

Markkinointikyvykkyuden kehittäminen
asiakkuudenhallinnan ja myyntityön
kehittämisen näkökulmista Hansaprint Oy:ssä



Järvinen, Sirkka-Liisa

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

**Markkinointikyvykkyyden kehittäminen
asiakkuudenhallinnan ja myyntityön kehittämisen näkökulmista
Hansaprint Oy:ssä**

Sirkka-Liisa Järvinen
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2011

Sirkka-Liisa Järvinen

Markkinointikyvykkyyden kehittäminen asiakkuudenhallinnan ja myyntityön kehittämisen näkökulmista Hansaprint Oy:ssä

Vuosi 2011 Sivumäärä 79

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoituksena oli selvittää, kuinka markkinointikyvykkyyttä voidaan kehittää asiakkuuden hallinnan ja myyntityön kehittämisen näkökulmista. Tutkimus liittyy laajempaan kokonaishankkeeseen ja tässä työssä rajauduttiin kuvaamaan myyntiprosessin mallintamista nykytilanteesta kehittämistarpeeseen. Työ suoritettiin toiminnallisena kehittämishankkeena. Toimeksiantajana ja taustaorganisaationa kehittämishankkeessa oli Hansaprint Oy. Työn päätavoitteena oli mallintaa myyntiprosessi ja löytää siitä kehittämistarpeita.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakennettiin markkinointikyvykkyyden kehittämisen, asiakaslähtöisen liiketoiminnan, asiakkuudenhallinnan sekä myyntityön aihealueista ja alan viimeisimmästä kirjallisuudesta.

Kehittämishankkeen tutkimusotteena oli toimintatutkimus ja tiedonkeruumenetelmänä käytettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista menetelmää. Kerätyn tutkimusaineiston avulla tutkittiin kuutta aihealuetta. Aihealueet olivat asiakkuudenhallinta, myyntiprosessi, myynnin työkalut, uusi organisaatiomalli, tuotteistuksen vaikutus ja Noste-projektin tavoitteiden toteutuminen.

Hankkeen varsinaisena tuotoksena mallinnettiin myyntiprosessi kehityskohteineen Hansaprintin Noste-mallin, Hannuksen (2004) sekä Mattila ja Rautiaisen (2010) myyntiprosessien mukaan.

Kehittämistoimenpiteinä esitettiin asiakkuuden hallintaan järjestelmää, myynnin käytössä olevien työkalujen yksinkertaistamista, myyntiprosessin kehittämistä liidien (lead) hallinnan osalta sekä myyntitaitojen säännöllistä kehittämistä ja seurantaa.

Opinnäytetyöntekijän ja yrityksen edustajan arviointina todettiin, että hanke oli luotettava ja hyödyllinen sekä käyttökelpoinen. Vaikuttavuutta voidaan mitata vasta käyttöönottovaiheessa.

Jatkotutkimusaiheina esitettiin tutkittavaksi myynnin ja markkinoinnin yhteistyön, potentiaalisten asiakkaiden hallinnan sekä myynnin palkitsemisjärjestelmän kehittämistä.

Asiasanat: markkinointikyvykkyys, kyvykkyyksien kehittäminen, myyntityön kehittymisalueet, myyntiprosessi.

Sirkka-Liisa Järvinen

The Development of Marketing competence from the perspective of developing Customer Relationship Management and Sales at Hansaprint Ltd

Year	2011	Pages	79
------	------	-------	----

The purpose of this study was to investigate how the marketing competence can be developed through the Customer Relationship Management and sales work developing . This study is part of wider project and this study was delimited to describe the current situation of the sales process modelling to the need of development. The study was carried out as a functional development project The principal and the background organization in this study was Hansaprint Ltd. The main target of this study and development project was to model the sales process and discover development needs.

The theoretical context of the study was composed and consisted of a development of marketing competence, customer oriented business model, customer relationship management and sales work.

The study is carried out as an action research project. The research method was mainly qualitative but it was supported with quantitative method. Six thematic areas were studied. The thematic areas were customer relationship management, sales process, sales tools, new organisation model, impact of the commercialization and achieved objectives in the Noste - project.

As the main result of the study was the modelled sales process with development areas according the sales models of Hansaprint Noste, Hannus (2004) as well as Mattila and Rautiainen (2010).

As a development action, the company was suggested to take in use a customer relationship management system, to simplify the tools that are used in sales work, to develop the lead management in the sales process and development and regular monitoring of the sales skills.

The thesis was evaluated both the author and principal and was found to be reliable, helpful and also useful. The effectiveness can be measured only in the phase of implementation.

As a further study it was suggested to examine the development of the cooperation of sales and marketing, the marketing more part of sales, the potential customer management i.e. when the potential customer changes to be a sales lead and to develop a reward system to sales.

Keywords: marketing competence, competence development, the development areas in sales work, sales process.

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimuksen taustaa	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja rajaukset	7
1.3	Tutkimuksen peruskäsitteet	8
1.4	Aikaisempi tutkimus aiheesta	9
1.5	Työssä käytetty kehittämisenäkökulma ja -menetelmä	10
1.6	Tutkimusraportin rakenne	11
2	Kohdeorganisaatio ja sen mediatoimialan erityispiirteitä	11
2.1	Hansaprint Oy.....	11
2.2	Mediatoimialan erityispiirteitä.....	14
3	Teoreettinen viitekehys: Markkinointikyvykkyyden kehittäminen asiakkuuden hallinnan ja erityisesti myyntityön ja myyntiprosessien näkökulmista	16
3.1	Kyvykkyydet.....	17
3.2	Markkinointikyvykkyydet.....	17
3.3	Asiakkuuksien hallinta.....	19
3.4	Markkinointikyvykkyyksien kehittämisen osa-alueet asiakkuudenhallinnassa .	20
3.5	Myyntityön kehittämisalueet	23
3.6	Myyntiprosessit	29
3.7	Yhteenveto teoreettisesta tietoperustasta ja teoreettinen viitekehys hanketta varten	33
4	Kehittämishankkeen kuvaus	34
4.1	Hankkeen lähtökohdat ja kehittämistarve	34
4.2	Hankkeen tavoitteet ja tehtävät	35
4.2.1	Hankkeen toimenpiteet ja eteneminen.....	36
4.2.2	Hankkeen organisaatio sekä resurssit ja kustannukset	37
4.2.3	Hankkeen riskit	37
4.2.4	Laadun varmistus	38
4.3	Hankkeen tutkimukselliset ratkaisut	38
4.3.1	LbD-malli.....	38
4.3.2	Toimintatutkimus tutkimusnäkökulmana ja kvalitatiivinen tutkimus tutkimusstrategiana	40
4.3.3	Käytetyt tiedonkeruumenetelmät ja kehittämismallit	42
4.4	Hankkeen arviointi	43
4.4.1	Luotettavuuden varmistaminen	43
4.4.2	Käyttökelpoisuuden, hyödyllisyyden ja vaikuttavuuden arviointi.....	43
4.5	Kehittämishankkeen tuotos: Myyntiprosessin mallinnus	44

	4.5.1	Lähtökohta/tilanneanalyysit ja niiden suorittamistapa	44
	4.5.2	Tilanne syksyllä 2010	49
	4.6	Kyselytutkimus.....	51
	4.7	Kehittäminen ja tulokset	63
	4.8	Hankkeen arviointi ja luotettavuus	66
5		Yhteenveto, johtopäätökset ja jatkotoimenpide-ehdotukset.....	67
	5.1	Yhteenveto ja johtopäätökset ja jatkokehittämisehdotukset	67
	5.1.1	Yhteenveto tutkimuksellisesta kehittämishankkeesta.....	67
	5.1.2	Yhteenveto tuloksista ja tuloksista vedettävät johtopäätökset	68
	5.2	Teoreettinen keskustelu	70
	5.3	Jatkotutkimusaiheet ja -kehittämisehdotukset	71
6		Päätäntö	72
	6.1	Opinnäytetyö ammatillisen oppimisen näkökulmasta	72
	6.2	Itsearviointi	73
Kuviot			78
Taulukot			78

1 Johdanto

Työn ensimmäisessä luvussa käsitellään ensin työn taustaa ja tarkoitusta sekä rajausta. Lisäksi luvussa selvitetään kohdeilmion peruskäsitteet sekä aikaisemmat tutkimukset aiheesta sekä kuvataan työssä käytetty kehittämisnäkökulma ja käytetyt tutkimusmenetelmät. Luvun lopussa selostetaan tutkimusraportin rakenne.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Hansaprint Oy on menneiden vuosien aikana onnistunut kasvattamaan menestyksellisesti toimintaansa ja on johtava markkinointiviestinnän kokonaisratkaisuihin erikoistunut palveluyhtiö. Tuotantokapasiteetti ja tekniset ratkaisut edustavat painoalan huippua. Kasvupotentiaalia ja uusia mahdollisuuksia löytyy sekä omassa tuotantokapasiteetissa että markkinoilla. Johto on asettanut tavoitteeksi liikevaihdon nostamisen tämän hetkisestä tasosta. Viimeaikaiset muutokset maailman taloudellisessa tilanteessa johtavat todennäköisesti tavoitteiden tarkentamiseen, mutta selkeätä myynnin kasvua haetaan joka tapauksessa. Kilpailu markkinoilla on kovaa, joten myynnin tavoitteet eivät toteudu markkinoiden kasvun kautta vaan edellyttävät Hansaprint Oy:n omalta myyntitoiminnalta lisää tehokkuutta. Hansaprint Oy:n toiminta on organisoitu asiakaslähtöiseksi ja jaettu neljään eri toimialoihin perustuvaan asiakkuusryhmään. Lähtötilanne ja markkinapotentiaali eroavat huomattavasti toisistaan eri asiakassegmenteissä.

Yrityksen tulostavoitteiden saavuttaminen edellyttää jokaiselta asiakkuusryhmältä optimaalista panostusta ja tulosta. Tämä asettaa uusia vaatimuksia myyjien toimintaan ja asiakasyhteistyöhön. Tarvitaan sekä uutta osaamista että uusia toimintatapoja asiakaskunnan hoitamisessa ja myymisessä. Myyjien on ymmärrettävä aikaisempaa paremmin miten Hansaprint Oy:n asiakasyritykset markkinoivat ja kenelle.

Muutoksen aikaansaaminen edellyttää oikeita kehitystoimenpiteitä ja johdon sitoutumista niiden läpiviemiseksi. Halutun tavoitetilan saavuttaminen edellyttää nykyisen myyntitoiminnan tehokkuuden ja tuloksen arviointia. Tätä kautta syntyy myös kuva, mille tasolle tässä markkinatilanteessa tulostavoitteita on realistista asettaa ja mihin osa-alueisiin kehittämis-toimenpiteet kannattaa fokusoida.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaukset

Työn aiheena on Hansaprint Oy:n markkinointikyvykkyyden kehittäminen. Opinnäytetyössäni tehtävänä on selvittää, kuinka Hansaprint Oy:n Print - yksikön markkinointikyvykkyyttä voi

daan kehittää asiakkuudenhallinnan ja myyntityön kehittämisen näkökulmista ts. kuvata myyntiprosessin mallintamista, nykytilanteesta kehittämistarpeeseen.

Tässä työssä pyritään saamaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitkä ovat markkinointikyvykkyyden kehittämisen osa-alueet asiakkuudenhallinnan näkökulmasta tarkasteltuina teorian pohjalta tässä yrityksessä?
2. Mitkä ovat myyntityön kehittämisen osa-alueet teorian pohjalta tässä yrityksessä?
3. Mitkä ovat tuloksellisen myyntiprosessin elementit?
4. Miten toteutetaan tuloksellisen myyntiprosessin toimintamalli käytännössä?

Tavoitteena on mallintaa myyntiprosessi ja löytää siitä kehittämistarpeita. Oppimistavoitteena on löytää teorian pohjalta apuja markkinointikyvykkyyden ja myyntityön kehittämiseen käytännössä.

Projekti liittyy laajempaan koko Hansaprint Oy:n käynnistämään projektiin, jonka tavoitteena on tuloksellinen myyntiprosessi, jossa omana tehtävänä on viedä käytäntöön sovitut toimintamallit sekä valvoa ja seurata niiden toteutumista.

Tavoitteiden saavuttamiseksi kehittämishankkeen tehtäviksi määriteltiin:

1. kohdeilmiöön perehtyminen kirjallisuuden kautta ja kohdeilmiön keskeisten käsitteiden määrittely
2. taustaorganisaatioon tutustuminen ja toiminnallisen viitekehyksen rakentaminen
3. teoreettisen tietoperustan rakentaminen työn teoreettiseksi viitekehykseksi
4. myyntiprosessin mallinnus
5. tutkimustulosten raportointi ja kehittämis ehdotukset

Työ rajattiin siten, että mukana on ainoastaan Hansaprint Oy:n Print-liiketoimintayksikkö ja valitut myyntipäälliköt.

1.3 Tutkimuksen peruskäsitteet

Työn tavoitteena on mallintaa myyntiprosessi ja löytää siitä kehittämistarpeita. Peruskäsitteet muodostuvat markkinointikyvykkyyksistä ja kyvykkyyksien kehittämisen osa-alueista asiakkuuden hallinnassa, sekä myyntityön kehittämisa-alueista ja myyntiprosesseista.

Markkinointikyvykyys ja kyvykkyysien kehittäminen

Markkinointi on liiketoimintaa, jossa pyritään asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen ja pysyvien asiakassuhteiden luomiseen. Markkinointikyvykkyyttä tarkastellaan yleisesti markkinointiosaamisen synonyyminä. Hannus, Lindroos ja Seppänen (1999, 61 - 62) esittävät markkinointin kyvykkyysinä asiakkaiden toiminnan ja tarpeiden tuntemusta sekä kanavahallinnan ja markkinoinnin osaamista. Siihen liittyy asiakashallinnan, kanavahallinnan ja markkinoinnin prosessit, joita asiakashallinnan tietoteknisillä järjestelmillä ohjataan.

Myyntityön kehittymisalueet ja myyntiprosessit

Menestyvät organisaatiot johtavat myyntitoimintaa tehokkaasti ja systemaattisesti. Menestyvillä organisaatioilla on selkeä myyntiprosessi ja sitä tukevat työkalut. Tehokkaasta myynnistä tulee tehdä koko organisaation kyvykyys. Siinä palkitsemisjärjestelmät ja organisaation arvomaailma ovat olennaisia, niiden pitää tukea yhteistyötä ja asiakastietojen jakamista. (Hannus 2004, 152 - 154.)

Vahvaselän (2004, 17) mukaan asiantuntijaorganisaation myyntityössä menestymisen perusteita ovat aito asiakaslähtöisyys, alan ja tuotteen asiantuntijuus (tekninen osaaminen), tuloksellinen toiminta neuvotteluissa (myyntiosaaminen) sekä vuorovaikutustaidot ja rakentavan ilmapiirin aikaansaaminen (sosiaaliset taidot). Business to business -markkinoilla toimivan yrityksen tulee tuntea asiakasyrityksensä liiketoiminta ja liiketoimintaprosessit. Sen tulee tuntea asiakkaan arvostamat hyödyt ja tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. (Vahvaselkä 2004, 18.)

Hannus (2004) lähtee siitä näkökulmasta, että myyntityössä on tärkeää lähteä liikkeelle asiakkaan tarpeesta eikä oman tuotteen tai palvelun ominaisuuksista. Tarvekartoituksen jälkeen seuraava vaihe on näitä tarpeita vastaavan tuotteen/palvelun määritys. Oman tuotteen perustelussa asiakkaalle on olennaista kytkeä ratkaisu ja sen ominaisuudet asiakkaalle syntyvään hyötyyn. Tämä edellyttää konsultoivan myynnin taitoja. Myyntityön tärkeimpiä vaiheita on sopimuksen aikaansaaminen, jossa asiakas on saatava tekemään kauppa. Ostaminen tulee tehdä helpoksi asiakkaalle. (Hannus 2004, 153 - 155.)

1.4 Aikaisempi tutkimus aiheesta

Aikaisempia tutkimuksia suoraan aiheesta ei juuri löytynyt. Laurea - ammattikorkeakoulussa on toteutettu projekti, joka koski asiakaslähtöisyyden ja markkinointikyvykkyuden kehittämistä Lohjan ja Tammisaaren seutukuntien PK - yrityksissä. Tutkimuksessa kartoitettiin asiakaslähtöisyyden ja markkinointikyvykkyuden nykytilaa ja kehittämissuuntia kuuden tutkimuksen avulla. Määrällisellä tutkimuksella pyrittiin tunnistamaan osaamisen taso ja kehittämistarpeet. Tulevan kehittämisen kohteiksi tunnistettiin asiakas -ja markkinatuntemuksen vahvis-

taminen, liiketoimintamallien ja prosessien kehittäminen sekä sähköisen markkinoinnin kehittäminen. Globaali toimintaympäristö ja sen muutokset edellyttävät kansainvälistymismallien tuntemusta, kansainvälisen liiketoiminnan osaamista ja yksilötasolla kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä tarvittavien neuvottelu- ja myyntitaitojen osaamisen kehittämistä. (Ikonen 2008.)

Lahden ammattikorkeakoulussa toteutetussa opinnäytetyössä Myyntiprosessin vaiheet ja siihen liittyvät työkalut päätelmissä on todettu myyntiprosessista, että vaikka itse prosessi voi olla samanlainen, käyttäytyy jokainen asiakas ostotilanteessa erilailla, jolloin myyjän täytyy osata useita taitoja palvella asiakkaita hyvin. Kuunteleminen sekä tarvekartoitus nostettiin tärkeimmiksi myyjien taidoiksi. (Nordberg 2007.)

1.5 Työssä käytetty kehittämisnäkökulma ja -menetelmä

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, tutkimuksellisenä kehittämishankkeena. Opinnäytetyön lähtökohtana Laurea - ammattikorkeakoulussa on Learning by Developing -toimintamalli (LbD). LbD on pedagoginen toimintamalli, jossa opitaan tutkien ja kehittämällä. Ammatillinen kehittyminen nähdään LbD - toimintamallissa osaamisen tuottamisen prosessina. Ilmiöitä ja ongelmia lähestytään tutkivasta näkökulmasta. Oleellista on oppia löytämään ja hallitsemaan kulloisenkin ongelman ydinilmiöt ja niihin liittyvät avainkäsitteet, joiden avulla ilmiöitä voidaan jäsentää. (Raij 2005.)

Kehittämispohjaisen oppimisprosessin tavoitteena on ammatillinen osaaminen ja lähtökohtana osallistuminen työelämän tutkimus- ja kehittämishankkeeseen, joka voi olla ongelmaperustainen tai innovaatiolähtöinen. Prosessin tavoitteena on ilmiöön perehtyminen, sitä koskevan tiedon hankinta ja se käsittely yhdessä pohtien ja jakaen, käsitteiden ja niiden välisten suhteiden luominen sekä hankitun tiedon merkitysten pohdinta reflektoiden, tulkiten ja aikaisempiin kokemuksiin verraten. (Raij 2005.)

LbD perustuu tiimityöskentelyyn, jossa asiantuntijuuttaan ja kokemuksiaan ovat jakamassa opettajien ja opiskelijoiden työelämän edustajat. Kehittämishankkeissa opiskelijat saavat aikaan konkreettisia tuloksia. Kehittämispohjaisen oppimisprosessin tavoitteena on osaamisen tiedon tuottaminen ja hankkeen vaikuttavuuden arviointi yhdessä kumppaneiden kanssa sekä tulosten jakaminen ja monistaminen sekä kaupallistaminen. LbD:ssä korostuvat kumppanuus, kokemuksellisuus, tutkimuksellisuus, luovuus ja autenttisuus. Tutkimuksessa tiedonkeruun menetelmänä käytettiin myös teemahaastatteluja, jotka kuuluvat lajinsa puolesta kvalitatiiviseen menetelmään. (Ojasalo ym.2009, 94.) Tutkimusmenetelmiä kuvataan tarkemmin luvussa neljä.

1.6 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportti koostuu kahdesta pääosasta, joita ovat teoreettinen viitekehys ja käytännön tutkimusosio. Kehityshankkeen tuotos jakaantuu kuuteen päälukuun. Ensimmäisessä luvussa avataan taustaa ja tarkoitusta sekä esitellään peruskäsitteet. Toisessa luvussa esitellään kohdeyritys, josta kehittämishanke on laadittu. Kolmannessa luvussa esitellään teoreettinen tietoperusta ja kerrotaan tutkimusaiheesta. Neljännessä luvussa kerrotaan kehittämishankkeen kuvaus ja hankkeen toteutus sekä esitetään hankkeen tuotokset ja viidennessä luvussa yhteenveto sekä kehittämissuositukset. Kuudennessa päätäntä-luvussa käsitellään opinnäytetyötä ammatillisen osaamisen kehittämisen välineenä ja lopuksi raporttiin on liitetty itsearviointi. Raportin lopussa esitellään lähdeluettelo sekä liitteet ja hankkeeseen liittyvät kyselyt.

2 Kohdeorganisaatio ja sen mediatoimialan erityispiirteitä

Työn aiheena on Hansaprint Oy:n markkinointikyvykkyyden kehittäminen. Tässä luvussa esitellään kohdeorganisaatio, Hansaprint Oy sekä mediatoimialan erityispiirteitä, joilla on merkitystä työn toteuttamisessa.

2.1 Hansaprint Oy

Hansaprint Oy:n juuret juontavat aina vuoteen 1905, jolloin Turun Sanomien ensimmäinen numero ilmestyi. Turun Sanomilla oli myös ns. siviilipainotoimintaa. Hansaprintin toiminta alkoi vuonna 1996, kun TS-Yhtymän kaupalliset painopalvelut ja tuotantolaitokset Turussa ja Salossa yhtiöitettiin Hansaprint Oy:n nimen alle. Vuonna 1999 Helsinki Media Painon liiketoiminta ja aikauslehtipainaminen Vantaalla siirrettiin Hansaprintille. Osakassopimuksen mukaisesti TS-Yhtymän omistusosuus on 60 prosenttia ja Sanoma Magazines Finlandin 40 prosenttia. Hansaprint Oy sai omistajikseen kaksi merkittävää ja vakavaa mediakonsernia. (Ketonen 2009.)

Vientimahdollisuudet Pohjoismaihin, Baltiaan ja Venäjälle paranivat vuosituhaten vaihteessa, kun vuonna 1999 myyntiyhtiö Hansaprint AB perustettiin Tukholmaan. Baltic Media Oy:n ja Hansaprint Oy:n yhteinen edustusto Moskovan keskustassa avattiin vuonna 2000. Venäjän edustusto on tänä päivänä kokonaan Hansaprint Russia Oy:n nimissä. (Ketonen 2009.)

Vuonna 2001 Hansaprint Oy:n kaikki tehtaot ja kaikki toiminnot saivat ISO 9001- ja ISO 14001 -sertifikaatit. Det Norske Veritasin myöntämät laatu- ja ympäristösertifikaatit kattavat myös personoitujen suoramarkkinointituotteiden ja kanta-asiakaspalveluiden tuottamisen. Pohjoismaisen Ympäristömerkin eli Joutsenmerkin käyttöluva on myönnetty Hansaprintille vuonna 1993 ympäristön huomioivien tuotantoprosessien myötä ja lopputuotteen kierrätettävyydestä.

Ympäristövaikutusten vähentämiseksi Hansaprintin tehtaille laaditaan vuosittain konkreettiset ympäristöohjelmat. (Ketonen 2010.)

Hansaprintin ja Elandersin yhteisyritys Hansaprint Elanders Kft aloitti toimintansa Unkarin Komáromissa vuonna 2005. Uusi painotalo oli Hansaprintille merkittävä avaus Unkarin ja Keski-Euroopan markkinoille, joilla on muun muassa paljon elektroniikka- ja autoteollisuutta. Komáromin painotalon ja yhteistyökumppani Elandersin kanssa Hansaprint kykeni varsinkin Unkarissa toimiville teollisuusyrityksille saman digitaalipainamisen ja logistiikkapalveluiden saumattoman ketjun kuin Pohjoismaissaakin. (Ketonen 2009.)

Digitaaliseen painamiseen erikoistuneen Dark Oy:n Hansaprint osti SanomaWSOY-konsernilta vuonna 2005. Kaupan myötä Hansaprint vahvisti digitaalista painokapasiteettiaan sekä kykyään palvella asiakkaitaan digitaalisten painopalvelujen kokonaisvaltaisena toteuttajana. Yrityksen nimi on tänä päivänä Hansaprint Direct-liiketoimintayksikkö ja se on Hansaprint Oy:n 100% omistama tytäryhtiö. Yritys on fuusioitu Hansaprint Oy:öön vuoden 2010 alussa. (Ketonen 2009.)

Hansaprint Oy:n IT-tuotantopalvelut ulkoistettiin TS-Yhtymän tytäryhtiö Luovia Oy:lle 1.3.2007. Luovia toimii e-mediataratkaisujen kehittämisessä, tuottamisessa ja markkinoinnissa Hansaprintin strategisena yhteistyökumppanina. Järjestelyllä vahvistettiin Hansaprintin kykyä tarjota viestinnän kokonaisratkaisuja, joissa sähköisten sisältöjen rooli tulee kasvamaan merkittävästi täydentämässä Hansaprintin tuottamia painopalveluita. Nitro FX ja Luovia yhdistyivät vuoden vaihteessa Suomen johtavaksi digitaalisen markkinoinnin yritykseksi. Yhtiön virallinen nimi on nyt Nitro Group Oy. (Ketonen 2009.)

Hansaprint Oy:n ja Hansaprint-konsernin toimitusjohtajaksi nimitettiin 1.9.2007 KTM Timo Ketonen. Esa Honka, joka veti yhtiötä sen perustamisesta 1996 lähtien, siirtyi Senior Advisor -roolissa vastaamaan hallituksen nimeämistä erityisprojekteista ja jäi eläkkeelle heinäkuussa 2008. Timo Ketonen toimi Hansaprint Oy:n varatoimitusjohtajana yhtiön perustamisesta alkaen, vastaten mm. yhtiön asiakkuuksista, myynnistä ja kansainvälisestä liiketoiminnasta. Samalla nimitettiin yhtiön varatoimitusjohtajaksi ja toimitusjohtajan varamieheksi KTM Heikki Ketonen. (Ketonen 2009.)

Hansaprint on markkinointiviestinnän kokonaisratkaisuihin erikoistunut palveluyhtiö. Yhtiö keskittyy markkinointiviestinnän paino- ja logistiikkapalveluiden, monikanavapalveluiden sekä asiakkaille mitattavia hyötyjä tuovien markkinointipalveluiden kehittämiseen. Jokaisen markkinointipanoksen tulosten on oltava jatkossa mitattavia, jolloin markkinoinnin tehokkuutta ja vaikuttavuutta voidaan jatkuvasti parantaa. (Ketonen 2009.)

