

Myynnin ja markkinoinnin yhteistyö CGI Suomi Oy:n Enterprise Marketsissa

Sanni Remonen

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2014



Tekijä(t) Sanni Remonen	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Opinnäytetyön otsikko Myynnin ja markkinoinnin yhteistyö CGI Suomi Oy:n Enterprise Marketsissa	Sivu- ja liitesivumäärä 38 + 0
<p>Tämän opinnäytetyön aihe on CGI Suomi Oy:n Enterprise Marketsin myynnin ja markkinoinnin yhteistyö. Työn tavoite on kartoittaa myynnin ja markkinoinnin roolit, suhteet ja tehtävät sekä se kuinka myynti ja markkinointi tekevät yhteistyötä kohdeyrityksessä keskenään.</p> <p>Ennen tutkimusta opinnäytetyössä esitetään myynnin ja markkinoinnin rooleja, suhteita ja tehtäviä sekä yhteistyötä koskeva eri lähteistä kerätty teoriapohja, johon tehty tutkimus perustuu. Tutkimuksen tuloksia verrataan kerättyyn teoriaan, minkä pohjalta kohdeorganisaatiolle annetaan kehitysehdotuksia sekä ehdotuksia tulevien tutkimusten aiheiksi.</p> <p>Koska työn tavoite on kartoittaa myynnin ja markkinoinnin yhteistyön tila organisaatiossa on työ rajattu siten, että kaikki käytetyt materiaalit tukevat lopputulosta. Koska toimeksiantaja toimii b2b-sektorilla, myös käytetyt lähteet on rajattu niin että ne kuvaavat toimintaa nimenomaan b2b-sektorin yrityksissä.</p> <p>Työ on toteutettu haastattelututkimuksilla ja haastateltavina on ollut edustajia sekä myynnistä että markkinoinnista.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tuloksia ei julkaista toimeksiantajan pyynnöstä. Kappaleiden 6, 7.1, 7.2 ja 7.4 sisältö kokonaan sekä kappaleen 7.5 sisältö osittain on tästä versiosta poistettu.</p>	
Asiasanat Myynti, markkinointi, yhteistyö, kommunikaatio, strategia	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantaja	1
1.2	Tutkimusongelma ja tavoitteet	2
1.3	Työn rakenne	3
2	Markkinoinnin ja myynnin roolit organisaatioissa	4
2.1	Markkinoinnin rooli	4
2.2	Myynnin rooli.....	6
2.3	Markkinoinnin ja myynnin suhteet	9
3	Myynnin ja markkinoinnin yhteistyö	11
3.1	Yhteistyön tasot.....	11
3.2	Yhteistyön syventäminen	12
3.3	Yhteistyön esteet	15
3.4	Yhteistyön edut.....	17
4	Yhteenveto	17
5	Tutkimuksen toteutus.....	19
5.1	Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu	19
5.2	Menetelmävalinnat perusteluineen.....	20
5.3	Aineisto ja käytetyt analyysit	21
6	Myynnin ja markkinoinnin yhteistyö Enterprise Marketsissa	23
6.1	Myynnin ja markkinoinnin roolit, suhteet ja tehtävät.....	23
6.2	Myynnin ja markkinoinnin yhteistyön toteutuminen	23
6.3	Yhteenveto	23
7	Pohdinta	23
7.1	Myynnin ja markkinoinnin suhteet, tehtävät ja vastualueet.....	23
7.2	Myynnin ja markkinoinnin yhteistyö	23
7.3	Reliabiliteetti & validiteetti	23
7.4	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset	24
7.5	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	24
	Lähteet.....	26

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä perehdymme myynnin ja markkinoinnin yhteistyöhön ja sen toteutumiseen kohdeorganisaatiossa, CGI Suomi Oy:n Enterprise Marketsissa.

Tutkimus toteutetaan haastattelututkimuksena haastatteleamalla myynnin ja markkinoinnin edustajia Enterprise Marketsista.

Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että myynnin ja markkinoinnin yhteistyön onnistumisella on positiivinen vaikutus yrityksen liiketoimintaan. Siksi yritysten olisi kannattavaa pyrkiä parantamaan yhteistyön mahdollisuuksia ja tukemaan muutosta yhteistyön parantamiseksi. (Le Meunier-FitzHugh & Piercy 2007, 214.) Tämän takia tässä opinnäytetyössä tutkitaan kohdeorganisaation myynnin ja markkinoinnin yhteistyön toteutumista ja sitä, olisiko yhteistyötä mahdollista vielä parantaa.

1.1 Toimeksiantaja

CGI (Consultant to Government and Industry) on maailmanlaajuinen it-alan yritys, joka tarjoaa asiakkailleen apuja liiketoiminnan onnistumiseen sekä kehittämiseen (cgi.com 2014 a.) CGI on perustettu vuonna 1976 Kanadan Quebecissä ja tänä päivänä toimii yli 40 maassa ja työllistää yli 68 000 ammattilaista Etelä-Amerikassa, Euroopassa sekä Aasian valtameren maissa (cgi.com 2014 b).

