

**Myynnin, markkinoinnin ja viestinnän yhteistyö
Suomessa toimivissa yrityksissä**

Elisa Pulkkinen



11.11.2012

Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

<p>Tekijä Elisa Pulkkinen</p>	<p>Aloitusvuosi 2009</p>
<p>Raportin nimi Myynnin, markkinoinnin ja viestinnän yhteistyö Suomessa toimivissa yrityksissä</p>	<p>Sivumäärä 54</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Mia-Maria Salmi Eija Kärnä</p>	
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty vuonna 2012 toimeksiantona Suomen myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ ry:lle. Työ on tehty osana Haaga-Helia ammattikorkeakoulun teemaryhmää nimeltä ”Myynnin, markkinoinnin ja viestinnän yhteistyön kehittäminen”.</p> <p>Tämän työn tarkoituksena on ollut tehdä koontitutkimus kolmesta aiemmin tehdystä opinnäytetyöstä, joissa on tutkittu myynnin, markkinoinnin ja viestinnän yhteistyön nykytilaa sekä sen kehittämistä ja integraatiota suomalaisissa yrityksissä. Kolmessa työssä toimintoja on tutkittu ja vertailtu kaksi kerrallaan, ja tähän työhön on ollut tarkoitus saada näkökulmia kaikista kolmesta toiminnosta rinnakkain. Myynti, markkinointi ja viestintä ovat usein yrityksissä erillään toisistaan, omina osastoina. Työn tarkoitus on tutkia, kuinka näiden osastojen yhteistyö saataisiin sille tasolle, että se toisi yritykselle kilpailuedun. Tuloksia on tarkoitus hyödyntää SMKJ:n jäsenkoulutuksen kehittämiseen.</p> <p>Työn teoriaosuudessa käsitellään myynnin, markkinoinnin ja viestinnän tehtäviä, tavoitteita, seurantaa ja mittareita sekä niiden välistä yhteistyötä ja integraatiota.</p> <p>Tulokset aiemmissä tutkimuksissa ovat yllättävän samankaltaisia. Riippumatta toiminnosta, ja siitä, minkä kahden osaston välistä yhteistyötä tutkitaan, yhteistyön haasteet ja kehitysehdotukset paljastuivat samoiksi. Työntekijöillä on halua oppia enemmän toisen osaston toimijoista ja heidän vastuualueistaan. Yleisesti työntekijät haluavat panostaa yhteistyöhön ja he kokevat voivansa vaikuttaa sen kehittämiseen. Haasteita yhteistyön kehittämisessä ovat mm. kiire, resurssien puute ja aikataulujen yhteensovittamisongelmat. Esimiehiltä toivotaan enemmän avoimuutta ja aktiivisuutta, sekä panostusta yhteisten tavoitteiden selkeyttämiseen.</p> <p>Jotta integraatio näiden kolmen toiminnon välillä tapahtuisi suomalaisissa yrityksissä, toimintoja ja osastoja tulisi yhdistää ja organisaatorakenteita muokata. Yhteistyölle tulisi myös varata enemmän aikaa ja resursseja, esimerkiksi osastojen välisten palaverien muodossa.</p>	
<p>Asiasanat Myynti, markkinointi, viestintä, markkinointiviestintä, yhteistyö, integraatio</p>	



11 November 2012

Degree Programme in Modern Languages and
Business Studies for Management Assistants

Author Elisa Pulkkinen	Year of entry 2009
The title of thesis Cooperation among Sales, Marketing and Communications within Companies Operating in Finland	Number of pages 54
Supervisors Mia-Maria Salmi Eija Kärnä	
<p>This bachelor's thesis discusses the cooperation among sales, marketing and communications. The study is based on the role of integration in business. This thesis is about the current state of cooperation and integration in organizations operating in Finland. It also discusses how integration could reach a level that would give a competitive advantage to a company. This thesis has been done in the year 2012.</p> <p>The report consists of theoretical and empirical parts. In the theoretical part the concepts of sales and marketing are explained, as well as communications, marketing communications and integration among them. The empirical part is based on three theses that have discussed integration in sales & marketing, marketing & communications and sales & communication. This thesis compiles the main points of those reports and compares the results.</p> <p>The results from all three studies are similar. Sales, marketing and communications professionals would like to invest more in cooperation among the different divisions. They also want to know more about the responsibilities and functions of personnel in other divisions. Managers need to be more active and open when it comes to such cooperation. Personnel know the benefits of cooperation and they want to develop their organization towards more integration.</p> <p>This thesis also discusses the challenges of cooperation. Results show that the biggest problems are a lack of time and a lack of resources. Information must move forward more fluently.</p> <p>There are too many companies that separate their divisions too much. Sales, marketing and communications professionals should work together as a large team towards the same goals. The time for the differentiation of the past should now be seen as over.</p>	
Key words sales, marketing, communications, marketing communications, cooperation, integration	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	SMKJ ry	1
1.2	Teemaryhmä.....	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	5
2	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusmenetelmä	6
3	Myynti	8
3.1	Myyntin tavoitteet	8
3.2	Myyntin tehtävät.....	10
3.3	Myyntin seuranta ja mittarit	11
4	Markkinointi.....	13
4.1	Markkinoinnin tavoitteet	13
4.2	Markkinoinnin tehtävät	14
4.3	Markkinoinnin seuranta ja mittarit.....	15
4.4	Markkinointiviestintä	17
5	Viestintä.....	20
5.1	Viestinnän tavoitteet	20
5.2	Viestinnän tehtävät.....	21
5.3	Viestinnän seuranta ja mittarit	22
6	Myyntin, markkinoinnin ja viestinnän integraatio.....	23
7	Tutkimusten tulokset.....	27
7.1	Myynti ja markkinointi.....	28
7.2	Markkinointi ja viestintä	32
7.3	Viestintä ja myynti.....	36
8	Tulokset, johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	43
8.1	Työntekijöiden rooli.....	43
8.2	Tavoitteiden selkeys	45
8.3	Haasteena kiire.....	46
8.4	Jatkotutkimukset.....	46
8.5	Tulosten yhteenveto.....	47
9	Luotettavuuden ja prosessin arviointi	49
	Lähteet.....	51

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ ry:lle. Myöhemmin toimeksiantajaan viitataan lyhenteellä SMKJ. Opinnäytetyön aiheena on myynnin, markkinoinnin ja viestinnän yhteistyön kehittäminen ja integraatio suomalaisissa yrityksissä. Aiheesta on jo tehty kolme kyselytutkimusta opinnäytetöinä, joiden tuloksia analysoidaan ja vertaillaan tässä työssä.

”Kun markkinoinnin, myynnin ja viestinnän ammattilaiset kohtaavat avoimesti, tasa-arvoisina, toistensa vahvuuden tuntien ja yhteisen edun nimissä, syntyy uutta energiaa, laaja-alaisempaa intellektuaalista ja uutta markkinoinnillista pääomaa.” (Vierula 2009, 9.) Yritysten työntekijöiden tulisi tehdä enemmän yhteistyötä saavuttaakseen maalinsa, jonka nimittäjän tulisi olla asiakas. Haasteita yhteistyöhön tuo nykypäivän erinomainen ja laaja osaaminen, joka eriytyy helposti erillisiksi sarakkeiksi. Nämä eri suuntiin vetävät vektorit tulisi saada keskitettyä samoihin tavoitteisiin. Tätä on integraatioajattelu. (Vierula 2009, 21.)

Tämä opinnäytetyö on niin sanottu koontitutkimus, jonka tärkeinä lähteinä on käytetty kolmea tutkimusta. Aiemmat tutkimukset ovat tarkastelleet myynnin, markkinoinnin ja viestinnän yhteistyön nykytilaa ja parannusehdotuksia aina kaksi toimintoa kerrallaan. Jotta tuloksista saadaan yhtenäinen kokonaisuus, tulee noita tuloksia verrata vielä keskenään, eli myyntiä, markkinointia ja viestintää yhdessä. Tähän työhön on siis kerätty tärkeimmät tulokset ja ajatukset aiemmista opinnäytetöistä ja vertailtu niitä keskenään.

1.1 SMKJ ry

Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ ry on myynnin, markkinoinnin ja oston ammattilaisten ammatillinen edunvalvonta- ja palvelujärjestö. SMKJ:lla on yli 27 000 jäsentä ja sen keskusjärjestönä toimii Akava. (SMKJ 2012.)

Järjestö tarjoaa yksilöllistä edunvalvontaa ilman keskitettyjä sopimuksia. SMKJ toimii jäsentensä ammatillisena etujärjestönä. Sen tehtävä on valvoa ja kehittää jäsenten yhteiskunnallisia, taloudellisia ja ammatillisia etuja, kehittää jäsenten ammattitietoja ja -taitoja sekä lisätä jäsentensä yhteenkuuluvuuden tunnetta. (SMKJ 2012.)

SMKJ tarjoaa jäsenilleen tukea työelämässä ja muutoksissa. Järjestö järjestää myös paljon koulutuksia. SMKJ:n jäsenpalveluun kuuluu esimerkiksi oikeusturvapalvelu ja työtömyysturva. Kirjainlyhenne SMKJ tulee sanoista Suomen Myyntimiesten Keskusjärjestö, joka oli yhdistyksen virallinen nimi vuoteen 1997 asti. Silloin yhdistyksen nimi päivitettiin paremmin nykyaikaa vastaavaksi, joten päädyttiin nimeen Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ ry. (SMKJ 2012.)



Kuva 1. Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ:n logo (SMKJ 2012.)

1.2 Teemaryhmä

SMKJ:lle on tehty aiemmin kolme opinnäytetyötä HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun opiskelijoiden toimesta, joiden tuloksia on koottu tähän opinnäytetyöhön. Aiemmat opinnäytetyöt on tehty kvantitatiivisina eli määrällisinä tutkimuksina. Tämä tutkimus pohjautuu näihin jo tehtyihin töihin:

- Henna Manninen (2011): Viestinnän ja markkinoinnin yhteistyö suomalaisissa yrityksissä
- Antonio Mikkonen (vielä kesken): Myynnin ja markkinoinnin yhteistyö suomalaisissa yrityksissä
- Kati Pankka (2011): Myynnin ja viestinnän välisen yhteistyön kehittäminen Suomessa toimivissa yrityksissä.

Näiden yllä mainittujen opinnäytetöiden tulosten pohjalta tehdään tällä hetkellä kvalitatiivisia, yhteistyötä käytännössä kehittäviä opinnäytetöitä, joissa työstitään aiemmissa tutkimuksissa esiin nousseita ongelmia ja kehittämisehdotuksia. Kaikkia näitä opinnäytetöitä on tehty ja tehdään HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun teemaryhmässä, jonka nimi on Myynnin, markkinoinnin ja viestinnän yhteistyön kehittäminen. Teemaryhmän sisällä työt ovat jakautuneet niin, että SMKJ:lle tehdään yhteensä 10 opinnäyte-

työtä. Tätä työtä on tehty mukana teemaryhmässä. Teemaryhmän yhteyshenkilöinä ovat toimineet HAAGA-HELIA:n puolelta yritystoiminnan lehtori, KTM Eija Kärnä ja SMKJ:n puolelta koulutus- ja tutkimuspäällikkö Jouni Röksiä.

Teemaryhmän perimmäisenä tavoitteena on jakaa osaamista ja työstää tuloksia yhdessä. Yhteistyöllä pyritään luomaan lisäarvoa asiakkaalle. Teemaryhmän yhteisenä tavoitteena on selvittää SMKJ:lle miten myynnin, markkinoinnin ja viestinnän yhteistyö on järjestetty yrityksissä ja kuinka sitä voitaisiin konkreettisesti kehittää. (Kärnä 2011.) Teemaryhmän tulosten avulla SMKJ pyrkii edistämään tavoitteitaan kehittää jäsenten ammatitaitoja ja -tietoja. Tulosten avulla jäsenille pystytään tarjoamaan oikeanlaista koulutusta ja tietoa yhteistyön parantamisesta. Teemaryhmä pyrkii tarjoamaan SMKJ:lle innovatiivisia ratkaisuja siitä, kuinka he voivat neuvoa jäseniään parantamaan organisaation sisäistä yhteistyötä. Teemaryhmän töiden pohjalta tehdään tiedote SMKJ:n jäsenlehteen keväällä 2013. (Kärnä 2012.)

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu määrittelee opinnäytetyöteemaryhmien tavoitteen yleisesti näin: ”Opinnäytetyöteemaryhmien tavoitteena on kerätä ja muodostaa ammattikorkeakoulua ja työelämää paremmin palvelevaa kumulatiivista tietoa ja osaamista, jolloin opinnäytteet eivät jää yksittäisiksi ja toisistaan irrallisiksi kokonaisuuksiksi. Monialaisissa ryhmissä eri koulutusohjelmista tulevat opiskelijat tarkastelevat samaa teemaa eri näkökulmista.” (HAAGA-HELIA amk 2011). Alla on avattu teemaryhmässä tehtävien töiden aiheet, tekijät ja tutkimusmenetelmät.

Teemaryhmä: Myynnin, markkinointin ja viestinnän yhteistyön kehittäminen

- Kvantitatiiviset kyselytutkimukset:
 - **Henna Manninen:** Viestinnän ja markkinoinnin yhteistyö suomalaisissa yrityksissä (2011)
 - **Antonio Mikkonen:** Myynnin ja markkinoinnin yhteistyö suomalaisissa yrityksissä (2011)
 - **Kati Pankka:** Viestinnän ja myynnin välisen yhteistyön kehittäminen suomalaisissa yrityksissä (2011)
- Koontitutkimus:
 - **Elisa Pulkkinen:** Myynnin, markkinoinnin ja viestinnän yhteistyö Suomessa (2012), kyselytutkimusten tulosten kokoaminen
- Kvalitatiiviset haastattelututkimukset (työnimeltään):
 - **Samira Kudia:** Viestinnän ja markkinoinnin yhteistyön kehittäminen suomalaisissa yrityksissä (2011)
 - **Anastasia Susi:** Viestinnän ja markkinoinnin yhteistyön kehittäminen suomalaisissa yrityksissä (2011)
 - **Karoliina Ratia & Emmi Vähäsöyrinki:** Myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kehittäminen suomalaisissa yrityksissä (2011)
 - **Katja Fedorova:** Myynnin ja viestinnän yhteistyön kehittäminen suomalaisissa yrityksissä (2011)
 - **Marianne Vuonperä:** Myynnin ja viestinnän yhteistyön kehittäminen suomalaisissa yrityksissä (2011)
- Koontitutkimus:
 - **Elsi Salenius:** Markkinoinnin, myynnin ja viestinnän yhteistyö suomalaisissa yrityksissä (haastattelututkimusten tulosten kokoaminen ja vertailu kyselytutkimusten tuloksiin)

Kuva 2. Teemaryhmä: Myynnin, markkinoinnin ja viestinnän yhteistyön kehittäminen

Kuvassa 2 on kuvattu teemaryhmässä tehtävien opinnäytetöiden aiheet, tekijät ja tutkimusmenetelmät. SMKJ:lle tehdään teemaryhmässä yhteensä 10 työtä. Teemaryhmäläisiä on kuitenkin 11, sillä yksi työ (Ratia ja Vähäsöyrinki) tehdään parityönä. Kvalitatiivisia tutkimuksia on tehty samaan aikaan tämän työn kanssa ja toinen, Saleniuksen, koontitutkimus tulee kattamaan kvalitatiivisten haastattelutöiden yhteenvedot. Tämä opinnäytetyö on koostunut kolmen kyselytutkimuksen tuloksista.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu yhdeksästä kappaleesta. Ensimmäisessä kappaleessa lukija johdatetaan työhön, esitellään toimeksiantaja ja selvitetään teemaryhmässä tapahtuvaa työtä. Toisessa kappaleessa kerrotaan tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusmenetelmä sekä asetetaan tutkimuskysymyksen ja rajataan työ.

Kappaleet 3-6 ovat työn viitekehystä ja teoriaa. Teoriaosassa määritellään myynti, markkinointi ja viestintä, sekä niiden tavoitteet, tehtävät, seuranta ja mittarit. Teoriaan kuuluvat vahvasti myös markkinointiviestinä sekä myynnin, markkinoinnin ja viestinnän integraatio.

Kappaleessa seitsemän avataan tutkimustuloksia. Kappaleeseen on koottu keskeiset tutkimustulokset kolmesta aiemmin tehdystä kyselytutkimuksesta. Kappale kahdeksan sisältää tulokset, johtopäätökset ja kehitysehdotukset. Kappaleessa yhdeksän arvioidaan työn luotettavuutta ja prosessia.

Viimeisenä työn loppuun on koottu lähdeluettelo työssä apuna käytetystä kirjallisuudesta ja muista materiaaleista.

2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen tavoitteena on koota aiemmista tutkimuksista selkeä, yhteinen kokonaisuus, josta käy ilmi aiempien tutkimuksien tulokset. Tutkimuksessa pyritään selkeyden lisäksi informatiivisuuteen. Tutkimuksen avulla on tarkoitus löytää uusia näkökulmia myynnin, markkinoinnin ja viestinnän välisen yhteistyön kehittämistä ja vertailla aiempia tutkimustuloksia keskenään. Tavoitteena on tarjota toimeksiantajalle kattava kokonaisuus myynnin, markkinoinnin ja viestinnän yhteistyön nykyisestä tilasta ja yhteistyön kehittämismahdollisuuksista. Tämän työn tavoitteena on myös tarkastella aiempien opinnäytetöiden tuloksia erilaisista näkökulmista ja eri taustamuuttujien suhteen kuin aiemmissa töissä. Tutkimustuloksia on tarkoitus saada hyödynnettyä myynnin, markkinoinnin ja viestinnän yhteistyötä kehitettäessä.