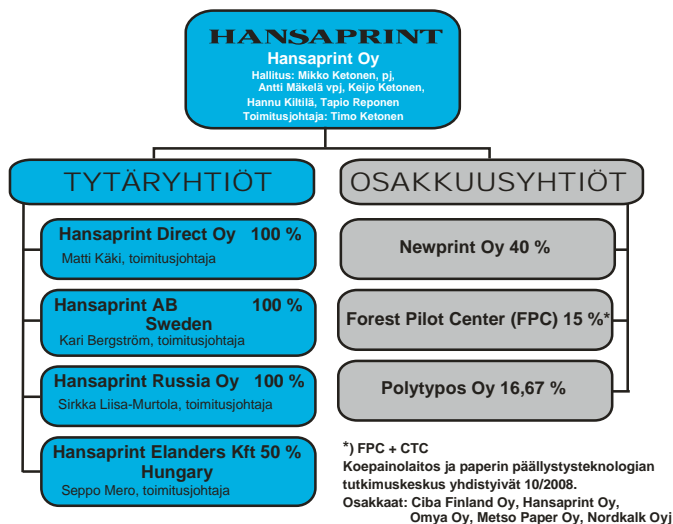
Hansaprintin palvelut on jaettu kolmeen kokonaisuuteen painopalveluihin, monikanavapalveluihin sekä asiakasratkaisuihin. Painopalvelut ovat Hansaprintin toiminnan ydin, joihin yhtiö uskoo myös median murroksen aikana. Painettu tuote on edelleen hyvä käyttöliittymä, joka tarjoaa esimerkiksi aikakauslehden lukijalle arkeen luksusta. Hansaprintin painopalveluita ovat muun muassa aikakauslehdet, asiakas- ja järjestölehdet, erilaiset markkinointimateriaalit, esitteet, magalogit, tuotekuvastot ja myymälämainonnan materiaalit. Myös massasuora sekä kohdennettu markkinointiviestintä ja asiakaspostitukset ovat Hansaprintin panostuskohteita. Hansaprint uskoo vahvasti kirjojen tulevaisuuteen, erityisesti tarvepainatusta hyödyntäen. (Hansaprint 2010.)

Monikanavapalveluita Hansaprint tarjoaa yhdistämällä painopalvelunsa sisaryhtiönsä Nitron tuottamiin e-mediaratkaisuihin ja kohdentamisen osaamiseen. Monikanavaisella viestinnällä Hansaprint vastaa moniin markkinoinnin ja asiakasviestinnän haasteisiin. Monikanavaisuus valjastaa eri medioiden parhaat puolet käyttöön: suoramarkkinointia, lehtien julkaisua ja laskuviestintää voidaan toteuttaa synkronoidusti keskenään ja yhdistää niitä myös sähköisiin medioihin. Usean kanavan hyödyntämisellä saadaan aikaan entistä tehokkaampaa, reagointiin ohjaavaa ja helposti mitattavaa viestintää. (Hansaprint 2011.)

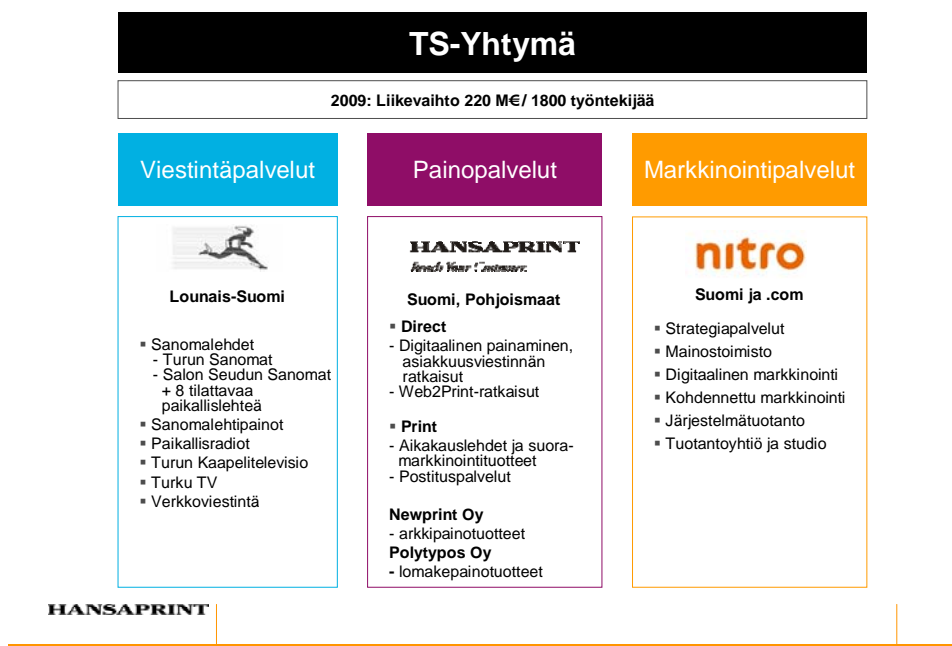
Asiakkaiden omat prosessit ovat aina erilaisia. Hansaprintin palvelut voidaan liittää osaksi esimerkiksi Web2Print-ratkaisujen avulla. Vakiopalvelut voidaan myös räätälöidä asiakaskohteisina kehitysprojekteina. Hansaprintissä tällaista tiiviimpää integrointia kutsutaan asiakasratkaisuksi. (Hansaprint 2011.)

Hansaprintin toimipisteet sijaitsevat Turussa, Vantaalla, Tukholmassa (Ruotsi), Moskovassa (Venäjä) sekä Komáromissa (Unkari). Hansaprintillä on yhteistyö-kumppaneita kaikissa Pohjoismaissa, Länsi-Euroopassa, Unkarissa, Venäjällä, sekä Kiinassa ja Pohjois- ja Etelä-Amerikassa. (Hansaprint 2009.)

Hansaprint Oy:n liikevaihto vuonna 2009 oli 106,5 miljoonaa euroa. Vienin ja kansainvälisten toimintojen osuus olis 20,1 prosenttia. Yhtiön omavaraisuusaste on yli 89,5 prosenttia. (Hansaprint Oy 2010.) Yhtiön omistusrakenne sekä konsernin rakenne on esitetty kuvioissa 1 ja 2.



Kuvio 1: Hansaprint Oy omistusrakenne (Hansaprint 2010)



Kuvio 2: Hansaprint Oy konsernirakenne (Hansaprint 2010)

2.2 Mediatoimialan erityispiirteitä

Mediatoimialalla mainonnan määrä on vähentynyt kaikissa mediaryhmissä, lähes 20 prosenttia vuoteen 2008 verrattuna. Hansaprintin liikevaihdon merkittävä lasku edellisestä vuodesta johtui yleisen taloustaantumän vaikutuksesta kysyntään kaikilla markkina-alueilla, vahvasti

heikentyneistä valuuttakursseista aiheutuneesta viennin alenemisesta, sekä Nokialle Euroopan alueelle toimitettavien käyttöohjeiden menetyksestä globaalille kilpailijalle. Yhtiön viennin ja kansainvälisen liiketoiminnan osuus laski voimakkaasti ollen 21,4 miljoonaa euroa (20 prosenttia liikevaihdosta). (Hansaprint, 1/2010.)

Graafisen teollisuuden ylikapasiteetin arvioidaan olevan EU-alueella jopa 35-40 prosenttia. Ylikapasiteetti yhdistettynä kysynnän laskuun näkyi myös voimakkaana hintaeroosiona kaikilla markkina-alueilla. Painotoimialalla on edelleen merkittävää ylikapasiteettia Suomessa ja Euroopassa, toimialan konsolidoinnin odotetaan jatkuvan ja yritysjärjestelyt ovat mahdollisia. Taantuma tulee korjaamaan satoa, kun heikomman omavaraisuusasteen omaavat yritykset joutuvat taloudelliseen ahdinkoon liikevaihdon laskun myötä. Konkursseja nähtiin painotoimialalla vuonna 2009 30 kappaletta, toistaiseksi tämä on koskettanut pieniä painoja. Käyttöaste oli heikko ollen n. 70 prosenttia maksimikapasiteetista. (Hansaprint, 1/2010.)

Yleinen taloudellinen tilanne on ollut edelleen alkuvuodesta haasteellinen, joskin suhdanteiden elpyminen on näköpiirissä. EK:n 5.8.2010 julkaistun suhdannebarometrin mukaan Suomen elinkeinoelämän suhdannekuva alkoi kirkastua keväällä. Suhdanne tilanne on parantunut erittäin heikolta lähtötasolta jo melko lähelle keskimääristä. Suhdannenäkymät lähikuukausille ovat melko myönteiset kaikilla päätoimialoilla. Asteittaisen elpymisen ennustetaan jatkuvan loppuvuonna ja vuodenvaihteessa. (Ketonen 2010.)

Painoteollisuuden yleiskuva on edelleen heikko. Suhdannekuoppa on pitkittynyt ja elpyminen jäänyt vähäiseksi muihin aloihin nähden. Toimialan tuotannon syöksylasku päättyi, mutta henkilöstö supistui yhä selvästi. Graafisen Teollisuuden 2010 5kk vientitilaston mukaan vienti on edelleen laskenut kolme prosenttia (-2 miljoonaa euroa tammi-toukokuussa 2010). Toimialan euromääräinen vienti Ruotsiin on kasvanut yhdeksän prosenttia, mutta Venäjän vienti on laskenut vastaavasti yhdeksän prosenttia. Painoteollisuuden näkymät lähikuukausille ovat hieman parantuneet, vaikka merkittävään toipumiseen ei vielä uskota. Tuotannon arvioidaan jopa vähenevän lisää, mutta hintojen laskun ennustetaan tasaantuvan. Tosin hintaeroosion voi olettaa jatkuvan koska erityisesti volyymipainamisen ylikapasiteetti on Suomessa ja Euroopassa n. 40 prosentin luokkaa. (Ketonen 2010.)

Mediamainonta kasvoi tammi-kesäkuussa 2010 2,7 prosenttia verrattuna edellisvuoden vastaavaan jaksoon. Mainontaan käytetty euromäärä oli tammi-kesäkuussa 522,4 miljoonaa euroa, mikä vastaavana jaksona 2009 oli 509,8 miljoonaa euroa. Printtimedian kannalta tilanne on elpymään päin touko-kesäkuun lukujen valossa, vaikka 6kk osalta sanomalehtimainonta oli kokonaisuutena pakkasella 1,4 prosenttia ja aikakauslehtimainonta viisi prosenttia. Sähköinen mediamainonta oli vahvasti kasvussa: Televisiomainonta kuusi prosenttia ja verkkomainonta kaksikymmentäviisi prosenttia. (Ketonen 2010.)

3 Teoreettinen viitekehys: Markkinointikyvykkyyden kehittäminen asiakkuuden hallinnan ja erityisesti myyntityön ja myyntiprosessien näkökulmista

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohdeilmionä on markkinointikyvykkyyden kehittäminen. Tehtävänä on selvittää, kuinka Hansaprint Oy:n Print- yksikön markkinointikyvykkyyttä voidaan kehittää asiakkuuden hallinnan ja myyntityön kehittämisen näkökulmista eli kuvata myyntiprosessin mallintamista, nykytilanteesta, kehittämistarpeeseen. Tavoitteena on mallintaa myyntiprosessi ja löytää siitä kehittämistarpeita. Hansaprint Oy:ssä käynnissä olevan kokonaisprojektin tavoitteena on tuloksellinen myyntiprosessi, jossa omana tehtävänä on viedä käytäntöön sovitut toimintamallit sekä valvoa ja seurata niiden toteutumista.

Tässä luvussa pyritään saamaan kirjallisuudesta teoreettisia vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitkä ovat markkinointikyvykkyyden kehittämisen osa-alueet asiakkuudenhallinnan näkökulmasta tarkasteltuina teorian pohjalta tässä yrityksessä?
2. Mitkä ovat myyntityön kehittämisen osa-alueet teorian pohjalta tässä yrityksessä?
3. Mitkä ovat tuloksellisen myyntiprosessin elementit?
4. Miten toteutetaan tuloksellisen myyntiprosessin toimintamalli käytännössä?

Kyvykkyyksien johtamisen kuvaus perustuu seuraavassa pääasiassa Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen YAMK -koulutusohjelman opiskelija Raisa Iksen ja yliopettaja Irma Vahvaselän rakentamaan teoreettiseen viitekehukseen Teollisen palveluliiketoiminnan osaaminen ja koulutustarpeen selvittäminen Lohja ja Tammisaaren seutukunnissa sekä alueella toimivien yritysten liiketoimintaosaamisen kehittäminen-hankkeessa. Selvityksen pohjana on käytetty pääteoksena Jouko Hannuksen vuonna 2004 tekemää teosta Strategisen menestyksen avaimet. Tässä luvussa selvitetään kirjallisuuden pohjalta markkinointikyvykkyyden kehittämistä asiakaslähtöisen liiketoiminnan, asiakkuudenhallinnan ja myyntityön näkökulmista. Luvussa tarkastellaan ensin kyvykkyyksiä ja kyvykkyyksien johtamista, minkä jälkeen selvitetään markkinointikyvykkyyksien kehittämistä asiakkuudenhallinnan eri osa-alueiden näkökulmista. Luvun lopussa selvitetään myyntityötä ja myyntiprosessin hallintaa.

Asiakaslähtöisyys on tutkimusten mukaan toimintatapa, jonka kautta yrityksen on mahdollista lisätä menestystään markkinoilla ja siksi asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on valittu koulutusohjelman ja tämän kehittämishankkeen lähtökohtaiseksi viitekehykseksi. Lisäksi tarvitaan liiketoimintaosaamista, erityisesti markkinointiosaamista.

3.1 Kyvykkyydet

Hannuksen, Lindroosin ja Seppäsen (1999, 4) mukaan kyvykkyyks-ajattelu edustaa sisäistä resurssilähtöistä näkökulmaa strategiaan. Hannus (2004) näkee kyvykkyyden yhtenä strategian menestyksen kolmesta avaimesta, muiden ollessa strategiat ja toimintamallit. Hannus ym. (1999) jakavat kyvykkyydet kahteen pääryhmään:

Arvoa luovat kyvykkyydet

- Asiakassuhteen hallinnan kyvykkyydet, teknologian hallinnan kehittämisen kyvykkyydet sekä tuotannolliset ja logistiset kyvykkyydet.

Mahdollistavat kyvykkyydet

- Liiketoiminnan suuntaamisen ja ohjauksen kyvykkyyksistä, henkilöstön kehittämisen kyvykkyyksistä sekä osaamisen hallinnan kyvykkyyksistä.

Hannus (2004, 94) jakaa kyvykkyydet edelleen niiden strategisen merkityksennäkökulmasta neljään ryhmään: tukikyvykkyydet, välttämättömät peruskyvykkyydet, erottavat kyvykkyydet ja käännteentekevät kyvykkyydet.

Kyvykkyyks-käsitettä käytetään uusien osaaminen-käsitteen synonyymien. Hannus (2004) katsoo, että kyvykkyyks muodostuu osaamisesta, prosesseista sekä tietoteknisistä ratkaisuksista. Yritystasolla osaamisella tarkoitetaan rakenteellista osaamista, joka syntyy kun yksilön tiedot ja taidot on muutettu organisaation osaamiseksi. Osaaminen voidaan jakaa eri osa-alueisiin sisältö-osaamiseen sekä tehtävien suoritukseen, johtamiseen ja hallintaa liittyvään prosessiosaamiseen. Prosessien avulla yrityksen osaaminen muunnetaan arvoksi asiakkaalle. (Hannus 2004, 74 - 75.)

3.2 Markkinointikyvykkyydet

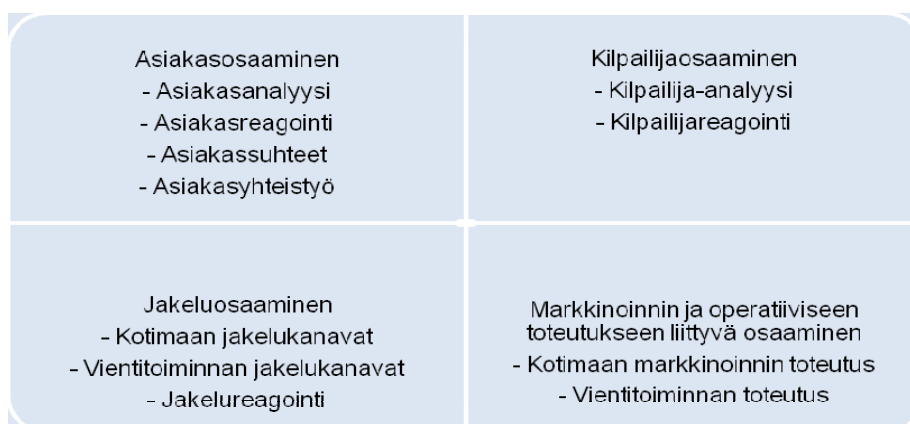
Markkinointi on liiketoimintaa, jossa pyritään asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen ja pysyvien asiakassuhteiden luomiseen. Markkinointi voi parhaimmillaan tukea myyntiä ja tehdä myynnin helpoksi. Markkinointi voi auttaa potentiaalisten markkinoiden löytämisessä. Markkinointi voi tavoittaa asiakkaat, vakuuttaa heidät tuotteiden paremmuudesta ja tuottaa myynnin tueksi myyntiä edistävää materiaalia. (Chambers 2004, 26 - 27.) Jobberin ja Lancasterin (2006, 32) mukaan on oleellista että myynti ja markkinointi integroidaan täydellisesti.

Markkinoinnin kyvykkyyksinä Hannus, Lindroos ja Seppänen (1999, 61 - 62) esittävät asiakkaiden toiminnan ja tarpeiden tuntemusta sekä kanavahallinnan ja markkinoinnin osaamista.

Siihen liittyy asiakashallinnan, kanavahallinnan ja markkinoinnin prosessit, joita asiakashallinnan tietoteknisillä järjestelmillä ohjataan. Esimerkkeinä erään teollisuusyrityksen markkinointi- ja asiakaspalvelukyvykkyyksistä Hannus ym. (1999, 63) esittävät yrityksen liiketoiminnan ymmärtämisen, jälleenmyyjäverkoston kehittämisen ja hallinnan, konevalmistajayhteistyön, yritysimagon, tuotebrandin sekä markkina- ja kilpailijatietojen hallinnan ja tuoteongelmien ratkaisukyvn.

Guenzi ja Troilo (2007) esittelevät artikkelissaan markkinointikyvykkyysien kaksi tukipilaria, jotka ovat kyky oppia markkinoilta ja kyky samaistua asiakkaisiin. Markkinoilta oppimisella tarkoitetaan yrityksen kykyä aistia asiakkaan nykyhetken ja tulevaisuuden odotukset ja tarpeet. Asiakkaisiin samaistumisella tarkoitetaan taas yrityksen kykyä rakentaa ja ylläpitää asiakkaisiinsa sellainen suhde, joka on molempia osapuolia tyydyttävä. (Guenzi & Troilo 2007, 99.) Strategista markkinointia ovat käsitelleet mm. Kotler ja Armstrong teoksessaan Principles of Marketing (1999) sekä Kaplan ja Norton kirjassaan Strategialähtöinen organisaatio 2002. Hooley, Saunders ja Piercy (2004) jakavat markkinointikyvykkyudet kolmeen eri avaintekijään. Näihin kuuluvat strategiset markkinointikyvykkyudet, funktionaaliset markkinointikyvykkyudet sekä operatiiviset markkinointikyvykkyudet. Niillä jokaisella on oma merkityksensä yrityksen kilpailuedun luomisessa (Hooley ym. 2004, 171 - 173).

Ylikortes (1997, 199) määrittelee markkinointiosaamisen yrityksen ja sen työntekijöiden kyvykkyudeksi suunnitella ja toteuttaa markkinointiin liittyviä tehtäviä siten, että yritys pystyy luomaan ja ylläpitämään kilpailuetuja käytettävissä olevien resurssien puitteissa. Ylikorteksen (1997) markkinointiosaamisen komponentteja ovat asiakasosaaminen, kilpailijaosaaminen, jakeluosaaminen sekä markkinoinnin ja operatiiviseen toteutukseen liittyvä osaaminen ja ne on kuvattu kuviossa alapuolella. Markkinointiosaamisen mittaristo jakaantuu kuvion 3 mukaisesti 4 elementtiin ja 11 komponenttiin. Mittaristo on käyttökelpoinen asiakkuudenhallintaan liittyvän osaamisen mittaamisessa.



Kuvio 3: Markkinointiosaamisen elementit ja komponentit (Ylikortes 1997, 201)

3.3 Asiakkuuksien hallinta

Yrityksen tärkein voimavara on asiakkaat. Asiakkuuksien hallinta (engl. Customer Relationship Management, CRM) auttaa yritystä hallitsemaan liiketoimintaansa koordinoitusti ja tunnistamaan kannattavimmat asiakkaansa. Asiakkuuksien hallinta perustuu siihen että yritys tuntee asiakkaansa ja ylläpitää asiakastietoa yrityksen strategiaa tukevalla tavalla. Kilpailun koven tuessa yritykset ovat kannattavien asiakassuhteiden säilyttämiseksi alkaneet panostaa enemmän asiakkuuksien kehittämiseen toteuttamalla esimerkiksi erilaisia lojaliteettitoimenpiteitä. Uusien asiakkaiden hankinta on yleensä kallista ja haasteellista. (Hannus 2004, 133.) Asiakkuuden hallinnassa CRM (Customer Relationship Management) -ohjelmistoilla on usein tärkeä rooli myynnin suunnittelussa. CRM:n avulla voidaan laajentaa yrityksen kumppanuussuhdetta ja tarjota asiakkaalle lisäarvoa. (Manning & Reece 2007, 22, 228.)

Hannuksen mukaan lähtökohtana asiakkuuden hallinnan kyvykkyyksien kehittämiseksi on oltava selkeä asiakas- ja palvelustrategia. Asiakkaan tunteminen ja asiakasinformaation hallinta on asiakkuuksien hallinnan perusta. Asiakkuudenhallinnan tarkastelu on tehtävä sekä asiakkaan että palveluja tarjoavan organisaation omasta näkökulmasta. (Hannus, 2004, 133- 135.) Asiakkuuksien hallinnalla tarkoitetaan pitkäjänteisten ja kannattavien asiakassuhteiden edellyttämien kyvykkyyksien rakentamista ja jatkuvaa kehittämistä. Systemaattisella ja hyvin hoidetulla asiakkuuksien hallinnalla voidaan varmistaa yhtenäinen tapa toimia asiakassuhteissa, tehokkaampi uusasiakashankinta ja pysyvämmät asiakassuhteet sekä kokonaisuuden kannalta tehokas ja kannattava toiminta. (Hannus 2004, 133.)

Asiakkuudenhallinta on yrityksen oppimisprosessi, jossa yritys pyrkii maksimoimaan asiakasarvonsa vastaamalla asiakkaiden tarpeisiin parhaalla mahdollisella tavalla. Oleellista on tallentaa asiakkaan tapahtumat ja hyödyntää niitä sekä käydä vuorovaikutteista keskustelua asiakkaan kanssa jotta asiakassuhteesta voidaan oppia. Oppimisprosessin tuloksena yritys pystyy vastaamaan asiakkaan tarpeisiin paremmin ja paremman asiakaskannattavuuden avulla asiakkaiden kokonaisarvo kasvaa. (Mäntyneva 2001, 10.)

Payne (2006, 18) pitää asiakassuhdehallintaa teknologisia sovelluksia sisältävänä liiketoimintastrategiana, jonka avulla yritys voi tunnistaa potentiaaliset asiakkuutensa ja kasvattaa tuottavuuttaan. Asiakassuhdehallinta voi olla operationaalista, jolloin asiakaspalvelu, myynti ja markkinointi automatisoidaan. Analyttinen asiakassuhdehallinta sisältää puolestaan muun muassa asiakastiedon tulkinnan ja hyödyntämisen. (Payne 2006, 23.)

3.4 Markkinointikyvykkyyksien kehittämisen osa-alueet asiakkuudenhallinnassa

Markkinoinnin päätehtävä on yrityksen asiakassuhteiden johtaminen. Asiakassuhteet ovat ajassa kehittyviä ja muuttuvia sosiaalisia rakenteita, jotka ohjaavat taloudellisten osapuolten välisen vaihdannan sisältöä ja tuloksia. Avainasiakassuhteet puolestaan ovat yrityksen menestykselle keskeisiä asiakassuhteita, joissa markkinoivan yrityksen onnistuu ydinosaamisalueidensa ja tarjoamansa kautta suhteellisesti kilpailijoitaan tehokkaammin tuottaa lisäarvoa asiakkailleen. (Tikkanen, Aspara & Parvinen 2007, 25 - 26.)

Asiakassuhteiden johtaminen on vuorovaikutteinen prosessi. Useat yritykset ovat viime vuosina pyrkineet kehittämään ja systematisoimaan asiakassuhdejohtamisen prosesseja osana markkinointistrategiaa. Samalla on otettu käyttöön erilaisia tieto- ja viestintäteknologialle perustuvia CRM- järjestelmiä, joissa mahdollisimman monia asiakassuhteen hallinnan alaprosesseja on pyritty digitalisoimaan ja automatisoimaan sekä siirtämään verkkoon. CRM-projektit ja -järjestelmät voivatkin nykyään muodostaa yrityksen markkinointistrategian kehittämistyön olennaisimman osan. (Tikkanen ym. 2007, 25 - 26.)

Asiakkuudenhallinta liittyy käytännön markkinoinnissa pitkälti asiakkaiden ostokäyttäytymisen tunnistamiseen, jonka pohjalta on mahdollista tehdä yhä tarkempaa segmentointia (Mäntyneva, 2001, 12). Asiakkuudenhallinta antaa mahdollisuuden asiakkuuksien tehokkaaseen ja taloudelliseen hankintaan. Erityisesti se mahdollistaa markkinoinnin kohdentamisen kaikkein potentiaalisimmille asiakkaille. (Mäntyneva 2001, 57.)

Tietokantapohjainen asiakkuuksien hallinta mahdollistaa entistä yksilöllisemmän markkinoinnin toteutuksen, koska se

- lisää tietämystä asiakkaiden tarpeista ja ostokäyttäytymisestä
- antaa mahdollisuuden mukauttaa markkinointiviestintää eri asiakkuuksille
- antaa mahdollisuuden lisätä markkinoinnin osuvuutta kohdentamalla markkinoinnin vain kaikkein todennäköisimmille asiakkaille
- antaa mahdollisuuden tarkastella asiakkuuksia yrityksen ja asiakkaan välisinä pitkäaikaisina suhteina
- yksilöllistää asiakaspalvelun asiakkaalle sopivaksi (Mäntyneva 2001, 77.)

Yrityksen on selkeytettävä itselleen, mitä tietoja asiakaskannan johtamiseen ja asiakkuuksien hoitamiseen tarvitaan. Millaisia markkinointikampanjoita halutaan toteuttaa ja millaista informaatiota toisaalta on käytettävissä? Tässä yhteydessä on otettava kantaa asiakkuudenhallintaan kahdesta näkökulmasta: koko asiakaskannan johtamisen ja asiakkuuksien hoitamisen kannalta. Näihin liittyvät tavoitteet asettavat omat vaatimuksensa tiedon sisällölle ja rakenteelle. (Mäntyneva 2001, 78.)