CGI Suomi Oy, jatkossa tässä opinnäytetyössä CGI, on tällä nimellä toiminut Suomessa vuodesta 2012 siitä lähtien kun yritys osti suomessakin toimineen Logican. CGI:n juuret ulottuvat kuitenkin pitkälle historiaan ja CGI:llä on Suomessa yli 40 vuoden kokemus it-alalta. Tänä päivänä CGI on Suomen toiseksi suurin it-palveluyritys 14 prosentin markkinaosuudellaan. (cgi.fi 2014 a). Suomessa CGI toimii kymmenellä eri toimialalla, joita ovat energia, vesi ja jäte, hyvinvointi, kauppa ja palvelut, kunnat ja valtio, liikenne ja liikkuminen, logistiikka ja postipalvelut, pankki ja vakuutus, telecom ja media, teollisuus sekä öljy ja kaasu. Näille toimialoille CGI tarjoaa it-infrastruktuuripalveluja, konsultointia, liiketoimintaprosessien hallintaa, liiketoimintaratkaisuja, sovellushallintaa sekä ulkoistuspalveluja. (cgi.fi 2014 b.)

Tämä opinnäytetyö toteutetaan yhdelle CGI:n kolmesta liiketoimintayksiköstä, Enterprise Marketsille. Enterprise Markets vastaa yksityisen sektorin asiakkuuksista (poislukien finanssi ja telecom) sekä kuntasektorin asiakkuuksista (poislukien pääkaupunkiseutu) ja vastaa koko CGI:n palvelutarjonnan myynnistä näille asiakkuuksille.

Enterprise Markets -yksikössä on viisi osastoa, jotka vastaavat toimiala- ja asiakasmyyntistä sekä vastuullaan olevista ratkaisuista ja palveluista. Enterprise Marketsin viisi osastoa ovat nimeltään Enterprise Manufacturing and Construction; HRM and Local Government; DES, Enterprise Retail, E&U, O&G; SME Manufacturing & Construction sekä SME Retail and Service.

1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoite on selvittää, miten myynnin ja markkinoinnin yhteistyö tällä hetkellä kohdeyrityksessä toteutuu ja mitä kehitettävää siinä saattaisi olla. Tavoitteena on tarjota toimeksiantajalle hyvä kuva myynnin ja markkinoinnin yhteistyön tilasta ja peilata sitä alan kirjallisuuden teorioihin antaen ehdotuksia jatkotoimenpiteistä yhteistyön kehittämiseksi. Tarkoitus on myös perehtyä organisaation rakenteeseen ja siihen, miten organisaation rakenne vaikuttaa myynnin ja markkinoinnin yhteistyön toteutumiseen ja onnistumiseen.

Työssä on tarkoitus tarkastella sekä myynnin että markkinoinnin tehtäviä jonkin verran. Koska työ halutaan rajata tarkastelemaan myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä ja sen esteitä sekä mahdollisuuksia, pyritään myynnin ja markkinoinnin tehtäviäkin tarkastelemaan yhteistyön ja sen onnistumisen kannalta, eikä niihin paneuduta erikseen kovinkaan syvällisesti. Toimeksiantajan pyynnöstä analyysiin nostetaan erikseen myynnin ja markkinoinnin toimiminen sosiaalisessa mediassa ja kohdeyrityksen myynnin ja markkinoinnin yhteistyön sekä työnjaon tarkasteleminen tässä uudessa ympäristössä.

1.3 Työn rakenne

Tässä opinnäytetyössä tutustumme ensin myynnin ja markkinoinnin rooleihin, suhteisiin sekä yhteistyöhön alan kirjallisuudessa sekä tutkimuksissa. Teoriaosuus päättyy kokoomaksi, tämän tutkimuksen viitekehykseksi. Tutkimuksen viitekehys luo pohjan sille, mitä kohdeorganisaatiosta lähdetään tutkimaan. Tutkimuksen tuloksena esitellään kohdeorganisaation myynnin ja markkinoiden roolit, suhteet ja tehtävät sekä yhteistyön nykytila. Nykytila analysoidaan vertaamalla sitä aiemmin kerättyyn teoriaan ja tutkimuksen viitekehukseen, mistä päästään tutkimuksen tuloksiin, päätelmiin ja kehitysehdotuksiin. Tämä työn tulokset ovat salassa pidettäviä, joten niitä ei julkaista.

2 Markkinoinnin ja myynnin roolit organisaatioissa

Seuraavissa kappaleissa keskitymme organisaatioiden myyntiin ja markkinointiin b2b-yritysten kannalta, sillä työn toimeksiantaja toimii tällä alueella. Lähteet sekä näkökulmat ovat valikoituneet tämän pohjalta, eivätkä ne siten välttämättä kuvaa myynnin ja markkinoinnin rooleja tai toimintaa b2c-yritysten kannalta.

David Jobberin ja Gideon Lancasterin (2006, 41-42) mukaan b2b-yritysten muuttuessa tuotanto- ja tuotelähtöisistä (myyntilähtöisistä) yhä enemmän asiakaslähtöisiksi (markkinointilähtöisiksi), myynnin ja markkinoinnin roolit ja suhteet ovat kokeneet muutoksen. Myynnin ja markkinoinnin rooleja ja erilaisia toimintatapoja on yhtä paljon kuin yrityksissä yhteensä. Toisissa yrityksissä toiminnot ovat pitkälle integroituneita ja toisissa täysin erillisiä osastoja erilaisine lähtökohtineen ja tavoitteineen. Toisaalta toimintojen erilaisuus ajaa niitä pois toisistaan ja toisaalta esimerkiksi resurssien niukkuus ja pakko jakaa ajavat toimintoja tiiviiseen yhteistyöhön keskenään. (Mattila & Rautiainen 2010, 19.)