Tämä työ pyrki vastaamaan kysymykseen siitä, miten myynnin, markkinoinnin ja viestinnän integraatio eli yhdistäminen saataisiin konkreettisesti sille tasolle, että se antaisi yritykselle vahvan kilpailuedun. Teemaryhmän tavoitteena on selvittää, miten yritys saavuttaa vahvan ja kestäväen kilpailuedun markkinoinnin, myynnin ja viestinnän yhteistyöllä.

Tutkimuskysymykset voidaan tiivistään kahteen:

- Mikä on tällä hetkellä yhteistyön tila myynnin, markkinoinnin ja viestinnän ammattilaisten kesken Suomessa toimivissa yrityksissä?
- Miten yhteistyötä voitaisiin konkreettisesti kehittää?

Tärkeimpänä lähdeaineistona tutkimusta tehdessä on aiemmin tehdyt kolme opinnäytetyötä ja niiden tulokset. Valitettavasti yksi töistä on vielä kesken. On tärkeää tehdä kolmesta jo tehdystä opinnäytetyöstä yksi selkeä ja informatiivinen kokonaisuus, jotta aiemmat tutkimustulokset eivät unohdu ja jää hyödyntämättä. Aiemmissa töissä ei ole pohdittu myynnin, markkinoinnin ja viestinnän välistä yhteistyötä yhdessä, vaan kaikkia eri osa-alueita erikseen. Jotta tutkimuksesta saadaan mahdollisimman paljon irti, täytyy yhdistää nämä osa-alueet yhdeksi paketiksi. Tulosten avulla saadaan kattavampi kuva

siitä, millaisia ongelmia eri osien välisissä yhteistöissä on ja kuinka ongelmat saadaan poistettua.

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus perustuu yleensä kyselyihin tai seurantatutkimuksiin. Tämä tutkimusote sopii silloin, kun halutaan muuttaa kohderyhmästä saadut tiedot luvuiksi. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan ja tulkitsemaan toimintaa. Kvalitatiivista tutkimusta käytetään itsenäisesti tai rinnakkain kvantitatiivisen tutkimuksen kanssa. (HAAGA-HELIA amk 2012.)

Tämän tutkimuksen lähestymistapa on pääosin kvantitatiivinen eli määrällinen, sillä tarkasteltavat aiempien tutkimusten tulokset on esitetty kyselytutkimuksen muodossa. Tuloksia on vertailtu taulukoiden avulla. Menetelmää on täydennetty kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä, kun aiempien tutkimusten tuloksia on avattu ja analysoitu taulukoiden perusteella. Laadullista tutkimusmenetelmää on käytetty myös tulosten vertailemiseen, sillä kysymykset ovat olleet erilailla muotoiltuja kyselyissä. Myös avointen kysymysten vastauksia tutkiessa käytössä on ollut kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.

Tutkimus on rajattu koskemaan myynnin, markkinoinnin ja viestinnän yhteistyön nykytilaa, ja siihen, miten yhteistyötä voitaisiin kehittää. Tutkimuksessa ei perehdytä esimerkiksi siihen, miten yhteistyön tila on parantunut tai muuttunut aiemmasta, vaan tutkimuksessa tutkitaan yhteistyötä vuonna 2011 tehtyjen tutkimusten tulosten perusteella. Tutkimuksessa pysytään niissä aiheissa, joita kolmen kyselytutkimuksen tekijät ovat vastaajilta kyselyissään kysyneet. Nämä kysymykset ovat vahvasti rajanneet tämän työn ja tässä työssä käsiteltävät asiat.

3 Myynti

”Kaiken, minkä ympärilläsi näet, on joku myynyt.” Tämä usein kuultu lause antaa pohdittavaa myyntityön tärkeydestä. Se esiintyy usein myös SMKJ:n markkinoidessa itseään. (Youngsales 2012; Kustannusmaamerkki 2012.)

Taloudellinen hyvinvointi syntyy myymisestä. Taloudelliset toiminnot, kuten myös jakelu, tutkimus, markkinointi, tuotanto ja suunnittelu, saavat arvons vasta, kun jotain on myyty jollekin. Kaikki muu toiminta nähdään kuluna ennen kuin myynti tapahtuu. Myyminen on prosessi, jolla ostajan tarpeisiin etsitään toimiva ratkaisu. Se on myös toisten suostuttelua yhteistyöhön. Ennen kaikkea myynti on vuorovaikutusta, jonka avulla tähdätään osapuolten käyttäytymisen myönteiseen muutokseen ja hyödyn yhtäaikaiseen kasvattamiseen. (Sarasvuo & Jarla 2002, 7–9.)

3.1 Myynnin tavoitteet

Myynnin tavoitteena on yksinkertaisesti sanottuna saada asiakkaat ostamaan tuotteita tai palveluja. Organisaation toiminnassa on aina kyse myynnillisyydestä. Halutaan, että kaikki mitä myydään, tulisi ostetuksi ja pidetyksi. (Vierula 2009, 53.)

Timo Rope (2003, 15) jakaa myyntityön kolmeen erilaiseen myynnin lajiin. Ne ovat toimipaikkamyynti, neuvottelumyynti ja edustusmyynti. Liian usein myyntityön ajattelun olevan toimintaa, jossa edustaja kauppa tuotetta henkilökohtaisella myyntityöllä. Tämä ajattelu on liian kapea-alaista. Toimipaikkamyntiä kutsutaan myös tiskimyyntiksi. Sillä tarkoitetaan myyntiä, joka tapahtuu jossain toimipaikassa, esimerkiksi kaupassa tai ravintolassa. Toimipaikkamyynnissä tehdään palvelumyntiä, joka tarkoittaa toimipaikan palveluhenkilöstön toimintaa, jossa myydään palvelun avulla tuotteita. Neuvottelumyynti tarkoittaa asiantuntijamyntiä. Organisaatioiden asiantuntijat myyvät tuotteita asiakasneuvotteluissa tai muissa palavereissa. Neuvottelumyynnin pohjana on myyjän asiantuntemus ja vakuuttavuus. Edustajamyynnillä tarkoitetaan salkkumyntiä, jossa myyjä itse etsii asiakkaansa ja myy tuotteensa. Teollisuusyritykset harjoittavat edustajamyntiä, jota tällöin kutsutaan kenttämyntiksi. Yleensä vain kenttämynti mielletään myyntityöksi, sillä se on edellä mainituista kaikkein näkyvin. Tärkeintä on kuitenkin

tiedostaa ne tilanteet, jotka eivät myynniltä näytä, mutta ovat myyntitilanteita. Tällöin toimintaan saadaan kauppaamista palveleva myynnillinen ote. (Rope 2003, 15–17.)

Yrityksissä on tärkeää, että strategia tukee myyntitiimin ja myyjien henkilökohtaisia tavoitteita. Tavoitteet tulisi laatia avoimen vuorovaikutuksen vallitessa. Kun tavoite on mitattavissa oleva, se motivoi myyjä tehokkaasti. Myynnin tavoitteita tulee voida myös muuttaa, jos olosuhteet ja tilanteet niin vaativat. Yleisesti myynnin tavoitteet voidaan tiivistää kolmeen k-kirjaimeseen; niiden tulisi olla konkreettisia, kompakteja ja kirkkaita. Jotta kaikki työntekijät saadaan tekemään töitä tavoitteiden eteen, olisi hyvä saada kaikki osallistumaan tavoitteiden määrittelyyn. Palkitsemisjärjestelmän tulee motivoida hyvin myyntisuorituksiin. Palkitsemisjärjestelmä ei kuitenkaan yksinään riitä, esimiesten tulee huomioida myyjien saavutukset ja tietää, ettei tavoitteiden saavuttaminen ole itsensänselvyys. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 51–53.) Perinteiset myyjien palkitsemismallit perustuvat myyjän tuottamaan katteeseen ja liikevaihtoon. Jotkut yritykset huomioivat kokonaispalkkiossa laadulliset mittarit. Näitä ovat esimerkiksi asiakastytyväisyys ja myyjän toiminta organisaatiossa. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 106.)

Myynnin tavoitteita yrityksen kannalta ovat mm.:

- aktiivisuus (soitot, tapaamiset, tarjoukset)
- myynti sekä rahallisesti että määränä
- tuotto ja kate
- markkinaosuus
- asiakasosuus
- kulujen hallinta
- uusiutuva liiketoiminta
- työtyytyväisyys
- asiakastytyväisyys ja
- konseptiuskollisuus.

(Rubanovitsch & Aalto 2007, 54–55.)

Henkilöstön tavoitteiksi voidaan asettaa:

- onnellisuus

- työtyytyväisyys
- palkkiot ja palkka
- myönteinen työyhteisö
- vapaus ja joustavuus.

(Rubanovitsch & Aalto 2007, 55.)

Kaiken kaikkiaan hyvät myynnin tavoitteet ovat selviä, realistisia, arvioitavissa olevia, välitavoitteisiin jaettava ja myyjää kehittäviä ja haastavia. Tavoitteiden tulee olla yhdenmukaisia yrityksen muiden tavoitteiden ja periaatteiden kanssa. Niiden tulisi olla myös yleisesti hyväksytyjä ja yhdessä määriteltyjä. Työntekijät, jotka ovat tavoitteellisia ja menestyviä, ovat yleensä työyhteisön myönteisimpiä persoonia, yhteishengen luoja ja esimerkinnäyttäjiä muille. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 54–55.)

Myynnin tavoitteisiin pääsemisen auttamiseksi yrityksen tulisi luoda yhteinen kieli ja käsitteet. Yhteisen käsitteistön luominen on keskeisimpiä myyntiprosessin hyötyjä. Sen avulla saadaan yhteinen kieli myynnin, johdon, konsulttien, asiantuntijoiden, tuotannon, markkinoinnin ja muiden sidosryhmien kesken. Yhteisen kielen tulisi olla yhdenmukaista ja sen tulisi sisältää yhteismitallista käsitteistöä. Yhteismitalliset käsitteet auttavat viestimään paremmin ja asettavat kaikki myyntiprojektit samalle asteikolle, jolloin niiden ennustettavuutta on helpompi seurata. Yhteisen käsitteistön myötä mitattavuus ja myyntiennusteet paranevat. Resursseja vapautuu oikeiden asioiden tekemiseen ja ammattimainen myyntikulttuuri näkyy asiakkaalle asti. Toimintaa tulisi kehittää järjestelmälliseksi ja pitää huoli, että kaikilla on yhteisymmärrys siitä, mitä tietyt käsitteet tarkoittavat. (Laine 2008, 275–276.)

3.2 Myynnin tehtävät

Myynnin tehtävä on saada aikaan myyntiä. Vaikka lause vaikuttaakin erittäin yksinkertaiselta ja itsestään selvältä, sen takana on paljon asioita. Periaatteet, tekniikat ja huomattavat henkilökohtaiset taidot kattavat ison kirjon myyntityötä. Myyjien tehtävä organisaatioissa on erityisen tärkeä, sillä usein he ovat ainoa ja tärkein linkki asiakkaaseen.

Vaikka markkinointi olisi kuinka hyvää ja huolella suunniteltua, ei sillä ilman tehokasta myyntiä ole mitään merkitystä. (Jobber & Lancaster 2006, 4.)

Myynnin tärkeimpiä tehtäviä on asiakastyytyväisyyden ylläpito. Asiakkaan tyytyväisyys on tärkeämpää kuin tuoteuskollisuus. Asiakaspalautetta tulee seurata ja analysoida jatkuvasti ja tarvittavat muutokset on tehtävä nopeasti. Vain näin saavutetaan asiakkaiden tyytyväisyys ja pidetään yllä asiakassuhdetta. Monet menestyvät kansainväliset yritykset vaalivat asiakassuhteita käyttämällä CRM-järjestelmää (Customer Relationship Management). (Honeycutt, Ford & Simintiras 2003, 8.) Suomeksi CRM tarkoittaa asiakassuhteen johtamista. Sen alkuperäinen ajatus on tarkastella analyttisesti ja operatiivisesti asiakkuutta asiakassuhteen tasolla. CRM viittaa kokonaiseen toimintakehykseen ja kulttuuriin. (Mattila & Rautiainen 2010, 32.)

Pauli Vuorio listaa kirjassaan Myyntitaidon käsikirja (2008, 37) myyjien yleisesti tekemiä virheitä. Näitä virheitä voidaan soveltaa suoraan myyntiin toimintona. Ongelmia ovat mm. ostopotentiaalin ja kilpailutilanteen aliarviointi. Virheellisesti asiakkaan ostomahdollisuudet nähdään liian pieninä. Hyviin asiakassuhteisiin ei saa luottaa ja turvautua liikaa, sillä uusasiakashankintaa tarvitaan kehityksen jatkumisessa. Tulevien tilausten suuruuteen ja katteeseen ei saa luottaa liikaa, sillä se voi halvaannuttaa muun toiminnan. Myynnissä ajankäytön hallinta on myös tärkeää. Vuorion (2008, 37) mukaan tulisi erityisesti panostaa seurantatyöhön, sillä jos sitä väheksyy, eikä suunnittele töitä tarpeeksi, tulosten analysointi ei ole vakuuttavaa. Jokainen myyntitapahtuma tulisi käydä läpi ilman ennakkoluuloja. Myyjä ei voi asiakkaan mukaan ennalta päättää ostaako asiakas vai ei ja toimia näiden oletusten mukaan. (Vuorio 2008, 37.)

3.3 Myynnin seuranta ja mittarit

Myynnin seurannan tarkoitus on seurata toiminta- ja tulostavoitteiden toteutumista. Seuranta voi olla organisaation tai myyjän toiminnan määrän ja laadun tai kannattavuuden seuranta. Raportoitavia asioita ovat esimerkiksi asiakaskäynnit, tilaukset ja uusien asiakkaiden saavuttaminen. Myös menetettyjä asiakkuuksia ja myyntikatetta tulisi seurata. Seuranta ei kuitenkaan ole myyntityön viimeinen vaihe; sen jälkeen tulisi ohjata ja

tehostaa myyntitoimenpiteitä. Täytyy seurata mitattavaa asiaa, muuten se menettää merkityksensä. (Rope 2003, 121–122.)

Seurannan avulla pyritään luomaan kestävä asiakassuhde. Hyvä seuranta mahdollistaa lisämyynnin asiakkaan uudet ja muuttuvat tarpeet huomioon ottaen. Asiakastytyvyyden varmistuminen hoidetaan myös seurannan avulla. Seuranta avuksi käyttäen kerätään luotettavaa asiakaspalautetta. Seurannan tavoitteita ovat lisäkauppa, ostopää-
töksen tukeminen, tuotteen tai palvelun toimivuuden varmistaminen ja mahdollisten puitteiden korjaaminen. Säännöllinen ja järjestelmällinen seuranta on oleellinen osa myyntiä ja myyntityötä. Asiakasuskollisuuden säilyttäminen on yksi myyjän tärkeimmistä tavoitteista. (Rubanovitsch & Aalto 2005, 134–136.)

4 Markkinointi

Markkinoinnin määritelmiä on lukuisia. Bergström ja Leppänen (2009, 23) määrittelevät markkinoinnin seuraavasti: ”Markkinointi on vastuullinen, suhdeajatteluun pohjautuva ajattelu- ja toimintatapa, jonka avulla luodaan myyvä, kilpailukykyinen ja eri osapuolille arvoa tuottava tarjooma vuorovaikutteisesti viestien.”

Ropen (2000, 16) mukaan olisi helpompi sanoa mitä markkinointi ei ole, kuin mitä se on. Markkinointi ei ole vain myyntiä ja mainontaa, vaan se on ajattelutapa kaikkien markkinointitoimien taustalla. Kilpailu on tärkeä avainsana markkinoinnin taustalla. Markkinointi ohjaa kaikkia toimintaratkaisuja kun kilpaillaan elintilasta nykymaailmassa. Kilpailu ja sen myötä tapahtuva asiakkaiden valinnan mahdollisuus on perusta, mikä antaa markkinoinnin toteuttamiselle syyn. (Rope 2000, 16–17, 28.)

Markkinoinnin voidaan todeta olevan ajatustapa liiketoiminnan toteuttamiseksi. Se on liiketaloudellisesti kannattavaa ja tuloksellista toimintaa, jossa ostohalua synnyttämällä ja asiakaskohdejoukolle ostamisen helpoksi tekemällä lunastetaan rakennetut odotukset. Sisäisellä toiminnan avulla, ostohalun synnyttämisellä sekä painottamalla asiakassuhteen syventämistä tehdään tuloksellista liiketoimintaa. (Rope 2000, 42.)

4.1 Markkinoinnin tavoitteet

Markkinoinnin keinot ja tavoitteet vaihtelevat luonnollisesti sen mukaan, mikä markkinoitava tuote on. Myös se, kelle markkinoidaan, on tärkeää; onko kyseessä yritys- vai asiakasmarkkinointi, eli toimiiko yritys Business-to-Business (B-to-B) vai Business-to-Consumer (B-to-C) -idealla.

Selvää on kuitenkin se, että päästäkseen markkinoinnin tavoitteisiin, yritys tarvitsee strategian. Markkinoinnin näkökulmasta strategia tarkoittaa valintojen tekemistä. Pelkällä operatiivisella tehokkuudella ei erotuta, vaan on löydettävä oma näkökulma asioihin. Strategian on oltava suhteessa yrityksen kykyyn toteuttaa se. Strategiaa varten tarvitaan toimintasuunnitelma, jonka on oltava tavoitteellinen ja käytännönläheinen. Mark-

kinointistrategiaa varten tulee tehdä markkina-analyysi, lähtökohtatilanteen kartoitus ja asettaa liiketoiminnalliset tavoitteet. (Sipilä 2008, 18–40.)