Asiakkaiden tarpeiden ja odotusten parempi tuntemus antaa paremmat edellytykset markkinoinnin sisällön määrittämiselle ja kohdentamiselle. Asiakkuudenhallinnan tietovarasto voidaan nähdä paremmin kohdennetun markkinoinnin perustyökaluna. (Mäntyneva 2001, 84.)

Asiakkuuksien hallinnan perustietojärjestelmien ohella tärkeitä mahdollisuuksia erityisesti kuluttajaliiketoiminnassa antavat tietovarastointitekniikka sekä siihen liittyvät analyttiset analyysi- ja mallintamistyökalut. Tietovarastoinnilla tarkoitetaan tietojen keruuta operatiivisista tietokannoista ja samalla mahdollista jalostamista. (Hannus 2004, 159.) Taulukossa 1 esimerkkeinä erilaisia soveltamisalueita.

Soveltamisalue	Esimerkki
Asiakasuskollisuuden parantaminen	Lääkevalmistaja voi tutkia ja seurata asiakkaiden tuoteuskollisuutta ja kehityssuuntia soveltamalla neuroverkkoja asiakaskäyttäytymistä kuvaavaan tietovarastoon.
Asiakasprofilointi ja siihen perustuva täsmämarkkinointi	Finanssiryitys voi tunnistaa uudelle finanssituotteelle ideaalisia asiakkaita suuresta asiakasmassasta erilaisia algoritmeja ja profilointia hyödyntämällä.
Asiakasosuuden lisääminen ristiin myynnillä	Aikauslehtikustantaja voi tunnistaa lisämyyntiprospekteja asiakkaiden käyttäytymistä kuvaavien mallien avulla sekä arvioida eri kustannustuotteiden menekinedistämistoimenpiteiden keskinäisiä vaikutuksia.
Petosten tunnistaminen ja ennaltaehkäisy	Vakuutusyhtiö voi vähentää korvausmaksuja vakuutuspetosyrityksiä tunnistamalla ja ennalta ehkäisemällä. Luottokorttiyhtiö voi analysoida, mitkä ostokäyttäytymistä kuvaavat tekijät tyypillisesti liittyvät varastettuun luottokorttiin ja mikä on keskimääräinen päivittäinen hankintamäärä varastetulla luottokortilla.
Julkisten liikenne- ja palvelusuhjeiden suunnittelu	Viranomaisen voi selvittää mitkä tekijät parhaiten ennustavat ja selittävät onnettomuuksia.

Taulukko 1: Esimerkkejä tietojen analyysin ja mallintamisen soveltamiskohteista asiakassuhjeiden hallinnassa (Hannus 2004, 160)

Markkinoinnin tehokkaan ja vaikuttavan toteutuksen yhteydessä korostuu markkinoiden ja asiakkuuksien analyysin merkitys. Eri asiakkuuksien kannattavuuden tunnistaminen on välttämätöntä ja samalla saadaan mahdollisuus tehostaa toimintaa olemassa olevan potentiaalın hyödyntämiseksi. Asiakkuudenhallinnan yhteydessä tehtävällä asiakasanalyysillä ei ole arvoa, ellei sitä käytetä markkinoinnin toteutuksen ohjaukseen. Tällöin esimerkiksi segmentoinnin

tulee johtaa eriytettyyn markkinointiviestintään. On tärkeätä, että yritys ymmärtää, mille asiakkaille kulloinkin kannattaa tuotetta tarjota. (Mäntyneva 2001, 92.)

Asiakassuhdekannan johtamiseen kuuluvat seuraavat päämäärät:

1. nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tunteminen ja tunnistaminen sekä asiakassuhteiden segmentointi samantyyppisiin, samanlaisiin markkinointitoimenpitein lähes tyttäviin segmentteihin tai avainasiakassuhteisiin tai avainasiakassuhdetyyppeihin
2. markkinointi- ja muiden toimenpiteiden tehokas kohdistaminen halutuille päätöksentekijöille
3. relevantin asiakas- ja markkinatiedon hankkiminen markkinoinnin johtamista koskevan päätöksenteon pohjaksi
4. asiakassuhteiden luominen, kehittäminen ja ylläpitäminen sekä tarvittaessa lopettaminen
5. asiakkaiden markkinoivaa organisaatiota ja sen tarjoamia koskevien mielikuvien systemaattinen rakentaminen haluttuun suuntaan. (Tikkanen, Aspara & Parvinen 2007, 28.)

Mäntynevan (2001, 18 - 19) mukaan asiakkuuden hallinnan keskeisenä haasteena on kuljettaa asiakkuutta elinkaaren eri vaiheissa. Ensinnäkin asiakkuus hankitaan, minkä jälkeen kasvatetaan ostoja, jotta asiakkuudesta tulisi kannattava. Tämän jälkeen asiakkuutta lujitetaan kohti aktiivista asiakasuskollisuutta. Yrityksen on keskityttävä asiakkuuksien säilyttämiseen niiden ollessa elinkaaren kypsässä vaiheessa. On muistettava myös asiakkuuksien arvon kasvattaminen. Kaikki tämä olisi tehtävä vielä mahdollisimman kustannustehokkaasti. (Mäntyneva 2001, 18 - 19.) Hannuksen (2004, 138) mukaan asiakkuuksienhallinnan kehittämisen lähtökohtina ovat strategia, ulkoiset ja sisäiset muutosvoimat, parhaat käytännöt ja nykytilanne.

Tärkeä osa asiakkuuksien hallinnan kyvykkyyksien kehittämistä on edelläkävijäorganisaatioiden parhaiden käytäntöjen tunnistaminen ja soveltaminen omaan tilanteeseen sopivalla tavalla, kuten taulukossa 2 on esimerkkinä esitetty (Hannus 2004, 139).

	Kyvykkyys	Parhaat käytännöt
Asiakkuuksien hallinta	Asiakkuushoitomallien määrittäminen ja toteutus yritys- ja yhteistyöasiakkaille	Asiakkuuksien ryhmittäminen Asiakkuuden arvon perusteella Asiakashoitomallien määrittäminen asiakkuusryhmille Asiakassuunnitelmien määrittäminen ja toteutus
	Asiakasyhteys- ja palvelukanavien hallinta	Asiakassegmenttikohtaiset kanavaratkaisut Siirtyminen tehokkaimpiin asiakasyhteyskanaviin Rinnakkaisten asiakas-yhteys- ja palvelukanavien kokonaishallinta Kumppanikanavien tehokas tuki
	Markkinoinnin ja brändin hallinta	Määrätietoinen brändin luominen ja hallinta Tehokas ja innovatiivinen yhteisbrändäys Markkinointitoimenpiteiden tehokas suunnittelu, toteutus ja seuranta
	Myyntin aikaansaaminen	Systemaattinen myyntin johtaminen Asiakastarpeen ja tuotteen/palvelun hyvä yhteensovitus Ratkaisun perustelu asiakkaan hyödyillä Tuloksellinen asiakassopimusten aikaansaaminen
	Asiakaspalvelu	Asiakaspalvelutavoitteiden määrittäminen ja jatkuva suorituskyvyn seuranta Tehokkaat asiakaspalvelun kanavat Tehokas ongelmatilanteiden hallinta
	Asiakasinformaation hallinta ja hyödyntäminen	Asiakkaiden toiminnan ja prosessien hyvä tuntemus Asiakas- ja markkinainformaation systemaattinen hallinta Asiakasvuorovaikutuksen hallinta

Taulukko 2: Asiakkuuksien hallinnan kyvykkyudet ja parhaat käytännöt (Hannus 2004, 139)

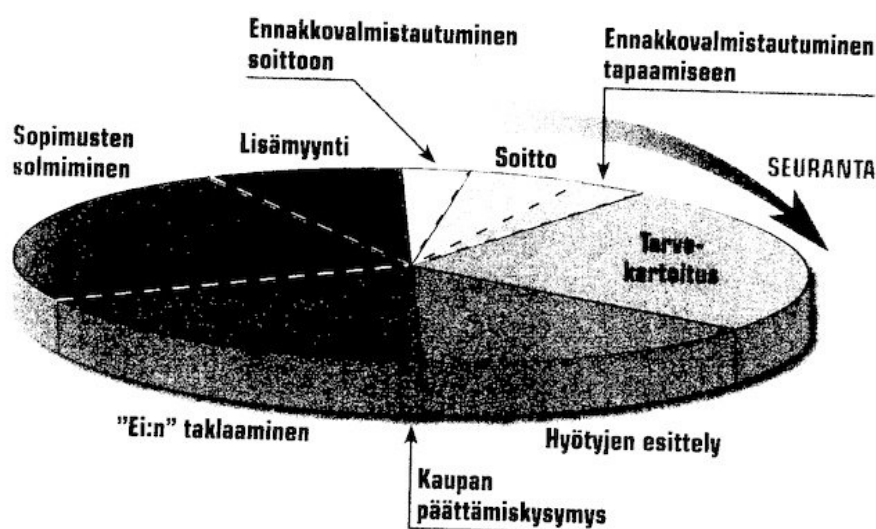
3.5 Myyntityön kehittämisaalueet

Asiakkuuden hallinta antaa mahdollisuuden asiakkuuksien tehokkaaseen ja taloudelliseen hankintaan (Mäntyneva 2001, 57). Myyntityössä Hannuksen (2004, 139) mukaan parhaat käytännöt löytyvät systemaattisesta myyntin johtamisesta, asiakastarpeen ja tuotteen/palvelun hyvästä yhteensovittamisesta ja ratkaisun perustelusta asiakkaan hyödyillä. Myyntityö ammattina vaatii vahvaa osaamista ja tiettyjen asioiden hyvää hallintaa. Myyntityön tavoitteena on aut-

taa asiakasta valitsemaan ja ostamaan tarpeeseensa sopivin tuote, ratkaisu tai palvelu, niin, että toiminta on myyjälle kannattavaa. Henkilökohtainen myyntityö on paras keino erottua kilpailijoista. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 14 - 15.)

Osaavinkaan myyjä ei onnistu työssään, ellei perusta ole hyvä: riittävän hyvä tuote, markkinoilla riittävästi ostopotentiaalia ja myyjällä ajanmukaiset välineet. Kun nämä ovat kunnossa, on myyjä itse vastuussa tulokseen vaikuttavista muista tekijöistä kuten omasta asennoitumisesta, vuorovaikutustaidoista, ajankäytöstä ja myynnin systematiikasta. (Alanen ym.2005, 25.)

Myynnin ympyrä



Kuvio 4: Myynnin vaiheet ja ns. myynnin ympyrä (Rubanovitsch & Aalto 2006, 37)

Myynnin ympyrä, kuvio 4, on pelkistetty malli joka sisältää myynnin olennaiset vaiheet. Myynnin ympyrää noudattamalla myyjä saa mahdollisimman paljon aikaan jo ensi kohtaamisella. (Rubanovitsch & Aalto 2006, 36 - 37.)

Myyntiosaamisen katsotaan koostuvan seuraavista osa-alueista: tilanne- ja tarvekartoitus, kuunteleminen, argumentointi, tuotetuntemus, vastaväitteiden hallinta, ratkaisun ehdottaminen, palvelun päättäminen ja lisämyynti. Palveluosaamista ovat asiakkaan huomioiminen, tervehtiminen, ystävällisyys ja kohteliaisuus, aktiivisuus/oma-aloitteisuus, myyntihenkisyys,

halu tehdä kaupat, ymmärrettävyys/vakuuttavuus ja palvelutilanteen hallinta/tehokkuus. (Rubanovitsch & Aalto 2006, 37 - 38.)

Myyntityöhön ja sen onnistumiseen vaikuttavat

1. Myyjä itse (itsetunto, persoonallisuus ja henkilökohtaiset ominaisuudet, tiedot ja taidot)
2. Myyjän edustama yritys (yrityskulttuuri, perinteet ja kokemukset, sovittu toimintatapa, tarve saavuttaa nopeasti myyntitavoitteet) ja myyjäyrityksen myyntijohdon kyky luoda edellytykset myyjien työn onnistumiselle.
3. Asiakkaan suhtautuminen (asiakkaan itsetunto, persoona ja yleinen suhtautuminen, asiakkaan rooli ostoprosessissa, mielenkiinto ja aktiivisuus).
4. Kilpailijoiden toiminnan luonne ja aggressiivisuus. (Vahvaselkä 2004, 179 - 180.)

Jokainen myyntineuvottelu on ainutkertainen tapahtuma, on mahdotonta etukäteen valmistella toimintakaavaa, jota voidaan käyttää tilanteessa kuin tilanteessa. Sen sijaan on hyvä olla tietoinen myyntitapahtuman eri vaiheista ja prosessimaisuudesta sekä keinoista, joilla myyntineuvottelua voidaan paremmin hallita. (Vahvaselkä 2004, 185.)

Myyntineuvottelun hallinta muodostuu neljästä osa-alueesta kuten valmistelujen onnistumisesta, neuvottelutilanteen hallinnasta, myyjän asiakkaalle antamasta vaikutelmasta sekä neuvotteluiden jälkeisten toimenpiteiden onnistumisesta.

Myyntitilanteen hallinnassa erilaisten myyntiteorioiden tarjoamista toimintamalleista voi olla apua. Myyntitekniikka ja myyntiteoria ovat käsitteinä lähes synonyymeja. Myyntitekniikalla ymmärretään myyjän henkilökohtaista toimintatapaa myyntitapahtuman eri vaiheissa. Myyntitekniikalla voidaan tehostaa ja nopeuttaa myyntitapahtuman kulkua. Erilaisen myyntitekniikan käyttö voidaan suunnitella ja hioa myyntikaavaksi, jota noudatetaan myyntitilanteessa. (Vahvaselkä 2004, 179.) Taulukossa 3 on esitetty mallina yksi tekniikka.

Neliöjuurimallissa kartoitetaan kyselemällä asiakkaan nykytilanne ja siinä esiintyvät puutteet. Sen jälkeen pohditaan asiakkaan kanssa esiin tulleiden puutteiden asiakkaalle aiheuttamia ongelmia. Tämän jälkeen myyjä esittää ratkaisun asiakkaan ongelmiin sekä ratkaistun ongelman myönteiset seuraukset, edut ja hyödyt. Tämä teoria vastaa tilanne-ongelma-merkityskyselytekniikan kaavaa.

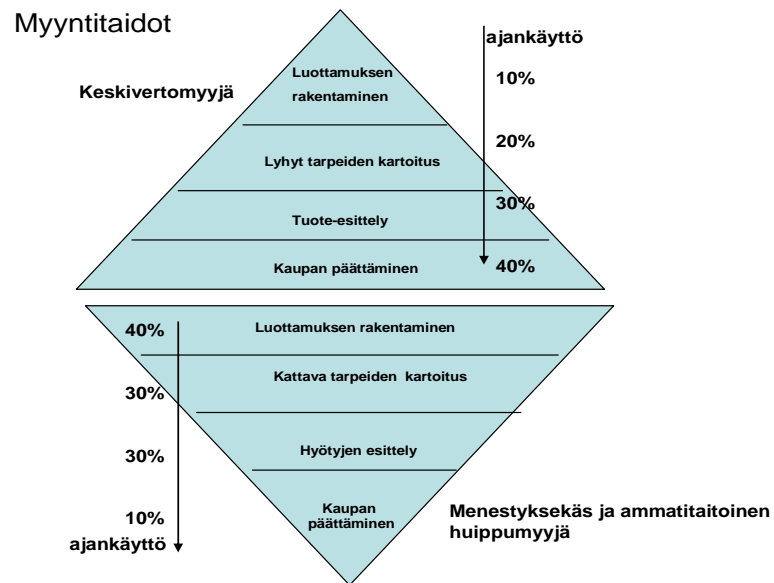
Ominaisuus-etu-hyöty-tekniikka

O/F	E/A	H/B
Ominaisuus Features	Etu Advantages	Hyöty Benefits
<ul style="list-style-type: none"> • on tuotteessa • raaka-aine • tuotantomenetelmä 	<ul style="list-style-type: none"> • antaa asiakkaalle 	<ul style="list-style-type: none"> • merkitsee asiakkaalle

Taulukko 3: Ominaisuus-etu-hyöty tekniikka on argumentointitekniikka (Vahvaselkä 2004, 184)

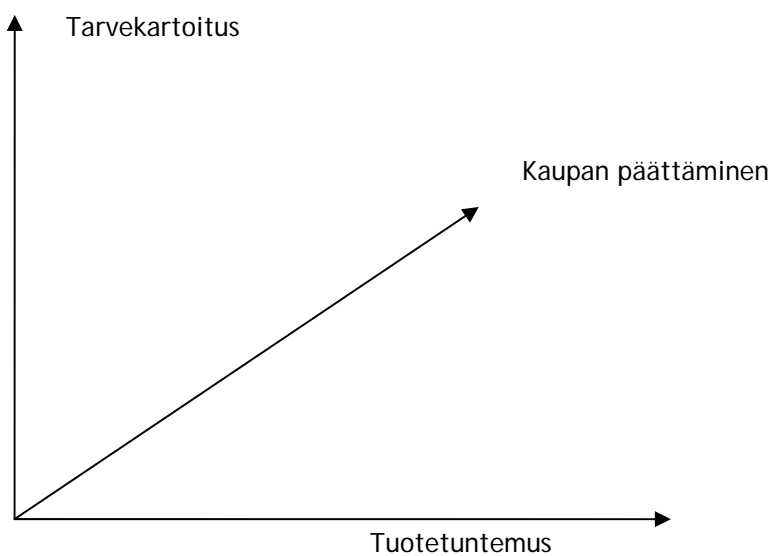
Kehittyminen keskivertomyyjästä menestyksekkääksi ja ammattitaitoiseksi huippumyyjäksi ei vaadi poppakonsteja. Oleellisinta on, että myyjä asettuu asiakkaan asemaan ja pyrkii todella ratkaisemaan asiakkaan tarpeet parhaalla mahdollisella tavalla heti ensi kohtaamisella. Huippumyyjän myyntiprosessissa painopiste on kattavassa tarvekartoituksessa. Hyötyjen esittelyssä keskitytään muutamaa vaihtoehtoon eli ainoastaan asiakkaan tarpeita vastaaviin tuotteisiin.

Tuoteominaisuuksien esittelyn sijaan huippumyyjä kertoo asiakkaalle tarvekartoituksen perusteella tuotteen tai palvelun hyödyt. Kattavan tarvekartoituksen ja asiakasta kiinnostavien hyötyjen esittelyn ansiosta kaupan päättämiseen tarvitsee käyttää vain murto-osa myyntiprosessista (Rubanovitsch & Aalto 2006, 60.) Huippumyyjä käyttää suuren osan myyntiprosessista luottamuksen rakentamiseen ja asiakkaan tarpeiden selvittämiseen, kuten myös kuviossa 5 on havainnollistettu (Rubanovitsch & Aalto 2006, 41).



Kuvio 5: Huippumyyjän ajankäyttö (Rubanovitsch& Aalto 2006, 41)

Toivo Lipiäinen (2000, 360) määrittelee hyvän myyjän viitekehysten alla olevan kuvion kuusi mukaisesti.



Kuvio 6: Hyvältä myyjältä vaadittavat osaamisen elementit (Lipiäinen 2000, 360)

Tuotetuntemus ja tarvekartoitus ovat peruselementtejä. Tarvekartoituksessa onnistuminen mahdollistaa ratkaisujen löytämisen. Ratkaisujen löytäminen on kaupan päättämisen edellytys. (Lipiäinen 2000, 360.)

Myyjän tekemää työtä, myyntipanosta, arvioidaan kolmen käsitteen, määrän, suuntauksen ja laadun, avulla. Myyjien myyntipanoksista syntyy myyntipanoksen määrästä, myyntipanoksen suuntaamisesta ja myyntipanoksen laadusta.

Myyntipanoksen määrä tarkoittaa sitä, minkä verran myyjä panostaa aikaa myyntityöhön. Myyntipanoksen määrään myyjä voi vaikuttaa henkilökohtaisen suunnittelun avulla, tehostamalla vaikuttamistoimenpiteiden määrää (käynnit) ja aikaa per vaikuttamistoimenpide (aika/käynti). (Vahvaselkä 2004, 213 - 214.)

Myyntipanoksen suuntaaminen eli kohdentaminen tarkoittaa sitä, että mihin myyjä käyttää aikansa. Työpanoksen suuntaus tarkoittaa useita eri asioita. Suunnataan työaikaa enemmän varsinaiseen myyntiin kuin muihin tehtäviin ja toiseksi suuntaamalla resurssit tärkeimpiin, tuottavampiin asiakkaisiin ja keskittämällä ponnistelunsa kannattaviin tuotteisiin. (Vahvaselkä 2004, 213 - 214.)

Myyntipanoksen laatu, mikä merkitsee käytännössä myyjän tietoja, taitoja ja henkilökohtaisia ominaisuuksia. Myyntitaidoilla ja henkilökohtaisilla ominaisuuksilla tarkoitetaan myyjän kykyä luoda asiakassuhteita ja syventää/säilyttää niitä sekä neuvottelutekniikan ja myyntimenetelmien hallintaa viestin perille saattamiseksi. (Vahvaselkä 2004, 213 - 214.)

Myyntin paras toimintatapa riippuu niin organisaation erityispiirteistä kuin markkinan ja tarjoaman vaatimuksista. Myyntityön henkilökohtaisia kulmakiviä Mattila ja Rautiaisen (2010, 283-284) mukaan ovat seuraavat:

1. Valmistautuminen- Riittävä perehtyminen asiakkaan ja tämän yhteyshenkilön taustoihin tehokasta ja standardinomaista menetelmää noudattaen. Selvitysten mukaan huonosti valmistuneet myyjät ovat suurin yksittäinen ylintä päättäjäkohderyhmää ärsyttävä seikka ostoprosessissa
2. Tavoitteiden asettaminen - Myyntitapaamisen luonteen määrittämisen ennalta ja tästä johtuvien tavoitteiden asettaminen. Kyseessä voi olla vaikkapa yrityksen tarjoaman esittely ja asiakkaan tarpeiden kartoittaminen, tarjouksen esittely tai kaupan sulkeminen - kaikkien näiden onnistuminen arvioidaan eri mittareilla.
3. Myyntikohtaamisten laadunvalvonta - Myyntikäyntien sisällön ja laadun auditointi. Esimerkiksi myyjät voivat liikkua pareittain, jolloin toisen tehtävänä on omaksua tarkkailijan ja palautteenantajana rooli. Myös esimies tai ulkopuolinen valmentaja voivat kiertää myyjän taitelupareina

4. Jatkoaskeleista sopiminen - Varmistaa, että jokaisessa myyntitapaamisessa määritellään jatkotoimenpiteet ja näiden aikataulu. Huonoimmassakin tilanteessa jatkositoumukseksi käy asiaan palaaminen vaikkapa puolen vuoden kuluttua tai esimerkiksi henkilökohtaisen kutsun lähettäminen myyjäyrytyksen seminaariin. Korkeatasoinen liidien (lead) ylläpito - ja kehitysohjelma on suureksi avuksi tilanteissa, joissa jatkosuunnitelmien osalta ei päästä konkretian tasolle.

5. Kurinalainen seuranta - Systemaattinen raportointi ja yhteenvetotason seuranta myynnin kaikista aktiviteeteista ja kohtaamisista sekä näiden jatkotoimenpiteistä. Myynnin johdon lisäksi myös markkinoinnilla voi olla keskeinen rooli potentiaalien seurannan varmistamisessa ja tuessa. Myös tästä syystä raportoinnin tulisi olla molemmille läpinäkyvää ja palautevirran toimintojen välillä molemmin suuntaista.

3.6 Myyntiprosessit

Prosessi on usean osatapahtuman muodostama toimintoketju tai tapahtumasarja. Se on toistettavissa, kerrattavissa ja mallinnettavissa. Mitä paremmin myyntitoimintaa pystytään mallintamaan, sitä helpompi sitä on soveltaa erityyppisiin myyntitilanteisiin. Tapahtumakulkua ei voida kuitenkaan täysin mallintaa, koska siinä pyritään aina saamaan päätöksiä toiselta osapuolelta ja -kuten tunnettua -ihmisen käyttäytymistä ei voida määrittää tarkasti etukäteen. (Alanen ym. 2005, 65 - 66.)

Myyntitapahtuman voidaan kokonaisuudessaan ajatella käsittävän seuraavat vaiheet: suunnittelu- ja valmisteluvaihe, yhteydenotto, itse myyntineuvottelu, kaupan päättäminen ja jälkihoito, kuten myös taulukossa 4 on havainnollistettu (Vahvaselkä 2004, 142).

Myyntiprosessi toimii useimmissa tapauksissa aina saman kaavan mukaan. Tosin asiantuntijapalveluiden myynnille on tyypillistä, että myyntisykli eli ajanjakso ensimmäisestä yhteydenotosta hankkeen toimituksen loppukatselmukseen ja hyväksyntään vaihtelee alasta ja tilanteesta riippuen. (Vahvaselkä 2004, 135.)