2.1 Markkinoinnin rooli

2000-luvun yritysmaailmassa yritykset ja yksittäiset ihmiset osallistuvat erilaisiin markkinoinnin toimenpiteisiin paitsi tietoisesti myös epätietoisesti. Hyvä markkinointi on noussut avainasemaan menestyksen saavuttamiseksi. Hyvän markkinoinnin määritelmä on jatkuvassa muutoksessa (Kotler & Keller 2012, 25) ja näkökulmia markkinointiin on yhtä paljon kuin määrittelijöitäkin (Tikkanen, Aspara & Parvinen 2007, 12).

Liian usein markkinointi nähdään vain mainontana ja yrityksen viestintänä markkinoille. Markkinoinnilla on kuitenkin myös laajempi merkitys yrityksen strategian toteuttajana (Tikkanen ym. 2007, 12) ja sen vaikutukset ulottuvat jopa koko yhteiskuntaan (Kotler & Keller 2012, 26). Kun markkinointi nähdään strategisena osana liiketoimintaa, sen toiminnot ulottuvat yrityksen toiminnan jokaiselle tasolle ja yrityksen jokaiseen sidosryhmäsuhteeseen. Tällöin markkinointi ei ole vain yhden osaston hoidettavissa, vaan sitä koordinoi perinteisten myynti- ja markkinointijohtajien

lisäksi yrityksen toimitusjohtaja sekä johtoryhmä (Tikkanen ym. 2007, 12). Koko yhteiskunnan kannalta markkinoinnilla on merkittäviä vaikutuksia kysyntään ja sitä kautta työpaikkojen syntymiseen kysynnän kasvun myötä (Kotler & Keller 2012, 26). Kun tarkastellaan markkinointia osana yrityksen liiketoimintaa, on sen yleisenä tehtävänä johtaa sidosryhmä- ja verkostosuhteita markkinointistrategian operatiivisten ja strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Tikkanen 2005, 21). Kun markkinointi ymmärretään laajasti osana yrityksen strategiaa ja koko liiketoiminnan lähtökohtana, voidaan sanoa, että markkinointi tekee jopa myynnin tarpeettomaksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että yritysten muuttuessa tuotantolähtöisistä markkinointilähtöisiksi, pidetään kaupan tekemistä ja asiakkaiden tarpeita yritystoiminnan lähtökohtina. Tällöin myynnin tulisi markkinoinnin tuella olla yhä helpompaa, sillä tuotteet ja palvelut on kehitetty asiakkaiden tarpeiden pohjalta. (Rope 1995, 25-26.) 2000-luvun markkinointilähtöisissä yrityksissä markkinointi toimii siis myös tuote- ja palvelukehityksen taustalla.

Markkinoinnin integroitua yhä enemmän osaksi yrityksen liiketoimintamallia, ovat myös markkinoinnista vastaavien henkilöiden roolit muuttuneet. Ennen markkinointi nähtiin erillisenä toimintona yrityksen muiden toimintojen kuten tuotannon ja taloushallinnon ohella. Nykyään taas markkinoinnin ollessa kokonaisvaltaisempaa, on tarve erikoistuneille markkinointihenkilöille yritysten palkkalistoilla vähentynyt. Tilanteeseen on voitu ajautua myös tulosityksikköajattelun kautta organisaatioissa. Tällöin toiminnot on jaettu yrityksissä yhä enemmän tuoteryhmittäin, jolloin jokainen tuotepäällikkö vastaa oman tuoteryhmänsä tuloksesta ja toimintapäätöksistä myös markkinoinnin osalta. Näin markkinoinnillista taitoa vaaditaan yhä enemmän kaikilta yritysten tulostavuuksiltaan henkilöiltä. (Rope 1995, 28-30.) Tilanne on Philip Kotlerin, Neil Rackhamin ja Suj Krishnaswamyn (2006, 70) mukaan tällainen erityisesti pienissä yrityksissä, joissa markkinointi jää usein myynnin ja johdon kontolle kun erillistä markkinointiryhmää ei ole.

Toisaalta koska markkinointi on niin laaja osa yritysten liiketoimintaa, ei vastuullisilta henkilöiltä voida välttämättä odottaa yhtä laajaa tietämystä myös markkinoinnin osalta. Tämä johtaa markkinoinnin toimintojen ulkoistamiseen yhä useammin, sillä markkinoinnin laatu halutaan taata. Näin mainostoimistojen ja

markkinointitutkimusyritysten rinnalle onkin alalla noussut yhä enemmän markkinoinnin konsultointia ja koulutusta tarjoavia yrityksiä. (Rope 1995, 31.)

Markkinoinnin tehtäviä on kautta aikain kuvattu neljän p:n avulla (product, price promotion ja place). Markkinoinnin tehtävät koskevat siis karkeasti tiivistäen muun muassa tuotteiden ominaisuuksista päättämistä, hintojen sekä hinnoittelustrategioiden määrittelyä, promootiota, kuten mainonnasta ja myynnistä, vastaamista sekä myynti- ja markkinointikanavien ja –kohteiden sekä paikkojen määrittelyä. (Kotler & Keller 2012, 47.)