Markkinoinnin tavoitteissa määritellään markkinaosuustavoitteet, kauppapeitto, jakelukanavatavoitteet sekä myynnin volyymi ja tuottotavoitteet. Tavoitteet tulee määritellä jo ennen strategian suunnittelua. Tavoitteet voivat olla tuottotavoitteita, joita ovat esimerkiksi kokonaistuotto ja tuotto sijoitetulle pääomalle. Tavoitteet voivat olla myös kasvutavoitteita, osinkotuottotavoitteita omistajille tai edunsaamistavoitteita asiakkaille.

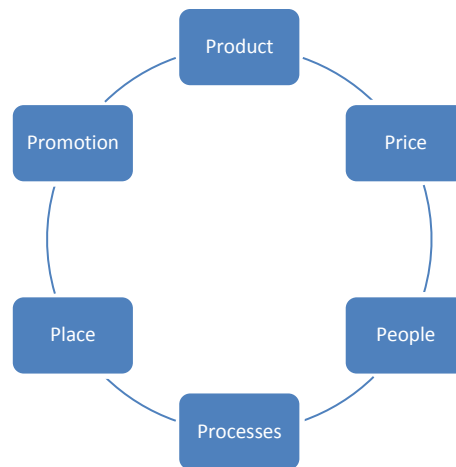
Markkinoinnin tavoitteita asetettaessa on tärkeintä se, että tavoitteet ovat konkreettisia ja sidoksissa toisiinsa. Niiden saavuttamiselle tulee asettaa myös aikaraja. (Siukosaari 1999, 26–27.)

4.2 Markkinoinnin tehtävät

Hyvä tuote ei koskaan takaa automaattisesti menestystä. Yrityksen menestys on hyvin pitkälti markkinoinnista kiinni. Ilman tulosta tuottavaa ja hyvää markkinointia yrityksen menestys ei ole parasta mahdollista. Markkinoinnin tehtävä on auttaa yritystä pärjäämään paremmin. Kyse on keinoista, jotka mahdollistavat pärjäämisen koko ajan kovelevassa kilpailussa. Markkinoinnin tehtävä ei ole pelkästään kilpailla kuluttajien rahoista. Markkinoilla kilpaillaan myös ihmisten ajasta ja suosioista. Markkinoinnin avulla rakennetaan yritykselle perusta, jolloin ei ole kyse siitä, ovatko tuotteet parempia kuin muiden, vaan siitä, haluaako asiakas valita tuotteen kilpailevan tuotteen sijaan. (Rope 2011, 11–12.)

Markkinoinnin tehtävät voi jakaa neljään osaan; kysynnän ennakointi ja selvittäminen, kysynnän luominen ja ylläpito, kysynnän tyydyttäminen ja kysynnän säätely. (Bergström & Leppänen 2009, 22–25.) Näitä varten suunnitellaan markkinoinnin kilpailukeinot, joista yritykselle tehdään yhdistelmä, markkinointimix. Markkinointimix koostuu peruskilpailukeinoista, jotka yleensä luokitellaan seuraavasti: tuote (product), hinta (price), jakelu/saatavuus (place) ja markkinointiviestintä (promotion). Tämä 4P-malli on syntynyt 1960-luvulla Neil Bordenin ja Jerome McCarthyn toimesta. (Bergström & Leppänen 2009, 166.)

4P-mallia pidetään tänä päivänä hieman vanhentuneena ja tuotelähtöisenä. Uusia ”laajennettuja” malleja on syntynyt paljon, yleensä niihin on lisätty asiakkaat/henkilöstö (people) ja toimintatavat/prosessit (processes). (Meldrum & McDonald 2007, 180.)



Kuvio 1. Laajennettu markkinointimix (Meldrum & McDonald 2007, 180.)

Kuviossa 1 on laajennetun markkinointimixin malli. Kaikkien kuviossa olevien keskellä yhdistävänä tekijänä tulisi olla asiakaspalvelu. Kuviossa nähtävään promotion-kohtaan palataan työssä myöhemmin kappaleessa 4.4 Markkinointiviestintä.

4.3 Markkinoinnin seuranta ja mittarit

Markkinoinnissa saavutettuja tuloksia seurataan sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä. Sekä vuosittaista markkinointisuunnitelmaa että pidempiaikaisempaa jatkotoimenpiteiden suunnittelua seurataan. Markkinoinnin onnistumista voidaan tutkailla markkinoinnin auditioinnin avulla. Markkinoinnin auditointi selvittää strategian ja markkinointitoimenpiteiden muutostarpeita, markkinoinnin kannattavuutta ja organisaation tehokkuutta. (Bergström & Leppänen 2009, 41.)

Monet ovat sitä mieltä, ettei markkinointia voi mitata erillään myynnistä. Markkinoinnin mittaamisella on kaksi roolia, jotka ovat kontrolli ja ohjaaminen. Tim Ambler arvioi markkinoinnin suorituskykyä kahdenlaisilla mittareilla. Hän käyttää ulkoisia vertailumittareita ja sisäisiä strategiasta johdettuja mittareita. Ulkoiset vertailumittarit kertovat kuinka yritys pärjää suhteessa markkinaan ja kilpailijoihin. Sisäiset mittarit taas kertovat

kuinka hyvin markkinointi toteuttaa valittua strategiaa. (Mattila & Rautiainen 2010, 233.)

Parhaimmillaan markkinoinnin mittarit ennustavat ja antavat signaaleja koko organisaation päämittareiden kehittymiselle. Esimerkkinä toimii asiakastytyvyyden mittaaminen. Sen notkahdus tai suositteluhaluuden vähentäminen voivat toimia varoittavina esimerkkeinä kasvun hiipumisesta ja kannattavuuden laskusta. Osa markkinoinnin, niin kuin myynninkin mittareista ovat taloudellisia mittareita. Näitä ovat esimerkiksi liikevaihto, myyntikate, nettokate, asiakasmäärä, keskimyynti ja markkinaosuus. Eitaloudellisina mittareina voidaan pitää asiakastytyvyyttä, suositteluväilyä sekä brändin tunnettuutta ja sen kiinnostavuutta. (Mattila & Rautiainen 2010, 233–234.)

Markkinoinnin tulosten mittaamisessa on pidettävä mielessä, ettei mittareita saa olla liikaa. On mitattava oikeita asioita, eli niitä, jotka olivat tavoitteita. Täytyy mitata operaatiivisia asioita, jolloin voidaan asettaa välitavoitteita, jotka toimivat ohjaavana apuvälineenä. Tulosten mittaaminen ei saa jäädä vuositasolle tai liian hitaaksi vaan on tutkailtava kriittisiä tekijöitä, joiden avulla saadaan aikaiseksi strategian mukainen lopputulos. (Sipilä 2008, 241–242.)

Yleisesti ottaen markkinointia ei mitata ja seurata tarpeeksi. Markkinoinnin tuotoille ja asiakkuuksien arvonkehitykselle tulisi asettaa johdonmukaiset tavoitteet. Markkinointipäätäjät pitävät haasteena markkinoinnin tuloksellisuuden mittaamista. Tähän löytyy syyksi esimerkiksi vanhentuneet kanavat ja työkalut, hajautuneet markkinoinnin ja myynnin prosessit, merkityksellisten mittareiden puute sekä vaikeat funktioiden ja henkilöstön väliset suhteet. Nykypäivän media- ja kanavavalikoiman huima lisääntyminen ei ainakaan helpota mittaamista, ja yhteisvaikutusten selvittäminen on haastavaa. Mittaamisprosessi yrityksissä helpottuu, jos sitä osataan pilkkoa pienempiin osiin. Markkinointia tulee myös osata mitata kanavalle luontaisilla tunnusluvuilla. (Mattila & Rautiainen 2006, 235–238.)

4.4 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestintä on hyvä avata erillisenä käsitteenä, vaikka se liittyy olennaisesti viestintään ja myyntiin. Markkinointiviestintä on yksi osa aiemmin esiteltyä 4P-mallia. Markkinointiviestinnän avulla pyritään hyvää myyntitulokseen, joten myyntityön tulisi olla osa markkinointiviestinnän ajattelutapaa.

Suurimpia ongelmia nykypäivän yrityksissä on markkinoinnin ja viestinnän erottelu, se miten nämä kaksi on jaoteltu eri osastojen tehtäviksi. Näitä kahta on nimittäin yhä vaikeampi erottaa toisistaan ja niiden toimintojen väliset rajat ovat häilyviä. Markkinoinnin ja viestinnän tavoitteet ovat pitkälti samoja, kuten myös käytössä olevat keinot ja kanavat. (Malmelin & Hakala 2005, 12–13.)

Markkinointiviestinnän (marketing communication) avulla yrityksen tuotteet ja palvelut tehdään nähtyiksi. Sen avulla luodaan yrityskuva, tunnettuus ja mielikuva. Markkinointiviestintä toimii myös keinona antaa tietoa tuotteista, hinnoista ja ostopaikoista. Kun yrityksen markkinointiviestintää suunnitellaan, tulee miettiä kenelle viestitään, mihin pyritään ja miten viestitään, eli luoda markkinointiviestinnän strategia. (Bergström & Leppänen 2009, 328–331.)

Markkinointiviestintää voidaan kuvailla AIDA-mallin avulla, joka kuvaa asiakaskäyttämistä. AIDA nimi tulee sanoista: A = attention, I = interest, D = desire ja A = action. Aluksi pyritään saamaan potentiaalisen asiakkaan huomio (attention) ja luodaan tietoisuus tuotteesta. Sitten herätetään asiakkaan kiinnostus (interest). Kiinnostuksen herättyä syntyy ostohalu (desire), jonka jälkeen pyritään varsinaiseen ostoon (action). (Mäntyneva 2002, 123.)

Erilaisia markkinointiviestinnän välineitä ovat mm. mainonta, myyntityö, myynninedistäminen eli sales promotion ja tiedotus- ja suhdetoiminta (public relations). Näistä tärkeimpänä pidetään yleensä mainontaa, jonka Bergström ja Leppänen (2009, 337) määrittelevät näin:

Mainonta on maksettua ja tavoitteellista tiedottamista tavaroista, palveluista, tapahtumista, aatteista tai yleisistä asioista. Mainonnassa käytetään joukkotiedotusvälineitä tai viestitään muuten suurelle joukolle samanaikaisesti. Mainossanomien lähettäjä tulee tunnistaa sanomasta.

Jatkuvan viestinnän ohella tarvitaan yleensä lyhyitä kampanjoita esimerkiksi uutta tuotetta markkinoidessa. Mainontatapaa valitessa tulee ottaa huomioon kohderyhmä ja se, missä tilanteessa sitä lähestytään. Kun erilaiset viestintävälineet ja -tavat saadaan toimimaan yhteen niin, että viestintä on yhdensuuntaista, puhutaan integroidusta markkinointiviestinnästä (IMC, integrated marketing communication). Schultzin (1993 & 2004, teoksessa Vierula 2009, 94) mukaan IMC on strateginen liiketoimintaprosessi, joka auttaa brändikommunikaatiossa eri sidosryhmien välillä. Monesti puhutaan myös viestintämixistä (promotion mix), jolloin yritykselle suunnitellaan sopiva sekoitus viestintäkeinoista. (Bergström & Leppänen 2009, 328–329.) Integroidun markkinointiviestinnän tarkoitus on vaikuttaa kohderyhmän käytökseen. Se käsittää kaikki kontaktit, joita asiakkaalla on yrityksen kanssa, ja käyttää hyväkseen kaikenlaisia kommunikoinnin välineitä. (Shimp 2010, 8.)

Markkinointiviestinnän perimmäinen tavoite on tehdä myynnistä kannattavaa. Markkinointiviestinnän avulla pyritään lisäksi tiedottamaan yrityksestä, tuotteista, hinnoista ja saatavuudesta, sekä herättämään asiakkaiden mielenkiintoa. Markkinointiviestintä pyrkii herättämään asiakkaan ostohalun ja asiakkaan ostopäätöksen vahvistuttua ylläpitämään asiakassuhteen. (Bergström & Leppänen 2009, 330.)

Markkinointiviestinnän tavoitteet johdetaan markkinoinnin strategiasta. Markkinointiviestinnän tavoitteet voivat olla asenne-, kommunikaatio-, tunnettuus-, toiminta- ja mielikuvatavoitteita. Tunnettuustavoitteessa on tiedettävä kohderyhmä ja tavoite. Asennetavoitteiden avulla vahvistetaan olemassa olevia asenteita ja luodaan uusia. Mielikuvatavoitteissa pyritään muuttamaan asiakkaan mielikuvaa tuotteesta tai palvelusta haluttuun suuntaan. Toimintatavoitteiden avulla pyritään siihen, että kuluttajat toimisivat tietyllä tavalla. Toimintatavoite voi esimerkiksi olla kohderyhmän saaminen käymään myymälässä. (Siukosaari 1999, 32–33.)

Markkinointiviestinnän strategia vastaa kysymyksiin mitä sanotaan ja kenelle sanotaan. Se koostuu toiminnan laajuudesta, viestintäresurssien kehittamisestä, kilpailuedusta ja synergiasta. Viestintäresurssit tarkoittavat viestinnän ammattitaitoa, osaamista, budjettia ja fyysisiä mahdollisuuksia. Fyysiset mahdollisuudet käsittävät olemassa olevien medioiden lisäksi mahdollisuuden käyttää niitä tuote- ja yritysmielikuvan rakentamisessa. Siukosaari 1999, 33–34.) Soile Rautava (teoksessa Siukosaari 1999, 35) on määritellyt pro gradu -työssään markkinointiviestinnän strategian olevan pitkän tähtäimen keino sopeutua markkinasegmentillä tapahtuviin muutoksiin viestintäresursseja uudelleen suunnitella, voittoa luovalla tavalla.

5 Viestintä

Merin (1991, teoksessa Juholin 2006, 16) mukaan viestintä-sana tulee venäjän kielen sanasta vest. Suomennettuna se on sanoma, tieto, huhu tai uutinen. Nykyään viestintää on kaikkialla ja siitä on syntynyt yleiskäsite, puhutaan viestintäyhteiskunnasta. Viestintä käsitteenä on muuttunut, siitä on tullut monimutkainen prosessi, jonka vaikutuksia on vaikea ennustaa. (Juholin 2006, 16.) Viestinnästä käytetään kansainvälisesti termejä PR, public relations, tai corporate communications. Suomeksi käytetään termejä yhteisöviestintä tai yritysviestintä. (Juholin 2010, 11.) Tässä työssä viestinnällä tarkoitetaan juuri yhteisöviestintää.

Viestintä on koko ajan mukana yrityksen toiminnoissa. Sen avulla muun muassa johdetaan brändiä ja asiakassuhteita, hallinnoidaan julkisuutta ja kehitetään organisaatiota. (Malmelin & Hakala 2005, 94.) Jokaisen yrityksen tavoite on luoda itsestään myönteinen kuva. Kaikki yrityksessä tapahtuva toiminta heijastuu mielikuvaan, jonka yrityksestä saa. Viestintä on tukena koko yrityksen toiminnassa. Sitä tarvitaan niin myyntityössä, asiakassuhteiden hoitamisessa kuin markkinoinnissa ja johtamisessa. (Kaloinen, Suntinen & Vallisaari 2004, 140–141.) Uusien työntekijöiden perehdyttäminen tarvitsee myös viestintää. Viestinnän avulla tiedotetaan yrityksen asioista yrityksen sisällä ja ulkopuolisille sidosryhmille. (Kaloinen ym. 2004, 141.)

5.1 Viestinnän tavoitteet

Viestinnällä, kuten markkinoinnillakin, pyritään vaikuttamaan yrityksen, palvelun tai tuotteen julkiseen kuvaan. Asiakas ei erottele yrityksen antamista viesteistä viestintää ja markkinointia, vaan ne kulkevat käsi kädessä. (Malmelin & Hakala 2005, 125.) Viestinnän strategiset tavoitteet kohdentuvat monille osa-alueille. Jotkut tavoitteet voivat olla olemassa vuosia, kun taas jotkut ovat tilannekohtaisia ja lyhytaikaisia. (Juholin 2010, 62.)

Viestinnän tavoitteita määriteltäessä voidaan toisistaan erottaa viestinnän tuotos, tulema ja vaikutus. Tuotoksia ovat mm. tiedotustilaisuudet, tiedotteet, internet, intranet, seminaarit, messutapahtumat, esitteet jne. Viestinnän tulemaa on julkisuus, eli esimer-

kiksi tiedotteiden perusteella syntyneet televisio-ohjelmat, lehtijutut, uutispätkät tai artikkelit. Viestinnän vaikutus on muutos tai tilanne, jota voidaan arvioida jollain mittarilla. Tuotokset ja tulemat on helppo todeta ja ne voidaan usein arvioida määrällisin mittarein. Vaikuttavuuden arviointi on vaikeampaa, sillä vaikuttavuus syntyy yleensä monen yhteisen tekijän tuloksena, joista viestintä on vain yksi. (Juholin 2006, 46.)

Viestinnän tavoitteiden asettaminen koetaan usein hankalaksi. Tämä johtuu siitä, että viestinnän ajatellaan olevan palvelua, jossa reagoidaan ympäristön ja sidosryhmien tarpeisiin. Mutta myös palvelutehtävälle voidaan asettaa tavoitteita niin halutessa. Tavoitteet voivat koskea niin palvelun laatua kuin määrääkin. Asetettaessa viestinnän tavoitteita pitäisi pystyä tekemään erottelu viestinnän tavoitteiden ja koko toiminnan tavoitteiden välille. Markkinaosuuden tai liikevaihdon kasvu eivät esimerkiksi ole suoranaisesti viestinnän tavoitteita, vaikka toki viestinnän avulla niihin pyritäänkin. Tyypillisesti viestinnän tavoitteet ovat yhteisön tunnettuus, suhteiden toimivuus, yhteisökuva ja hyvä tiedonkulku. Tavoitteita voidaan asettaa myös sidosryhmäkohtaisesti. Asiakasryhmän tavoite voi olla yrityksen ja brändin vahvistuminen, henkilöstötavoite taas voi olla tyytyväisyys tiedonkulkuun ja ilmapiiriin. (Juholin 2006, 101–102.)