MYYNTITAPAHTUMAN VAIHEET JA NIIDEN PERUSSISÄLTÖ**1. Suunnittelu- ja valmisteluvaihe**

- perustietojen hankinta ja omaksuminen myyjärytyksestä ja sen toimialasta sekä tietojen tallentaminen esim. kirjalliseen tai sähköiseen muotoon
- asiakaskohteiden etsintä, tunnistaminen, ryhmittely
- asiakkaan liiketoimintaa koskevan perustiedon hankinta ja asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavien tekijöiden ja henkilöiden selvittely
- esittely- ja havaintomateriaalin suunnittelu ja valmistus
- ajankäytön suunnittelu
- myyntineuvottelun valmistelu

2. Yhteydenotto asiakkaaseen ja neuvotteluajan varaaminen**3. Myyntineuvottelu**

- asiakkaan kohtaaminen: avaus, mielenkiinnon herättäminen ja motivointi
- tarvekartoitus
- tuote-esittely ja argumentointi
- asiakkaan vastaväitteet ja niiden käsittely
- tarjouksen antaminen

4. Kaupan päättäminen

- ostosignaalit ja niiden tunnistaminen
- päättöehdotus
- tilaus

- jatkotoimenpiteistä sopiminen

5. Jälkihoito/Jälkimarkkinointi

Taulukko 4: Myyntitapahtuman vaiheet (Vahvaselkä 2004, 142)

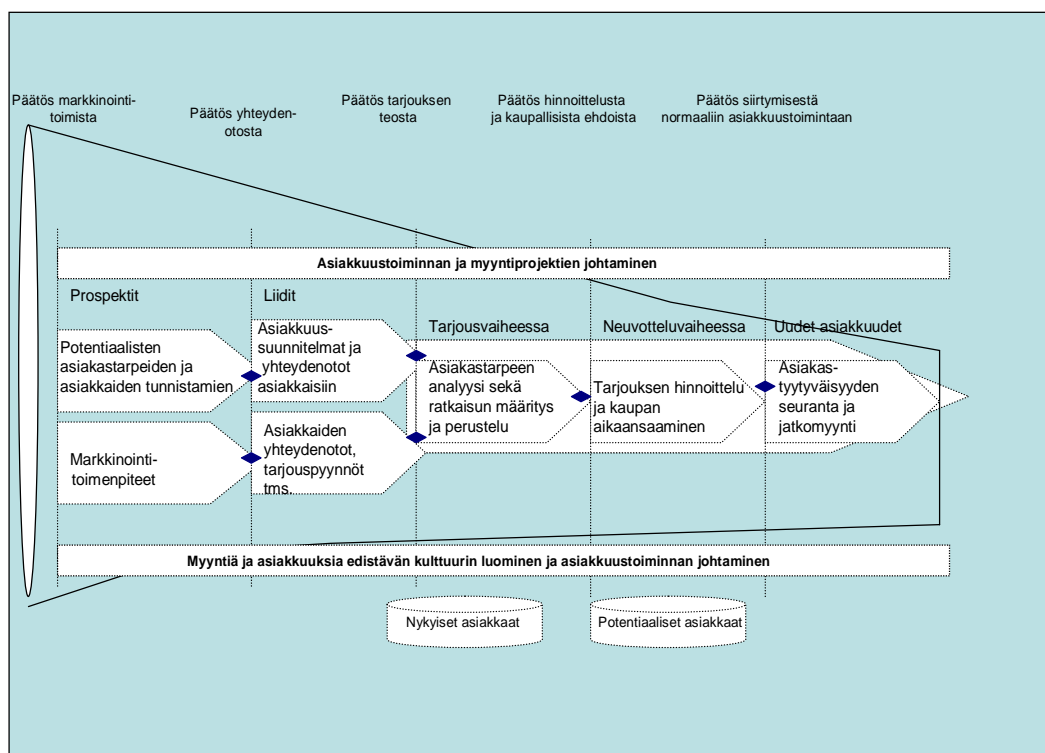
Päästäkseen tavoitteisiinsa myyjä saattaa toteuttaa samanaikaisesti monia myyntiprosesseja asiakkaan kanssa. Vaikeutena on usein, että ne etenevät eri tahdissa. Hyvät prosessimallit auttavat tekemään oikeita asioita oikeaan aikaan ja mahdollisimman tehokkaasti, suunnittelemaan ja ennakoimaan tulevaa ja hoitamaan useita tapahtumia samaan aikaan. Samalla kun myyjä tarkastelee omaa myyntiprosessiaan, hänen tulee tunnistaa asiakkaan ostoprosessi ja asiakkaan ostotapa. (Alanen ym. 2005, 66.)

Hannus (2004) lähtee siitä näkökulmasta, että myyntityössä on tärkeää lähteä liikkeelle asiakkaan tarpeesta eikä oman tuotteen tai palvelun ominaisuuksista. Tarvekartoituksen jälkeen seuraava vaihe näitä tarpeita vastaavan tuotteen/palvelun määrittäminen. Oman tuotteen perustelussa asiakkaalle on olennaista kytkeä ratkaisu ja sen ominaisuudet asiakkaalle syntyvään hyötyyn.

Myös ratkaisumyynti on kuin muutkin prosessit ja siinä on ennalta määriteltyjä toistettavia vaiheita, joita onnistuneesti seuraamalla voidaan saavuttaa toivottuja tuloksia. Eades:n (2003) kehittämässä ratkaisumyyntiprosessissa on viisi elementtiä. Ensinnäkin asiakkaan ostoprosessi on otettava huomioon omaa myyntiprosessia suunniteltaessa. Prosessissa on myös oltava konkreettisia virstanpylväitä, joiden avulla myyjä voi seurata onnistumistaan eri vaiheissa. Muut elementit liittyvät myynnin apuvälineisiin ja johtamisjärjestelmiin. Eri apuvälineet tukevat myyjää myyntiprosessin eri vaiheissa. Johtamisjärjestelmän tarkoituksena on

mitata ja tukea myyntiprosessia sekä antaa tietoa myynnin onnistumisen todennäköisyydestä. (Palva 2008, 11.)

Menestyvät organisaatiot johtavat myyntitoimintaa tehokkaasti ja systemaattisesti. Menestyvillä organisaatiolla on selkeä myyntiprosessi ja sitä tukevat työkalut. Tehokkaasta myynnistä tulee tehdä koko organisaation kyvykkyys. Systemaattinen myyntiprosessi ja sitä tukevat työkalut ovat tässä avainasemassa. Monesti myynnin prosessit ja järjestelmät rakennetaan ensisijaisesti tuoteyksikön tms. tarpeista siten, että myyjän oman työn tehostamiseen ja työkalujen helpokäyttöisyyteen ei kiinnitetä riittävästi huomiota. Palkitsemisjärjestelmät ja organisaation arvomaailma ovat myös olennaisia, niiden pitää tukea yhteistyötä ja asiakastietojen jakamista. (Hannus 2004, 152 - 154.)

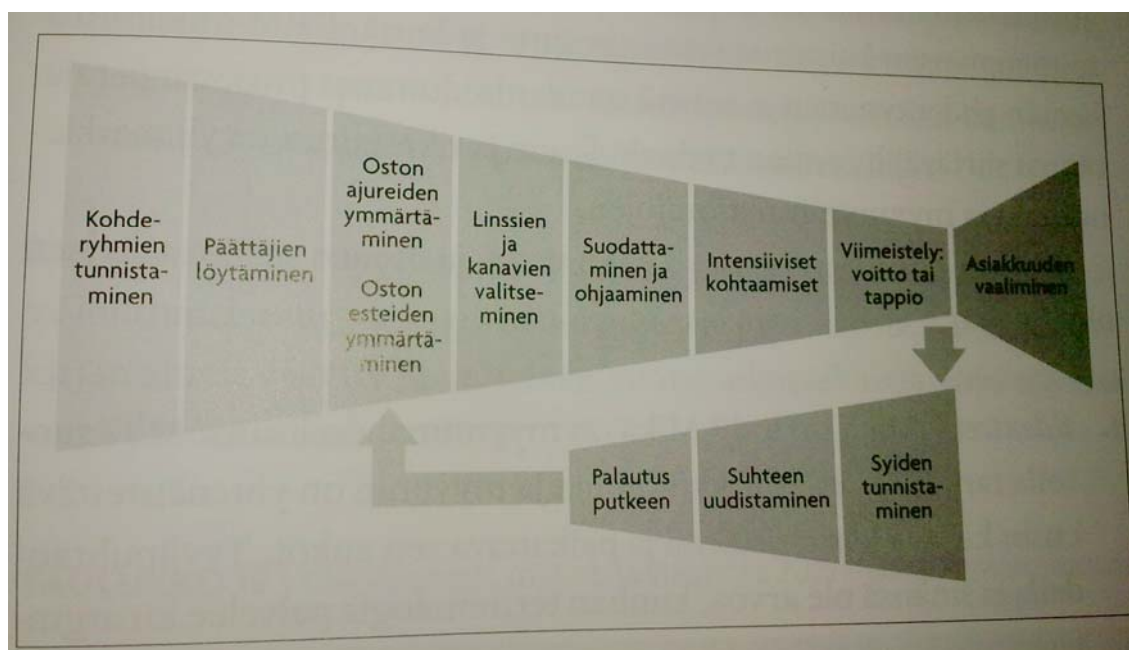


Kuvio 7: Myyntiprosessin vaiheet (Hannus 2004, 153)

Myyntityön tärkeimpiä vaiheita, jotka on esitetty kuviossa 7, on luonnollisesti sopimuksen aikaansaaminen eli vaihe, jossa asiakas on saatava tekemään kauppa. Kaupan tehokas aikaansaaminen on paljolti hyvän myyjän henkilökohtainen ominaisuus. (Hannus 2004, 155.)

Henkilösuhteilla on tavaton merkitys kaupan syntymiselle eikä sitä voi ohjata tai ennustaa samalla tavoin kuin muita vaiheita ja sisältöjä. Myyntijohdon on viisainta varautua komplikatioihin varmistamalla, että merkittävässä kaupoissa potentiaaliseen asiakkaaseen on suora yhteys useammalla kuin yhdellä myyntiorganisaation jäsenellä. (Mattila& Rautiainen 2010, 192.)

Mattila ja Rautiainen (2010) ovat kehittäneet uuden näkökulman perinteiseen markkinointiputkeen eli markkinoinnin ja myynnin putken, joka on esitetty kuviossa 8. Putken avulla markkinoinnin kauaskantoiset ohjelmalliset tavoitteet yhdistyvät myynnin intressiin saada kauppaa ja hoitaa suhteet asiakkaisiin.



Kuvio 8: Mattila ja Rautiainen (2010, 319) markkinoinnin ja myynnin putki

Mattila ja Rautiainen (2010, 319 - 321) mukaan putken parannustyö käynnistyy ja etenee neljän askeleen ohjelmana:

1. Käsitteet - Mikä on liidi? Mikä on myyntimahdollisuus? Mitä tuotolla tarkoitetaan? Markkinoinnin ja myynnin on yhtenäistettävä ensi kirjava käsitteistönsä ja paikattava sen aukot
2. Prosessit - Miten järjestämme putken virtauksen? Kuinka monta välivaihetta potentiaalisiin työstäminen vaatii ennen henkilökohtaista myyntityötä? Mitä teemme entisille asiakkaille? Entä niille, jotka torjuivat ensimmäisen tarjouksemme?
3. Tavoitteet - Mitä tarkoituksia markkinoinnin tulee käytännössä palvella? Miten myynnin tavoitteet tarkentuvat eri osa-alueille? Tavoitteen asetannalle ja onnistumisen seurannalle täytyy sopia yhteinen foorumi tai tapa. Olennaista on löytää myös tarkoituksenmukaiset ja analyyttiset mittarit eri osa-alueille.

4. Resurssit - Tavoitteiden kunnianhimoisuus sanelee tarvittavien resurssien määrän, puuttuipa sitten käsipareista, arjen tai projektien budjeteista, työkaluista tai osaamisen kehittämisestä. Prosessit ja työnjako ratkaisevat, miten potti jaetaan markkinoinnin ja myynnin kesken.

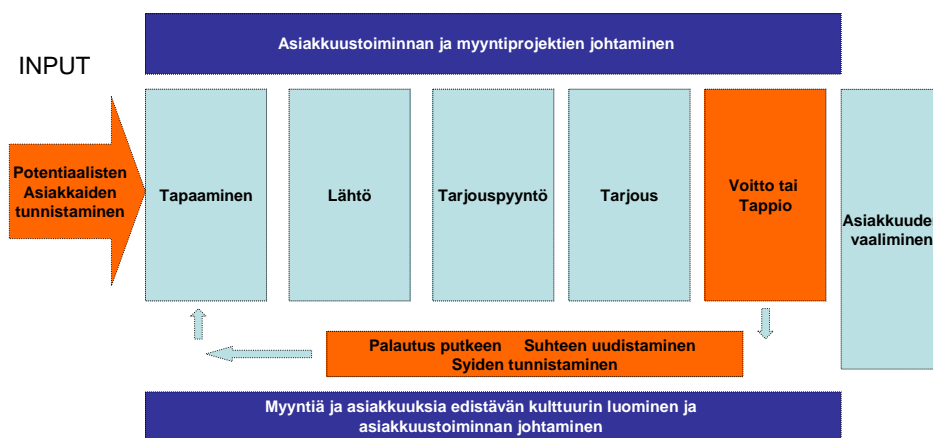
3.7 Yhteenveto teoreettisesta tietoperustasta ja teoreettinen viitekehys hanketta varten

Hannuksen (2004) mukaan kyvykkyys muodostuu osaamisesta, prosesseista sekä tietoteknisistä ratkaisuksista. Markkinoinnin kyvykkyysinä Hannus, Lindroos ja Seppänen (1999, 61 - 62) esittävät asiakkaiden toiminnan ja tarpeiden tuntemusta sekä kanavahallinnan ja markkinoinnin osaamista. Ylikortes (1997, 199) määrittelee markkinointiosaamisen yrityksen ja sen työntekijöiden kyvykkyudeksi suunnitella ja toteuttaa markkinointiin liittyviä tehtäviä, siten että yritys pystyy luomaan ja ylläpitämään kilpailuetuja käytettävissä olevien resurssien puitteissa.

Ylikorteksen (1997, 201) markkinointiosaamisen elementit ja komponentit mittaristo on käytökelpoinen asiakkuuden hallintaan liittyviä osaamisen mittaamisessa ja juuri asiakkuuden hallinta auttaa yritystä hallitsemaan liiketoimintaansa koordinoitusti ja tunnistamaan kannattavat asiakkaat. Asiakkuuden hallinnan kyvykkyyksien kehittämiseksi on oltava selkeä asiakas- ja palvelustrategia.

Asiakkuudenhallinta liittyy käytännön markkinoinnissa pitkälti asiakkaiden ostokäyttäytymisen tunnistamiseen, jonka pohjalta on mahdollista tehdä yhä tarkempaa segmentointia (Mäntyneva 2001, 12). Tietokantapohjainen asiakkuuksien hallinta mahdollistaa entistä yksilöllisemmän ja segmentoidumman markkinoinnin toteutuksen. Jotta markkinointi on tehokasta ja vaikuttavaa toteutuksessa korostuu markkinoiden ja asiakkaiden analyysin merkitys.

Lipiäisen (2000, 360) mukaan hyvän myyjän osaamisen elementtejä ovat tuotetuntemus ja tarvekartoitus. Rubanovitsch ja Aalto (2006, 41) ovat todenneet, että huippumyyjä käyttää suuren osan myyntiprosessista luottamuksen rakentamiseen ja asiakkaan tarpeiden selvittämiseen. Hyvät myyntiprosessit auttavat tekemään oikeita asioita oikeaan aikaan ja mahdollisimman tehokkaasti, suunnittelemaan ja ennakoimaan tulevaa ja hoitamaan useita tapahtumia samaan aikaan. Menestyvät organisaatiot johtavat myyntitoimintaa tehokkaasti ja systemaattisesti. Menestyvillä organisaatiolla on selkeä myyntiprosessi ja sitä tukevat työkalut. (Hannus 2004, 152 - 154) Hannus (2004, 155) kuitenkin toteaa, että kaupan tehokas aikaansaaminen on paljolti hyvän myyjän henkilökohtainen ominaisuus.



Kuvio 9: Mukaeltu Hansaprintin myyntiprosessi kehittämisalueineen Hansaprintin (2009) Nostemallin, Hannuksen (2004, 153) sekä Mattila ja Rautiaisen (2010, 319) myyntiprosessin mukaan

Kuviossa 9 on pyritty löytämään oranssilla merkityjä teorian pohjalta Hannuksen (2004, 153) myyntiprosessia sekä Mattila ja Rautiaisen (2010, 319) Putki-prosessia mukaellen Hansaprintin määriteltyyn myyntiprosessiin tärkeimpiä kehitettäviä osa-alueita. Asiakkuuden hallinnassa on selkeästi kehitettävää, jotta voidaan tunnistaa ja hallita potentiaaleja paremmin, myös itse kaupan teossa löytyy myyjien myyntitaitojen vahvistamien kauppojen aikaansaamiseksi.

4 Kehittämishankkeen kuvaus

Tässä luvussa esitetään hankkeen suunnittelun kuvaus, toteutus ja käytetyt menetelmät sekä hankkeen tulokset ja arviointi.

4.1 Hankkeen lähtökohdat ja kehittämistarve

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen kehittämishanke ja sen aiheena on Hansaprint Oy:n markkinointikyvykkyyden kehittäminen. Hanke liittyy laajempaan koko Hansaprint Oy:n käynnistämään projektiin, jonka tavoitteena on tulokellinen myyntiprosessi.

Kehittämishankkeen tehtäviä tässä opinnäytetyössä oli selvittää kuinka Hansaprint Oy:n Printyksikön markkinointikyvykkyyttä voidaan kehittää asiakkuuden hallinnan ja myyntityön kehittämisen näkökulmista eli kuvata myyntiprosessin mallintamista, nykytilanteesta kehittämistarpeeseen.

Taantumasta ja asiakasmenetyksistä johtuen Hansaprint Oy:ssä on käynnistetty keväällä 2009 projekti, jonka tavoitteena on saavuttaa tulokellinen myyntiprosessi. Hansaprint Oy on viime vuosien aikana onnistunut kasvattamaan menestyksellisesti toimintaansa ja on Pohjoismaiden johtava painotalo ja Itämeren alueen johtava markkinointiviestinnän kokonaisratkaisuihin erikoistunut palveluyhtiö. Tuotantokapasiteetti ja tekniset ratkaisut edustavat painoalan huippua. Kasvupotentiaalia ja uusia mahdollisuuksia löytyy sekä omassa tuotantokapasiteetissa että markkinoilla. Johto on asettanut tavoitteeksi liikevaihdon nostamisen tämän hetkisestä tasosta. Viimeaikaiset muutokset maailman taloudellisessa tilanteessa johtaa todennäköisesti tavoitteiden tarkentamiseen, mutta selkeätä myynnin kasvua haetaan joka tapauksessa. Kilpailu markkinoilla on kovaa joten myynnin tavoitteet ei toteudu markkinoiden kasvun kautta vaan edellyttää Hansaprint Oy omalta myyntitoiminnalta lisää tehokkuutta.

Hansaprint Oy:n toiminta on organisoitu asiakaslähtöiseksi ja jaettu neljään eri toimialoihin perustuvaan asiakkuusryhmään. Lähtötilanne ja markkinapotentiaali eroavat huomattavasti toisistaan eri asiakassegmenteissä. Yrityksen tulostavoitteiden saavuttaminen edellyttää jokaiselta asiakkuusryhmältä optimaalista panostusta ja tulosta. Myyntitoiminnassa halutaan panostaa asiakaslähtöisten viestintäratkaisujen myymiseen ja aitojen lisäarvojen tarjoamiseen PrintValue palvelujen avulla. Tämä asettaa uusia vaatimuksia myyjien toimintaan ja asiakasyhteistyöhön. Tarvitaan sekä uutta osaamista että uusia toimintatapoja, asiakaskunnan hoitamisessa. Myyjien on ymmärrettävä aikaisempaa paremmin miten Hansaprint Oy:n asiakasyritykset markkinoivat ja kenelle. Muutoksen aikaansaaminen edellyttää oikeita kehitystoimenpiteitä ja johdon sitoutumista niiden läpiviemiseksi. Halutun tavoitetilan saavuttaminen edellyttää nykyisen myyntitoiminnan tehokkuuden ja tuloksen arviointia. Tätä kautta syntyy myös kuva mille tasolle tässä markkinatilanteessa tulostavoitteita on realistista asettaa ja mihin osa-alueisiin kehittämistoimenpiteet kannattaa fokusoida.

4.2 Hankkeen tavoitteet ja tehtävät

Tämän opinnäytetyön lopullisena tavoitteena on kuvata uutta myynnin toimintamallia ja löytää siitä kehittämistarpeita. Oppimistavoitteena on löytää teorian pohjalta apuja markkinointikyvykkyyden ja myyntityön kehittämiseen käytännössä.

Työssä pyritään saamaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1 Mitkä ovat markkinointikyvykkyyden kehittämisen osa-alueet asiakkuudenhallinnan näkökulmasta tarkasteltuina teorian pohjalta tässä yrityksessä?
- 2 Mitkä ovat myyntityön kehittämisen osa-alueet teorian pohjalta tässä yrityksessä?
- 3 Mitkä ovat tuloksellisen myyntiprosessin elementit?
- 4 Miten toteutetaan tuloksellisen myyntiprosessin toimintamalli käytännössä?

4.2.1 Hankkeen toimenpiteet ja eteneminen

Tehtävä	Aikataulu
Aiheen valinta - teoratiedon hankkiminen ja tutkimusmenetelmän valinta	elokuu
Projektimateriaalin läpikäyntiä - aiemman materiaalin läpikäyntiä ja analysointia -nykytilan arviointi -asiantuntijoiden haastattelut	syyskuu-joulukuu
Teoriatietoon tutustuminen ja kirjoittamista	marraskuu-helmikuu
Teksiosuuksien täydentäminen ja muokkaus	joulukuu-tammikuu
Tutkimustulosten analysointi ja kuvaaminen	tammikuu-helmikuu
Päätäntö ja kehitysehdotusten kirjaaminen	helmikuu

Taulukko 5: Hankkeen aikataulu

Hansaprintin projekti myyntiprosessin kehittämiseksi alkoi jo vuonna 2009. Tämän projektin puitteissa Hansaprint Oy:n myynnille lanseerattiin uusi myynnin toimintamalli syksyllä 2009. Uutta toimintamallia on otettu vähitellen käyttöön sekä samanaikaisesti yritetty kehittää toimivammaksi malliksi.

Syksyllä 2010 opinnäytetyöntekijä ja ohjaava opettaja sopivat opinnäytetyön tekemisestä sekä päätettiin aihe, kuten taulukossa 5 on esitetty. Ensimmäisenä tehtävänä hankkeessa opinnäytetyöntekijällä oli tutustuminen aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja sen jälkeen yrityksen projektin materiaaliin.

4.2.2 Hankkeen organisaatio sekä resurssit ja kustannukset

Hankeen taustaorganisaatio on Hansaprint Oy. Työn eri vaiheissa käytetään eri asiantuntijoita yrityksessä. Hankkeessa pyrittiin kuitenkin siihen, että henkilöstöstä muiden aikaa käytetään mahdollisimman vähän. Taulukossa 6 on esitelty hankkeen resursseja sekä roolitusta.

<u>Resurssit</u>	<u>Roolit</u>
Opiskelija	-Opinnäytetyön tekeminen Laurea Ammatti- korkeakoulun ohjeiden mukaisesti
Laurea Ammattikorkeakoulu	-Opinnäytetyön ohjaus ja tuki sekä tarkastus ja hyväksyntä
Hansaprint Oy	-tuki -aineiston keruun mahdollistaminen
Hansaprint Oy:n myyntipäälliköt	-osallistuminen kyselyihin

Taulukko 6: Hankkeen resurssit ja roolit

Opiskelijan omat resurssit kulmineituvat aiemmissa opinnoissa hankittuihin tietoihin, työelämän kautta saatuun kokemukseen sekä nykyopintojen kautta saatuihin resursseihin. Hankkeen kustannukset olivat kokonaisuudessaan vähäiset, kuluja syntyi lähinnä paperimateriaaleista, kirjastojen lainauskuluista ja kirjojen hankinnasta. Kustannukset ovat kuitenkin euromääräisesti pieniä. Taustaorganisaatiolle ei aiheutunut ylimääräisiä kustannuksia.

4.2.3 Hankkeen riskit

Mahdollinen riski voi olla poikkeama projektin tavoitteista. Hyvään projektisuunnitelmaan kuuluu mahdollisten riskien ja potentiaalisten ongelmien selvitys. Riskien arviointi tulisi kohdistaa oikeisiin alueisiin projektissa. Riskien ja potentiaalisten ongelmien ennakointi on suunnitelmallista tulevien työvaiheiden läpikäyntiä, ongelmakohtien kartoittamista ja etukäteen toiminnan varmistamista. (Pelin 2009, 225.)

Hankeeseen osallistunut vain yksi opiskelija, joten eteneminen ei ole riippunut kenestäkään muusta. Yhteydet sekä vuorovaikutus hankeyrityksen sekä ohjaavan opettajan kanssa on onnistunut hyvin. Opiskelija on pyrkinyt pääsääntöisesti pysymään ohjaavan opettajan määrittelemässä aikataulussa ja osin aikataulu on ollut tiukka, mutta se on toteutunut kohtalaisesti. Hankkeen riskejä on analysoitu taulukossa 7.

Riski	Seuraus	Todennäköisyys (1-3)	Varautuminen
Opiskelijan ajankäyttö ja jaksaminen	Työ ei etene ja työn laatu kärsii	2	Tehdään aikatauluja seurataan tiiviisti toteutumista
Opiskelijan työkiireet töissä ja kotona(=lapsenhoito)	Työ ei etene ja työn laatu kärsii	2	Tehdään aikataulu ja seurataan toteutumisesta, käytetään lapsen hoitoapua
Sairastuminen	Työ ei etene ja työn laatu kärsii	2	Supistetaan työtä

Taulukko 7: Hankkeesta laadittu riskitaulukko

4.2.4 Laadun varmistus

Lohjan Laurean opinnäytetyönohjaaja varmistaa hankkeen laadullisen tason. Opiskelija on saanut opinnäytetyötä varten viikottaiset ohjeet työn ohjaajalta koskien kunkin luvun sisältöä ja palautteen jälkeen opiskelija on täydentänyt tai korjannut työtänsä ohjauksen mukaan. Opiskelija itse arvioi opinnäytetyötä itsearvioinnilla ja valmiin opinnäytetyön arvioi opinnäytetyön ohjaaja. Kaikki arvioinnit tehdään ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön arviointikriteerejä käyttäen.

4.3 Hankkeen tutkimukselliset ratkaisut

Opinnäytetyön kehittämishanke toteutettiin yhdessä taustaorganisaation kanssa ja tavoitteena oli työelämälähtöinen kehittämishanke. Hankkeen toteutuksessa esitellään ensin hankkeessa käytetyt metodologiset valinnat ja käytetyt tutkimusmenetelmät perusteluineen. Tämän jälkeen esitetään itse hankkeen toteutus ja analyysi sekä tuotos. Suurin haaste oli löytää hyviä myynnin toimintamalleja ja luoda lisäymmärrystä myyntiprosessiin sekä löytää tärkeimmät kehityskohteet.

4.3.1 LbD-malli

LbD on pedagoginen toimintamalli, jossa opitaan tutkien ja kehittäen. Ammatillinen kehittyminen nähdään LbD- toimintamallissa osaamisen tuottamisen prosessina. Ilmiöitä ja ongelmia lähestytään tutkivasta näkökulmasta. Oleellista on oppia löytämään ja hallitsemaan kulloisen-

kin ongelman ydinilmiöt ja niihin liittyvät avain käsitteet, joiden avulla ilmiöitä voidaan jäsentää. (Laurea 2011.)

Kehittämispohjaisen oppimisen ominaispiirteitä on, että se on tutkimus- ja kehitystehtävä, aluekehitys- ja pedagoginen tehtävä integroituneena johonkin kokonaisuuteen ja se perustuu opettajien, opiskelijoiden, työelämäosaajien ja asiakkaiden aitoon kumppanuuteen (Raij 2005). LbD perustuu tiimityöskentelyyn, jossa asiantuntijuuttaan ja kokemuksiaan ovat jakamassa opettajien ja opiskelijoiden työelämän edustajat. (Laurea 2011.)