Kuten aiemmin olemme todenneet, markkinoinnin ympäristö on jatkuvassa muutoksessa ja yhtenä viimeisimmistä muutoksista markkinoinnin ympäristöön on nykyään sisällytettävä myös sosiaalinen media. Sosiaalinen media on helppo nähdä uutena markkinointiviestinnän väylänä ja esimerkiksi Andrew T. Stephen ja Jeff Galak näkevät artikkelissaan sosiaalisen median hyvänä uutena väylänä paitsi yrityksen mainonnalle ja muulle esillä ololle, niin myös uutena mahdollisuutena saada ilmaista näkyvyyttä asiakkaiden parissa (Stephen & Galak 2012, 625). James “Mick” Andzulis, Nikolaos G. Panagopoulos ja Adam Rapp taas näkevät sosiaalisen median mahdollisuudet laajemmin ja heidän mukaansa sosiaalinen media tulisi ottaa haltuun yrityksen strategiassa. Tällöin sosiaalisen median hyödyntämisen tulisi tapahtua tarkkaan suunnitellusti markkinoinnin ja myynnin yhteistyön avulla ja lähtökohtana sosiaalisen median hyödyntämisessä tulisi pitää asiakkaan kokemuksia ja saamaa hyötyä. (Andzulis, Panagopoulos & Rapp 2012, 308-309.) Sosiaalisen median käyttö voidaan siis nähdä pelkästään mainonnan ja brändin esilläolon näkökulmasta tai laajemmin yrityksen ja asiakkaan kanssakäymisen kannalta. Markkinoinnin kannalta sosiaalisen median käyttö näyttäisi keskittyvän kuitenkin markkinointiviestintään, taustalla tekemiseen sekä pitkän aikavälin suunnitelmien varmistamiseen ja varsinaisen asiakkaan kanssa toimiminen jää myynnistä vastaaville.

2.2 Myynnin rooli

Myynti mielletään monesti kapea-alaiseksi henkilökohtaiseksi myyntityöksi (Rope 2003, 14). Myyntiin liitetään usein harhaluuloja aggressiivisesta tyrkyttämisestä eikä ammatin

arvostus vastaa sen vaatimustasoa (Rope 2003, 10). Nämä mielikuvat saattavat kuvata b2c-myyntityötä, jossa vastakkain ovat henkilöasiakas ja yksi myyjä, mutta b2b-puolella myyntityö toteutuu kuitenkin laaja-alaisemmin kuin usein ymmärretään. Timo Ropen (2003, 15) mukaan liike-elämässä toteutuva myynti voidaan jakaa kolmeen lajiin, joita ovat toimipaikkamyyni, neuvottelumyynti sekä edustajamyyni. Toimipaikkamyyniin liittyy nimensä mukaisesti toimipaikka, kuten kauppa tai ravintola, jossa myynti tapahtuu. Toimipaikassa tapahtuvassa myynnissä asiakas tulee myytävien tuotteiden luokse ja myynti pyritään saamaan mahdollisimman suureksi hyvän palvelun ja lisämyynnin avulla. Neuvottelumyynnillä tarkoitetaan asiantuntijuudelle pohjautuvaa myyntiä, jonka perinteisin muoto on asiakkaan ja myyjän välillä käytävä palaveri. Edustajamyynnin pääpiirre on, että myyjä joutuu itsenäisesti lähestymään asiakasta, jotta myyntitilanteeseen edes päästään. Tätä myynnin muotoa kutsutaan myös kenttämyynniksi. (Rope 2003, 15-16.) Näistä kolmesta myyntityön mallista neuvottelumyynti edustaa parhaiten toimeksiantajayrityksemme harjoittamaa b2b-myyntiä.

Myyntitapoja voi luokitella lukuisilla eri tavoilla, mutta usein eri luokkia yhdistää se, että myynti koetaan myyjän ja asiakkaan väliseksi tapahtumaksi. Myyjä on se henkilö, joka on suorassa yhteydessä asiakkaaseen. (Mattila & Rautiainen 2010, 18.) Myyjän katsotaan edustavan yritystä kaikista asiakkaaseen olevista yrityksen henkilöistä ja osastoista eniten ja myyjällä on siten usein rooli yrityksen kasvoina. Tämän takia organisaatiot edelleenkin käyttävät paljon resursseja helposti juuri myyntihenkilöihin, heidän kouluttamiseensa, rekrytointiin ja kaiken kaikkiaan myyjien onnistumiseen. (Jobber & Lancaster 2006, 4.)

Erilaisista myyntitavoista riippumatta myynnin yksi peruspiirteistä on sen muunnettavuus numeroiksi. Myynnin arvoa on helppo seurata ja sille on mahdollista asettaa euromääräisiä tavoitteita eri tasoille toteutettaviksi. Myynti nähdäänkin usein lyhyen aikavälin operatiivisena toimintona, joka toteuttaa markkinoinnin jalkauttamaan strategiaa käytännössä ja tekee tulosta tässä hetkessä. (Mattila & Rautiainen 2010, 26.) Toisaalta markkinoiden muuttuessa yhä kilpaillummiksi vaaditaan myyjiltä myös pitkän aikavälin sitoutumista. Barton Weitz ja Kevin Bradford (1999, 243) näkevät, että myös myynti on kokenut muutoksen tuotantolähtöisestä henkilökohtaisesta myynnistä kohti

partneruutta ja pitkän tähtäimen tavoitteita. Kysynnän ollessa tarjontaa suurempaa, myyjien tehtävänä on ollut pitää myynti lyhyen tähtäimen tavoitteiden mukaisena. Tarjonnan laajentuessa myynnin on täytynyt muuttua yhä enemmän kohti arvon luontia ja pitkäaikaisia luottamukseen perustuvia suhteita myyjän ja asiakkaan välillä. (Weitz & Bradford 1999, 243.) Yksittäiset myyjät ovat nykyään yhä enemmän avainasemassa ostaja-myyjä suhteissa, sillä ostajat ovat usein lojaalimpia myyjää kohtaan kuin myyjän takana toimivaa organisaatiota kohtaan (Weitz & Bradford 1999, 241).

