilölliset kehitystarpeet ja tarkastelemaan yritystä kokonaisvaltaisesti. Työssä pyritäänkin osoittamaan, miten myyntiin vaikuttavat niin viestinnän onnistuminen yrityksen sisällä kuin asiakkuuksiin päin. Myös esimerkiksi työntekijöiden motivaatio vaikuttaa myynnin tuloksiin.

Case-yrityksen toimintaan kohdistuva käytännön tutkiminen pohjaa teoreettiseen viitekehykseen, ja työssä osoitetaan selkeästi, miten myynnin tehokas johtaminen ja myynnin kasvun lisääminen pohjaavat teoriaosuudessa tarkasteltaviin asioihin. Tällaisia ovat myyntistrategia draivereineen ja myyntiprosessiin vaikuttavat motivaatio- ja tavoiteteoriat. Myös asiakassegmentoinnista esitetyt teoreettiset mallit osoittautuivat tutkimuksessa toimiviksi lähtökohdiksi yrityksen myyntiä kehitettäessä.

Yrityksestä saatavan numeerisen aineiston pohjalta kehitettiin myynnin käyttöön selkeitä mittareita, kuten vaikkapa tulostavoitteet, joiden avulla voidaan seurata ja kontrolloida myyntiä mutta myös aktivoida ja motivoida myyjiä. Lisäksi kehitettiin uusia myyntiä helpottavia työ-

kaluja, kuten vaikkapa laskentapohja helpottamaan tarjouslaskentaa. Tämän lisäksi prospektoitiin uusia asiakkuuksia ja laadittiin asiakassegmentointi ja sidosryhmäanalyseja. Tämä on tärkeää, koska yritys on nuori ja sillä on vielä vähän liidejä. Asiakaskohtaisten toimintasuunnitelmien laatimiseksi myyntiä varten asiakkuudet ryhmiteltiin, minkä jälkeen tarkasteltiin, millaisin keinoin niitä lähestyttäisiin. Käytännön työn helpottamiseksi käyttöön otettiin CRM, jonka avulla pystytään tehokkaasti seuraamaan sekä ostoja että kontaktointia reaaliaikaisesti asiakkaan kanssa. Lopulta luotiin tulostavoitteet, joita tarkastellaan kvartaaleittain.

Numeerista aineistoa tukemaan valittiin kvalitatiivinen, kehityshaastatteluihin pohjautuva menetelmä, jonka avulla saatiin tietoa koko yrityksen toiminnasta. Myyntityöhönkin heijastuvia teemoja kehityskeskusteluissa olivat strategian hahmottamiseen ja sisäistämiseen, viestintään, työntekijän ammatilliseen osaamiseen ja kehittymiseen liittyvät osa-alueet. Kehitystyön tulokset osoittavat selkeästi, että ammattitaitoisen ja hyvin organisoidun myynnin takana ovat monimuotoiset läpi koko yrityksen kulkevat kehityskohteet, jotka vuorovaikuttavat keskenään. Tulos-, suoritus- ja kehitystavoitteet riippuvat niin numeerisesta tiedosta kuin niihin vaikuttavista yksilöllisistä suorituksista. Yksilön motivaatio vuorovaikuttaa puolestaan samanaikaisesti yhteistyöhön niin yrityksen johdon, myynnin kuin tuotannonkin välillä. Lisäksi varsinkin pienissä yrityksissä markkinoinnin ja myynnin on oltava läheisessä yhteistyössä, vaikka ne ovat kumpikin myös erillisiä osa-alueita. Monimuotoisen riippuvuuden huomioon ottamisen avulla yrityksen on mahdollista hankkia lisää asiakkaita ja solmia entistä tiiviimpi yhteistyö vanhojen asiakkuuksienkin kanssa. Työssä myös osoitetaan, miten myyjän käsitys koko organisaation toiminnasta vaikuttaa konsultoivan myynnin onnistumiseen. Asiakaskeskeinen asiakkaan tarpeet ymmärtävä myyjä saa asiakaskunnan mielenkiinnon ja onnistuneen asiakastytyväisyyden lisääntyessä sitouttaa asiakasta lisää yritykseen. Näin siis asiakaskin hyötyy myynnin kehittämisestä.

Tästä opinnäytteestä on ollut merkittävää hyötyä MediaFinille. Sen myynnin volyymi on lisääntynyt huomattavasti ja sekä asiakastytyväisyys että työntekijöiden tyytyväisyys on kasvanut. Tehokas myynnin johtaminen voi siis tuoda yrityksen parhaat puolet esille ja antaa uutta intoa nähdä kehitysmahdollisuuksia ja rohkaista työntekijöitä innovoimaan entistä parempia tuotteita.

Tässä työssä käytettyjä menetelmiä olisi mielenkiintoista toteuttaa myös jossakin toisessa media-alan yrityksessä. Vertailu antaisi mahdollisuuden osoittaa tällaisten kehityshaastattelujen ja numeeristen tietojen analysoinnin pohjalta saatavan kehitystyön tuloksekkuuden. Niin ikään olisi hyvä tehdä tällainen tutkimus uudestaan samassa yrityksessä ja tarkastella esimerkiksi parin vuoden kuluttua, miten tilanne on kehittynyt.