Se on ongelmakeskeinen tai innovaatiotavoitteinen lähtökohdiltaan ja sisältää ammatillisen osaamisen komponentit ja osaamisen tiedon lajit integroituneena kokonaisuutena. Siinä on aito työelämäläheinen tutkimus- ja kehittämishanke oppimisympäristönä. Havaintojen ja kokemusten jakaminen, tulkinta ja merkitysten löytäminen mahdollistavat abduktiivisen hypoteesin rakentamisen, jonka pätevyyttä voidaan tarkastella prosessien etenemisen myötä. Tuotoksena yksilöllinen ja yhteisöllinen osaaminen, joka näyttäytyy uusina toimintamalleina, uuden osaamistiedon rakentumisena sekä uudet innovaatiot tuotteina, toimintamalleina ja toimintakulttuurina. Menetelmänä laadullinen fenomenograafinen lähestymistapa. (Raij 2005) Kehittämispohjaisen oppimisprosessin tavoitteena on ammatillinen osaaminen ja lähtökohtana osallistuminen työelämän tutkimus- ja kehittämishankkeeseen, joka voi olla ongelmaperustainen tai innovaatiolähtöinen. Prosessin tavoitteena on ilmiöön perehtyminen, sitä koskevan tiedon hankinta ja sen käsittely yhdessä pohtien ja jakaen, käsitteiden ja niiden välisten suhteiden luominen sekä hankitun tiedon merkitysten pohdinta reflektoiden, tulkiten ja aikaisempiin kokemuksiin verraten. (Raij 2005.)

LbD perustuu tiimityöskentelyyn, jossa asiantuntijuuttaan ja kokemuksiaan ovat jakamassa opettajien ja opiskelijoiden työelämän edustajat. Kehittämishankkeissa opiskelijat saavat aikaan konkreettisia tuloksia. Kehittämispohjaisen oppimisprosessin tavoitteena on osaamisen tiedon tuottaminen ja hankkeen vaikuttavuuden arviointi yhdessä kumppaneiden kanssa sekä tulosten jakaminen ja monistaminen sekä kaupallistaminen. (Laurea 2011.)

LbD:ssä korostuvat kumppanuus, kokemuksellisuus, tutkimuksellisuus, luovuus ja autenttisuus.

Kumppanuus

-Mukana aidosti työelämäosaajia.

Kokemuksellisuus

-Uusien työvälineiden haltuunottoa käsitteinä ja tekemisen välineinä sekä yhdessä tekeminen uutta luoden ja ongelmanratkaisutaitojen kehittäminen.

Tutkimuksellisuus

-Hankkeen ja oman oppimisen prosessien arviointi ja seuranta. Kokemusten jakaminen ja merkitysten testaaminen.

Hankitun osaamisen arviointi ja tunnistaminen, osaamisen syventäminen tieto-, taito-, arvo- ja kokemuksellisenä osaamisena.

Luovuus

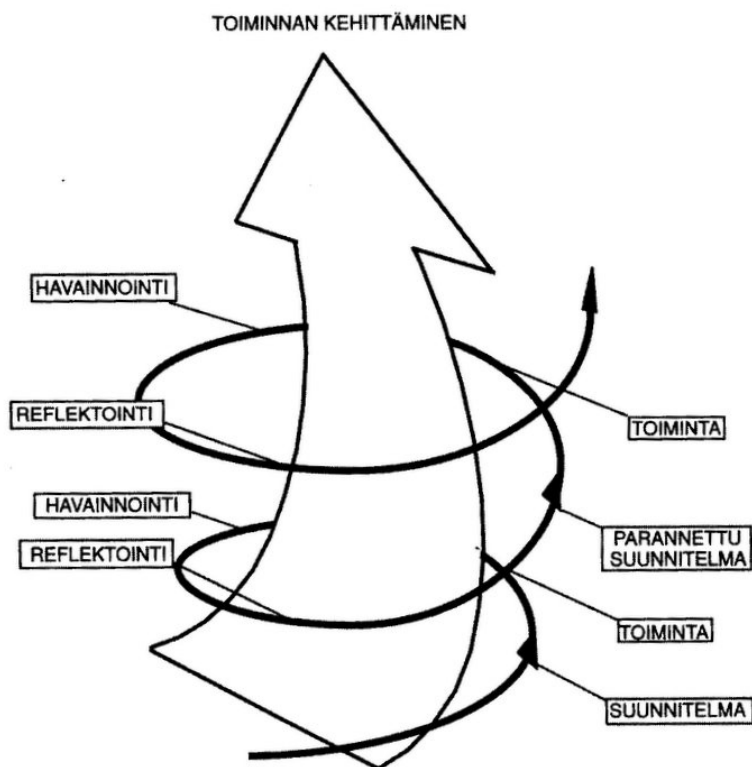
-Uuden tiedon tuottaminen ja kehittämishankkeen vaikuttavuuden arviointi yhdessä kumppaneiden kanssa. Tulosten jakaminen, raportointi, monistaminen ja tuotteistaminen. (Raij 2005)

4.3.2 Toimintatutkimus tutkimusnäkökulmana ja kvalitatiivinen tutkimus tutkimusstrategiana

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Toimintatutkimuksen päämääränä ei ole vain tutkiminen, vaan myös toiminnan samanaikainen kehittäminen. (Heikkinen ym. 2007, 196) Tässä tutkija pyrkii tutustumalla yrityksen toimintaan ja teoriaa soveltamalla kuvaamaan yrityksen myyntiprosessia ja löytää siitä kehittämistarpeita. Toimintatutkimuksessa teoriaa soveltaen pyritään löytämään ratkaisuja toiminnan nykyisiin haasteisiin ja avaamaan uusia näkökulmia toimintatapoihin. Toimintatutkimuksessa tutkijaa elää ilmiön kanssa yhdessä. Toimintatutkimuksen taustalla ovat usein käytännön työelämän tilanteet, jotka kaipaavat kehittämistä. (Kananen 2008, 83.) Toimintatutkimuksessa tavoitellaan käytännön hyötyjä. Tutkija käyttää teorian lisäksi omaa välitöntä kokemustaan tutkimuskohteesta hyödykseen (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 16-20.)

Toimintatutkimus on tapa tutkia jotakin ajatusta käytännössä tarkoituksella muuttaa tai kehittää jotakin, saada tilanteesta aikaan todellista muutosta. (Anttila 2005, 439; Kemmis & Mc Taggart 1981, 202). Eräs toimintatutkimuksen lähtökohta on reflektiivinen ajattelu, jossa tavoitteena on löytää tarkastelutapa, jossa tavanomaiset käytänteet nähdään uudessa valossa. Reflektion keskeisyys toimintatutkimuksessa ilmenee muun muassa siten, että sitä hahmotellaan kehänä, jossa toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan. Reflektiivisestä kehästä syntyy ajassa etenevä spiraali, joka kuvaa kuinka toiminta ja ajattelu liittyvät toisiinsa peräkkäisinä suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflekti-

on ja uudelleensuunnittelun sykleinä, kuten kuviossa 10 on esitetty. (Aaltola & Valli 2007, 201-201.)



Kuvio 10: Toimintatutkimuksen spiraali (Aaltola & Valli 2007, 203)

Hankeisuus pohjautui kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään sekä tietojen tueksi tehtiin kvantitatiivinen kyselytutkimus. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Laadullinen tutkimus tarkoittaa mitä tahansa tutkimusta, jonka avulla pyritään "löydöksiin" ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. (Kananen 2008, 24.) Tyypillisiä laadullisia menetelmiä ovat teema- avoin ja ryhmähaastattelu sekä osallistuva havainnointi. Laadullisella menetelmällä hankitaan yleensä suppeasta kohteesta paljon tietoa ja siten yritetään ymmärtää ilmiötä kokonaisvaltaisemmin. Koska tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa, olemassa olevat teoriat eivät usein ohjaa menetelmien suunnittelua yhtä paljon kuin määrällisten menetelmien suunnittelua. (Ojasalo ym.2009, 94.)

Metsämuurosen (2008, 60) mukaan kun tutkimusotteet eroavat toisistaan melko huomattavasti, on järkevää valita jompikumpi pääasialliseksi tutkimusotteeksi. Jos peruslähtökohta on tehdä laadullista tutkimusta, on mahdollista liittää mukaan pienimuotoinen kvantitatiivinen mittaus jostain kiinnostavasta seikasta, joka toimii taas laadullisen raportin ryytinä ja havain-

nollistuksena ja jo neljän havainnon perusteella voidaan tehdä tilastollisesti merkitseviä päätelmiä.

4.3.3 Käytetyt tiedonkeruumenetelmät ja kehittämismallit

Toimintatutkimus on osallistava tutkimus, joten myös menetelmien on oltava osallistavia. Tutkimusaineistoa on mahdollista kerätä kyselyillä, keskusteluilla, haastattelulla tai havainnoimalla.

Tutkimus alkoi kirjoituspöytä tutkimuksella, jossa tutkia pyrki löytämään vastaavanlaisia tutkimuksia ja hankkeita sekä keräsi ja tutustui yrityksen sisäiseen materiaaliin. Tämän lisäksi tutkija teki osallistavaa havainnointia eli toimintatapaa jossa tutkija osallistuu tavalla tai toisella. (Eskola & Suoranta 2005, 98.)

Kyvykkyyksien kehittämisessä asiakkuuden hallinnassa sekä myyntiprosessien kehittämisessä nojaututtiin Hannuksen (2004) malliin asiakkuuksien hallinnan kyvykkyyksistä sekä myyntiprosessista.

Tutkimus on suoritettu sekä kvalitatiivisena tutkimuksena ja tukena oli kvantitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytiin lävitse ja analysoitiin olemassa olevaa materiaalia ja niistä vedettiin johtopäätöksiä. Tämän lisäksi suoritettiin kysely eli käytettiin kvantitatiivista tutkimusta. Kysely on tiedonkeruumenetelmistä yksi eniten käytetty menetelmä. Sen avulla voidaan kerätä helposti laaja aineisto suurelta määrältä ihmisiä. Kysymysten määrä ja asettele itää olla harkittu kuten myös sanavalinnat. Oikeilla sanavalinnoilla vältetään väärinymmärrykset ja liian johdattelevat kysymykset. (Hirsjärvi ym.2009, 202 - 203.) Kvantitatiivisen tutkimuksen perusjoukon muodostivat Hansaprintin valitut Print-myyjät.

Otanta tehtiin tietoisesti valitsemalla ja perusjoukkona olivat Print- myyjät, joten kyseessä on perusjoukosta otettu näyte. Näytteellä saadaan oikea kuva perusjoukosta, mutta yleensä tilastollinen päättely ei ole mahdollista (Alkula ym.1995, 122). Tutkimus toteutettiin lomakekyselynä, joka lähetettiin sähköisesti.

Lomakkeen kysymyksiksi valikoitiin kysymykset seuraavin kriteerein

1. Poimittiin aiemmin toteutetut kyselyt
2. Yrityksen Noste-projektin tavoitteet
3. Teoreettisesta viitekehystä esille nousseet aiheet

Kysely oli osaksi strukturoitu, ts. sisälsi sekä sanallisen osuuden, että arvosanat. Kysymysten muotoilu ja järjestys olivat kaikille samat ja suuressa osassa kysymyksiä oli sanallisen osuuden lisäksi annettuna vastaukseen arvoasteikko.

4.4 Hankkeen arviointi

4.4.1 Luotettavuuden varmistaminen

Perinteisesti luotettavuutta tarkastellaan reliabiliteetin ja validiteetin käsitteillä. Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän ja kohteen yhteensopivuutta: miten menetelmä sopii juuri sen ilmiön tutkimiseen, jota sillä on tarkoitus tutkia. Reliabiliteetin eli toistettavuuden avulla arvioidaan tulosten pysyvyyttä ja alttiutta satunnaisvaihtelulle. Toimintatutkimuksessa validiteetin tekee hankalaksi se, että tulkinnat rakentavat sosiaalista todellisuutta. Siksi on mahdollista tavoittaa "todellisuutta", johon väitteitä verrataan. Reliabiliteetti taas on mahdoton, koska toimintatutkimuksella pyritään muutoksiin eikä niiden välttämiseen, joten saman tuloksen saavuttaminen uusintamittauksilla on sen pyrkimysten vastaista. (Heikkinen ym.2006, 147 - 148.)

Opinnäytetyössä on käytetty kahta tutkimusotetta kvalitatiivista ja kvantitatiivista luotettavuuden varmistamiseksi. Luotettavuutta varmistetaan myös tarkalla selonteolla tutkimuksen kulusta ja eri vaiheiden toteuttamisesta. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa usean näkökulman käyttö teoreettisessa viitekehyksessä. Tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua ja osin määrämuotoista kyselyä ja toteutettu kyselytutkimus on toistettavissa. Kyselytutkimuksessa saatiin vastaukset kaikilta kyselyyn valituilta. Tutkijan mielestä nämä tukevat työn reliabiliteettia. Tutkimus toteutettiin johdonmukaisesti keräten tutkimusaineistoja yhteen ja analysoimalla ne huolellisesti.

Anttilan (2005, 446) mukaisesti toimintatutkimuksessa validiteetti perustuu siihen, että siinä henkilön omat havainnot ja kokemukset heijastetaan muiden vastaavia kokemuksia omaavien henkilöiden ja ympäristön näkemyksiin. Siinä on aina kyseessä ryhmä, joka toimii yhdessä. Kyseessä on kokemuseräisen tiedon validointi.

4.4.2 Käyttökelpoisuuden, hyödyllisyyden ja vaikuttavuuden arviointi

Kehittämishankkeen aikaansaannoksia arvioitaessa voidaan kriteereinä käyttää esimerkiksi työn merkittävyyttä, yksinkertaisuutta, helppokäyttöisyyttä, sovellettavuutta muihin yhteyksiin, toistettavuutta ja neutraalisuutta (Ojasalo ym.2009, 47).

Kun arvioidaan käyttökelpoisuutta, niin sillä tarkoitetaan tiedon käyttöarvoa eli tieto on tosi, jos se on käyttökelpoista. Käyttökelpoisuutta voidaan tarkastella prosessinnäkökulmasta tai kehittämistulosten näkökulmasta. Tärkeätä on se, miten hyvin aineistoja pystytään käyttämään tavoitteiden täsmentämisessä. Kehittämistulosten kannalta käyttökelpoisuus tarkoittaa kehittämisprosessin seurauksena syntyneiden tulosten hyödynnettävyyttä. (Toikko & Rantanen 2009, 125.)

Kehittämistoiminnassa myös vaikuttavuuden arviointi on tärkeää. Kehittämistoiminnan tarkoituksena on, että seurauksena syntyy jotain käyttökelpoista. Uusien asioiden hyödyntämisessä on usein kyse oppimisprosessista (Toikko ym. 2009, 148 - 149). Vaikuttavuuden mittaaminen tapahtuu yleensä vasta uusien toimintamallien jne. käyttöönoton jälkeen. Hankkeen vaikuttavuutta, käyttökelpoisuutta ja hyödyllisyyttä arvioidaan yhdessä kohdeyrityksen edustajan kanssa ja arviointi keskittyy kehittämishankkeen tuloksiin

4.5 Kehittämishankkeen tuotos: Myyntiprosessin mallinnus

Hanke toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, jonka tarkoituksena oli kehittää kohdeyrityksen Hansaprint Oy:n Print-myyntin markkinointikyvykkyyttä asiakkuudenhallinnan ja myyntityön kehittämisen näkökulmista eli kuvata myyntiprosessin mallintamista nykytilanteesta kehittämistarpeeseen. Havainnoinnin ja kyselytutkimuksen perusteella tässä kuvataan nykytilannetta ja kehityskohteita niiltä osin kuin se on liikesalaisuuden pitämiseksi mahdollista.

4.5.1 Lähtökohta/tilanneanalyysit ja niiden suorittamistapa

Hansaprintin myyntiprosessien lähtötilannetta arvioitiin ennen projektin käynnistämistä erilaisin avainhenkilöhaastatteluin sekä selvityksin. Selvitysten perusteella pystyttiin toteamaan seuraavaa:

Myyntikulttuurit ovat erilaiset

- Myyntiryhmien johtaminen ja toimintamalli määrittäyty asiakaskannan mukaan
- Myyntiyksiköiden palveluiden kirjo on suuri
- Asiakasräätälöinnit ovat merkittävä osa myyntiä
- Lisäksi eri maissa on oma myyntikulttuurinsa (esim. Ruotsi)

Prosessi on hyvin henkilösidonainen

- Myyjän toimintatavat ja käytäntö vaihtelevat aina kontaktoinnin määristä, tarjousten ja toimeksiantoon liittyvien dokumentaation tuottamisesta kuin asiakkuuksien hoitomallista myyntiryhmä/myyjäkohtaisesti

Asiakkuuksien johtamista tukevaa myynnin seurantaa ei ole

- Vain TOP 30 asiakkuudet seurannassa konsernitasolla
- Muiden asiakkaiden seurannan määrittää projektin laajuus
 - Yksittäiset projektit myyjä /myyntiyksikkö-tasolla
 - Laajemmat projektit osallistuneet myyntiyksiköt /myyjä - tasolla

Asiakkuuksien hoitomallit vaihtelevat, mutta käytännön asiakkuuksien hoito vahvaa

- Hansaprintillä on vahva osaaminen ja perinne avainasiakkuuksien hoitamisessa
- Hoitosuunnitelma on myyntiryhmä/ henkilökohtainen, mutta vain tärkeimmistä asiakkuuksista

Sisäisessä toimintamallissa haasteita

- Tuotannon läpivienti ja tiimi määrittyy aina asiakas-/projektikohtaisesti
- Myyjä vastaa sisäisestä läpiviennistä = paljon eri tuotantojen välistä koordinaointia
- Projektien läpivienti ei usein ole tehokasta, koska paljon ihmisiä mukana kaikessa
- Tarjoaman sisällön määrittämisen haaste, koska myyjällä ei välttämättä ole riittävästi tietoa tai osaamista painoalasta
- Yksittäisen spottikaupan läpivienti haasteellista

Hansaprintin myyntiryhmien välillä on eroja sekä asiakasseurannan laajuudessa että raportoinnin esitystavassa

- Kokonaisnäkyä eri yritysten asiakaskontakteihin ja yhteistyön laajuuteen ei ole kuin TOP 30 tason asiakkuuksista
- Jokainen myyntiyksikkö seuraa kannattavuutta saman järjestelmän kautta Hansaprintissä
- Asiakkuuden arvoa tai kasvupotentiaalia ei seurata
- Suurin haaste on myynnin ennustettavuus
- Myyntiryhmä kerää avainasiakkaiden tiedot: potentiaalinen, tarjouskannan, toteutuman ja käyttökatteet esitykseen, joka käydään läpi MG:ssä
- Jokaisella myyntiryhmällä on tiimikohtaiset statuspalaverit, joita laajennetaan tarvittaessa Hansa Directin ja Nitron edustajalla

Nitrossa on selainpohjainen projektien ajankäytön ja kustannusten seurantajärjestelmä

- ei ristiinajoja Hansaprint & Nitron asiakkuuksien statuksesta, projekteista jne.

Puuttuu yhteinen asiakkuuden hallinta järjestelmä

- Ei historiatietoa asiakkaasta kuin kyselemällä
- Kun myyjä lähtee talosta niin tieto kävelee ulos

Isot volyymit priorisoivat myynnin kärkeä

- Perinteinen painaminen
- Kokonaisratkaisut

Monikanavakampanjan kertakauppa on pieni

- Läpivienti vaatii Hansan myyjältä uudenlaista "huolenpitoa", koordinointia ja valvontaa

Myyjän osaaminen vaikuttaa myyntihalukkuuteen

- Nyrkkisääntö tänään on, että 10 myyjää hallitsee, 10 myy kun on selkeä paikka ja 10 kokee monikanavaratkaisun hankalaksi ja vieraaksi

Selvitysten ja haastattelujen perusteella tehtiin seuraavia johtopäätöksiä eri alueilla:

Asiakkuuksissa suurin kasvupotentiaali löytyy heti nykyisten tärkeiden asiakkuuksien takaa ja asiakkuuksien tavoitteet pitää asettaa kunkin asiakkaan kasvu- ja kannattavuusmahdollisuuksien mukaan eikä budjetin mukaisesti.

Tarjoamaa on tuotteistettava selkeämmin ja tuotteistus on kannattavan kasvun kivijalka. Tarvitaan palvelualustoja tukemaan erilaisten ratkaisujen konfigurointia.

Myyntissä ei voida odottaa tuloksekasta toimintaa ilman yhtenäistä näkyvyyttä asiakaskantaan ja myynnin tuen pitäisi kyetä jatkossa palvelemaan myyntiä laaja-alaisemmin.

Osaamisessa vain murto-osamyjistä pystyy myymään koko tarjoamaa ja palveluratkaisujen myyjältä edellytetään kykyä ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa. Nykyinen johtamismalli ei ohjaa myyjiä myymään yli yksikkörajojen eikä siitä myöskään palkita.

Pitäää myös päättää, myydäänkö yrityksiä ja organisaatioita vai palveluratkaisuja, jotka tuottaa Hansaprint Oy, Hansa Direct ja Nitro.

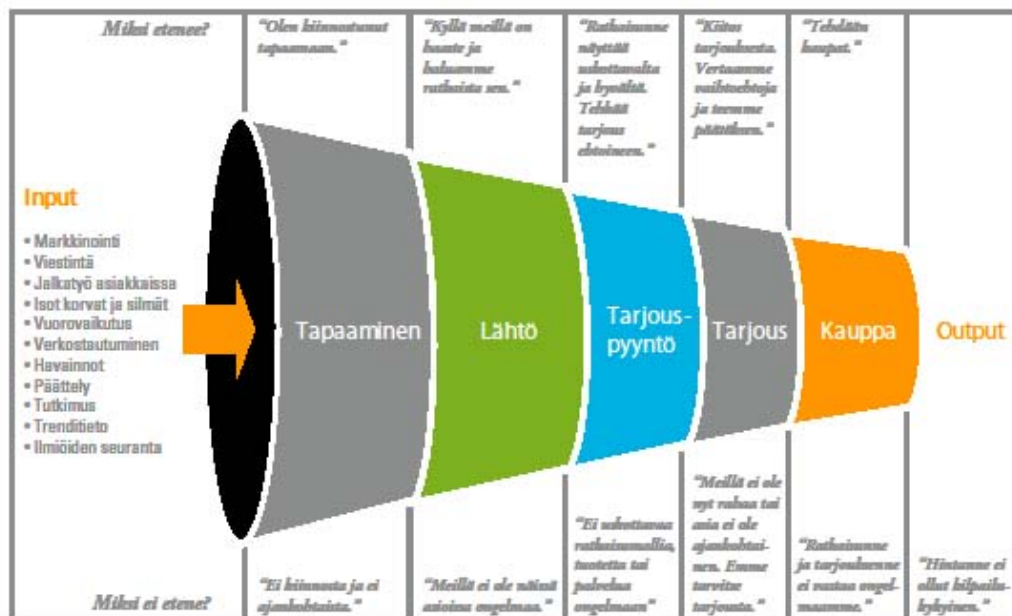
Näiden perusteella käynnistettiin Noste-projekti, jossa luotiin yhteinen myynnin toimintamalli, organisoitiin myynti eri liiketoimintayksiköiden alle ja perustettiin myynnin johtoryhmä. Organisoimalla myynti liiketoimintayksiköiden alle haettiin lisää tehokkuutta ja tuoteymmärrystä.

Perustettiin Myynnin johtoryhmä, joka vastaa seuraavista asioista:

- Asiakkaiden valinnat ja asiakasvastaavien valinta.
- Myyntiprosessin johtaminen ja kehittäminen.
- NOSTE -toimintamallin toimeenpano ja seuranta.
- Markkinointikalenteri ja myyntiä tukevien toimenpiteiden suuntaaminen ja hyväksyminen.
- Tuotteistettavien ja konseptoitavien palveluiden valinta ja kaupallistamisten ajoitus.
- Palvelu- ja tuotevastuiden määrittäminen.

Syksyllä 2009 lanseerattiin yhteinen myynnin toimintamalli, joka sisältää asiakas- ja myyntityön menetelmiä ja työkaluja. Nosteen mukainen myyntiprosessi on esitetty kuviossa 11. Toimintamalli toi asiakas työhön segmentointi mallin ja asiakkaiden luokittelun, panosmallin eli säännöt siitä miten ajan, vaivan ja rahan panostukset eri segmenteissä eroavat sekä asiakas-suunnitelman ts. miten asiakasta kehitetään ja mihin suuntaan.

Myyntityöhön määriteltiin yhtenäinen prosessi, jonka avulla tehdään, mitataan ja kehitetään myynti sekä työkaluina toimintamallissa myyntikärjet ts. menetelmän oikean myyntikärjen valitaan kunkin asiakkaan haasteiden mukaisesti sekä myyntisuunnitelmat.



Kuvio 11: Noste myyntiprosessi (Hansaprint 2009)

Määriteltiin myös mitä uusi toimintamalli tarkoittaa arjessa sekä johtamiskäytännöissä Vuositasolla on Nostatus-tapahtumat syyskuun alussa ja tammikuun lopussa. Tapahtuman aikana laaditaan ja päivitetään asiakassuunnitelmat, myyntikärjet ja myyntisuunnitelma ja käsitellään muut myynti- ja asiakastyön kehittämisen asiat. Asiakasvastaavat ja myyjä valmistautuvat tapahtumiin kokoamalla ja päivittämällä asiakastietonsa ajan tasalle. Myös asiakaskohtainen myynti ja kannattavuustaso edeltäneeltä 12 kuukaudelta on tapahtumassa tiedossa. Kuukausitasolla myynnin johtoryhmä kokoontuu joka kuukauden toisena perjantaina. Kokoonpanossa on mukana tärkeät konsernin yhteistyökumppanit.

Nosteen tavoitteena oli antaa asiakkaalle

- liiketoiminnallisia tuloksia
- kokonaisvaltaisia ja innovatiivisia ratkaisuja
- ajan ja vaivan säästöä ostoprosessissa
- oman näkemyksen ja osaamisen kehittämistä.

Nosteen tavoitteena oli antaa myyjälle

- tavoitteiden saavuttamista ja onnistumisia
- tyytyväisempiä asiakkaita
- oman ammattiosaamisen kehittymistä
- selkeää suuntaa tekemiseen ja tavoitteisiin.

Nosteen tavoitteena oli antaa yritykselle

- sisäisen yhteistyön tehostumista
- kannattavuutta.

Nosteen tavoitteena oli antaa yritykselle lisää myyntiä

- myynnin johtamisen yhteisiä käytäntöjä
- kehittymistä yhdessä uusiin palveluihin
- fiilistä ja intoa myyntiin ja markkinointiin.