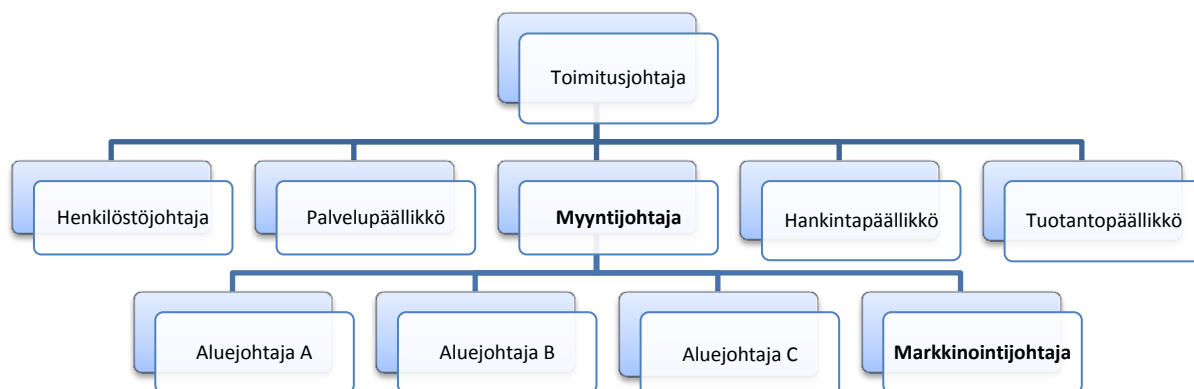
Aiemmin käsitelimme markkinoinnin ja sosiaalisen median suhdetta ja totesimme, että sosiaalisessa mediassa toimiessa on usein myynnin tehtävä kohdata asiakas. Tätä mieltä ovat myös muun muassa James “Mick” Andzulis, Nikolaos G. Panagopoulos ja Adam Rapp ja heidän mukaansa sosiaaliset mediat ovat yksi väylä viedä läpi myyntiprosessia ja olla yhteydessä asiakkaaseen reaaliajassa läpi koko myyntiprosessin. (Andzulis ym. 2012. 310.) Myyjän ja asiakkaan välisen kommunikaation reaaliaikaisuudesta puhuvat myös Greg W. Marshall, William C. Moncrief, John M. Rudd ja Nick Lee. Heidän mukaansa sosiaalinen media vaatii myyjiltä yhä reaaliaikaisempaa läsnäoloa, jopa kellon ympäri. Myyjän on oltava saavutettavissa niin organisaation johtamisen ja kontrollin toteuttamiseksi että asiakkaan tuote- ja palveluinformaation lisäämiseksi. Asetelma kirvoittaa sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksia myyjien joukossa. Toiset näkevät jatkuvan läsnäolon hyvänä asiana, joka lisää oman työskentelyn tehokkuutta kun taas toiset ahdistuvat ajatuksesta, että työ tulee myös vapaa-ajalle. Yhtä mieltä kuitenkin usein ollaan siitä, että myynnin siirtyminen sosiaaliseen mediaan tehostaa toimintaa ja mahdollistaa yhä tiheämmän kanssakäymisen asiakkaan kanssa. (Marshall, Moncrief, Rudd & Lee 2012. 349-354.)

Tämän kappaleen sosiaalista mediaa käsittelevät lähteet käsittelevät myyntiä b2c-yritysten kannalta, eivätkä ota kantaa siihen, kuinka eri tavalla myynti toteutuu sosiaalisessa mediassa, kun yrityksen asiakkaana ovat toiset yritykset, kuten kohdeyrityksemme tapauksessa. Koska sosiaalinen media on ensisijaisesti yksityisten henkilöiden väylä pitää yhteyttä keskenään, ei se välttämättä ole relevantti tai edes mahdollinen väylä b2b-yritykselle tehdä varsinaista myyntityötä ja siten b2b-yrityksissä sosiaalisen median hyödyntäminen saattaa liittyä enemmänkin markkinoinnin tehtäviin, kuten brändin näkyvyyteen sekä ulkoiseen viestintään. Toki yksityishenkilöihinkin

halutaan luoda b2b-yrityksissä suhteita ja rakentaa tiettyä työnantaja kuvaa, mutta koska opinnäytetyön aihe on rajattu tarkastelemaan myyntiä ja markkinointia, ei henkilöstöhallinnon mahdollisuuksia sosiaalisessa mediassa lähdetä erikseen tarkastelemaan.

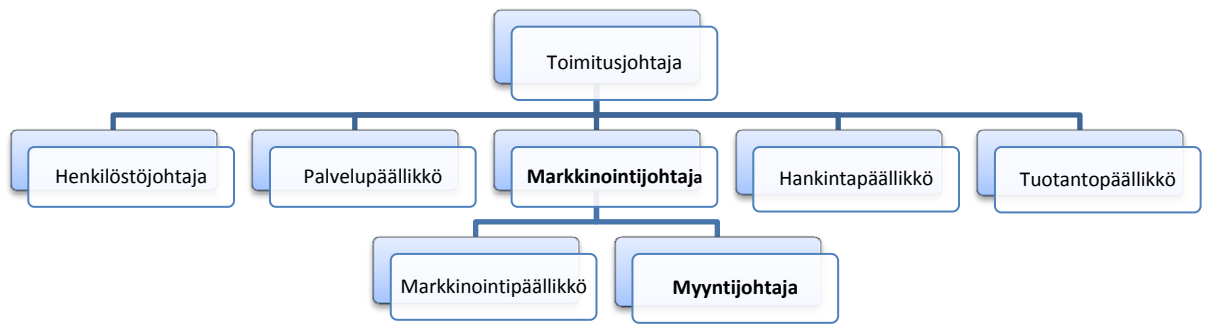
2.3 Markkinoinnin ja myynnin suhteet

B2b-organisaatiossa myynnin ja markkinoinnin suhteita voidaan tarkastella katsomalla, onko organisaatio alunperin myynti- vai markkinointivetoinen. Myyntivetoisissa yrityksissä, joissa asiakaslähtöisyyteen on herätty tuotanto- ja tuotelähtöisyydestä, markkinointi koetaan usein myynnin tukitoimintona. Tällöin markkinointi sijoittuu organisatorisesti myynnin alle ja osasto vastaa myynnin johdolle. (Jobber & Lancaster 2006, 42.) Tätä voidaan kuvata seuraavanlaisella organisaatiokaaviolla:



Kuvio 1: Myyntivetoinen organisaatio (Jobber & Lancaster 2006, 42)

Kun yritys on alunperinkin ollut markkinointivetoinen, ja se on rakennettu asiakaslähtöisyyden pohjalta, nähdään myynti yhtenä osana yrityksen markkinointiohjelman. Organisaatioiden rakentuminen yhä markkinointilähtöisemmiksi ei kuitenkaan tarkoita, että myynnin toiminnot olisivat yritykselle yhtään vähemmän tärkeitä kuin ennen ja tämän viestiminen onkin tärkeää muutoksen onnistumiseksi. (Jobber & Lancaster 2006, 42.) Markkinointivetoisen yrityksen organisaatiota voidaan kuvata esimerkiksi näin:



Kuvio 2: Markkinointivetoinen organisaatio (Jobber & Lancaster 2006, 42)

Vaikka yritykset ovatkin muuttumassa yhä asiakaslähtöisemmiksi (Jobber & Lancaster 2006, 41), saatetaan markkinointi b2b-yrityksissä toisaalta edelleenkin nähdä ainoastaan myynnin tukitoimintona. Tätä mieltä ovat muun muassa Pekka Mattila ja Mika Rautiainen teoksessaan ”Putki – Johda markkinointia ja myyntiä yhdessä” (2010, 20-21). Heidän mukaansa myynnin mielletävän monissa suomalaisissa b2b-yrityksissä edelleenkin lähinnä markkinoinnin päällyslakkina. Tällöin markkinointi koetaan kovin kapeana osana yrityksen liiketoimintaa mainospalveluna sekä tiedotus- ja kokousapuna.

Myynnin ja markkinoinnin rooleista ja suhteesta voidaan olla montaa mieltä, mutta yhtä mieltä ollaan siitä, että markkinointi keskittyy usein pitkän tähtäimen suunnitelmiin sekä kilpailuetuun ja vaikka pitkän aikavälin tavoitteiden huomioiminen on partnerisuhteiden luomisen kannalta myynnissä yhä merkittävämpää (Weitz & Bradford 1999, 243), on myynnin tärkeänä tehtävänä taata myös lyhyen aikavälin tuloksellisuus ja kilpailuedun hyödyntäminen (Mattila & Rautiainen 2010, 26). Markkinoinnin toimien katsotaan usein toteutuvan yrityksissä ajallisesti ennen myyntiä. Se kattaa kaiken asiakkaaseen (ja sidosryhmiin) kohdistuvan kommunikaation ennen myyntiä. Toisaalta jako ei ole välttämättä näin yksiselitteinen, vaan markkinointi voi parhaimmillaan toteutettuna myös kulkea myynnin rinnalla ja jatkaa myynnin prosesseja (Mattila & Rautiainen 2010, 18.) Toiminnan siirtyminen yhä enemmän sosiaaliseen mediaan ei näyttäisi juurikaan vaikuttavan myynnin ja markkinoinnin työnjakoon, mutta kuten sosiaalisessa mediassa niin myös kaikessa muussakin toiminnassa myynnin ja markkinoinnin toimiminen yhtäaikaisesti ja yhteisymmärryksessä vaatii toteutuakseen molemminpuolista yhteistyötä.

3 Myynnin ja markkinoinnin yhteistyö

Tässä osiossa perehdymme myynnin ja markkinoinnin yhteistyön tasoihin, parantamiseen sekä esteisiin b2b-yrityksessä. Lähteet ja näkökulmat kuvaavat yhteistyötä b2b-yritysten kannalta, eikä seuraava osio siten ole välttämättä sovellettavissa b2c-yritysten liiketoiminnan kuvaamiseen.

Yhteistyötä organisaation sisäisten toimintojen ja eri osastojen välillä on tutkittu jo vuosia olettaen, että parantuneella yhteistyöllä onnistutaan kehittämään organisaation toimintaa sekä parantamaan tulosta. Alunperin tutkimuksissa kiinnitettiin melko vähän huomiota nimenomaan myynnin ja markkinoinnin yhteistyön parantamiseen.