5.2 Viestinnän tehtävät

Kaikkien yritysten, alasta ja koosta riippumatta, täytyy löytää keinot luodakseen ja vaalimaan suhteita asiakkaisiin ja osakkeenomistajiin, sillä yritys on niistä riippuvainen (Cornelissen 2008, 12). Viestinnän tehtäviä voidaan ryhmitellä monin eri tavoin. Leif Åberg kehitti 1980-luvulla tulosviestinnän mallin, jossa viestinnän tehtävät on jaettu neljään eri ulottuvuuteen: perustoimintojen tuki, kiinnittäminen, informointi ja profilointi. Viestinnän tarkoitus on auttaa tuloksen tuottamisessa ja tukea yhteisön toimintaa. (Juholin 2006, 26.)

Viestinnän tehtävät ovat muuttuneet yhteisöjen ja ympäristön muutosten myötä. Sen osa-alueita ovat PR (public relations), sisäinen viestintä ja henkilöstöhallinto, mediasuhteet ja markkinointiviestintä. Viestinnän uusina tehtävinä edellisten rinnalle ovat nousseet ympäristöviestintä, sijoittajaviestintä, verkkoviestintä ja sponsorointi. (Juholin 2006, 45.) Viestintä on pitkäjänteistä profilointia ja maineenhallintaa. Yhä tärkeä vies-

tinnän tehtävä on yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja organisaatioiden viestinnän oma vastuullisuus. (Juholin 2006, 37.)

5.3 Viestinnän seuranta ja mittarit

Viestinnän arviointia tehdään kahdesta syystä; tavoitteiden asettamiseksi ja selvittämiseksi onko asetetut tavoitteet saavutettu. Arvioinnissa seurataan ilmiöitä, jotka organisaatio on linjannut viestintänsä strategiassa. (Juholin 2006, 337.)

Viestintää voidaan mitata esimerkiksi brändin arvon laskemisella. Yhdysvaltalainen konsulttiyritys Interbrand listaa vuosittain maailman arvokkaimmat brändit. Suomalainen Nokiakin on päässyt mukaan listalle, vuonna 2004 se oli kahdeksas. Brändeille lasketaan rahallinen arvo suoraviivaisesti tulojen, kiinteän omaisuuden ja aineettomien tekijöiden avulla. Brändin rakentaminen ei saisi olla vain mainosbudjetista vastaavien asia, erityisesti viestinnässä työskentelevien tulisi tiedostaa heidän toimenpiteidensä vaikuttavuus brändin arvoon ja yrityksen markkina-arvoon. (Malmelin & Hakala 2005, 100–102.)

Mittareilla tarkoitetaan tutkimus- ja seurantamenetelmiä, joiden avulla voidaan seurata viestinnän tuloksia ja vaikutuksia. Yrityksissä käytetään usein apuvälineinä erilaisia tutkimuksia. Jos yritys teettää määrämuotoisia tutkimuksia, sisällöt tulisi muotoilla vastamaan yrityksen määrittelemiä tavoitteita. Usein esimerkiksi ilmapiiritutkimuksissa selvitetään viestinnän tilaa suppeasti muutamalla kysymyksellä, joihin pahimmassa tapauksessa on vastausvaihtoehtoina kyllä/ei. Tällaisilla tutkimustuloksilla ei juurikaan ole apua yrityksen viestinnän kehittämiseen ja tavoitteisiin. (Juholin 2006, 107.)

Viestinnän tavoitteiden saavuttamista voidaan Elisa Juholinin (2006, 337) mukaan seurata viiden ulottuvuuden avulla. Näitä ovat tekojen ja tuotosten toteutuminen, välietappien saavutus, muutosten aikaansaanti, saavutusten palveleminen yhteisön strategisia tavoitteita ja viestinnän osaamisen kehittäminen. Pohtimalla edellä mainittuja kohtia pitäisi syntyä kuva siitä, miten hyvää toiminta on ollut ja onko resursseja käytetty oikein. Viestinnän ammattilaisten tulisi myös tehdä jatkuvaa itsearviointia, sillä se on osa jatkuvaa oppimista (Juholin 2006, 341.)

6 Myynnin, markkinoinnin ja viestinnän integraatio

Suomen sanakirja (teoksessa Vierula 2009, 46) määrittelee sanan integroida seuraavallisesti: harmonisoida, tasapainottaa. Integraatio määritellään yleensä yhdentymisenä ja yhteistyönä. Nykypäivänä esimerkiksi viestintä on muuttunut, ja ei enää voida puhua viestinnästä ja markkinoinnista erikseen, vaan ne ovat toisiaan tukevia toimintoja ja näin ollen voidaan puhua viestinnän ja markkinoinnin integraatiosta. (Malmelin & Hakala 2005, 11.)

Kirjassaan *Markkinointi, myynti ja viestintä - Suuri integraatiokirja* Markku Vierula (2009, 39) pitää integroinnin keskeisenä pyrkimyksenä saada aikaan toimintaa ja tuloksia. Integraatio on orgaaninen prosessi ja jatkuva järjestelmä. (Vierula 2009, 41.)

Integraatio ei ole joko viestintää, myyntiä tai markkinointia, vaan se on koko yrityksen toimintaa ohjaava ajattelutapa ja filosofia. Integraatio korostaa tavoitteellista suunnittelua, asiakkuuksien kehittämistä ja suunnitelmallista analyysia. Näin se välttämättä nostaa viestinnän ja markkinoinnin lähemmäs liikkeenjohtoa. (Vierula 2009, 29.)

Yrityksissä integraatio koetaan usein vain yhtenäisenä logona ja yritysilmeenä. Sen tulisi tarkoittaa kaikkien aktiviteettien aitoja kytkeviä. Usein integrointi on tarttunut vain myyntiosastoon, jossa nykyisille asiakkaille myydään enemmän ja enemmän olemassa olevia tuotteita. Toisaalta pyrkimykset integrointiin voivat näkyä vain markkinointiviestinnässä, jolloin myynti jää vähälle huomiolle. (Matti & Rautiainen 2010, 60.) Onkin todella haastavaa saada sekä myynti, markkinointi että viestintä integroitua sellaiselle tasolle, että yhteistyötä osattaisiin todella hyödyntää käytännössä.

Kun organisaatiossa asetetaan yhteiset toiminnalliset, viestinnälliset ja myynnilliset tavoitteet, ja tiedotetaan niistä selkeästi, tavoitteisiin päästään. Kun kaikki tietävät tavoitteet ja tulokset, joihin pyritään, on helppoa tehdä yhteistyötä yhteisen hyvän vuoksi. Integraatio tulisi nähdä voimavarana ja sen tulisi ohjata koko yrityksen toimintaa.

Myynti, markkinointi ja viestintä ovat olleet eriytyneitä omiin kulttuureihinsa. Energia, joka pitäisi suunnata markkinoilla olevaan kilpailuun, kohdistuu liian usein organisaati-

oissa sisäiseen kilpailuun. Budjeteista ja olemassaolosta kilpaillaan rajusti osastojen välillä. (Vierula 2009, 167.)

Myynnin, markkinoinnin ja viestinnän haasteena ja yhteistyön esteenä on esimerkiksi erilainen käsitteistö. Terminologia on hajanaista, sekavaa ja ammattikuntaakohtaista. Asioiden sisällöt ja merkitykset vaihtelevat, mikä tuo haastetta integraation toteutukseen. (Vierula 2009, 45.) Integraation esteitä ovat myös mm. muutosvastarinta ja hajautettu organisaatorakenne. Muutosvastarintaa esiintyy aina jotain uutta kokeiltaessa. Muutokseen liittyy paljon inhimillisiä tunteita. Organisaatorakenteen tulisi olla sellainen, että se tukisi muita toimintoja, eivätkä esimerkiksi suunnittelu ja päätöksenteko olisi hajautettu eri puolille organisaatiota. (Vierula 2009, 168.)

Vierula nostaa ongelmiksi myös integroinnin osaamisen puutteen, yhteisen päämäärän puuttumisen, arvomaailmojen erilaisuuden ja budjetin riittämättömyyden tai puutteen. (Vierula 2009, 169–170.) Haasteita integraation toteutumiseen tuo luonnollisesti myös se, jos jokin toiminnoista on ulkoistettu. Esimerkiksi markkinoinnin ulkoistaminen tuo lisähaastetta tiedonkulkuun, kun mukana on toinen yritys. Tässä työssä tutkitaan kuitenkin tutkimuksia, joihin vastanneiden yrityksissä markkinointi on ollut osana yrityksen omaa toimintaa.

Yhteistyön ongelma voi olla myös osastojen väliset erimielisyydet, syyttelyt ja jopa kilpailu. Osastot eivät välttämättä vain tule toimeen keskenään. Usein esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin toimintojen välillä kohdataan syyttelyä puoleen ja toiseen. Kun myyntitulo tuottaa pettymyksen, markkinointipuoli syyttää myyntiä hyvän markkinointisuunnitelman huonosta toteutuksesta. Myyntipuoli syyttää markkinointia taas liian korkeiden hintojen asettelusta ja budjetin liiallisesta käytöstä, kun rahalla oltaisiin saatu lisää myyntiväkeä tai motivoivampaa palkkiota myyjille. (Kotler, Rackham & Krishnaswamy 2009, 68–70.)

Integraation esteitä yrityksissä ovat usein mm. käytössä olevat struktuurit, yhteistyön ja suunnittelun kohtaamattomuus, valtataistelut ja ego-ongelmat, sisäisen viestinnän puute sekä viestintäosaston ulkoistaminen. Monet näistä tekijöistä ovat vahvoja, ja ne estävät markkinointiviestinnän integroitumista nopeasti ja tehokkaasti. Yrityksen viestintä ei

näiden ongelmien ilmetessä ole yhtenäistä. Tosi asiassa integroitu markkinointiviestintä onkin suuressa osassa yrityksiä kaukana todellisuudesta. (Pelsmacker, Geuens & Van Den Bergh 2004, 26–27.)

Nykypäivänä yleinen erikoistuminen koetaan esteenä integraatiolle. Tehtäviä jaetaan laajasti eri osastoille tai työntekijöille ja kaikilla on omat vastuualueensa. Osa on vastuussa markkinoinnista, osa suhdetoiminnasta, joku osasto yleisesti viestinnästä ja lisäksi myynnistä vastaavat toimivat usein täysin erillään. Erikoitumiselle annetaan yritysmaailmassa paljon arvoa ja siitä palkitaan. Integraation tarve ja sen hyödyt jäävät hyödyntämättä ja usein niitä ei edes huomata. (Pelsmacker, Geuens & Van Den Bergh 2004, 26–27.)

Integraation toteuttaminen on usein hankalaa organisaation rakenteen ja brändin hallinnan vuoksi. Nämä ovat asioita, jotka voivat olla helposti tai vaikeasti muutettavissa, organisaatiosta riippuen. Integraatio on helppoiten toteutettavissa, kun osastot ovat fyysisesti sijoitettuja samaan paikkaan. Muutosvastarintaa esiintyy usein muutoksia tehdessä. Työntekijät pitävät kiinni omasta reviiristään ja ego-ongelmat nousevat esiin. Erityisesti johdossa työskentelevät uskovat integraation aiheuttavan esimerkiksi budjetin leikkauksia sekä vastuun ja vallan vähenemistä heidän omilla osastoillaan. (Pelsmacker, Geuens & Van Den Bergh 2004, 26–27.)

Erityisen tärkeää olisi saada viestinnän eri alueiden työntekijät toimimaan samassa paikassa. Tiedon jakaminen ja kulku sekä yrityksen sisällä että ulkopuolisille tahoille olisi hyvä saada organisoitua toimimaan integroidusti. Kaikki viestinnälliset toiminnot tulisi rinnastaa. (Pelsmacker, Geuens & Van Den Bergh 2004, 27.)

Organisaation lähtiessä toteuttamaan integraatiota, tulisi ensin pohtia neljää eri vaihetta. Nämä ovat integraation missio, ehdotukset, käsitteet ja toteutus. Mission tulisi sisältää organisaation perusarvot ja tavoitteet, jotka perustuvat organisaation identiteettiin. Mission pohjalta päätellään ja muodostetaan ehdotukset. Niiden tulisi olla konkreettisia ehdotuksia kohderyhmille. Ehdotukset muutetaan käsitteiksi tai viesteiksi, joita voivat olla esimerkiksi teema, tyyli tai tunnuslause. Kun edellä mainitut on määritelty, ryhdytään integraation toteutukseen. Toteutuksessa yhdistellään visuaalista ilmettä, muotoi-

lua, logo, värejä ja muita elementtejä. Tarkoitus on tehdä kaikesta yhdenmukaista. (Pelsmacker, Geuens & Van Den Bergh 2004, 26.)

Integraatio ei tapahdu yhdessä yössä. Sille on annettava aikaa ja sen eteen on nähtävä vaivaa. Integraation eteen on tehtävä töitä kaikilla tasoilla. Täytyy myös muistaa, että integraation toteutumiseksi on ajateltava asioita sekä työntekijöiden, johdon, asiakkaiden, osakkeenomistajien kuin yhteistyökumppaneidenkin näkökulmasta. Integraation tulee palvella kaikkia tekijöitä, joihin organisaation toiminta vaikuttaa. (Pelsmacker, Geuens & Van Den Bergh 2004, 25.)

Integraation toteuttaminen voi kuulostaa teoriassa helpolta ja vaivattomalta. Integraation toimivuutta organisaatioissa saatetaan pitää itsestään selvänä. Ihmetellään, miksei kaikissa yrityksissä olisi toimivaa integraatiota alusta alkaen ja miksi joku haluaisi vastustaa ajatusta integraatiosta. Tosi asiassa integraatio kyllä kuulostaa helpolta, mutta sen toteuttaminen on vaikeaa. Roolien jako uudelleen ei ole ikinä helppoa. Vielä vaikeampaa on ihmisten ajattelutapojen muuttaminen. Integraatioajattelu vaatii asenteiden uudelleen muokkaamista ja kykyä nähdä pitkän tähtäimen tavoitteet. Tämä kaikki vaatii paljon panostusta ja ihmisten tulisi ymmärtää muutosten tuomat mahdollisuudet uuhkeen sijaan. (Shimp 2010, 9.)

7 Tutkimusten tulokset

SMKJ:lle on siis jo tehty kolme opinnäytetyötä koskien myynnin, markkinoinnin ja viestinnän yhteistyötä suomalaisissa yrityksissä. Yksi töistä on vielä tätä työtä tehdessä kesken. Tämän työn tutkimustuloksiin on koottu keskeisimmät asiat tutkimuksista ja vertailtu aiempia tutkimustuloksia keskenään.

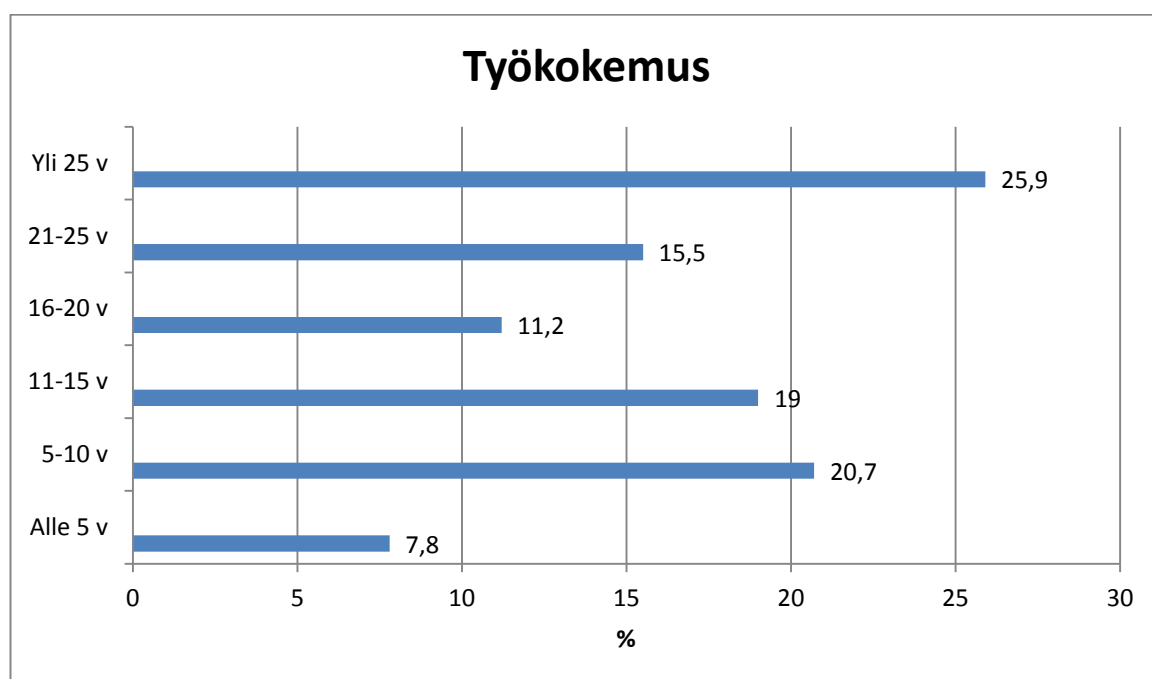
Tutkimukset on toteutettu Webropol-ohjelmaa käyttäen ja kohdennettu toimeksiantajalta tulleelle joukolle myynnin, markkinoinnin ja viestinnän ammattilaisia. Osa vastaajista on SMKJ:n jäseniä, joten voidaan puhua osittain toimeksiantajan jäsentutkimuksesta. Tutkimuksiin ei ole otettu mukaan mikroyrityksiä, vaan puhutaan lähinnä keskisuurista ja suurista yrityksistä. Vastaajia ei ole rajoitettu aseman mukaan, jotta mukaan on saatu kaiken tasoisissa tehtävissä toimivia henkilöitä, ylintä johtoa myöten. Kyselyjen vastaajamäärät ovat varsin pieniä verrattuna koko perusjoukkoon. Yli sadan muuttuja otos mahdollistaa kuitenkin muuttujien välisien yhteyksien tarkastelun melko luotettavasti. Aineisto tutkimuksia varten on otettu Fonectasta. (Manninen 2011, 4-5; Mikkonen 2011; Pankka 2011, 30.)