4.5.2 Tilanne syksyllä 2010

Myynnin toimintamalli on lanseerattu ja käytössä. Täysin yhteistä toimintatapaa ei kuitenkaan ole syntynyt. Nostatustapahtumia on pidetty kaksi kertaa. Ensimmäinen toteutui kohtalaisesti suunnitelman mukaisesti eli tapahtuman aikana laaditaan ja päivitetään asiakassuunnitelmat, myyntikärjet ja myyntisuunnitelma ja käsitellään muut myynti- ja asiakastyön kehittämisen asiat. Asiakasvastaavat ja myyjä valmistautuvat tapahtumiin kokoamalla ja päivittämällä asiakastietonsa ajan tasalle. Myös asiakaskohtainen myynti ja kannattavuustaso edeltäneeltä 12 kuukaudelta on tapahtumassa tiedossa. Keväällä 2010 pidettiin edellinen Nostatus-tapahtuma ja se myös arvioitiin. Palautteen perusteella se koettiin hyväksi ja tapahtumia jatketaan kaksi kertaa vuodessa.

Yrityksessä on pidempään jo selvitelty myös eri mahdollisuuksia ohjata ja tehostaa myyntiprosessia asiakkuuden hallinnan avulla. Tällä hetkellä kaikki tieto myyntiprosessin tilasta ennen asiakkaan tilausta on manuaalista raportointia, eikä tapahdu järjestelmällisesti. Tämä on sekä myyjän, että myyntijohdon kannalta haastava tilanne.

Oheisessa taulukossa 8 on kuvattu muutamia ongelmakohtia sekä myynnin että myynnin johdon kannalta asiakkuuden hallinnasta, jotka on kerätty havainnoimalla ja haastatteleamalla myynnin avainhenkilöitä.

Myynti	Myynnin johto
Ei ole ajantasaista tietoa, onko asiakkaaseen kiinnitetty myyjä tai onko sovittuja toimenpiteitä	Toimeksianto ja seurantatyökalut puuttuvat, jokaisella oma tapa toimia
Asiaksluokittelut puutteellisia	Potentiaalisten asiakkaiden järjestelmällinen läpikäynti haastavaa.
Asiakshistorian muodostuminen on epämääräistä	Monet tiedot on myyjän ”korvien välissä”
Manuaalinen raportointi	Ei yhdenmukaista raportointia
Tarjousten historia ei tallennu	Ei helposti saatavilla olevaa käsitystä tarjousten määrästä tai volyymistä
Lähdöt eivät aina selkeitä	Myyntiprosessin seuranta

Taulukko 8: Asiakkuudenhallinnan ongelmakohtia

Tilaus-toimitusprosessin osalta on käytössä toimivia järjestelmiä, jotka tuottavat validia tietoa, mutta tarjousvaiheen osalta tilanne ei ole hyvä, kuten taulukosta 9 voidaan havaita.

Tieto	Järjestelmä	Automaattinen/manuaalinen
myyntiaktiviteettien määrä	myyjän viikkoraportti	manuaalinen
annettujen tarjousten määrä	myyjän oma yhteenveto	manuaalinen
voimassa oleva tarjouskanta	myyjän raportti, koostetaan	manuaalinen
liidien seuranta	excel	manuaalinen
sopimustilanneraportti	word	manuaalinen, ollaan rakentamassa järjestelmää
myyntiennuste	excel	manuaalinen, ollaan rakentamassa järjestelmää
myyntiraportti	g8/BO	automaattinen
kateraportti	g8/BO	automaattinen
asiakkaan kannattavuus	g8/BO	automaattinen
työn kannattavuus	g8/BO	automaattinen
tuoteryhmän kannattavuus	g8/BO	automaattinen

Taulukko 9: Käytössä olevat järjestelmät ja niiden taso

4.6 Kyselytutkimus

Kyselyllä ja seuraavien alla olevien kysymyksien avulla selvitettiin miten Hansaprintin Print-myyjien kohdalla myyntiprosessien kehittäminen Nostatuksen ja Noste-mallin avulla on vaikuttanut myyjän kokemaan myyntiprosessin, työvälineisiin ja omien taitojen kehittymiseen.

1. Onko Hansaprintin Print- myynnin myyntiprosessi selkiytynyt Nosteen aikana?
2. Tunnetko myyntiprosessin roolit ja vastuut, tekemisen ja tuotokset?
3. Onko myyntiosaamisesi parantunut Nosteen myötä, miksi?
4. Onko Noste-työkalut tuoneet myynnin toimintaa systemaattisemmaksi? Oletuksena on että työkalua käytetään.
5. Miten koet Noste-työkalujen käytettävyyden ja hyödyllisyyden?
6. Miten kehittäisit Noste-mallin työkaluja?
7. Mitä muita myynnin työkaluja näkisit myynnissä tarvittavan ja miksi?
8. Onko uusi organisaatiomalli selkeyttänyt myyntiä? Print- myynti, Direct- myynti jne.
9. Onko Nosteen rinnalla tapahtunut ja käynnissä oleva tuotteistus parantanut myynnin osaamista ja helpottanut myyntiä?
10. Miten kuvailisit Nosteen eri tavoitteiden 4 toteutumisen omalta osaltasi?
11. Onko ristiin myyntikilpailu mielestäsi hyvä idea kannustaa myymään yli rajojen?

Kaikissa muissa paitsi kahdessa kysymyksessä oli sekä sanallinen osuus, että arvosana. Kahdessa kysymyksessä oli vain sanallinen osuus. Arvosana-asteikkona oli

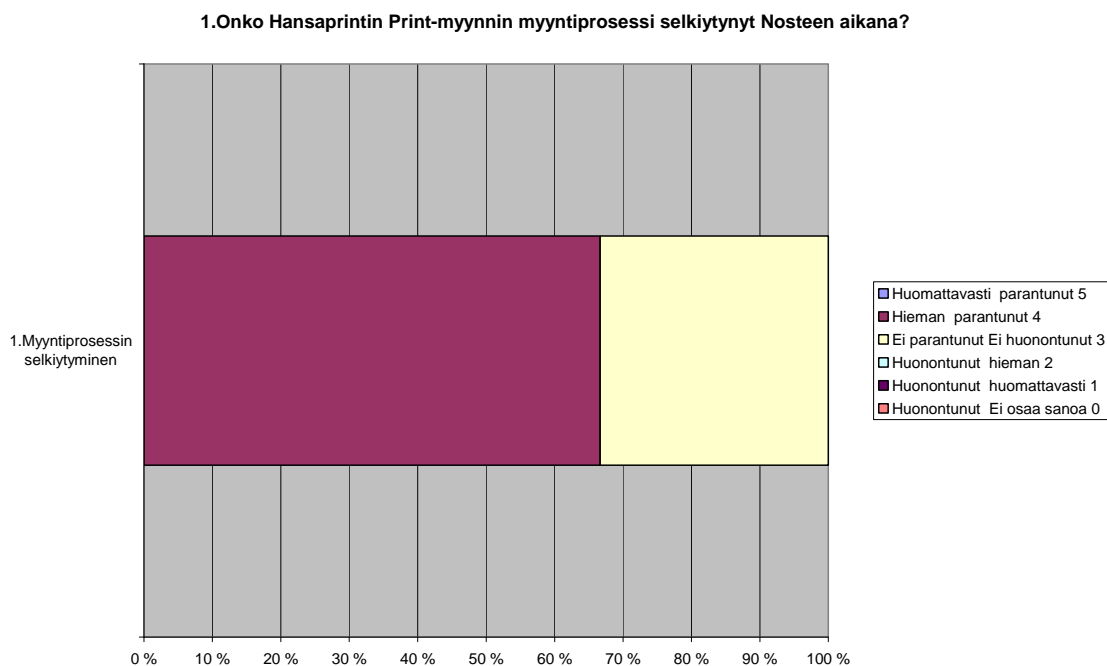
- a. huomattavasti parantunut (5)
- b. hieman parantunut (4)
- c. ei parantunut ei huonontunut (3)
- d. huonontunut huomattavasti (1)
- e. ei osaa sanoa (0)

Vastaajilla oli mahdollisuus valita vain yksi parhaiten kuvaava arvosana. Kysely lähetettiin sähköpostitse valituille Print- myyjille ja vastaus pyydettiin määräaikaan mennessä sähköpostitse. Kyselyihin osallistui viisi valittua myyjää ja kaikki vastasivat suoritettuun kyselyyn.

Kyselytutkimuksen vastaukset on koostettuna kysymyksittäin. Kyselyssä suurimpaan osaan kysymyksiä oli liitetty arvosana-asteikko ja annetuista arvosanoista on tehty myös yhteenveto.

Kysymys 1. Onko Hansaprintin Print- myynnin myyntiprosessi selkiytynyt Nosteen aikana?

Kysymyksessä yksi pyrittiin selvittämään, että onko Print- myynnin myyntiprosessi selkiytynyt Noste-projektin myötä ja sen aikana.



Kuvio 12: Kyselytutkimuksen vastaukset myyntiprosessin tilasta

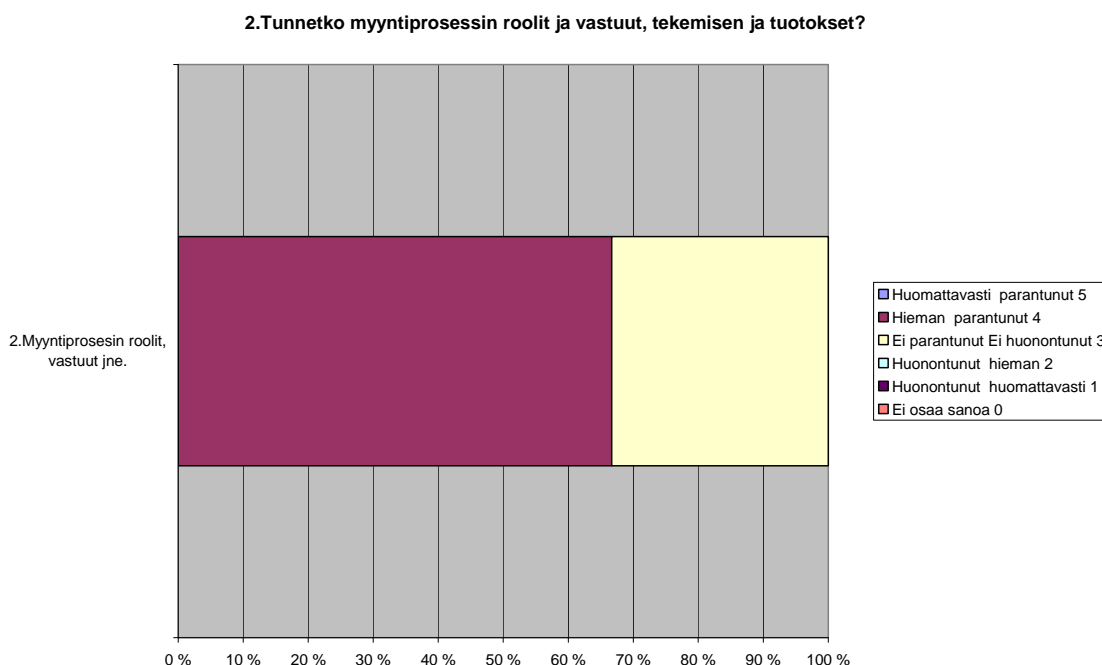
Kyselyssä kysymyksessä yksi kuviossa 12 kolme vastaajaa viidestä koki, että myyntiprosessi on hieman parantunut ja kaksi vastaajaa oli sitä mieltä että se ei ole parantunut eikä huonontunut.

Vastauksista ilmenee, että vastaajajoukosta yli puolet kokevat, että myyntiprosessi on selkiytynyt Nosteen myötä, mutta että vielä on paljon töitä. Vastausten mukaan, hommat ovat hieman selkiytyneet, ristiin myynti on lisääntynyt, myyntiprosessista on avautunut uusia asioita ja kokonaisnäkemys on lisääntynyt.

Myyntiprosessi on ollut selvä aina, mutta Noste-ajatuksena on tuonut lisää systematiikkaa ja prosessinluontaista toimintaa myyntitoimintaa, Noste on lisännyt kokonaisuuden näkemistä ja asiakaskeskeisyyttä ja toivon, että se näkyy myös asiakastyössä ja että asiakas olisi tämän huomannut.

Kysymys 2. Tunnetko myyntiprosessin roolit ja vastuut, tekemisen ja tuotokset?

Kysymyksessä kaksi pyrittiin selvittämään myyjien myyntiprosessin eri roolien ja vastuuden tuntemista sekä tekemistä ja tuotosta.



Kuvio 13: Kyselytutkimuksen vastaukset myyntiprosessin roolituksesta

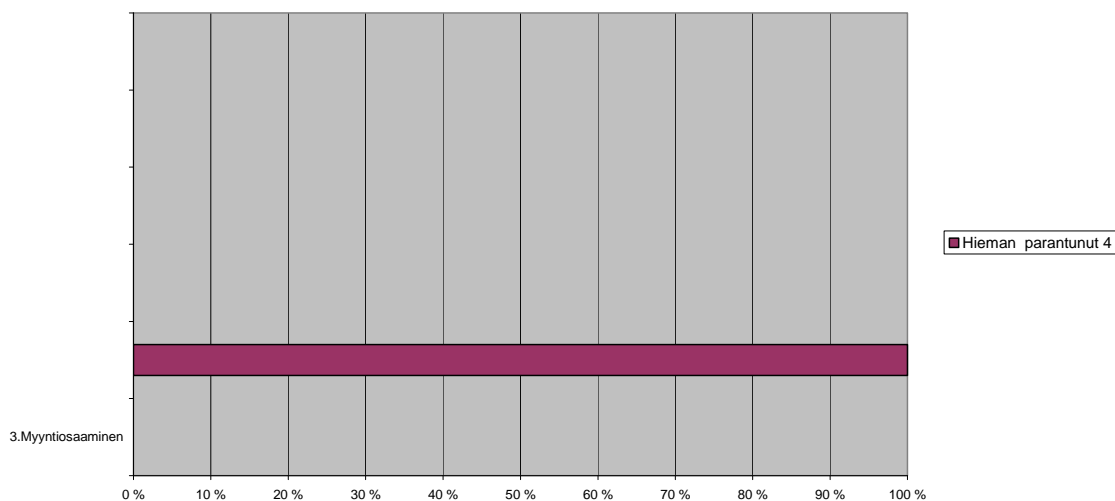
Kyselyn tuloksena kuviossa 13 arvosanojen osalta oli, että kolme vastaajaa viidestä tunsivat roolit ja vastuut, tekemisen ja tuotoksen hieman paremmin ja kaksi arvioi että tilanne ei huonontunut eikä parantunut. Vastausten mukaan perusprosessin roolit ja vastuut ovat selkeät sekä Nostatus-tapahtumien myötä myyntiprosessin tarvittavat henkilöt ovat käyneet tutuimmiksi tai niihin on ollut tilaisuus tutustua.

Tunnen perus Print- myyntiprosessissa roolit ja vastuut, tekemisen ja tuotokset. Nostatus-tapahtumien myötä omaan myyntiprosessiin tarvittaviin henkilöihin on päässyt tutustumaan käytännössä. Noste-työkalut ovat hieman selkeyttäneet myyntiprosessia tältä osin.

Kysymys 3. Onko myyntiosaamisesi parantunut Nosteen myötä?

Kysymyksessä kolme selvitettiin oman myyntiosaamisen tilannetta eli onko se parantunut Noste-projektin myötä.

3. Onko myyntiosaamisesi parantunut Nosteen myötä?



Kuvio 14: Kyselytutkimuksen vastaukset oman myyntiosaamisen tilasta

Kyselyn tuloksena kuviossa 14 arvosanojen osalta oli, että kaikki viisi vastaajaa antoivat myyntiosaamisen parantumiselle Nosteen myötä arvion hieman parantunut. Vastausten mukaan myyntiosaamisen on koettu parantuneen siten, että ollaan herkempiä ehdottamaan muitakin viestintä tapoja, analyttisyys on kehittynyt sekä asiakastarpeiden tunnistaminen on parantunut.

Olen huomannut, että terminologian sisäistäminen ottaa aikansa, varsinkin sellaisissa tapauksissa, joissa itse toteaa, että myyntiprosessin vaiheet eivät omassa työssä toteudukaan kronologisesti, parantumista on mielestäni tapahtunut siinä, että omassa työssäni osaan olla astetta analyttisempi, sekä mielestäni tunnistan paremmin asiakastarpeita, osaan napata lähtöjä asiakkaan kanssa keskustellessani ja olen heittänyt täkyjä omille asiakkailleni ristiinmyyntimahdollisuuksista enemmän kuin olisi kuvitellutkaan.

Kysymys 4. Onko Noste-työkalut tuoneet myyntitoimintaa systemaattisemmaksi?

Kysymyksessä neljä haluttiin selvittää Nosteen työkaluja ja ovatko ne auttaneet tuomaan myyntitoimintaa systemaattisemmaksi.



Kuvio 15: Kyselytutkimuksen vastaukset myynnin työkaluista.

Kyselyn tuloksena kuviossa 15 arvosanojen osalta kaksi vastaajaa antoi arvion, että tilanne olisi hieman parantunut ja kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että ei parantunut eikä huonontunut. Vastauksista ilmenee, että työkalut ovat vaihtelevasti käytössä, joku käyttää enemmän kuin toinen ja koettiin, että itse työkalut eivät ole tuoneet myyntiprosessia selkeämmäksi.

Työkalua sellaisenaan en käytä johtuen sen monimutkaisuudesta, mutta sen käyttö ei ole niin oleellista kuin Noste-mallin omaksuminen, ymmärtää myynti prosessina, ymmärtää myynti kokonaisuutena.

Kysymys 5. Miten koet Noste-työkalujen käytettävyyden ja hyödyllisyyden?

Kysymyksessä viisi selvitettiin itse työkaluja ja miten myyjät kokevat niiden käytettävyyden ja hyödyllisyyden.



Kuvio 16: Kyselytutkimuksen vastaukset myynnin työkalujen tilasta

Kysymyksessä viisi kuviossa 16 kyselyn tuloksena arvosanojen osalta oli, että kolme vastaajaa antoi arvosanan hieman parantunut, yksi ei parantunut eikä huonontunut ja yksi antoi arvosanan hieman huonontunut. Vastausten mukaan työkalut koettiin liian raskaiksi ja työläiksi. Mutta toisaalta niiden koettiin auttavan myyjää asiakastarpeiden syvässä miettimisessä ja ymmärtämisessä.

Käytettävyydeltään mm. Myyntikärki-työkalu on hieman hankala, asiakkaan/tuotteen tarpeiden yms. syvempään miettimiseen ja ymmärtämiseen Noste-työkalusta on hyötyäkin.

Kysymys 6. Miten kehittäisit Noste-mallin työkaluja?

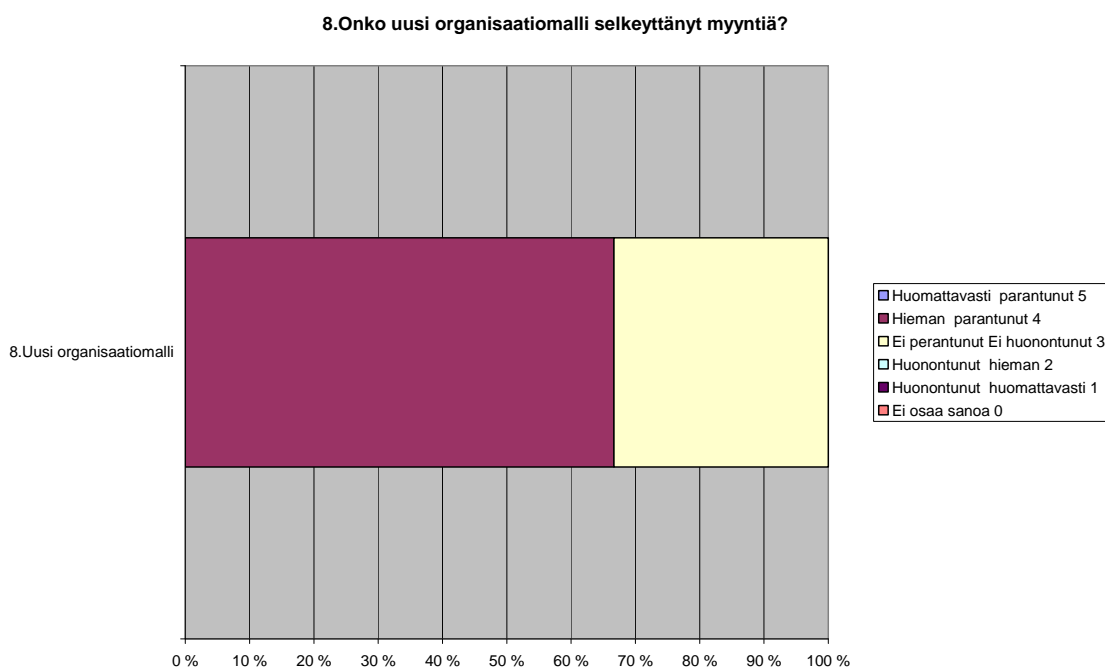
Kysymyksessä kuusi, miten kehittäisit Noste-mallin työkaluja, saatiin kyselyn tuloksena, että asiakassuunnitelmaa tulisi parantaa siten, että se olisi jatkossa CRM-työkalun muodossa ja siitä karsittaisiin päällekkäisyys muihin suunnitelmiin sekä sitä yksinkertaistettaisiin. Mukana pitäisi olla myös seurantatyökalu. Myyntisuunnitelmaa tulisi selkeyttää ja yksinkertaistaa sekä poistaa päällekkäisyys muihin suunnitelmiin ja lisätä mukaan seuranta. Myyntikärkisuunnitelmaa tulisi yksinkertaistaa ja selkeyttää sekä poistaa päällekkäisyys muihin raportteihin.

Kysymys 7. Mitä muita myynnin työkaluja näkisit myynnissä tarvittavan ja miksi?

Kysymyksessä seitsemän kysyttiin, että mitä muita myynnin työkaluja näkisit myynnissä tarvittavan, niin vastaukseksi saatiin, että myynnin käyttöön tarvitaan helppo, kevyt ja yksinkertainen CRM-järjestelmä, jotta asiakastieto on paremmin hallittavissa ja kaikkien käytettävissä. Järjestelmässä tulisi myös olla hyvät seuranta- ja ohjausmahdollisuudet.

Kysymys 8. Onko uusi organisaatiomalli selkeyttänyt myyntiä?

Kysymyksessä kahdeksan selvitettiin, että miten uusi organisaatio malli on vaikuttanut, onko se selkiyttänyt myyntiä.



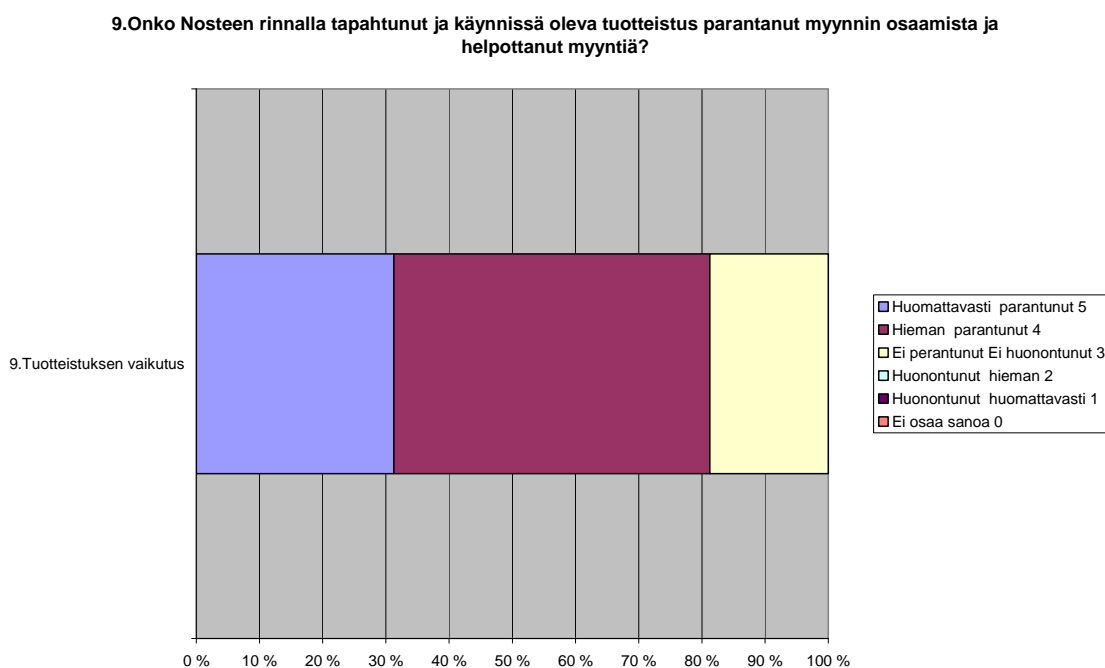
Kuvio 17: Kyselytutkimuksen vastaukset organisaatiomallin vaikutuksesta

Kyselyn tuloksena kuviossa 17 arvosanojen osalta oli, että kolme antoi arvosanan hieman parantunut ja kaksi ei parantunut eikä huonontunut. Uuden organisaatiomallin koettiin pääasiassa selkeyttäneen myyntiä siten, että tarjouspyynnöt ohjautuvat oikeille asiantuntijoille ja jokainen keskittyy siihen osa-alueeseen minkä parhaiten osaa.

Pystymme antamaan asioita asiantuntijoiden hoitoon.

Kysymys 9. Onko Nosteen rinnalla tapahtunut ja käynnissä oleva tuotteistus parantanut myynnin osaamista ja helpottanut myyntiä?

Kysymyksessä yhdeksän selvitettiin tuotteistuksen tilannetta eli onko jo tapahtunut ja käynnissä oleva tuotteistus parantanut myynnin osaamista ja helpottanut myyntiä.



Kuvio 18: Kyselytutkimuksen vastaukset tuotteistuksen vaikutuksesta

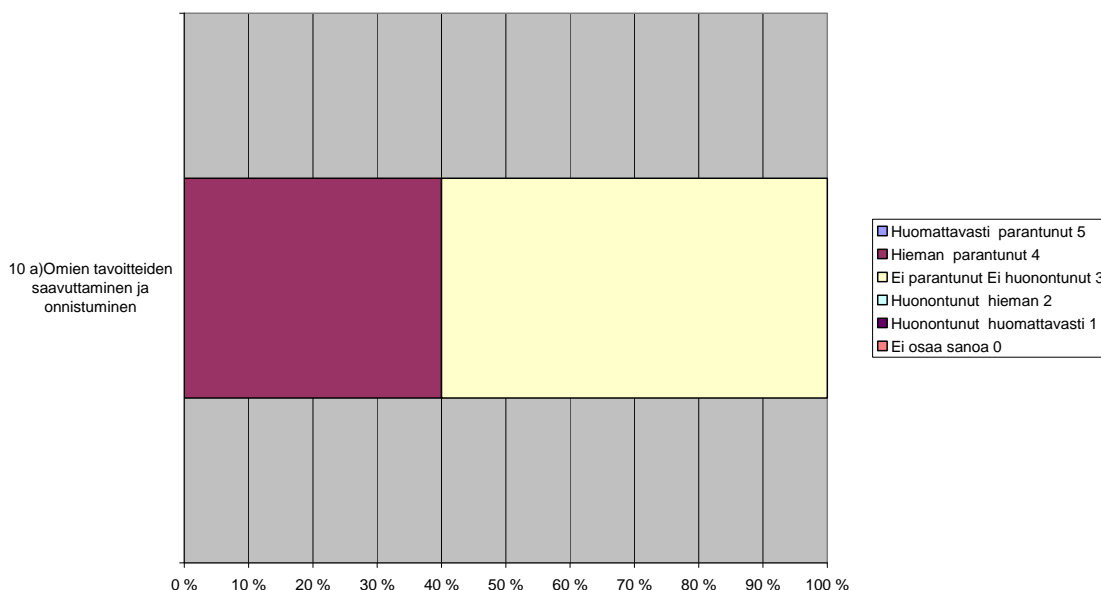
Kyselyn tuloksena kuviossa 18 arvosanojen osalta oli, että yksi antoi arvosanan huomattavasti parantunut, kaksi hieman parantunut ja kaksi ei parantunut ei huonontunut. Kysymyksen yhdeksän vastausten perusteella voidaan todeta, että tuotteistus on vaikuttanut positiivisesti ja se koetaan ylipäättään hyväksi asiaksi.