Tutkimuksen vähäisyys on voinut johtua esimerkiksi siitä, että asiakkaan kannalta katsottuna myynti ja markkinointi ovat usein samaa toimintoa. Tämä kuitenkin vastaa harvoin todellisuutta erityisesti yrityksen koon kasvaessa ja myynnin ja markkinoinnin suhde edustaa usein yhtä riitaisimmista organisaatioiden sisällä ja se on alkanut yhä enemmän kiinnostaa sekä alojen ammattilaisia että akateemikkoja. Sanottua on, että jokaisen yrityksen tulisi parantaa myynnin ja markkinoinnin välistä yhteistyötä. (Le Meunier-FitzHugh & Piercy 2006, 939-940)

3.1 Yhteistyön tasot

Jokaisessa yrityksessä, joissa myyntiä ja markkinointia harjoitetaan eri tahoilla, on toimintojen välillä jonkin asteista yhteistyötä tai edes kommunikointia. Yhteistyön tasot vaihtelevat organisaation eläessä ja niitä voidaan muodostaa kaikkiaan neljä: määrittelemätön, määritelty, linjattu sekä integroitu. Määrittelemättömässä suhteessa myynti ja markkinointi ovat kehittyneet ja toimivat täysin erillään ja yhteistyö osastojen välillä johtaa usein konfliktiin. Kumpikaan ryhmä ei tiedä toisen tekemisistä juuri mitään, sillä kommunikaatiota ryhmien välillä ei ole. Määritellyssä suhteessa markkinointi ja myynti tunnistavat toistensa tehtävät ja rajanveto niiden välillä on tehty selväksi. Tällöin osastot kommunikoivat jakaakseen tehtävät ja vastualueet keskenään. Linjatussa suhteessa kunkin osaston tehtävien ja vastuiden rajat ovat selvät, mutta niistä voidaan joustaa. Myynti ja markkinointi myöskin osallistuvat yhteisiin suunnittelu- ja koulutustilaisuuksiin. Tiiviimmän yhteistyön myötä myös yhteinen termistö vakiintuu ja

myyjät ja markkinoijat alkavat puhumaan yhteisellä kielellä, jonka ammattitermit ovat molemmille tuttuja. Korkein yhteistyön taso saavutetaan, kun toiminnot ovat täysin integroituja. Tällöin markkinointi ja myynti toimivat edelleenkin omissa tehtävissään, mutta osastot jakavat muun muassa yhteiset mittarit sekä budjetin. (Kotler ym. 2006, 72.)

Yhteistyön siirtyminen tasolta tiiviimpään yhteistyön tasoon vaatii nykytilan tunnistamista ja määrittelyä. Yhteistyön syventäminen ei myöskään automaattisesti paranna yrityksen tuottavuutta ja sen kannattavuutta tulee miettiä tapauskohtaisesti. Esimerkiksi pienissä yrityksissä jopa myynnin ja markkinoinnin määrittelemätön suhde voi toimia siihen puuttumatta, yrityksen koon kasvaessa toimintojen määrittely ja rajaus tulevat kuitenkin ajankohtaisemmiksi. Yrityksen koon lisäksi toimintojen yhtenäistämisen kannattavuuteen vaikuttaa ristiriidat ja konfliktit myynnin ja markkinoinnin kesken. Kommunikaatio on nostettava uudelle tasolle, mikäli myynti ja markkinointi eivät toimi harmoniassa toisiaan tukien. (Kotler ym. 2006, 74.)

3.2 Yhteistyön syventäminen

Kotler, Rackham ja Krisnaswamy tiivistävät artikkelissaan, kuinka edetä aiemmin käsitellyillä myynnin ja markkinoinnin yhteistyön tasoilla. Ensimmäinen askel kohti laadukasta yhteistyötä on nykyhetken tunnistaminen. Mikäli myynnin ja markkinoinnin suhteet toimivat määrittelemättömällä tasolla ja tältä tasolta halutaan eteenpäin, on tarpeen määrittellä molempien roolit ja vastuut. Tässä vaiheessa johtajat sopivat myynnin ja markkinoinnin rajat ja erityisesti vastuiden siirtymisen eri markkinointi- ja myyntiprosessien vaiheissa. Esimerkiksi sen, kummalle osastolle myynnin jälkiseuranta kuuluu. Vastuiden ennalta määrittelyllä pyritään poistamaan tulevaisuuden konflikteja osastojen välillä. (Kotler ym. 2006, 74.)

Kun molemmat osastot tuntevat vastuualueensa on seuraava askel lisätä osastojen välistä kommunikaatiota. Kommunikaation lisääminen ei kuitenkaan itsessään paranna myynnin ja markkinoinnin välejä, vaan sen tulee olla säädeltyä. Yhteiset tapaamiset ja palaverit, joissa käsitellään tulevat mahdollisuudet ja ongelmat yhdessä ovat tärkeitä yhteistyön syvenemisen ja integraation kannalta. Molempien osastojen henkilöstölle

tulee myös olla selvää, keneen ottaa toisesta osastosta yhteyttä milloinkin. Tämä vaatii erikseen suunniteltua kontaktilistaa henkilöstön käyttöön ja sillä estetään muun muassa oikean henkilön etsimiseen kuluva aikaa. (Kotler ym. 2006, 74.) Kommunikaation lisäämisen tärkeyttä korostavat artikkelissaan myös Ken Le Meunier-FitzHugh ja Nigel Piercy (2006, 944). Heidän mukaansa myös epäviralliset keskustelut osastojen työntekijöiden välillä ovat tärkeässä asemassa kommunikaation parantumisessa. Kommunikaation paraneminen helpottaa operatiivisen tason strategian suunnittelua ja toisaalta se pienentää osastojen välistä kuilua.

Kommunikaation syventäminen ei ole ainoastaan kahden kyseessä olevan osaston asia, vaan se vaatii koko organisaation tasolla muutosta ja oppimista (organisational learning). Kun tiedon jakamisesta ja oppimisesta tehdään osa koko yrityksen toimintakulttuuria, ponnistelut kommunikaation kehittämiseksi eivät jää ainoastaan myynnin ja markkinoinnin osastojen kontolle. Organisaation tason muutokseen päästään niin ikään kommunikoinnilla ja tiedon jakamisella, mutta sen on tapahduttava virallisesti. Panos organisaation oppimiseen vaikuttaa positiivisesti myös myynnin ja markkinoinnin yhteistyön parantamiseen. (Le Meunier-FitzHugh & Piercy 2006, 945.)