Kysymykset kaikissa tutkimuksissa ovat pääosin suljettuja väittämä- tai monivalintakysymyksiä. Monivalintakysymyksissä on käytetty Likertin asteikkoa 4- tai 5-portaisena. Tutkimuksen teemoina ovat olleet yhteistyön sujuvuus ja helppous, tavoitteet, toimintojen mittarit, toisen osaston tuki, yhteistyö järjestelmien ja asiakirjojen osalta, vastuualueiden tunteminen, ennakkoluulot, yhteistyömuodot, toimintojen väliset viestintäkanavat, tehtävien päällekkäisyydet, yhteistyön haasteet ja omat sekä esimiesten mahdollisuudet vaikuttaa yhteistyön kehittämiseen. (Manninen 2011, 4-5; Mikkonen 2011; Pankka 2011.) Vaikka kaikissa kolmessa tutkimuksessa kysymykset ovat olleet erilaisia ja erilailla muotoiltuja, vastausten vertailua voidaan tehdä, sillä perimmäisenä tarkoituksena kaikilla tutkimuksilla on ollut selvittää samoja asioita. Myös se, että tutkimusten otokset ovat olleet samantyyllisiä, auttaa vertailussa.

7.1 Myynti ja markkinointi

Antonio Mikkosen opinnäytetyö myynnin ja markkinoinnin yhteistyöstä suomalaisissa yrityksissä on vielä kesken tätä työtä tehdessä. Hän on kuitenkin saanut tutkimustulokset, mutta niitä ei ole analysoitu. Haasteita tämän työn tekemiseen toi juuri se, että Mikkosen tuloksia jouduttiin tutkailemaan ja analysoimaan pelkän Excel-tilin ja PowerPoint-esityksen avulla.

Mikkosen kysely lähetettiin 789 markkinoinnin ja 2363 viestinnän osaajalle. Yhteensä kysely lähetettiin siis 3152 ammattilaiselle. Mikkosen työn otos oli 116 vastaajaa, joten kyselyn vastausprosentti on 3,7. Vastaajista 72 toimii myynnin ja 44 markkinoinnin puolella, joten vastaajat eivät ole jakautuneet kovinkaan tasan osastojen välillä. Suurimmalla osalla vastaajista on yli 25 vuoden työkokemus takanaan. 5-15 vuoden työkokemuksen omaavia on myös paljon. Vain 7,8 prosenttia vastaajista on ollut työelämässä alle 5 vuotta. (Mikkonen 2011.)

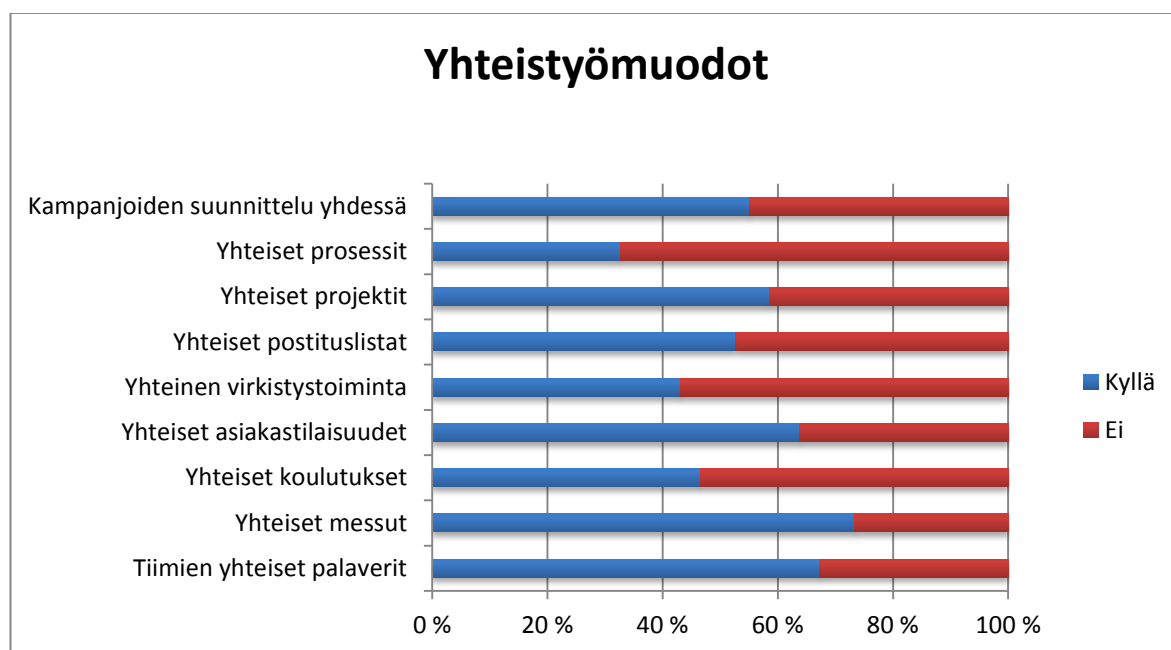


Kuvio 2. Myynnin ja markkinoinnin vastaajien työkokemus (Mikkonen 2011.)

Suurin osa vastaajista työskentelee teollisuuden alalla. Toiseksi suurin toimiala vastaajilla on palveluala. Kolmanneksi eniten vastaajat ovat merkinneet työskentelevänsä jollain muulla alalla, jota ei ole työssä määritelty tai tukkukaupan alalla. Suurin osa, yhteensä yli

puolet, markkinoinnin ja myynnin vastaajista työskentelee yrityksissä, joissa on 100–499 työntekijää. Keskiarvossa vastaajista työskentelee 37,9 prosenttia, asiantuntijana 25 prosenttia ja toimihenkilönä 22,4 prosenttia. (Mikkonen 2011.)

Kysyttäessä vastaajilta, millä tavoin osastot tekevät yhteistyötä suurimman suosion saivat kampanjat ja projektit. Yhteisiä asiakastilaisuuksia järjestetään myös. Lisäksi messutoiminta on yhteistä osastojen välillä. Mikkosen tutkimustuloksista huomionarvoista on se, että vastaajat eivät niinkään kokeneet, että prosessit tai virkistystoiminta olisi yhteistä myynnin ja markkinoinnin osastojen työntekijöiden välillä. (Mikkonen 2011.) Virkistystoiminnan luulisi olevan helppo jakaa kaikkien kesken, ja vapaamuotoinen ajanvietto olisi hyvä tapa verkostoitua ja tutustua toisen osaston työntekijöihin. Ehkä tässä olisi asia, johon esimiesten tulisi perehtyä.



Kuvio 3. Myynnin ja markkinoinnin vastaajien yrityksissä käytössä olevat yhteistyömuodot (Mikkonen 2011.)

Myynnin ja markkinoinnin osaajat ovat eniten yhteydessä toisiinsa sähköpostitse, puhelimitse ja käytävä- ja pöytäkeskusteluihin. Edellä mainittuja suuri osa vastaajista käyttää päivittäin. Tutkimuksesta käy ilmi, ettei extranetiä tai henkilöstölehteä koeta hyvänä välineenä kommunikoida toisen osaston kanssa. Vähiten kannatusta saivat faksi ja ilmoitustaulu. Vastaajista jopa 86,2 prosenttia sanoi, ettei käytä faksia koskaan. Vastaava

luku ilmoitustaulun kohdalla oli 68,8 prosenttia. Ilmoitustaulu koetaan kenties vanhah-
tavaksi tavaksi kommunikoida. Yllättävää tuloksissa on, ettei pikaviestimiä tai sosiaalista
mediaa koeta mielekkäiksi tavoiksi pitää yhteyttä. (Mikkonen 2011.) Sosiaalinen media
on tänä päivänä niin paljon esillä, että luulisi sitä käytettävän monin tavoin yritysmaail-
massa. Osastojen välistä yhteyttä sen avulla ei kuitenkaan harrasteta. Pikaviestimien
vähäinen käyttö ihmetyttää myös, sillä niillä kommunikointi on hieman nopeampaa ja
vähemmän virallista kuin sähköpostilla. Voi olla, että juuri pikaviestimien suosio kom-
munkoinnissa nousee lähitulevaisuudessa. Pikaviestimiksi luetaan yleisimmin mm. Mic-
rosoft Live Messenger, Google Talk, Office Communicator ja Skype, sosiaalisesta me-
diasta puhuttaessa palveluja ovat esimerkiksi Facebook, LinkedIn ja Twitter (Manninen
2011, 41.).

Suurin osa vastaajista on samaa mieltä siinä, että osastojen välinen yhteistyö on helppoa
ja tavoitteet samoja. Varsinkin markkinoinnin puolella työskentelevät ovat vahvasti tätä
mieltä. Vastaajista suuri osa on jokseenkin eri mieltä markkinoinnin ja myynnin mitta-
uksesta samoilla mittareilla. Jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa on noin 20 pro-
senttia kaikista vastaajista. Osastoilla on aikalailla samanlainen käsitys siitä, millainen on
hyvä asiakas. (Mikkonen 2011.)

Positiivista on huomata, että tutkimuksen mukaan omalla toiminnalla koetaan olevan
tärkeä rooli yhteistyön laadun parantamisessa. Täysin samaa mieltä väitteen kanssa oli
jopa yli puolet. (Mikkonen 2011.) Ei syytellä esimerkiksi johtoa yhteistyön huonoudes-
ta, vaan ymmärretään yhteistyön laadun olevan asia, jolle itse voi tehdä jotain. Vajaa
puolet oli väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä, joten täysin eriä mieltä väitteen kanssa
ei juurikaan oltu (Mikkonen 2011.).

Myynnin ja markkinoinnin työntekijöiden mielestä markkinointimateriaalit ovat ajan-
tasalla ja helpottavat myyntiä kohtalaisesti. Yhteisiin projekteihin liittyvät dokumentit
ovat vastaajien mukaan kohtalaisen helposti saatavilla. Markkinoinnin panostuksen
olemassa olevien asiakkuuksien kehittämisessä koetaan myös olevan kohtalaista. (Mik-
konen 2011.)

Myyntiosastolla koetaan olevan suuri vaikutus markkinointitoimenpiteiden suunnittelussa. Melko pienen osan liideistä koetaan tulevan markkinoinnin kautta, tosin yli 40 prosenttia markkinoinnin osastojen työntekijöistä on sitä mieltä, että suuri osa liideistä tulee juuri markkinoinnin kautta. (Mikkonen 2011.)

Markkinoinnin työntekijät ovat hieman enemmän eri mieltä siitä, että toinen osasto tukee omaa työtä. Molemmat osastot ovat tästä kuitenkin aikalailla samaa mieltä. Toisen osaston vastuualueet tiedetään ihan hyvin, myynnin puolella työskenteleville tämä on hieman enemmän epäselvää. Kohtuullisesti ollaan sitä mieltä, että osastojen väliseen yhteistyöhön panostetaan. Puolet vastaajista on jokseenkin sitä mieltä, että esimiehet kehittävät osastojen välistä yhteistyötä. 48,3 prosenttia vastaajista kokee että yrityksessä panostetaan osastojen väliseen yhteistyöhön ja 56,9 prosenttia ajattelee toisen osaston toiminnan tukevan omaa työtä. Ilahduttavaa on huomata, että yli 70 prosenttia vastaajista kokee kuuluvansa samaan joukkueeseen muiden osastojen kanssa. (Mikkonen 2011.) Kaikkien näiden edellä mainittujen lukujen toivoisi tietenkin olevan suurempia.

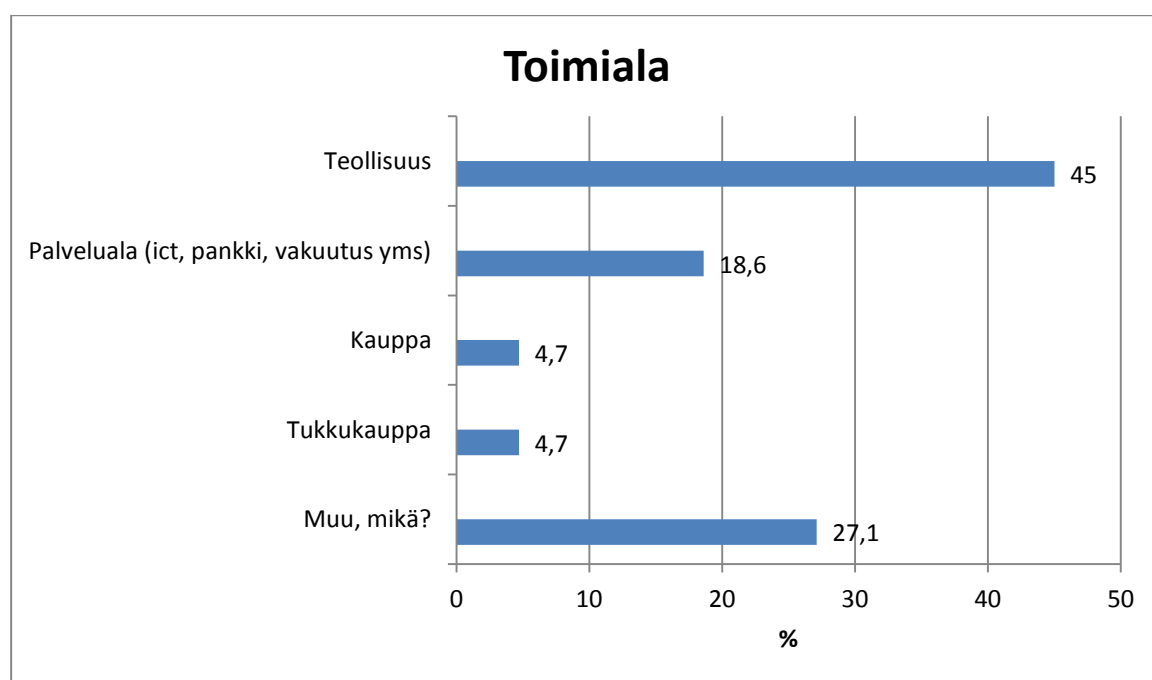
Erityisesti markkinoinnin puolella uskotaan CRM-järjestelmän, eli asiakassuhteen johtamisen, helpottavan myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä. Yleisesti koetaan kuuluvan samaan joukkueeseen toisen osaston kanssa, mutta ei koeta välttämättömäksi saada koulutusta liittyen toisen osaston vastuualueisiin. Huolestuttavaa Mikkosen tutkimustuloksissa on, että vastaajat kokevat osastojen välillä olevan ennakkoluuloja. (Mikkonen 2011.) Kenties juuri koulutuksella toisesta osastosta noita ennakkoluuloja saataisiin poistettua.

Päällimmäisenä asiana Mikkosen tutkimuksesta nousee mieleen se, että yhteistyöhön tulisi panostaa enemmän. Työntekijät tulisi saada enemmän tietoiseksi siitä, mihin toinen osasto pyrkii ja millä välineillä. Tärkeimpänä työntekijöille tulisi painottaa, kuinka molemmat osastot pyrkivät samoihin tavoitteisiin ja kuinka paljon enemmän yhteistyöllä voitaisiin saada aikaiseksi. Ennakkoluulot toista osastoa kohtaan tulisi ehdottomasti saada poistettua. Työntekijöiden tulisi verkostoitua keskenään enemmän, esimerkiksi yhteisen virkistystoiminnan, joka nyt koettiin vähäiseksi, avulla.

7.2 Markkinointi ja viestintä

Vuonna 2011 valmistunut Henna Mannisen työ viestinnän ja markkinoinnin yhteistyötä suomalaisissa yrityksissä koostuu 129 markkinoinnin ja viestinnän ammattilaisen vastauksista. Kysely lähetettiin 1101 markkinoinnin ja viestinnän osaajalle, joten kyselyn vastausprosentti on 11,7. Mannisen työssä vastaajat ovat jakautuneet ilahduttavasti tasan markkinoinnin vastaajien ollessa 65 ja viestinnän 64. Tosin kaikissa yrityksissä markkinointia ja viestintää ei ole jaoteltu erillisiksi toiminnoiksi, mikä on vaikeuttanut näiden vastaajien kysymyksiin vastaamista. (Manninen 2011, 24.)

Vastaajien työkokemus on ajallisesti ollut vaihteleva. Suurin osa on ollut työelämässä 10–25 vuotta tai enemmän. (Manninen 2011, 24–25.) Kuten Mikkosen tutkimuksessa, myös markkinoinnin ja viestinnän tutkimuksessa suurin osa vastaajista (45 prosenttia) työskentelee teollisuuden parissa. 27,1 prosenttia vastaajista valitsi vaihtoehdoksi muun, mitä kysymykseen oli laitettu. Kysymyksessä vaihtoehtoina ovat teollisuus, kauppa, tukkukauppa ja palveluala (ict, pankki, vakuutus yms.). (Manninen 2011, 27.)