Hyvä juttu ja sen avulla olemme saaneet enemmän systemaattisuutta tarjoamaan.

Kysymys 10. Miten kuvailisit Nosteen eri tavoitteiden (4) toteutumisen omalta osaltasi?

Kysymyksessä 10a) selvitettiin, että miten Noste-projektille asetetut tavoitteet kuten myyjän omien tavoitteiden saavuttaminen ja onnistuminen on toteutunut.

10a) Miten kuvailisit Nosteen eri tavoitteiden toteutumisen omalta osaltasi, myyjän tavoitteiden saavuttaminen ja onnistuminen?

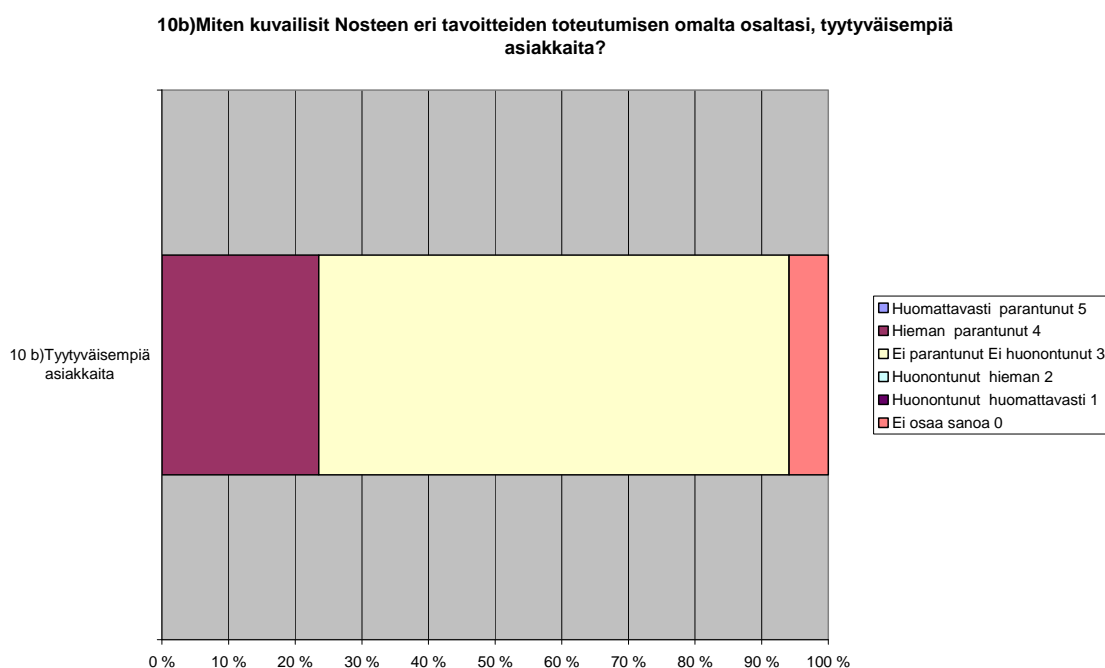


Kuvio 19: Kyselytutkimuksen vastaukset Nosteen myyjien tavoitteiden tilasta

Kyselyn tuloksena kuviossa 19 arvosanojen osalta oli, että kaksi antoi arvosanan hieman parantunut ja kolme ei parantunut ei huonontunut. Nosteen tavoitteena oli antaa myyjälle tavoitteiden saavuttamista ja onnistumisia. Tutkimuksen tuloksena kysymyksen 10a) vastausten perusteella voidaan sanoa, että Nosteen on koettu auttaneen jonkin verran omien tavoitteiden saavuttamista, mutta kun työkaluissa ei ole seurantaa, niin tavoitteiden toteutumista Nosteen avulla ei voida suoraan sanoa parantuneen.

Turhan aikaista sanoa, omaksuminen ja työkalujen käyttö vasta aluillaan.

Kysymyksen 10b) selvitettiin, että miten Noste-projektille asetetut tavoitteet, kuten tyytyväisemmät asiakkaat ovat myyjien omalta osalta toteutuneet.



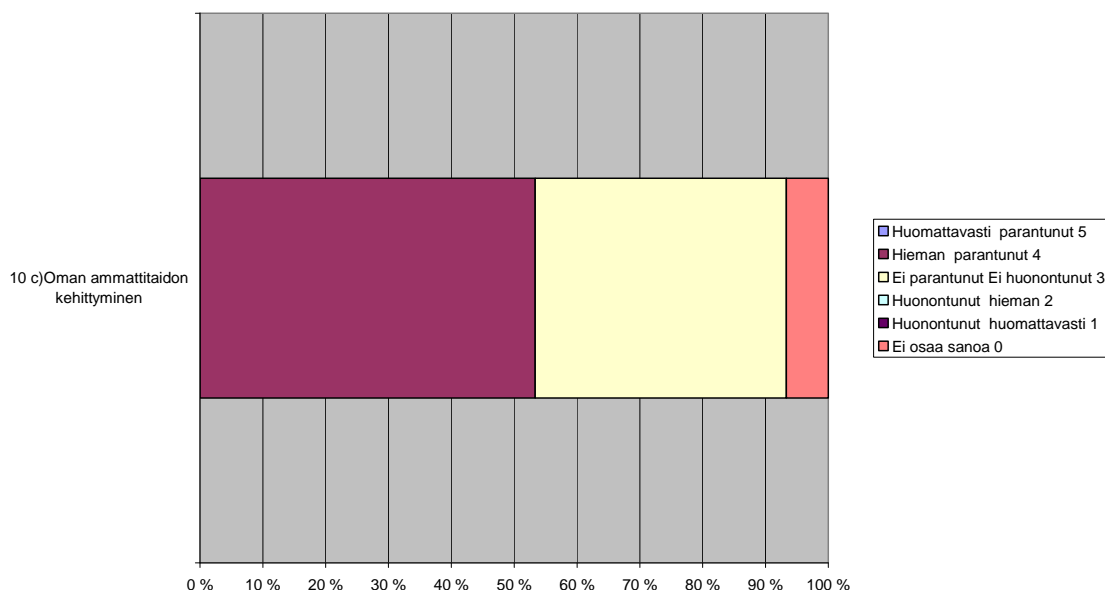
Kuvio 20: Kyselytutkimuksen vastaukset Nosteen myynnin tavoitteiden tilasta asiakkaiden kannalta

Kyselyn tuloksena kuviossa 20 arvosanojen osalta oli, että yksi antoi arvosanan hieman parantunut, kolme ei parantunut ei huonontunut ja yksi ei osaa sanoa. Nosteen tavoitteena oli saada tyytyväisempiä asiakkaita ja vastausten perusteella ei voida selkeästi todeta, että asiakastytyväisyys olisi parantunut, toisaalta on todettu että asiakkaiden tarpeiden tunnistamisen kautta myös ehkä asiakastytyväisyys on lisääntynyt.

Ei muutosta aiempaan.

Kysymyksessä 10c) selvitettiin, että miten Noste-projektille asetettu tavoite myyjän ammattitaidon kehittymisestä on toteutunut.

10c) Miten kuvailisit Nosteen eri tavoitteiden toteutumisen omalta osaltasi, oman ammattitaidon kehittyminen?

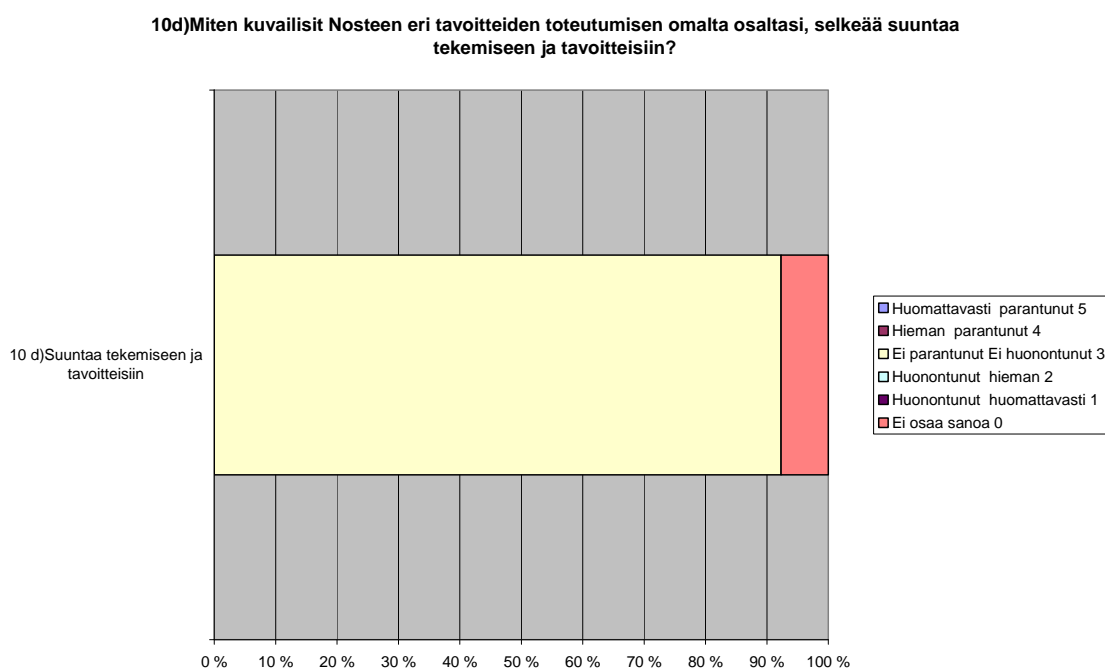


Kuvio 21: Kyselytutkimuksen vastaukset oman ammattitaidon tilasta

Kyselyn tuloksena kuviossa 21 arvosanojen osalta oli, että kaksi antoi arvosanan hieman parantunut ja kaksi ei parantunut ei huonontunut ja yksi ei osaa sanoa. Nosteen tavoitteena, oman ammattitaidon kehittyminen ja kyselyn tuloksena oman ammattitaidon koettiin lisääntyneet. Oma myyntiyö oli Nosteen avulla selkiytynyt ja jäsentyneet sekä muuttunut hieman systemaattisemmaksi sekä osaaminen kehittyneet.

Muiden yksiköiden henkilöiden kautta Nostatus-tapahtumassa oma ammattitaitokin on kehittynyt käydessä asioita eri osa-alueiden asiantuntijoiden kanssa

Kysymyksessä 10d) selvitettiin, että miten Noste-projektille asetettu tavoite selkeämmästä suunnasta tekemiseen ja tavoitteisiin on toteutunut.



Kuvio 22: Kyselytutkimuksen vastaukset tekemisen ja tavoitteiden tilasta

Tuloksena kuviossa 22 arvosanojen osalta oli, että neljä antoi arvosanan ei parantunut ei huonontunut ja yksi ei osaa sanoa. Nosteen tavoitteena oli antaa selkeää suuntaa tekemiseen ja tavoitteisiin ja kyselyn tuloksena ei voida todeta merkittävää muutosta aikaisempaan. Muutoksen suunta voidaan kuitenkin todeta kyselyn perusteella olevan positiivinen.

En osaa sanoa, mutta mallin pitäisi helpottaa sitä, että keskitytään olennaiseen eikä käytetä paukkuja turhiin asioihin.

Kysymys 11. Onko ristiin myyntikilpailu mielestäsi hyvä idea kannustaa myymään yli rajojen?

Kysymyksessä yksitoista selvitettiin, että miten ristiin myyntikilpailu koetaan, onko hyvä idea kannustaa myymään yli yksikkörajojen. Vastausten perusteella ristiin myynti periaatteessa koettiin positiiviseksi asiaksi, mutta koettiin myös niin, että sitä pitäisi tapahtua ilman kilpailuakin.

Ristiin myyntikilpailu kannustanee joitakin, toisille saattaa olla negatiivinen asia ja ristiin myynti jää toisarvoiseksi tavoitteeksi, käytännössä ristiin myyntiä pitäisi tapahtua ilman kilpailuakin

Yhteenvedona kyselystä voidaan todeta, että vastauksia saatiin hyvin kaikkiin kysymyksiin ja vastaukset olivat hyvin sen suuntaisia, joita aiemman havainnoinnin ja kerätyn materiaalin perusteella pystyi oletamaan. Pääasiallisesti kuitenkin voidaan todeta, että palaute liittyen Noste-malliin oli kuitenkin positiivista ja koettiin että se on kuitenkin vienyt asioita enemmän parempaan suuntaan kuin huonompaan suuntaan. Yhteenvedossa taulukossa 10 keskiarvoa laskettaessa ei ole huomioitu kolmen kysymyksen ei osaa sanoa vastauksia.

Miten Hansaprintin Print-myyjien kohdalla myyntiprosessien kehittäminen Nostatuksen ja Noste-mallin avulla on vaikuttanut myyjän kokemaan myyntiprosessin, työvälineisiin ja omien taitojen kehittämiseen?

Kysymykset	5	4	3	2	1	0	Asteikko
Myyntiprosessi							Keskiarvo
1.Myyntiprosessin selkiytyminen		III	II				3,6
2.Myyntiprosessin roolit, vastuut jne.		III	II				3,6
3.Myyntiosaaminen		IIII					4
Noste-työkalut							
4.Noste-työkalut ja systemaattisuus		II	III				3,4
5.Työkalujen käytettävyys ja hyödyllisyys		III	I	I			3,4
Muut							
8.Uusi organisaatiomalli		III	II				3,6
9.Tuotteistuksen vaikutus	I	II	II				3,8
Nosteen tavoitteiden toteutuminen							
10a)omien tavoitteiden saavuttaminen		II	III				3,4
10b)tyytyväisempiä asiakkaita		I	III			I	3,25
10c)oman ammattitaidon kehittyminen		II	II			I	3,5
10d)suuntaa tekemiseen ja tavoitteisiin			IIII			I	3

Asteikko

Huomattavasti parantunut 5

Huonontunut hieman 2

Hieman parantunut 4

Huonontunut huomattavasti 1

Ei parantunut Ei huonontunut 3

Ei osaa sanoa 0

Taulukko 10: Yhteenvedo kyselyn tuloksista annettujen arvosanojen osalta.

4.7 Kehittäminen ja tulokset

Tehdyn kirjoituspöytätyön tutkimuksen, havainnoinnin sekä kyselyn kautta löydettiin kehityskohteita asiakkuuden hallinnasta, myynnin työkaluista, myyntiprosessista sekä myyntitaidoista. Taulukossa 11 on koottuna löydetyt kehityskohteet kehitysehdotuksineen.

Kehityskohteet	Kehitysehdotus
Asiakkuuden hallinta	Asiakkuuden hallintajärjestelmä
Myyntin työkalut	Käytössä olevien työkalujen :Asiakassuunnitelma, myyntisuunnitelma ja myyntikärkisuunnitelma yksinkertaistaminen, pienemmille asiakkaille suppeampi suunnitelma käyttöön
Myyntiprosessin putken kehittäminen erityisesti liiden hallinnan osalta	Uusien ja potentiaalisten liidien hallinta, putkesta "palautuvien" ei-kauppa liidien hallitseminen
Myyntitaitojen kehittäminen ja seuranta	Säännöllinen kehittäminen ja seuranta kehityskeskustelujen kautta

Taulukko 11: Löydetyt kehityskohteet

Myyntitaidot ja kunkin myyjän henkilökohtaiset ominaisuudet muodostavat myyjän kyvyn luoda asiakassuhteita ja erilaisilla tekniikoilla voidaan vahvistaa viestin perille menoa. Myyntitaitojen kehittäminen ja sen seuranta täytyy luoda vielä systemaattisemmaksi kehityskeskustelujen kautta.

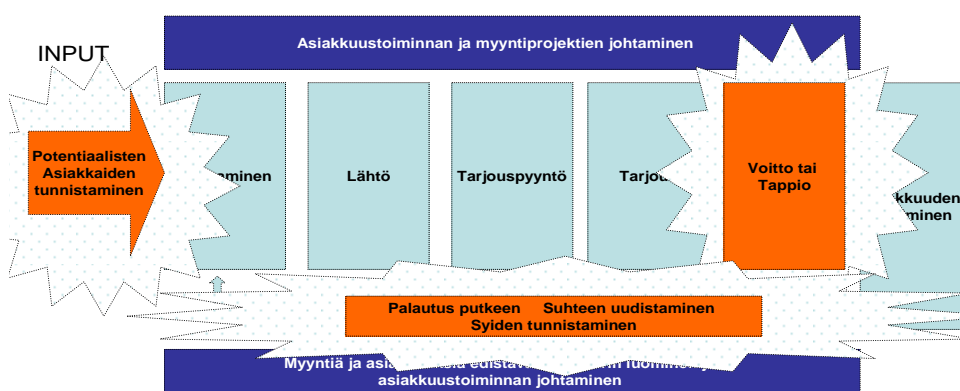
Myyntiprosessin alkupään prosessia on syytä kehittää niin työkalujen kuin mittaamisenkin osalta. Myyjät kaipaavat työkalua, joka auttaa asiakastiedon ja sovittujen toimenpiteiden kirjaamisessa ja seurannassa. Myynnin johto toivoo työkaluja myyntiprosessin seurantaan nykyistä automaattisempana.

Asiakkuuden hallintajärjestelmällä saavutetaan seuraavia etuja:

- myyntiprosessi ja sen seuranta jämäköityy
- alkaa kerääntyä historiatietoja, joita voidaan hyödyntää
- myyjät joutuvat raportoimaan tarkemmin, mutta vastapainoksi jää manuaalista raportointia pois
- asiakkaan tiedot löytyvät yhdestä paikasta

Payne (2006) pitää asiakassuhdehallintaa teknologisia sovelluksia sisältävänä liiketoimintastrategiana, jonka avulla yritys voi tunnistaa potentiaaliset asiakkuutensa ja kasvattaa tuloksellisuuttaan. Analyttinen asiakassuhdehallinta sisältää muun muassa asiakastiedon tulkinnan ja hyödyntämisen. Myös Mäntyneva (2001) toteaa, että tietokantapohjainen asiakkuuksien hallinta mahdollistaa entistä yksilöllisemmän markkinoinnin toteutuksen.

Myyntiprosessin kehittämisen osalta havainnoinnin ja kyselyiden kautta nousi esiin ensinnäkin haastavat myyntitavoitteet ja vallitseva vaikea markkinatilanne, jossa myynti joutuu tekemään hartiavoimin töitä jokaisen kaupan eteen. Myynti on ollut laskevassa trendissä, joten lisämyynti ja uusmyynti ei ole toteutunut toivotun mukaisesti, myös myyjät kokivat haastattelujen ja kyselyn tuloksena, että omiin tavoitteisiin pääseminen ei ole helpottunut. Johtopäätöksenä, kuten kuviossa 23 on esitetty, olisi keskityttävä liidien hallintaan, omien myyntitaitojen kehittämiseen ja käytössä olevien myynnin työkalujen selkiyttämiseen.



Kuvio 23: Mukaeltu Hansaprintin myyntiprosessi kehittämisalueineen Hansaprintin (2009) Noste-mallin, Hannuksen (2004, 153) sekä Mattila ja Rautiaisen (2010, 319) myyntiprosessin mukaan

Hankkeessa tuli myös ilmi, että myynnin käytössä olevat Noste-mallin työkalut

- Asiakassuunnitelma
- Myyntisuunnitelma
- Myyntikärkisuunnitelma

ovat sellaisenaan liian työläitä ja monimutkaisia käyttää. Näiden yksinkertaistamiseen, selkeyttämiseen ja automatisointiin tulisi Yrityksen jatkossa panostaa, mikäli halutaan myynnille toimivat ja käytettävät työkalut. Menestyvät organisaatiot johtavat myyntitoimintaa tehokkaasti ja systemaattisesti. Menestyvillä organisaatioilla on selkeä myyntiprosessi sekä sitä tukevat työkalut. (Hannus 2004, 152 - 154.)

4.8 Hankkeen arviointi ja luotettavuus

Tässä osiossa tarkastellaan tutkimuksellisen kehityshankkeen luotettavuutta, käyttökelpoisuutta, hyödynnettävyyttä ja vaikuttavuutta.

Hankkeen validiteetista varmistuttiin käyttämällä luvussa 4.4.1 mainittuja kahta tutkimusotetta eli kvalitatiivista ja kvantitatiivista. Luotettavuutta parantaa myös usean näkökulman käyttö teoreettisessa viitekehyksessä.

Hankkeen validiteetti toteutui koska hankkeessa käytettiin kahta tutkimusotetta ja kyselytutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua ja osin määrämuotoista kyselyä, jolloin toteutettu kyselytutkimus on toistettavissa. Tutkimus myös toteutettiin johdonmukaisesti keräten tutkimusaineistoa yhteen ja analysoimalla ne huolellisesti.

Toimintatutkimuksen validiteetti Anttilan (2005, 446) mukaisesti perustuu siihen, että siinä henkilön omat havainnot ja kokemukset heijastetaan muiden vastaavia kokemuksia omaavien henkilöiden ja ympäristön näkemyksiin. Siinä on aina kyseessä ryhmä, joka toimii yhdessä. Kyseessä on kokemuseräisen tiedon validointi.

4.7.2. Käyttökelpoisuuden, hyödyllisyyden ja vaikuttavuuden arviointi

Kehittämishankkeen aikaansaannoksia arvioitaessa voidaan kriteereinä käyttää esimerkiksi työn merkittävyyttä, yksinkertaisuutta, helppokäyttöisyyttä, sovellettavuutta muihin yhteyksiin, toistettavuutta ja neutraalisuutta. (Ojasalo ym.2009, 47)

Kohdeyrityksen edustajan arvion mukaan

- Hankkeessa pystyttiin löytämään kohdeyritykselle kehittämiskohteita markkinointivyykkyyden kehittämisessä asiakkuuden hallinnassa, myyntiprosessista sekä myynnin työkaluista.
- Asiakkuuden hallinnassa tullaan investoimaan asiakkuuden hallintajärjestelmään sekä myynnin nykyisiä työkaluja ja raportointia tullaan viemään hankkeessa havaittujen kehittämisalueiden suuntaan.
- Liidien hallintaan ja tullaan panostamaan etsimällä ja tutkimalla markkinoilla olevia erilaisia malleja ja työkaluja mm. Mattila ja Rautiainen (2010) Putki-mallin sovellettavuutta tutkitaan.
- Myynnin käyttämien erilaisten työkalujen, kuten asiakashoitosuunnitelmat, myyntisuunnitelmat ja myyntikärkisuunnitelmat yksinkertaistaminen käynnistetään kevään 2011 aikana.

Työn kokonaisvaikuttavuus selviää vasta kun nämä hankkeessa löydettyt kehittämisalueiden jatkoprojektit on saatu käyttöön.

5 Yhteenveto, johtopäätökset ja jatkotoimenpide-ehdotukset

Tässä luvussa on yhteenveto ja johtopäätökset kohdeyritykselle toteutetusta toiminnallisesta opinnäytetyöstä sekä pohditaan valittujen teorioiden sopivuutta kehityshankkeessa. Ja lopussa esitellään kohdeorganisaation edustajan arvio työn tuloksista ja jatkokehitysehdotuksista.

5.1 Yhteenveto ja johtopäätökset ja jatkokehittämisehdotukset

5.1.1 Yhteenveto tutkimuksellisesta kehittämissankkeesta

Tämän opinnäytetyön aiheena oli Hansaprint Oy:n markkinointikyvykkyyden kehittäminen ja työssä tehtävänä oli selvittää kuinka Hansaprint Oy:n Print-yksikön markkinointikyvykkyyttä voidaan kehittää asiakkuuden hallinnan ja myyntityön kehittämisen näkökulmista eli kuvata myyntiprosessin mallintamista, nykytilanteesta kehittämistarpeeseen. Työ rajattiin niin, että mukana oli ainoastaan Hansaprint Oy:n Print-liiketoimintayksikkö ja kysely kohdistettiin valituille myyntipäälliköille.

Hankkeen tavoitteena oli pyrkiä saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin

1. Mitkä ovat markkinointikyvykkyyden kehittämisen osa-alueet asiakkuudenhallinnan näkökulmasta tarkasteltuina teorian pohjalta tässä yrityksessä?
2. Mitkä ovat myyntityön kehittämisen osa-alueet teorian pohjalta tässä yrityksessä?
3. Mitkä ovat tuloksellisen myyntiprosessin elementit?
4. Miten toteutetaan tuloksellisen myyntiprosessin toimintamalli käytännössä?

Tavoitteena oli mallintaa myyntiprosessi ja löytää siitä kehittämistarpeita. Tutkimusongelmaa lähestyttiin markkinointikyvykkyyksien ja kyvykkyyksien kehittämisen sekä myyntityön ja myyntiprosessien kehittämisen näkökulmasta. Opinnäytetyön teoreettisen tavoitteena oli hankkia tietoperusta markkinointikyvykkyyksien kehittämisen osa-alueista asiakkuudenhallinnassa ja myyntiprosessista. Kokonaiskuva aiheesta saatiin tutustumalla alan uusimpaan kirjallisuuteen ja aikaisempaan tutkimustietoon. Tätä tietoperustaa on sovellettu käytäntöön toiminnallisissa kehittämissankkeissa.