Myynti ja markkinointi sekoitetaan usein toisiinsa. Tällä hetkellä markkinoinnista on runsaasti

tutkimuskirjallisuutta, sen sijaan myynnistä ja erityisesti sen johtamisesta on sangen vähän kirjallisuutta. Myöskään opinnäytteitä ei tältä alalta ole runsaasti. Ala on kuitenkin tulevaisuudessa tärkeä ja mielenkiintoinen kaikkine haasteineen, sillä myynnin, varsinkin media-alalla, pitää reagoida nopeasti vaihtuviin trendeihin. Kehityssuunnan ennustaminen on haasteellista, sillä globalistuvassa Suomessakin on monenlaisia asiakkuuksia erilaisine arvoineen ja tarpeineen, mikä vaikuttaa tuotteiden kehittämisen lisäksi myös vaikkapa kontaktoinnissa tapahtuviin muutoksiin. Tehokkaan myynnin kehityskohteita ovatkin tulevaisuudessa herkkäns. hiljaisten signaalien havaitseminen ja muuttuvaan kysyntään vastaaminen.

Markkinoinnin onnistuminen on tärkeää, mutta yhtään vähäarvoisempi ei ole myynnin laatu ja tehokkuus ja myyntiprosessin osatekijöiden, suunnittelun, toimeenpanon ja arvioinnin johtamisen huomioon ottaminen. Nimenomaan myynti on se, joka tuottaa yrityksen liikevaihdon.

Lähteet

Painetut lähteet

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WS Bookwell.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2001. Yrityksen asiakassuhdemarkkinointi. 4 - 6 painos. Helsinki: Edita.

Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2011. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hulkko, K. ”Uskallan kyseenalaistaa.” Suomen Kuvalehti 42/2016 (21.10.2016).

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus.

Lehtinen, J. R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita.

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

Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Jyväskylä: Gummerus.

Vierula, M. 2009. Markkinointi, myynti ja viestintä. Suuri integraatiokirja. 1 painos. Helsinki: Talentum.

Ylikoski, T. 1999, 187. Unohtuiko asiakas?: Perustietoa palvelujen markkinoinnista. Keuruu: Otava.

Sähköiset lähteet

Jokinen, T. 2014. Syyt mainosalan huonoon kannattavuuteen. Markkinointi & Mainonta. Viitattu 15.11.2016. <http://www.marmai.fi/blogit/vierasblogi/syyt-mainosalan-huonoon-kannattavuuteen-6290922>

Jäppinen, T. 2014. Tuhoisin virhe sähköpostimarkkinoinnissa (älä sano etten varoittanut). Viitattu 15.11.2016. <http://www.markkinointikatsaus.com/2014/01/tuhoisin-virhe-sahkoposti-markkinoinnissa-ala-sano-etten-varottanut.html>

Kuviot

kuvio 1. Opinnäytetyön tarkoitus: teoreettisesta viitekehystä myyntiprosessin analysointiin ja tulosten arviointiin.	7
kuvio 2. Myyntiprosessin johtaminen Niemisen ja Tomperin mukaan (2008, 74).....	8
kuvio 3. Asiakkaiden prospektoinnin vaiheet (Nieminen & Tomperi 2008, 83).	15

Taulukot

Taulukko 1. Asiakassegmentointi MediaFinillä.....	19
---	----

Liitteet

Liite 1: Vapaamuotoisessa haastattelussa käytettyjä teemoja ja kysymyksiä	36
---	----

Liite 1: Vapaamuotoisessa haastattelussa käytettyjä teemoja ja kysymyksiä

Ammatillinen osaaminen ja työtehtävät

- Koulutus, ammatillinen tausta ja työkokemus
- Osaamis- ja vahvuusalueet
- Työtehtävät (käsitys tarkasta toimenkuvasta ja tehtäväkentän laajuudesta yleensä), työtehtävistä suoriutuminen (aikataulutus, työn organisoiminen, käytettävät laskentamenetelmät ym.)
- Näkemys omasta tehtävästä osana yrityksen koko kokonaisuutta ja tietyn tiimin jäsenenä

- Käsitys myyntistrategiasta: mitkä ovat myyntistrategiat (yhteisesti asetetut ja yksilölliset, myös käsitys piilostrategioista, uskomuksista ja totutuista toimintatavoista); miten myyntistrategiat on asetettu (suunnittelut ja toimeenpano) ja miten ja milloin strategian onnistuneisuutta arvioidaan
- Oman työn reflektointi (näkemys omasta työstä, omista toimintatavoista ja tottumuksista)
- Riskien hallinta, palaute ja uudelleenarviointi

Monensuuntainen viestintä yrityksessä

- Yrityksen johdon ja työntekijöiden välillä,
- työntekijöiden välillä (esimerkiksi myynnin, markkinoinnin ja tuotannon) ja
- viestintä erilaisten asiakkuuksien välillä
- Monikanavainen viestintä haasteineen (kasvokkain ja netissä tapahtuva kontaktointi, puhelinmyynti ym.)

Oman työn reflektointi

- Omat vahvuusalueet ja osaamisen taso
- Innovatiivisuuden taso, luovuuden käyttäminen ja rohkeus toteuttaa uusia ideoita
- Motivaation taso ja motivaatiotekijöiden liittyvät asiat:
- työn vaikeudet ja haasteiden, esimerkiksi epäonnistumisten, kohtaaminen,
- palautteen saaminen ja vastaanottaminen,
- näkemys kehittyvästä ammatillisesta osaamisesta, työn tuottama arvo ja työsuhteen jatkuvuus

Johtaminen, arviointi ja palaute

- Esimiehen toiminta (tavoitteen asettelu, työn johtaminen ja palaute)
- Tulosten arviointi ja palaute
- Aiemmin käytyjen kehityskeskustelujen määrä, työntekijöiden näkemys niiden merkityksestä

Muut aiheet

- Suurimmat esteet ja haasteet (asiakassuhteissa, yrityksen sisäisessä vuorovaikutuksessa, ammatillisessa osaamisessa ym.)
- Yrityksen tulevaisuudennäkymät
- Kehitysehdotukset tai ongelmat, joihin toivoaan ratkaisua