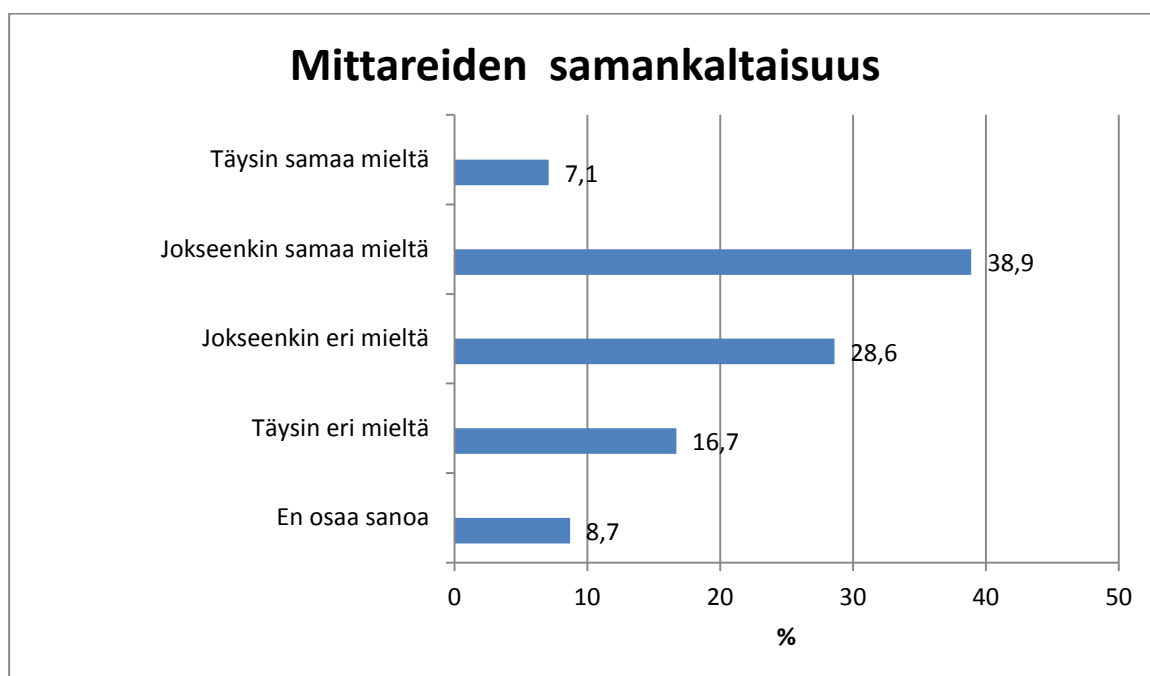


Kuvio 4. Viestinnän ja markkinoinnin tutkimuksen vastaajien toimiala (Manninen 2011, 27.)

Suurin osa vastaajista sijoittui 250–499 henkilöä Suomessa työllistäviin yrityksiin. Suurin osa vastaajista työskentelee asiantuntijana tai keskijohdossa, samoin kuin Mikkosen tutkimuksessa. Manninen on kysynyt myös vastaajien koulutustasoa, ja suurin osa on suorittanut yliopisto- tai ammattikorkeakouluopinnot. (Manninen 2011, 27–30.)

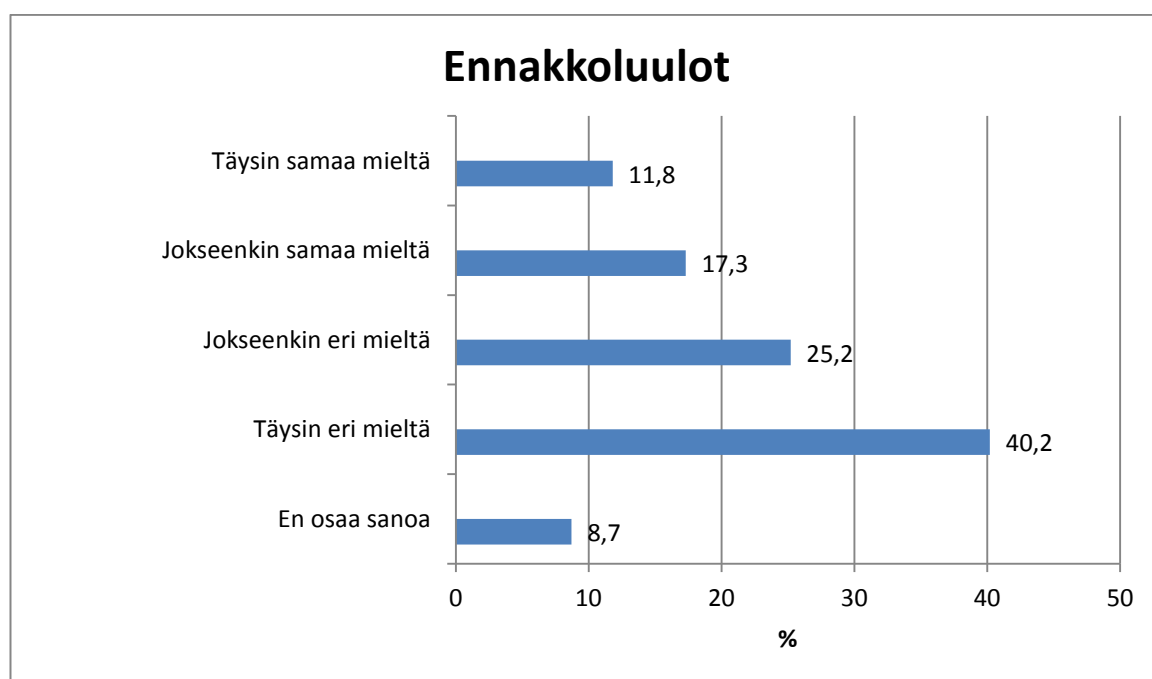
Manninen on kysynyt vastaajilta viestinnän ja markkinoinnin yhteistyöstä 4-portaisen Likertin asteikon avulla. Viidentenä ”portaana” on ollut vaihtoehto ”en osaa sanoa”. Vastausvaihtoehdot ovat: täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä, täysin eri mieltä ja en osaa sanoa. (Manninen 2011, 30.) Mukana on myös avoimia kysymyksiä, joiden anti oli Mannisen (2011, 47) mukaan parasta antia.

Yhteistyön viestinnän ja markkinoinnin välillä koetaan olevan helppoa ja vaivatonta, ja sen koetaan toimivan vähintään tyydyttävästi. Osastojen väliset yhteiset tavoitteet ovat vastaajille selkeitä. Toista osastoa arvostetaan ja toisen osaston henkilöt tunnetaan usein henkilökohtaisesti. Vastaajat eivät ole täysin samaa mieltä siitä, että markkinoinnin ja viestinnän tuloksia mitattaisiin samoilla mittareilla. 38,9 prosenttia on jokseenkin samaa mieltä ja 28,6 prosenttia jokseenkin eri mieltä.



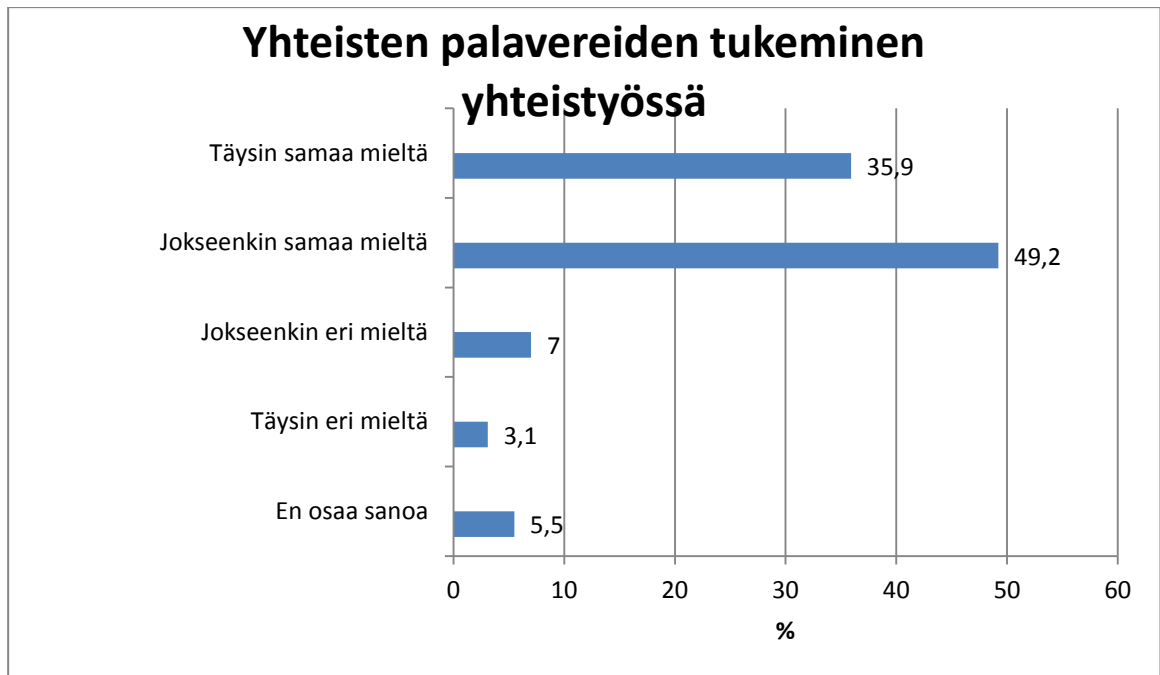
Taulukko 1. Viestinnän ja markkinoinnin vastaajien mielipiteet siitä, mitataanko viestintää ja markkinointia samanlaisilla mittareilla (Manninen 2011, 30.)

Selkeä enemmistö kokee voivansa itse parantaa yhteistyön laatua. Yhteistyötä koetaan voivan parantaa itse avoimuudella, aktiivisuudella, keskustelemalla ja auttamalla toisia. (Manninen 2011, 46.) Toisin kuin myynnin ja markkinoinnin osastojen välillä, markkinoinnin ja viestinnän osastojen työntekijät eivät koe osastojen välillä olevan niin paljon ennakkoluuloja. (Manninen 2011, 30–31.) Tämä johtunee siitä, että markkinointi ja viestintä ovat toimintoina samantyylisempiä, kuin myynti ja markkinointi, joten markkinoinnin ja viestinnän osastojen välille ei muodostu niin isoa kuilua kuin myynnin ja markkinoinnin.



Taulukko 2. Viestinnän ja markkinoinnin vastaajien mielipiteet väittämään, että viestinnän ja markkinoinnin osastojen välillä olisi ennakkoluuloja toisiaan kohtaan (Manninen 2011, 32.)

Markkinoinnin ja viestinnän yhteistyömuotoja yrityksissä ovat tiimien väliset palaverit, markkinointiviestinnän suunnittelu yhdessä, yhteinen tapahtumaosallistuminen, asiakastilaisuudet ja järjestelmien ja verkkopalveluiden kehitys. Eniten kannatusta saivat yhteiset projektit. Myös palavereiden koettiin olevan hyvä yhteistyömuoto. Yhdessä suunnittelu on vastaajille myös tärkeää yhteistyön parantamiseksi. (Manninen 2011, 37–38.)



Taulukko 3. Viestinnän ja markkinoinnin vastaajien mielipiteet väittämään, jonka mukaan yhteiset palaverit (tai muut yhteistyömuodot) toisen osaston kanssa vievät omaa työtä eteenpäin (Manninen 2011, 30.)

Hyviksi viestintäkanaviksi markkinoinnin ja viestinnän toimintojen välillä koettiin puhelin ja sähköposti. Sähköpostijakelulistat ja palaverit olivat myös suosittuja viestintäkanavia. Face-to-face -viestintä sai myös kannatusta. Yllättäen intranetin koki hyväksi viestintäkanavaksi vain 29 prosenttia vastaajista. Samoin kuin Mikkosen tutkimuksesta, Mannisen tutkimuksesta paljastuu pikaviestinten ja sosiaalisen median vähäinen käyttö viestintäkanavana. Näitä käytetään yleisesti harvemmin kuin kerran kuussa. Puhelin-, käytävä- ja kahvipöytäkeskustelut taas koetaan hyviksi kanaviksi. (Manninen 2011, 40–41.)

Enemmistö vastaajista on sitä mieltä, että markkinoinnin ja viestinnän tehtävissä on päällekkäisyyksiä. 22,5 prosenttia oli täysin samaa mieltä ja 34,9 prosenttia jokseenkin samaa mieltä. Toisaalta myös eri mieltä oleviakin löytyi. (Manninen 2011, 43.)

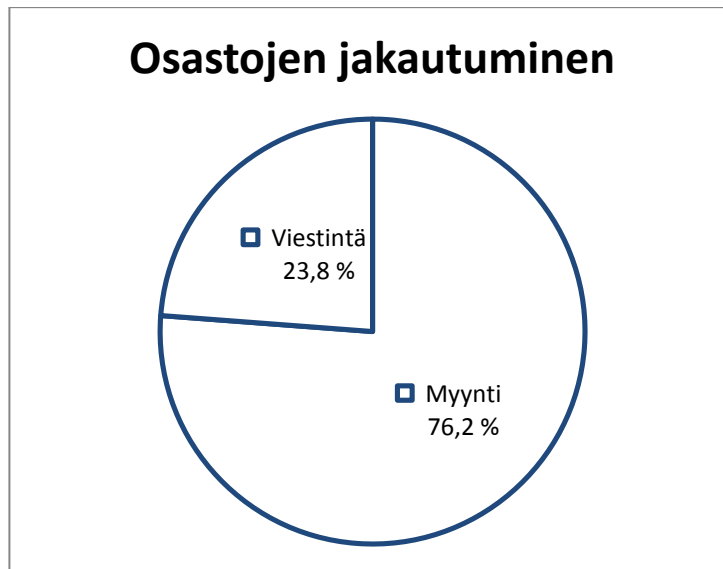
Markkinoinnin ja viestinnän yhteistyön suurimmaksi haasteeksi koettiin kiire, aikataulujen yhteensovittaminen ja henkilöstöresurssit. Kiireeseen liittyy olennaisesti tiedonkulun vaikeus. Tieto ei kulje osastolta toiselle, eikä sitä jaeta tasaisesti molempien toimintojen kesken. Globaaleissa yrityksissä aikaerot toivat ongelmia. (Manninen 2011, 44.)

Mannisen tutkimuksesta esiin voisi nostaa muutamia kehitysehdotuksia yhteistyön parantamiseksi markkinoinnin ja viestinnän välillä. Osaston työntekijät tunnetaan henkilökohtaisella tasolla paremmin kuin verrattaessa siihen, kuinka toisten vastualueet tiedetään. Manninen ehdottaa kehitettäväksi perehdyttämistä toisen puolen henkilöiden vastualueisiin. Toinen kehitettävä asia on sähköisen ja kirjallisen materiaalin parempi arkistointi ja säilytys. (Manninen 2011, 50–51.)

Organisaatorakenteita tulisi muokata ja markkinoinnin ja viestinnän yleistä arvostusta kasvattaa. Toimintojen yhdistämistä toivottiin tutkimuksen vastauksissa, ja tämä jos mikä auttaisi yhteistyön parantamista. Ennakkoluuloja tulisi poistaa lisäämällä avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Johdon tulisi myös perehtyä paremmin markkinoinnin ja viestinnän käytännön työtehtäviin. (Manninen 2011, 51.)

7.3 Viestintä ja myynti

Kati Pankka perehtyi työssään myynnin ja viestinnän välisen yhteistyön kehittämiseen. Hän sai tutkimuskohteen mukaisia vastauksia yhteensä 151 kappaletta. Kysely lähetettiin 2690 viestinnän ja myynnin ammattilaiselle, joten kyselyn vastausprosentti oli 5,6 prosenttia. Vastajaat eivät valitettavasti jakautuneet tasan myynnin ja viestinnän välillä; myyntiosastolla työskentelee 76,2 prosenttia ja viestintäosastolla 23,8 prosenttia vastaajista. Jakauma vastaa kuitenkin Fonectan Kohdentamiskoneen päättäjärekisteristä otettujen vastaajien määriä. (Pankka 2011, 30.)



Kuvio 5. Myynnin ja viestinnän vastaajien jakautuminen osastoittain (Pankka 2011, 30.)

Vastaajista suurin osa työskentelee keskijohdossa tai asiantuntijana ja heidän koulustaustana on toisen asteen tutkinto tai yliopisto- tai ammattikorkeakoulututkinto. Kuten muissakin tässä työssä tutkituissa tutkimuksissa, myös Pankan tutkimuksen vastaajat työskentelevät eniten teollisuuden alalla. Toiseksi eniten työskennellään palvelualalla. Suurin osa vastaajista, 51,7 prosenttia, työskentelee 100–500 henkilöä työllistävässä yrityksissä. (Pankka 2011, 30–32.) Pankan tutkimuskysymyksissä on eritelty enemmän vastauksia aseman mukaan kuin Mannisen ja Mikkosen työssä.

Vastaajat pitävät yhteistyötä toisen osaston kanssa helppona ja vaivattomana. Jopa 75,3 prosenttia vastaajista oli joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Varsinkin viestintäosastolla työskentelevät kokevat yhteistyön helpoksi; 83,3 prosenttia heistä oli väittämän kanssa samaa mieltä. 75,1 prosenttia pitää myynnin ja viestinnän tavoitteita yhteisinä. Erityisesti viestinnässä työskentelevät ovat sitä mieltä, että myynnin ja viestinnän tuloksia ei mitata samoilla mittareilla. (Pankka 2011, 33–34.)

Valtaosa vastaajista kokee voivansa itse parantaa myynnin ja viestinnän yhteistyön laatua. Toisen osaston toiminnan ajatellaan myös tukevan omaa työtä. Näin ajatellaan erityisesti keskijohdossa ja johdossa, kun taas asiantuntijat ja toimihenkilöt eivät allekirjoittaneet väitettä niin hyvin. (Pankka 2011, 34–35.)