Kehittämissankkeet tehtävät tavoitteisiin pääsemiseksi sekä suoritettavat tehtävät olivat seuraavat:

1. Perehtyä kohdeilmiöön kirjallisuuden kautta ja kohdeilmiön keskeisten käsitteiden määrittely. Opinnäytetyön alussa on määriteltynä löydetyt tutkimuksen peruskäsitteen eli markkinointikyvykyys ja kyvykkyysien kehittäminen sekä myyntityön kehittämisalueet ja myyntiprosessit.
2. Tutustua taustaorganisaatioon ja toiminnallisen viitekehyksen rakentaminen. Tutkija työskentelee itse kohdeyrityksessä, joten yrityksen toiminnan tuntemus oli jo etukäteen ja tarvittavat muut tiedot oli helposti saatavilla. Luvussa kaksi on esitelty kohdeyritys sekä toimialan erityispiirteet.
3. Rakentaa teoreettinen tietoperusta työn teoreettiseksi viitekehykseksi. Opinnäytetyön luku kolme käsittää teoreettisen viitekehyksen kohdeilmiöstä. Tietoperusta antoi työkalun hankkeen toteuttamiselle.
4. Mallintaa myyntiprosessi. Luvussa neljä on toteutettu myyntiprosessin mallintamista nykytilanteesta kehittämistarpeeseen, jonka tuloksena löydettiin kohdeyritykselle kehittämisaalueita.
5. Raportoida tutkimustulokset ja esittää kehitysehdotukset. Luvun neljä lopussa tuodaan esiin löydettyjä kehittämisaalueita ja kehitysehdotuksia ja luvussa viisi on yhteenveto.

Opinnäytetyön raportti koostui 6 pääluvusta ja ensimmäisessä luvussa käsiteltiin opinnäytetyön taustaa, tavoitteita ja rajausta sekä toteutustapaa. Toisessa luvussa esiteltiin kohdeyritys ja toimialan erityispiirteet. Kolmannessa luvussa oli teoreettinen viitekehys ja neljännessä kuvattiin kehittämishanke. Viidennessä yhteenveto ja kuudennessa eli päätäntöluvussa opiskelija arvioi ammatillisen osaamisen kasvua sekä suorittaa itsearvioinnin. Lopussa on myös yrityksen edustajan lausunto hankkeen vaikuttavuudesta ja hyödyllisyydestä.

5.1.2 Yhteenveto tuloksista ja tuloksista vedettävät johtopäätökset

Esitettyihin tutkimusongelmiin saatiin teoreettiset vastaukset:

Mitkä ovat markkinointikyvykyyden kehittämisen osa-alueet asiakkuuden hallinnan näkökulmasta tarkasteltuna teorian pohjalta tässä yrityksessä?

Yrityksen tärkein voimavara ovat asiakkaat ja asiakkuuksien hallinta auttaa yritystä hallitsemaan liiketoimintaansa koordinoitusti ja tunnistamaan asiakkaansa. Systemaattisella asiakkuuden hallinnalla voidaan varmistaa yhtenäinen tapa toimia asiakassuhteissa, tehokkaampi uusasiakashankinta ja pysyvämmät asiakassuhteet. (Hannus 2004, 133.) Tämä osa-alue tunnistettiin kohdeyrityksessä yhdeksi kehittämisaalueeksi. Tutkijalle kävi selkeästi ilmi haastattelujen ja kyselyiden kautta, että yrityksessä tarvitaan myynnin avuksi asiakkuuden hallintajärjestelmä.

Mitkä ovat myyntityön kehittämisen osa-alueet teorian pohjalta tässä yrityksessä?

Myyntitaidot ja kunkin myyjän henkilökohtaiset ominaisuudet muodostavat myyjän kyvyn luoda asiakassuhteita ja erilaisilla tekniikoilla voidaan vahvistaa viestin perille menoa (Vahvaselkä 2004, 213 - 214). Käynnissä olevan Noste-projektin myötä myyjät ovat kokeneet myyntitaitojensa hieman parantuneen. Myyntitaitoja parannetaan jatkossakin. Tuotetuntemus ja tarvekartoitus ovat peruselementtejä ja jos onnistutaan tarvekartoituksessa, niin se mahdollistaa ratkaisujen löytämisen ja kaupan (Lipiäinen 2000, 360). Myyntitaitoja tulee jatkossa vahvistaa yhä systemaattisemmin ja taitojen kehittyminen/seuranta tulee tapahtua henkilökohtaisin kehityskeskustelujen kautta.

Mitkä ovat tuloksellisen myyntiprosessin elementit?

Kohdeyritys on määritellyt tuloksellisen myyntiprosessin elementeiksi tapaaminen, lähtö, tarjouspyyntö, tarjous, kauppa. Myyjät eivät ole myyntiprosessissa kokeneet riittävästi onnistumisia, joten putken virtauksessa voitiin todeta olevan haasteita. Mattila ja Rautiaisen (2010) putkimallin mukaan myyntiprosessin kehittämiseksi on mukaan on määriteltävä jatkossa vahvemmin liidi (lead) ja sen hallinta.

Miten toteutetaan tuloksellisen myyntiprosessin toimintamalli käytännössä?

Jotta myyntiprosessi kehittyisi ja tulisi tuloksellisemmaksi, niin esitetyt kehityskohteet tulee viedä käytäntöön. Se tarkoittaa myös sitä, että jatkossa seurantatyökalut tulee olla sellaiset että myyntiprosessin etenemistä on helpompi ohjata, seurata ja johtaa. Hannuksen (2004) mukaan menestyvät organisaatiota johtavat myyntitoimintaa tehokkaasti ja systemaattisesti.

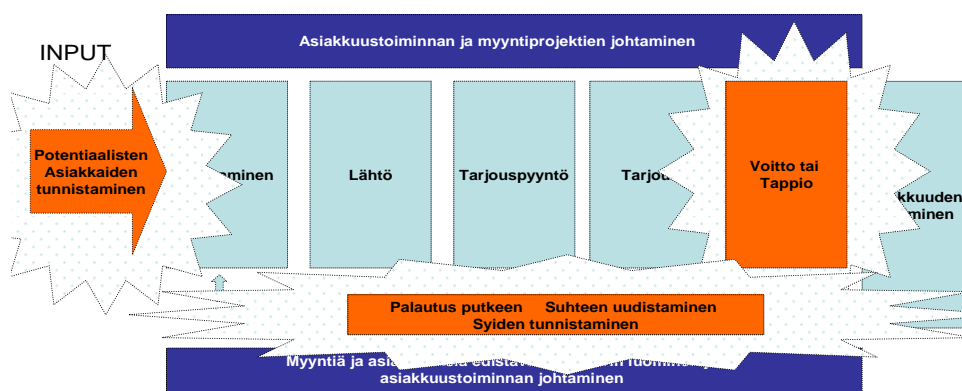
Erilaisin havainnoin ja haastatteluin tuli selkeästi esille, että sekä myynnin että myynnin johdon kannalta yrityksen asiakkuuden hallinnassa on selkeitä ongelmakohtia. Yrityksessä ei ole ajantasaista eikä historia tietoa asiakkaista, asiakasluokittelut ovat puutteellisia, osa raportoinnista on hyvin manuaalista samoin myyntiprosessin tarjousvaiheen työkalut ovat osin puutteellisia eli raportointi on hyvin manuaalista. Myös kyselytutkimuksen vastaukset tukivat tätä eli niiden vastausten perusteella kaivattiin yritykseen selkeästi asiakkuuden hallintajärjestelmää.

Kyselyssä tuli myös vahvasti esille myynnin nykyisten työkalujen raskaus ja myös aiemmat havainnot tukevat tätä eli suurin osa raportoinnista on manuaalista. Nykytyökaluja tulee selkeästi yksinkertaistaa ja asiakkuuden hallintajärjestelmä toisi tähän myös omalta osaltaan kehitystä.

Kyselyn ja haastattelun sekä havainnoinnin perusteella myyjät toimivat erittäin haastavassa markkinatilanteessa, jolloin omiin tavoitteisiin pääseminen ei ole ainakaan helpottunut. Yri-

tyksen myyntiprosessi on selkeä, mutta jotta myynti voi myydä ja saada aikaiseksi kauppaa on yrityksellä oltava riittävästi uutta potentiaalia myynnin työstettävänä. Jotta myyntiin saadaan lisää onnistumisia ja lisämyyntiä tulee yrityksen jatkossa vahvistaa myyntiprosessin alkupäätä, jotta myynnin putkeen saadaan enemmän virtausta.

Kyselyn perusteella myyjät kokivat omien myyntitaitojensa hieman parantuneen, mutta havaintojen perusteella pystyttiin päättämään, että myyntitaidot vaativat säännöllisempää ja yksilöllisempää kehittämistä sekä kehittymisen seuranta.



Kuvio 24: Mallinnettu Hansaprintin uusi myyntiprosessi kehittämisalueineen Hansaprintin (2009) Noste-mallin, Hannuksen (2004, 153) sekä Mattila ja Rautiaisen (2010, 319) myyntiprosessin mukaan

Tehtyjen haastattelujen, havainnoinnin ja kyselyn perusteella voidaan todeta, että tarvetta asiakkuuden hallinnan kehittämiseksi sekä myyntiprosessien kehittämiseksi on. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkimus- ja kehittämishanke on onnistunut. Tutkimusongelmiin löydettiin vastaukset teoriasta ja kohdeyritykselle löydettiin kehittämiskohteet, jotka on esitetty myös kuviossa 24.

5.2 Teoreettinen keskustelu

Olemassa oleva teoria antaa hyviä neuvoja myyntiprosessiin ja sen kehittämiseen. Yrityksen johtamisessa työskentelevien on hyvä tutustua alan teoriaan säännöllisesti. Hannuksen (2004) mukaan kyvykkyys muodostuu osaamisesta, prosesseista sekä tietoteknisistä ratkaisuista.

Asiakkuuden hallinnan kyvykkyyksien kehittämiseksi on oltava selkeä asiakas ja palvelustrategia (Ylikortes 1997, 201). Tietokantapohjainen asiakkuuksien hallinta mahdollistaa entistä yksilöllisemmän ja segmentoidumman markkinoinnin toteutuksen (Mäntyneva 2001,12). Sekä kyselyssä, että haastatteluissa sekä kerätyissä aineistoissa tuli selkeästi ilmi asiakkuuden hallintajärjestelmän puute.

Menestyvillä organisaatioilla on selkeä myyntiprosessi ja sitä tukevat työkalut (Hannus 2004, 153). Tutkimuksessa kävi ilmi, että kohdeyrityksellä on myyntiprosessi ja sitä tukemaan luotuja työkaluja. Itse prosessi on ymmärretty ja suhteellisen selkeä, mutta työkalut ovat liian raskaat käyttää. Jos työkalut ovat liian raskaita käyttää, niitä ei käytetä, jolloin suunnitelmallisuus, ohjaus ja seuranta myyntityössä kärsivät. Itse prosessissa kyselyn sekä haastattelujen kautta kävi ilmi, että eniten haasteita on myyntiprosessin alkupäässä eli miten saada enemmän myyntikelpoisia liidejä myyntiin. Mattila & Rautiaisen (2010) putki-mallissa markkinoinnin kauaskantoiset ohjelmalliset tavoitteet yhdistyvät myynnin intressiin saada kauppaa ja hoitaa suhteet asiakkaisiin.

Kaupan tehokas aikaansaaminen on paljolti hyvän myyjän henkilökohtainen ominaisuus (Hannus 2004, 155). Tutkimuksessa kävi ilmi, että myyjät kokivat oman ammattitaitonsa kohentuneen, mutta selkeästi siihen tulee jatkossa panostaa enemmän.

Opinnäytetyössä käytetty teoreettinen viitekehys osoittautui tutkimuksessa hyvin paikkansa pitäväksi. Jotta menestyään myynnissä, täytyy olla selkeä myyntiprosessi ja siihen tarvittavat myyntiä tukevat työkalut. Itse myyntityö vaatii hyvää osaamista ja tiettyjen asioiden hyvää hallintaa. Henkilökohtaisella myyntityöllä erottuu parhaiten kilpailijoista.

Tutkimuksessa käytettiin myyntiprosessin mallintamisessa sekä Hannuksen (2004, 153) sekä Mattila ja Rautiaisen (2010, 319) myyntiprosesseja. Malleista löydettiin kohdeyrityksen myyntiprosessiin kehittämiskohteita ja mallinnettiin myyntiprosessi kehittämisalueineen Hansaprintin (2009) Noste-mallin ja Hannuksen (2004, 153) sekä Mattila ja Rautiaisen (2010, 319) myyntiprosessin mukaan.

5.3 Jatkotutkimusaiheet ja -kehittämisehdotukset

Hankkeen tekemisen yhteydessä tuli eteen useita Hansaprint Oy:n Print-myyntin myyntiprosessin kehittämiseen liittyviä jatkokehittämisehdotuksia. Tärkeimpänä kehitysehdotuksena tutkija näkee kohdeyrityksen asiakas hallinnan järjestelmän ja sen käyttöönoton mahdollisimman pian. Tämä voisi samalla tuoda parannusta myös, tutkimuksessa esille nousseeseen kehityskohteeseen nykymyyntiprosessista, uusien ja potentiaalisten liidien hallintaan. Myyntin työkalut nousivat myös esille ja niitä tulee jatkossa yksinkertaistaa, asiakkuuden hallintajärjestelmä voisi olla myös tässä osana kehitystä. Myyjien myyntitaitojen kehittäminen on

myös tärkeä kehityskohde, jota voitaisiin jatkossa paremmin seurata sekä toteuttaa yksilöllisten kehityskeskustelujen kautta.

Jatkotutkimuksina taustaorganisaatiolle myyntiprosessin edelleen parantamiseksi olisi hyödyllistä tutkia seuraavia aiheita:

1. Myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kehittäminen, markkinointi enemmän osaksi myyntiä, nyt se on vielä aika erillään.
2. Myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kehittäminen, erityisesti potentiaalisten asiakkaiden hallinnassa, milloin potentiaali siirtyy myynnin putkeen eli myyntikelpoiseksi liidiksi?
3. Myynnin palkitsemisjärjestelmä

Markkinoinnin ja myynnin yhteistyön kehittämisellä voitaisiin luoda yhtenäinen prosessi, joka auttaisi yritystä tehostamaan markkinointi ja myyntitoimenpiteitä. Markkinointi olisi yhä enemmän osa myyntiä ja generoisi myynnille myyntikelpoisia liidejä. Yrityksellä ei ole tällä hetkellä käytössä myynnin palkitsemisjärjestelmää ja tutkimalla myynnin palkitsemisjärjestelmiä sekä keinoja, voitaisiin löytää keinoja ja porkkanoita tehostamaan myynnin toimintaa.

6 Päätäntö

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen viimeisessä luvussa suoritetaan opinnäytetyön itsearviointia oppimisen näkökulmasta peilaten koulutusohjelman tavoitteita sekä Laurean ylemmän ammattikoreakoulututkinnon opinnäytetyön kriteerien pohjalta. Opinnäytetyön arviointikriteerit ovat Laurean Learning by Developing-mallista: autenttisuus, tutkimuksellisuus, uuden luominen ja käyttökelpoisuus (Kallioinen 2008, 7).

6.1 Opinnäytetyö ammatillisen oppimisen näkökulmasta

Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavien opintojen yleisenä tavoitteen on antaa opiskelijalle seuraavat valmiudet:

1) työelämän kehittämisen edellyttämät laajat ja syväiset tiedot asianomaiselta alalta sekä tarvittavat teoreettiset tiedot asianomaisen alan vaativissa asiantuntija- ja johtamistehtävissä toimimista varten

2) syväinen kuva asianomaisesta alasta asemasta työelämässä ja yhteiskunnallisesta merkityksestä sekä valmius asianomaisen alan tutkimustiedon ja ammattikäytännön kehityksen seuraamiseen ja erittelyyn

3)valmiudet elinikäiseen oppimiseen ja jatkuvaan oman ammattitaidon kehittämiseen

4)työelämässä vaadittava hyvä viestintä- ja kielitaito sekä

5)kansainvälisen vuorovaikutuksen ja ammatillisen toiminnan edellyttämät valmiudet.

Teoreettinen osuus antoi kattavan kuvan etenkin myyntiprosesseista ja niiden kehittämisestä. Aiheeseen perehtyminen oli mielenkiintoista ja se avasi uusia näkökulmia markkinointikyvykkyyksien kehittämiseksi asiakkuuden hallinnan ja myyntityön sekä myyntiprosessien kehittämisen näkökulmista oman työn sekä koko kohdeyrityksen kannalta. Työssä yhdistyi konkreettinen kehittämistoiminta, dokumentoitu kokemustieto ja tutkimuksellinen ote. Opinnäytetyön tekijänä koen että oma osaamiseni, tiedot ja taidot karttuivat hankkeen aikana huomattavasti. Toimiminen hankkeessa lisäsi ymmärrystä asianomaisen alan kokonaistilanteesta sekä toi selkeästi uutta intoa ja eväitä kehittää oman myyntiryhmän ja koko yrityksen myyntiprosesseja.

6.2 Itsearviointi

Ojasalo (2009, 47) mukaan arviointi on suunnitelmallista tiedonkeruuta ja kerätyn tiedon kriittistä analysointia. Tulosten pohjalta arvioidaan kehittämistoimien vaikutuksia ja kehittämisen etenemistä.

Työn lähtökohtana on ollut työelämälähtöinen kehittämishanke. Kehittämishankkeen tavoitteena oli selvittää kuinka kohdeyrityksen tietyn yksikön markkinointikyvykkyyttä voidaan kehittää asiakkuuden hallinnan ja myyntityön kehittämisen näkökulmista. Tavoitteena oli kuvata myyntiprosessin mallintamista nykytilanteesta kehittämistarpeeseen. Hankkeen eteneminen ja vaiheet on dokumentoitu tähän työhön. Oppimisen kannalta hanke oli mielenkiintoinen. Autenttisuutta arvioitaessa on oleellista että oppii löytämään kulloinkin käsiteltävänä olevan ongelman ydinilmiöt ja niihin liittyvät käsitteet, joiden avulla ilmiötä voidaan jäsentellä. Katson, että pystyin tässä hankkeessa löytämään ydinilmiöt, käsitteet ja pystyin niitä myös jäsentelemään.

Tietoperustan rakentamisessa käytettiin laajasti lähdekirjallisuutta. Lähteinä pyrittiin käyttämään mahdollisimman monipuolista ja uutta tietoa. Teoreettinen viitekehys pohjautuu pääosin suomalaisten myynti ja asiakkuudenhallinta-asiantuntijoiden teoksiin.

Teoreettisen viitekehysten menetelmiä kuten erilaisia teorioita myyntiprosesseista sekä oppeja asiakkuuden hallinnasta on hyödynnetty kehittämishankkeessa. Teoriaosuus tukee hyvin toteutettua kehittämishanketta.

Kehittämishankkeen tuotoksena pystyttiin löytämään Hansaprint Oy:lle markkinointikyvykkyyden kehittämisalueita asiakkuuden hallinnassa sekä myyntiprosessista ja myynnin työkaluista. Hankkeen tuotoksena saatiin uutta tietoa ja löydettiin kehityskohteita sekä opiskelija myös itse omaksui uusia työskentelytapoja ja sai uusia ideoita oman työn kehittämiseen. Hankkeen kautta tunnistettujen kehityskohteiden työstäminen voidaan aloittaa tarvittaessa heti.

Lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin, metodin valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: WS Bookwell Oy.
- Alanen, V. , Mälkiä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Alkula, T. , Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1995. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. 1.-2.painos. Juva: WSOY
- Antila P. 2005. Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Hamina: Akatiimi Oy
- Chambers, P. 2004. 21st century sales management. Gloucestershire: Management Books 2000 Ltd.
- Eades, K. M. 2003. The new solution selling: The revolutionary Sales Process That is Changing the Way People Sell. New York: McGraw-Hill.
- Eskola, J. , Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyudet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hannus, J., Lindroos J-E. & Seppänen T. 1999. Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Heikkinen, H. L. T. , Rovio, E. & Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara P. 2009. Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hooley, G., Saunders, J. & Piercy, N. 2004. Marketing Strategy and competitive positioning. London: Financial Times/Prentice Hall.
- Jobber, D. & Lancaster, G. 2006. Selling and Sales Management. 7th ed. Essex: Pearson Education.
- Kallioinen, O. 2008. Oppiminen Learning by Developing-toimintamallissa. Laurea publications A61. Vantaa: Edita Prima
- Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopistopaino.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kemmis, S., Mc Taggart, R. 1981. The Action Research Planner. Deakin: University Press.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 1999. Principles of Marketing. 8th ed. Upper Saddle River (N.J.): Prentice-Hall, cop.1999.
- Lipiäinen, T. 2000. Liiketoiminnan suunnittelu markkinointi ja johtaminen uudella vuositu-
hannella. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Manning, G.L. & Reece, B. L. 2007. Selling Today: Creating customer value. 10th ed. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp Ky.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Porvoo: WSOY.

Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J., 2009. Kehittämistyön menetelmät. 1. panos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Payne, A. 2006. Handbook of CRM. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Pelin, R. 2009. Projektihallinnan käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rubanovitsch, M & Aalto, E. 2006. Myynnin lyhytterapia-sanoista tekoihin. Helsinki: Oy Imperial Sales AB.

Tikkanen, H., Aspara, J & Parvinen, P. 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Helsinki: Talentum.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito-onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Pieksämäki: Oy Finn Lectura Ab.

Ylikortes, K. 1997. Myykö hyvä tuote itsensä? Pienten teollisuusyritysten markkinointiosaaminen. Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulu.

Artikkelit

Guenzi, P. & Troilo, G. 2007. The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value. Journal of Business Research Feb2007, Vol.60 Issue 2. 98-107.

Opinnäytetyöt

Ikonen, R. 2008. Asiakslähtöisyyden ja markkinointikyvykkyyden kehittäminen Lohjan seudun pk-yrityksissä. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Forsman, T. 2008. Hankeraportti: Teollisen palveluliiketoiminnan koulutustarpeen selvittäminen Lohjan ja Tammisaaren seutukunnissa ja näiden alueiden pk-yritysten osaamisperustan kehittäminen. Laurea - ammattikorkeakoulu.

Nordberg, R. 2007. Myyntiprosessin vaiheet ja siihen liittyvät työkalut. Lahden Ammattikorkeakoulu.

Internet-lähteet

Hansaprint Oy. 2010. Viitattu 10.2.2011. <http://www.hansaprint.fi>

Laurea-ammattikorkeakoulu. 2011. Viitattu 10.02.2011. Learning by Developing (LbD). https://intra.laurea.fi/intra/fi/02_opiskelu/05_opiskelu_Osa5/01_pedagoginen_kehittamisen/00_LbD/index.jsp

Muut lähteet

Hansaprint. 1/2010. Uutiskirje.

Ketonen, T. 2009. Hansaprint Oy:n toimintasuunnitelma 2010. Turku.

Ketonen, T. 2010. Osavuosisikatsaus Hansaprintin hallitukselle.

Palva, O. 2008. Ratkaisumyynti keinona liiketoiminnan kasvulle. Teknillinen Korkeakoulu.

Hansaprint. Noste toimintamalli. 2009. Powerpoint-esitys.

Raij, K. 2005. Laurea. Learning by developing Kehittämispohjainen oppiminen. Powerpoint-esitys.

Kuviot

Kuvio 1: Hansaprint Oy omistusrakenne (Hansaprint 2010)	14
Kuvio 2: Hansaprint Oy konsernirakenne (Hansaprint 2010)	14
Kuvio 3: Markkinointiosaamisen elementit ja komponentit (Ylikortes 1997, 201)	18
Kuvio 4: Myynnin vaiheet ja ns. myynnin ympyrä (Rubanovitsch & Aalto 2006, 37) .	24
Kuvio 5: Huippumyyjän ajankäyttö (Rubanovitsch & Aalto 2006, 41)	27
Kuvio 6: Hyvältä myyjältä vaadittavat osaamisen elementit (Lipiäinen 2000, 360)..	27
Kuvio 7: Myyntiprosessin vaiheet (Hannus 2004, 153).....	31
Kuvio 8: Mattila ja Rautiainen (2010, 319) markkinoinnin ja myynnin putki	32
Kuvio 9: Mukaeltu Hansaprintin myyntiprosessi kehittämisalueineen Hansaprintin (2009)Noste-mallin, Hannuksen (2004, 153) sekä Mattila ja Rautiaisen (2010, 319) myyntiprosessin mukaan.....	34
Kuvio 10: Toimintatutkimuksen spiraali (Aaltola & Valli 2007, 203).....	41
Kuvio 11: Noste myyntiprosessi (Hansaprint 2009)	48
Kuvio 12: Kyselytutkimuksen vastaukset myyntiprosessin tilasta	52
Kuvio 13: Kyselytutkimuksen vastaukset myyntiprosessin roolituksista	53
Kuvio 14: Kyselytutkimuksen vastaukset oman myyntiosaamisen tilasta	54
Kuvio 15: Kyselytutkimuksen vastaukset myynnin työkaluista.....	55
Kuvio 16: Kyselytutkimuksen vastaukset myynnin työkalujen tilasta.....	56
Kuvio 17: Kyselytutkimuksen vastaukset organisaatiomallin vaikutuksesta	57
Kuvio 18: Kyselytutkimuksen vastaukset tuotteistuksen vaikutuksesta	58
Kuvio 19: Kyselytutkimuksen vastaukset Nosteen myyjien tavoitteiden tilasta	59
Kuvio 20: Kyselytutkimuksen vastaukset Nosteen myynnin tavoitteiden tilasta asiakkaiden kannalta.....	60
Kuvio 21: Kyselytutkimuksen vastaukset oman ammattitaidon tilasta	61
Kuvio 22: Kyselytutkimuksen vastaukset tekemisen ja tavoitteiden tilasta	62
Kuvio 23: Mukaeltu Hansaprintin myyntiprosessi kehittämisalueineen Hansaprintin (2009) Noste-mallin, Hannuksen (2004, 153) sekä Mattila ja Rautiaisen (2010, 319) myyntiprosessin mukaan.....	65
Kuvio 24: Mallinnettu Hansaprintin uusi myyntiprosessi kehittämisalueineen Hansaprintin (2009) Noste-mallin, Hannuksen (2004, 153) sekä Mattila ja Rautiaisen (2010, 319) myyntiprosessin mukaan	70

Taulukot

Taulukko 1: Esimerkkejä tietojen analyysin ja mallintamisen soveltamiskohteista asiakassuhteiden hallinnassa (Hannus 2004, 160)	21
--	----

Taulukko 2: Asiakkuuksien hallinnan kyvykkyydet ja parhaat käytännöt (Hannus 2004, 139)	23
Taulukko 3: Ominaisuus-etu-hyöty tekniikka on argumentointitekniikka (Vahvaselkä 2004, 184)	26
Taulukko 4: Myyntitapahtuman vaiheet (Vahvaselkä 2004, 142)	30
Taulukko 5: Hankkeen aikataulu.....	36
Taulukko 6: Hankkeen resurssit ja roolit.....	37
Taulukko 7: Hankkeesta laadittu riskitaulukko.....	38
Taulukko 8: Asiakkuudenhallinnan ongelmakohtia	50
Taulukko 9: Käytössä olevat järjestelmät ja niiden taso	50
Taulukko 10: Yhteenveto kyselyn tuloksista annettujen arvosanojen osalta.....	63
Taulukko 11: Löydetyt kehityskohteet.....	64