Vastaajilla ei ollut vahvaa mielipidettä siitä, onko heille selvää, mitä toisen osaston työtehtäviin kuuluu. 74,3 prosenttia johdosta ja keskijohdossa työskentelevistä vastasi heillä olevan selkeä kuva toisten työtehtävistä, kun taas asiantuntijoista ja toimihenkilöistä tasan puolet oli toisen osaston työtehtävistä tietämättömiä. Huomattava enemmistö vastaajista ymmärtää osastojen erot. Tästä voidaan päätellä, ettei integraatioajattelu ole kovinkaan vahvaa. Integraatioajattelun kannalta osastorajoja tulisi häivyttää ja toimintoja yhdistää. Myynnin ja viestinnän osastot ovat yhä hyvin erillään suomalaisissa yrityksissä. (Pankka 2011, 36–37.)

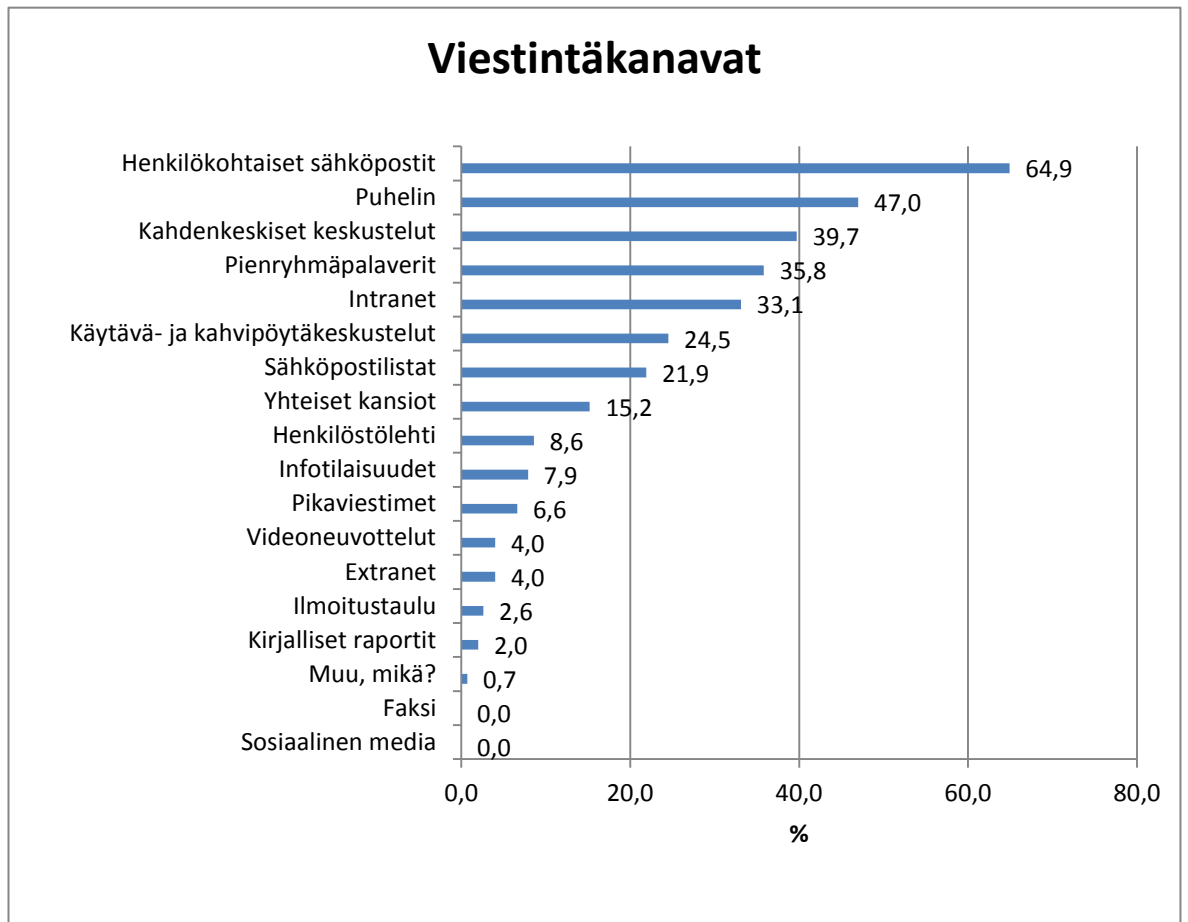
Yli puolet vastaajista kokee, ettei osastojen välillä ole ennakkoluuloja. Huolestuttavaa on, että vain kymmenesosa vastaajista on täysin sitä mieltä, että heidän yrityksessään panostetaan tarpeeksi osastojen väliseen yhteistyöhön. Erityisesti myyntiosaston puolella työskentelevät kaipaivat panostusta enemmän. Osastojen välinen arvostus on kuitenkin hyvällä mallilla; 80,7 prosenttia vastaajista kokee toisen osaston työntekijöiden arvostavan vastaajan tekemää työtä. Vastaajat myös tuntevat toisen osaston työntekijöitä henkilökohtaisesti. Erityisesti johdossa työskentelevät ovat paljon henkilökohtaisesti tekemisissä toisen osaston kanssa. Myös myynnin ja viestinnän työntekijät kaipaivat jonkin verran koulutusta toisen osaston vastuualueista. (Pankka 2011, 37–40.)

Valtaosa vastaajista kokee kuuluvansa samaan joukkueeseen toisen osaston kanssa. Huomion arvoista on kuitenkin se, että jopa viidennes vastaajista ei koe kuuluvansa samaan joukkueeseen. Myynnin ja viestinnän väliset yhteiset dokumentit ovat kohtalaisesti löydettävissä; vastaajien mielipiteet asiasta vaihtelevat, mistä voidaan päätellä vaihtelevuuden yritysten ja niiden toimintamallien välillä. (Pankka 2011, 37–40.)

Myynnin ja viestinnän yhteistyömuodoiksi paljastuivat samantyylliset tapahtumat kuin markkinoinnin ja viestinnän. Eniten yhteistyötä tapahtuu messuihin ja muihin tapahtumiin osallistuttaessa. Yhteiset projektit ja asiakastilaisuudet sekä yhteisten kampanjoiden suunnittelu ovat käytettyjä yhteistyömuotoja. Vasta näiden jälkeen seuraavaksi eniten kannatusta käytetyissä yhteistyömuodoissa saivat palaverit ja postituslistat. Virkistystoiminta, koulutukset ja yhteiset prosessit ovat vähiten käytettyjä yhteistyömuotoja myynnin ja viestinnän osastojen välillä. (Pankka 2011, 41.)

Kysyttäessä mitkä ovat tärkeimpiä yhteistyömuotoja vastaajien mielestä, palaverit nousivat ylivoimaisesti suosituimmaksi. Jopa 32,4 prosenttia vastaajista valitsi palaverit tärkeimmäksi. Myös kampanjoiden suunnittelu ja yhteiset projektit ja prosessit koetaan tärkeiksi. Messuihin ja muihin tapahtumiin osallistumista ei koeta tärkeäksi tekijäksi yhteistyön parantamiseksi, vaikka yrityksissä osastojen välinen yhteistyö on tutkimusten mukaan juuri sitä. Enemmän tulisi panostaa yhteisiin palavereihin ja projekteihin, sekä niiden suunnitteluun. (Pankka 2011, 41–42.)

Osastojen välillä käytettävät viestintäkanavat ovat samoja kuin Mannisen ja Mikkosen tutkimuksissa. Vähiten käytetään faksia ja sosiaalista mediaa. Pikaviestimiä käytetään myös vähän. 58,5 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa, kuinka tehokkaita pikaviestimet ovat. Myöskään sosiaalisen median tehokkuutta ei osattu sanoa. Noin puolella vastaajista ei ole kokemusta videoneuvotteluista, mutta niitä käyttäneet ovat olleet tyytyväisiä niiden tehokkuuteen. Eniten keskinäiseen kommunikointiin käytetään sähköpostia ja puhelinta. Käytävä- ja kahvipöytäkeskustelut ovat myös suosittuja, ja viestintäkanavana käytetään myös intranetiä. Sosiaalista mediaa ei siis pidetä tehokkaana myynnin ja viestinnän toimintojen väliseen yhteydenpitoon. Vastaajien mielestä jatkossa tulisi keskittyä yhteisiin palavereihin ja intranetin kehittämiseen. Tulevaisuudessa toivotaan panostusta myös yhteisiin infotilaisuuksiin. (Pankka 2011, 43–45.)



Kuvio 6. Myynnin ja viestinnän vastaajien käyttämät viestintäkanavat osastojen välillä (Pankka 2011, 44.)

Asiakkaiden kanssa viestimiseen tärkeimpiä kanavia ovat tapaamiset ja neuvottelut sekä puhelin ja sähköposti. Faksia pidetään tehottomana, eikä pikaviestimistä, sosiaalisesta mediasta tai videoneuvotteluista ole juurikaan kokemusta. (Pankka 2011, 45.)

Pankka käytti tutkimuksessaan myös avoimia kysymyksiä selvittäessään myynnin ja viestinnän yhteistyön haasteita ja kehittämismahdollisuuksia. Myös myynnin ja viestinnän työntekijät kaipaavat selkeämpää ymmärrystä toisen osaston rooleista ja tavoitteista. Tämä koettiin eniten haasteena. Toisen osaston voimavaroja ja ammattitaitoa ei osata tai muisteta hyödyntää. Kokonaisuuksia on vaikea käsittää ja yhteiset tavoitteet puuttuvat. Osastoilla on selkeä kuva osaston omista tavoitteista, mutta yhteisten tavoitteiden puuttuessa ei ymmärretä, että kaikki tavoittelevat samaa lopputulosta. Resurssien puute ja yhteisen ajan löytäminen ovat haasteita. Tässäkin tutkimuksessa haasteeksi nousee kiire ja huono tiedon kulku. (Pankka 2011, 48–49.)

Asemasta riippumatta yrityksen yhteishengen koetaan olevan tärkeää yrityksen menestyksen saavuttamiseksi. Myös kunnollinen perehdyttäminen auttaa menestymiseen vastaajien mielestä. Hyvän yhteishengen saavuttamista haittaavat kuitenkin henkilökemiat, näkemuserot ja osastojen väliset reviiirit. Vastaajien mielestä myös keskinäisen luottamuksen saavuttaminen on haasteellista. (Pankka 2011, 48–49.)

Yhteistyön parantamisen suhteen esimiehiltä toivotaan avoimuutta, kannustusta ja yhteisten tavoitteiden esiin tuomista. Toimintoja halutaan yhdistää esimerkiksi yhteisten työtilojen avulla. Avoimissakin kysymyksissä vastaajat toivovat enemmän yhteisiä palaverieja osastojen kesken. Tärkeäksi tehtäväksi johdolle esitetään myös yhteisten suuntaavien ja toimintamallien luomista sekä toiminnan ohjausta ja tulosten seuranta. (Pankka 2011, 49.)

Pankan tutkimuksen viimeisessä avoimessa kysymyksessä kysytään vastaajilta heidän omaa rooliaan yhteistyössä ja sitä, kuinka he itse voisivat omasta mielestään kehittää myynnin ja viestinnän osastojen välistä yhteistyötä. Tähän vastasi 74 henkilöä. Vastauksissa tulivat esille oma aktiivisuus ja avoimuus. Vastaajat kokevat myös, että heidän tulisi olla valmiita jakamaan omia tietojaan ja oppimaan muilta. Henkilökohtaisten suhteiden luomisella ja niiden kehittämällä koetaan myös olevan vaikutusta yhteistyön parantamiseen. (Pankka 2011, 49–50.)

Pankan tutkimuksesta esiin nousseita asioita on paljon. Myyntiä ja viestintää mitataan yrityksissä eri mittareilla, mikä aiheuttaa sen, että toiminnot asetetaan eriarvoiseen asemaan. Yhteistyöhön tulisi panostaa enemmän niin johdon kuin oman toiminnan avulla. Vaikka monesti ajatellaan, ettei myyntiosaston työntekijöitä arvosteta tarpeeksi, tässä tutkimuksessa se ei noussut esille. Myyntiosaston työntekijät kokevat heidän työtään arvostettavan. Arvostusta ei voi siis nostaa esille yhteistyön haasteena. (Pankka 2011, 51.)

Yrityksissä tulisi panostaa paljon enemmän siihen, että toisten vastualueet tunnettaisiin paremmin. Koulutusta tässä asiassa toivotaan paljon. Tutkimuksesta nousee selväs-

ti esille se, kuinka työntekijät kaipaisivat enemmän osastojen välisiä yhteisiä palavereja. Yhteisiä projekteja ja kampanjoiden suunnittelua yhdessä toivotaan. (Pankka 2011, 52.)

8 Tulokset, johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Mannisen, Mikkosen ja Pankan tutkimusten tuloksia tutkiessa on yllättäen selkeästi huomattavissa tulosten samankaltaisuus. Riippumatta toiminnosta, ja siitä, minkä kahden osaston välistä yhteistyötä tutkitaan, yhteistyön tila, haasteet ja kehitysehdotukset paljastuivat samoiksi.

Työntekijöillä on halua oppia enemmän toisen osaston toimijoista ja heidän vastuualueistaan. Yhteistyötä halutaan kehittää, ja vastaajat kokivat voivansa vaikuttaa sen kehittämiseen itsekin. Haasteita yhteistyön kehittämisessä ovat mm. kiire, resurssien puute ja aikataulujen yhteensovittamisongelmat. Esimiehiltä toivotaan enemmän avoimuutta ja aktiivisuutta, sekä panostusta yhteisten tavoitteiden selkeyttämiseen.

Jotta integraatio näiden kolmen toiminnon välillä tapahtuisi suomalaisissa yrityksissä, toimintoja ja osastoja tulisi yhdistää ja organisaatorakenteita muokata. Yhteistyölle tulisi myös varata enemmän aikaa ja resursseja, esimerkiksi osastojen välisten palavereiden muodossa.

8.1 Työntekijöiden rooli

Vastaajat kokevat tavoitteiden olevan yhteisiä osastosta riippumatta. Yhteistyön koetaan olevan helppoa ja vaivatonta. Toisia toimintoja arvostetaan, eikä ennakkoluuloja osastojen välillä juurikaan ole. Tutkimuksista nousee esiin myös työntekijöiden oma aktiivisuus; he kokevat voivansa itse vaikuttaa yhteistyön kehittämiseen. Suurin osa koki pystyvänsä vaikuttamaan omalla aktiivisuudella ja avoimuudella. Erityisesti henkilökohtaisten kontaktien parantaminen ja ylläpito toisten osastojen työntekijöiden kanssa nousi esiin useissa vastauksissa yhteistyön kehittämisestä kysyttäessä.

Esimiehiltä toivotaan enemmän panostusta yhteistyöhön. Monesti johdossa työskentelevät tietävät ja tuntevat toisen osaston vastualueet ja työntekijät, mutta alemmat toimihenkilöt eivät. Vastaajien mielestä esimiehet voisivat olla kannustavampia, avoimempia ja aktiivisempia. Esimiesten tulee myös tehdä selväksi, että osastojen tavoitteet ovat

samat, ja heidän tulisi panostaa siihen, että kaikki tiedostavat yhteisten tavoitteiden olemassaolon.

Tutkimusten mukaan tällä hetkellä suomalaisissa yrityksissä ei hyödynnetä tarpeeksi toisten osastojen ammattitaitoa ja voimavaroja. Tämä voi selittyä myös sillä, että vastaajat eivät tunne tarpeeksi hyvin toisten vastuualueita ja heidän työtehtäviään. Vastaajat toivoivat enemmän koulutusta juuri tästä. Toimintoja tulisi myös yhdistää. Suomalaisissa yrityksissä vallitsee liian vahvana vielä tänäkin päivänä osastojen erittely. Kuten Malmelin ja Hakala (2005, 155) toteavat, jos erityisesti viestintä- ja markkinointiosastot toimivat yrityksessä toisista erillään, seuraukset ovat yleensä negatiivisia. Integraatio yrityksissä toteutuu parhaiten, jos osastot toimivat fyysisesti saman katon alla yhdessä (Pelsmacker, Geuens & Van Den Bergh 2004, 27.).

Avoimiin kysymyksiin vastanneet vastaajat, joiden yrityksissä toimintoja ei oltu eritelty vaan ne olivat yhtenäisiä, eivät kokeneet ongelmia yhteistyössä ja integraatiossa, vaan heidän mielestään yhteistyö toimi hyvin ja tavoitteet olivat yhteisiä. Osastokeskeistä ajattelua painotetaan nykyään liikaa jo opiskeluvaiheessa. Työntekijöille tulisi olla itseltään selvää osastojen yhteisten tulosten tavoittelu ja yhteen hiileen puhaltaminen.

Tutkimuksista tulee selvästi esille se, että työntekijät kaipaavat ja tarvitsevat enemmän panostusta yhteistyöhön. Työntekijät tiedostavat, että sujuvalla yhteistyöllä on suuri merkitys yrityksen tuloksen parantamiseen ja yhteishenkeen. Keinot parempaan yhteistyöhön eivät vain ole kaikille täysin selvät.

Yksi parannusehdotus on niinkin yksinkertainen kuin toimintojen yhteisten kirjallisten ja sähköisten dokumenttien ja materiaalien parempi arkistointi. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että materiaalit olivat hyvin esillä ja löydettävissä, kun taas osan mielestä ei vaatisi paljoa panostusta saada materiaaleja helpommin löydettäviksi.

Sen lisäksi, että vastaajat kokivat henkilökohtaisilla kontakteilla olevan suuri merkitys yhteistyön kehittämisessä, verkostoituminen tuli esille tuloksista. Aivan liian usein esimerkiksi virkistymistoiminta tapahtuu yrityksissä osastoittain. Työntekijöiden yhteishenki on tulosten mukaan yksi tärkeimmistä tekijöistä yrityksen tuloksen parantamises-

sa ja juuri yhteinen tekeminen muissa kuin työasioissa parantaa yhteishenkeä. Yhteisiä verkostoitumistapahtumia tulisi järjestää ilman osastokohtaista rajoittelua. Vapaa-ajan vietto yhdessä, ja juuri edellä mainitut virkistymistoiminnat tulisi ehdottomasti järjestää niin, että kaikilla olisi mahdollisuus osallistua.

8.2 Tavoitteiden selkeys

Tutkimuksista nousi esiin se, että vastaajilla ei ole tarpeeksi selkeää kuvaa yhteisistä tavoitteista. Monesti työntekijät tiedostavat omat tavoitteensa ja pyrkivät niitä kohti. Työntekijöille tulisi tehdä entistä enemmän selväksi se, että kaikilla työntekijöillä on samat tavoitteet tehdä tuloksista parempia. Erityisesti johdon ja esimiesten tulisi panostaa siihen, että työntekijöillä olisi selkeä kuva yhteisistä päämääristä ja tavoitteista, ja siitä, kuinka tavoitteisiin päästään. Usein ajatellaan myynnin, markkinoinnin ja viestinnän osastoilla olevan eri tavoitteet. On toki niin, että eri osastojen tavoitteet ovat erityyppisiä, mutta tulisi pystyä näkemään myös yleiskuva pitkän tähtäimen tavoitteista, jotka ovat yhteisiä. Tutkimusten tulokset ovat samansuuntaisia kuin Vierulan (2009, 170) huomio siitä, että selvitykset osoittavat työntekijöiden yleisesti tuntevan liian huonosti ketä varten ja miksi yritys on olemassa. Asiakkuusnäkökulmaa ja brändin määrittelyä tulisi tarkentaa.

Tavoitteita asettaessa tulisi miettiä suunnitelma, kuinka niihin päästään. Suunnittelu on tärkeä osa toimintaa. Jos tavoitteita suunnitellaan osastokohtaisesti ja irrallaan muista, helposti myös tavoitteet jäävät osastokohtaisiksi. Suunnitteluun tulisi panostaa ja sitä tulisi ehdottomasti tehdä osastojen kesken. Kun suunnitelmat laaditaan yhdessä, osavat eri osa-alueiden ammattilaiset tuoda omaa osaamistaan muille. Yhteisiä ja nimenomaan selkeitä tavoitteita ei yksinkertaisesti voida luoda ilman yhteistä suunnittelua. Suunnitteluun tulisi panostaa ja olisi tärkeää järjestää aikaa esimerkiksi yhteisille osastojen välisille suunnittelupalavereille. Suunnittelun kohtaamattomuus toimintojen kesken on yksi suuri este integraatiolle (Pelsmacker, Geuens & Van Den Bergh 2004, 27.).

8.3 Haasteena kiire

Yksi asia, joka koetaan hankalaksi yhteistyötä kehitettäessä, on myynnin, markkinoinnin ja viestinnän mittaaminen enimmäkseen erilaisilla mittareilla. Eniten vastaajat kokivat haasteeksi kuitenkin resurssien puutteen, kiireen ja heikon tiedonkulun. Edellä mainitut asiat linkittyvät selkeästi yhteen. Yrityksen tavoittelevat voittoa sellaisella intensiteetillä, että perusasioiden pohtimiselle ja parantamiselle ei jää aikaa. Ei osata nähdä pidemmän tähtäimen tuloksia, eikä resursseja näin ollen laiteta yhteistyön kehittämiseen. Nykypäivänä yritysmaailmassa kaikilla tuntuu olevan suunnaton kiire, eikä kiireessä ehditä panostaa tiedonkulkuun. Tieto ei kulje tarpeeksi hyvin osastojen sisällä työskentelevien välillä, saati sitten osastoilta toisille osastoille.

Tästä päästään siihen, mitä vastaajat toivoivat yrityksiin enemmän viestinnän sujuvuuden helpottamiseksi. He toivoivat mm. erilaisia infotilaisuuksia ja panostusta intranetin tehokkaaseen käyttöön. Ehdottomasti tärkeimmäksi yhteistyömuodoksi nousivat yhteiset palaverit ja projektit. Kun eri toimintojen tekijöitä laitetaan tiiminä toimimaan yhteiseen projektiin, yhteistyö kehittyy ja parantuu automaattisesti. Yhteisille palavereille on yksinkertaisesti järjestettävä enemmän aikaa. Niiden avulla juuri haasteeksi nähty tiedonkulkukin paranee. Yrityksissä eniten käytetty yhteistyömuoto tällä hetkellä on yhteisten tapahtumien, esimerkiksi messujen järjestäminen ja toteuttaminen. Vastaajat listasivat tämän kuitenkin aika alas kysyttäessä heidän mielestään tärkeimpiä yhteistyömuotoja. Palavereja sen sijaan heidän mielestään ei järjestetä tarpeeksi.

8.4 Jatkotutkimukset

Jatkotutkimuksia ajatellen olisi ollut erittäin mielenkiintoista nähdä miten vastaukset eroavat toisistaan esimerkiksi sukupuolen ja iän perusteella. Miten miehet ja naiset kokevat yhteistyön tämän hetkisen tilan ja sen kehittämisen haasteet? Voisi kuvitella sukupuolten välillä olevan eriävyyksiä, sillä naiset ja miehet toimivat usein erilaisilla ryhmissä ja tiimeissä.

Tutkimukseen vastanneista suuri osa on ollut työelämässä jo 10–25 vuotta tai enemmän, ja useimmilla löytyy yliopistotasoinen tutkinto ennen työelämään siirtymistä. Tästä voidaan päätellä, että suurin osa vastaajista ei ole työelämän toimijoiden nuorimmasta

päästä. Yrity maailma muuttuu koko ajan, ja varsinkin nykypäivän teknologiamurros on tuonut paljon suuria muutoksia yrityksiin. Olisi ollut mielenkiintoista nähdä vastauksista erottelu iän mukaan; miten nuoret työelämässä aloittelevat näkevät yhteistyön tilan verrattaessa vanhempaan työntekijäjoukkoon. Esimerkiksi aiemmin tässä työssä ihmetelty pikaviestimien ja sosiaalisen median vähäinen käyttö voi osittain selittyä juuri sillä, että nuoren, teknologian parissa varttuneen väestön mielestä ne ovat hyvinkin toimivia kanavia, kun taas vanhempi väestö on tottunut käyttämään perinteisempiä viestintäkanavia, kuten puhelinta ja sähköpostia. Yrityksissä voitaisiin pohtia sitä, mikä olisi paras kanava viestiä ja kanavista tulisi järjestää koulutuksia niin, että kaikki osaisivat niitä käyttää ja huomaisivat uudet hyödyt.

Olisi ollut myös mielenkiintoista nähdä tarkemmin eriteltynä yritysten toimialat ja se, toimiiko yritys B-to-B vai B-to-C -markkinoilla. Yhteistyön laatu voi olla hyvinkin erilaista yrityksissä riippuen niiden asiakaskunnasta ja toimialasta.

8.5 Tulosten yhteenveto

Yhteenvetona tutkimuksista nousi esiin paljon hyviä keinoja yhteistyön parantamiseksi. Vaikka yhteistyön koetaan olevan helppoa, ei sen tilaan olla tarpeeksi tyytyväisiä ja työntekijät tiedostavat, että yhteistyö voisi olla parempaa ja tehokkaampaa. Tutkimuksista on havaittavissa vain vähän vastarintaa yhteistyön kehittämiseen; näin ollen voidaan tulkita, että suurin osa näkee yhteistyön rikkautena ja voimavarana yrityksen toiminnassa. Vaikka vastauksista käykin ilmi, että vastaajat ovat valmiita siirtymään kohti integraatioajattelua, täytyy muistaa kappaleessa kuusi esiin tuotu muutosvastarinta, jota esiintyy lähes aina uuteen ryhdyttäessä.

Kehitysehdotuksia nousi kyselyistä esiin paljon. Tavoitteiden asettaminen tulisi nostaa yrityksissä korkeampaan arvoon. Tulisi asettaa henkilökohtaisia tavoitteita, mutta myös ryhmätavoitteita, jotka saavutettua siirrytään suurempiin tavoitteisiin ja kohti yhteistyötä. Yrityksen kaikkien työntekijöiden on oltava tietoisia muidenkin osastojen tavoitteista.

Koska vastaajat toivovat enemmän tuntemusta toisen osaston työntekijöiden vastuualueista ja toiminnasta, yhteisiä tilaisuuksia tulisi järjestää enemmän. Tilaisuudet voivat olla virkistystoimintaa, yhteisiä palavereja, tai vaikka aktivoitumista menemällä lounaalle tai kahville toisen osaston porukan kanssa. Toimintojen esittelytilaisuuksia kaivataan selvästi enemmän. Malmelinin ja Hakalan (2005, 156) mukaan yksi tärkeä yhteistyön alue on henkilöstön kehittäminen. Tähän kuuluu nimenomaan esimerkiksi koulutusohjelmat ja tiedon johtaminen. Erityisesti tulisi panostaa hiljaisen tiedon, eli tiedon, jota ei ole dokumentoitu, keräämiseen kaikkien työntekijöiden käyttöön. Sitä tulisi viestiä kaikille osastoista riippumatta ja vuorovaikutusta työntekijöiden välillä kehittää. (Malmelin & Hakala 2005, 156.)

Yleisesti ottaen yhteistyöhön tulee panostaa enemmän niin henkilökohtaisella kuin johdon tasollakin. Resursseja tulee ohjata yhteistyön kehittämiseen ja asioita tulee ajatella pitkällä tähtäimellä; kuinka yritys hyötyy enemmän henkilöstöstä, joka tekee työtä yhteisten tavoitteiden eteen hyvässä yhteishengessä.

9 Luotettavuuden ja prosessin arviointi

Kaikilla tutkimuksilla on yksi tavoite: saada luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa (Kananen 2008, 79.) Kun arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, käytetään mittauksessa käsitteitä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti tarkoittaa, että tutkimuksessa on mitattu sitä, mitä oli alun perinkin tarkoitus mitata. Eli tutkimusongelman ja -kysymysten kannalta on tutkittu oikeita asioita. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä. Reliabiliteetti on korkea, kun mittauksia tehdään useita ja saadaan samanlaisia tuloksia. (Kananen 2008, 79; Holopainen & Pulkkinen 2002, 16–17.)

Tämän työn tutkimustulosten luotettavuus perustuu pitkälti kolmen aiemmin tehdyn opinnäytetyön tulosten luotettavuuteen. Tutkimuksia on käsitelty Tilastoapu-ohjelmalla ja Excelin avulla, mikä vaatii tarkkaavaisuutta. Aiempien tutkimusten tekijät ovat kuitenkin tehneet huolellista työtä ja varmistaneet tuloksia analyysivaiheessa.

Kyselyjen vastaajamäärät olivat hyvin pieniä verrattaessa koko perusjoukkoon. Otoksen pienet koot suurentavat virhemarginaalia ja laskevat reliabiliteettia. Kyselytutkimuksia tehtäessä on myös otettava huomioon vastaajien erilaiset tulkinnat kysymyksistä. On huomioitava myös se, että kyselyihin vastaaminen on vienyt vastaajilta aikaa ja heidän on tullut keskittyä vastauksiinsa, mikä ei aina toteudu.

Edellä mainitut asiat huomioon ottaen tämän tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina, sillä ne ovat perustuneet pitkälti aiemmin luotettaviksi todettuihin töihin.

Koen tämän opinnäytetyön tekijänä oppineeni prosessista paljon. Tiedonhakutaidot ovat parantuneet ja kehittyneet. Pidän työn aihetta ajankohtaisena ja mielenkiintoisena, ja uskon saaneeni paljon hyviä oppeja myynnin, markkinoinnin ja viestinnän yhteistyön parantamisesta. Näitä oppeja tulen varmasti hyödyntämään tulevaisuuden työelämässä.

Kvantitatiivisten tutkimusten tulosten tarkastelu ja analysointi osoittautui haastavaksi, mutta hyödylliseksi ja paljon antavaksi. Pidän aluksi myynnin, markkinoinnin ja viestinnän yhteistyötä itsestään selvänä asiana nykypäivän yrityksissä. Tutkimus antoi kuitenkin

kin paljon uutta pohdittavaa, ja paljasti kuinka paljon enemmän yhteistyön eteen on tehtävissä.

Prosessin aikana minulle kasvoi aito mielenkiinto integraatio-käsitettä kohtaan, minkä vuoksi olen lukenut alan kirjallisuutta innolla. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun tuki tuli erityisesti tarpeeseen lähdekirjallisuutta etsiessä. Teemaryhmässä vaihdettiin hyviä vinkkejä mielenkiintoisiksi koetuista materiaaleista. Opin myös paljon tehokkaasta ajankäytöstä suurta prosessia tehdessäni.

Lähteet

Bergström, S. & Leppänen A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Cornelissen, J. 2008. Corporate Communication - A Guide to Theory and Practice. 2. painos. SAGE Publications Inc. Lontoo.

HAAGA-HELIA amk 2011. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Extranet. Teemaryhmät. Luettavissa: <https://extra.haaga-helia.fi/opiskelu/ohjeet/opinnaytetyo/teemaryhmat/Pages/default.aspx>. Luettu: 14.12.2011.

HAAGA-HELIA amk 2012. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. MyNet. Opinnäytetyö. Raportointiohjeet. Opinnäytetöiden sisältö- ja menetelmäohje. Luettavissa: <https://mynet.haaga-helia.fi/fi/opiskelu/opinnaytetyo-amk/raportointiohjeet/Pages/default.aspx>. Luettu: 11.3.2012.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. WSOY Oppimateriaalit. Helsinki.

Honeycutt, E., Ford, J. & Simintiras, A. 2003. Sales Management: A Global Perspective. Routledge. Lontoo.

Jobber, D. & Lancaster, G. 2006. Selling and Sales Management. 7. painos. Pearson Education Limited. Englanti.

Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4. painos. WS Bookwell. Porvoo.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Hansaprint Oy. Vantaa.

Kaloinen, M-L., Suntinen, R. & Vallisaari, M. 2004. Viesti ja vaikuta. WSOY Oppimateriaalit. Porvoo.

Kananen, J. 2008. Kvantti: Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kotler, P., Rackham, N. & Krishnaswamy, S. 2006. Ending the war between sales & marketing. Harvard business review. Hbr.org. Harvard business publishing.

Kustannusmaamerkki 2012. Kustannus Oy Maamerkki. Kaiken, minkä ympärilläsi näet, on joku myynyt. Luettavissa:

http://www.kustannusmaamerkki.fi/ura/liitot/kaiken_minka_ymparillasi_naet_on_joku_myynyt.252.news. Luettu: 30.9.2012.

Kärnä, E. 2011. Myynnin, markkinoinnin ja viestinnän kehittäminen, projektin tausta ja tavoite. Liiketoiminnan ja johtamisen lehtori. HAAGA-HELIA amk.

Kärnä, E. 2012. Teemaryhmän tavoitteet. Puhelinkeskustelu 26.10.2012. Liiketoiminnan ja johtamisen lehtori. HAAGA-HELIA amk.

Laine, P. 2008. Myynnin anatomia - anna asiakkaan ostaa. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki.

Malmelin, N. & Hakala, J. 2005. Yhdessä - viestinnän ja markkinoinnin integraatio. Infor. Jyväskylä.

Manninen, H. 2011. Viestinnän ja markkinoinnin yhteistyö suomalaisissa yrityksissä. Opinnäytetyö. HAAGA-HELIA amk.

Mattila, P. & Rautiainen, M. 2010. Putki - Johda markkinointia ja myyntiä yhdessä. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Meldrum, M. & McDonald, M. 2007. Marketing in a nutshell - key concepts for non-specialists. Elsevier Ltd. Iso-Britannia.

Mikkonen, A. 2011. Myynnin ja markkinoinnin yhteistyö suomalaisissa yrityksissä. Diasesitys ja Excel-kaaviot 13.10.2011. (Keskenkäynteinen opinnäytetyö.) HAAGA-HELIA amk.

Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. WSOY. Vantaa.

Pankka, K. 2011. Myynnin ja viestinnän välisen yhteistyön kehittäminen suomessa toimivissa yrityksissä. Opinnäytetyö. HAAGA-HELIA amk.

Pelsmacker, P., Geuens, M. & Van Den Bergh, J. 2004. Marketing Communications, A European Perspective. 2. painos. Pearson Education Limited. Englanti.

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Otavan Kirjapaino Oy. Helsinki.

Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. WSOY. Juva.

Rope, T. 2011. Voita markkinoinnilla. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2005. Myynnin lyhytterapia - sanoista tekoihin. Kuriiri Oy. Helsinki.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Libris Oy. Helsinki.

Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin johtaminen. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Sarasvuo, J. & Jarla, P. 2002. Myynnin korkeajännitys. 3. painos. WS Bookwell. Juva.

Shimp, T. 2010. Integrated Marketing Communication in Advertising and Promotion. 8. painos. South-Western, Cengage Learning.

Sipilä, L. 2008. Käytännön markkinointi. Nyt. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Siukosaari, A. 1999. Markkinointiviestinnän johtaminen. WSOY. Porvoo.

SMKJ 2012. Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ 2012. Mikä SMKJ on? Luettavissa: <http://www.smkj.fi/fi/myynnin-ja-markkinoinnin-ammattilaiset-smkj/mika-smkj-on>. Luettu: 11.3.2012.

Vierula, M. 2009. Markkinointi, myynti ja viestintä - Suuri Integraatiokirja. Talentum Media Oy. Helsinki.

Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Youngsales 2012. Myynnin myytit. Luettavissa: <http://www.youngsales.fi/myynnin-myytit>. Luettu: 30.9.2012.