Markkinatiedon lisääminen sitä keräämällä, järjestämällä ja säilyttämällä sekä jakamalla on niin ikään tärkeässä asemassa yhteistyön syventämisessä. Tiedon kartuttaminen ei voi olla ainoastaan markkinointititüimin vastuulla, vaan myös myynti on tärkeää sitouttaa tiedon keräämiseen. Tällöin markkinatietoa saadaan kerättyä useammista näkökulmista ja sitä voidaan hyödyntää monipuolisemmin. (Le Meunier-FitzHugh & Piercy 2006, 945-946.) Organisaatiossa voi olla jopa erikseen yksi henkilö, joka keskittyy tiedon keräämiseen asiakasrajapinnasta ja tuo tiedon eteenpäin markkinointititüimille. Tämän henkilön tehtävänä on lopulta kehittää tuotteita yhteistyössä myyjän ja loppukäyttäjän kanssa. (Kotler ym. 2006, 74.)

Kommunikaation syventyminen ja termistön samankaltaistuminen vaativat osastoilta myös yhteisiä projekteja. Työn kierron mahdollistaminen on osa integraatiota ja syventää yhteistyötä (Le Meunier-FitzHugh & Piercy 2006, 947.) Myynnin kampanjoita tulisi suunnitella yhteistyössä ja brändijohtajien tulisi päästä silloin tällöin kentälle asiakkaisiin. (Kotler ym. 2006, 74.) Yhteistyön syventämisessä osastojen yhteistä

markkinointistrategian suunnittelua ei voi olla korostamatta. Sekä strategisen että taktisen tason suunnitelmat tulisi tehdä osastojen välisessä yhteistyössä. (Le Meunier-FitzHugh & Piercy 2006, 946.) Samaa mieltä yhteisen strategianluonnin tärkeydestä ovat A. Malshe ja L. R. Sohi. Heidän mukaansa yhteinen suunnittelu antaa myyntiosastolle mahdollisuuden kommentoida markkinointisuunnitelman toteutettavuutta käytännössä ja huomauttaa toimimattomuuksista jo ennen kuin strategia laitetaan täytäntöön. Tämä lisää sekä suunnittelun että sen jalkauttamisen tehokkuutta. Silloin suunnittelua ei tarvitse tehdä uudestaan ja kun myynti on ollut osallisena, ei strategian jalkauttaminen tuota yhtä suurta muutosvastarintaa myyjissä. (Malshe & Sohi 2009, 409.)

Yhteisten projektien ja suunnittelun lisäksi myynnin ja markkinoinnin henkilökuntaa tulisi kouluttaa yhdessä. Koulutuksella selkeytetään entisestään molempien osastojen rooleja ja lisätään ymmärrystä omaan ja toisen osastoon kohdistuvista vaatimuksista. (Le Meunier-FitzHugh & Piercy 2006, 946-947.) Yhteinen koulutus myös yhdistää osastojen ammattikieltä, jolloin kommunikaatio helpottuu. (Kotler ym. 2006, 72.) Myös osastojen fyysinen läheisyys yhdistää osastoja ja lisää erityisesti epävirallista tiedon vaihtoa niiden välillä. (Kotler ym. 2006, 74.)

Myynnin ja markkinoinnin yhteistyön syventyminen ei voi onnistua, elleivät osastot jaa budjettia ja vastuuta tuloksesta (Kotler ym. 2006, 78.) Tapa on ollut palkita myynnin ja markkinoinnin toimijoita eri tavoin ja jopa niin, että palkkiojärjestelmä vetää osastoja eri suuntiin. Samankaltaistettu palkkiojärjestelmä yhtenäistäisi osastoja ja helpottaisi yhtenäisten tavoitteiden asettamista, mutta toisaalta sen toimivuudesta ei ole esimerkkejä ja myynnin palkkiojärjestelmä perustuu pitkälti tulokseen kun taas markkinoinnin palkka on usein kiinteää. (Le Meunier-FitzHugh & Piercy 2006, 949.)

Viimeinen silaus myynnin ja markkinoinnin yhteistyön parantamiselle ja uusien tapojen integraation onnistumiselle olisi kehittää yhtenäiset mittausjärjestelmät. Muun muassa valtiotieteiden tohtori Pekka Mattila on sitä mieltä, että myynnin ja markkinoinnin osastojen välisen vajaan yhteisymmärryksen taustalla ovat toimintojen erilaiset aikahorisontit ja mittarit (Mattila 2010) Myös Kotler, Rackham ja Krishnaswamy nostavat yhteiset mittausjärjestelmät tärkeiksi osiksi yhteisten tavoitteiden asettamista.

Koska myyntiä on helppo mitata, on se myös luonnollinen pohja mittausjärjestelmälle. Kuitenkin kuinka integroituneita tahansa myynnin ja markkinoinnin osastot ovat, on markkinoinnissa aina henkilöitä, jotka keskittyvät pitkän aikavälin tuloksen tuottamiseen ja joiden tulosta ei ole relevanttia mitata lyhyen aikavälin myyntiin pohjautuvilla mittareilla. Yhteisen mittariston luominen on siis osittain mahdollista, mutta sitä ei voida pakottaa toimimaan minkä tahansa organisaation toiminnon tarpeisiin. (Kotler ym. 2006, 78.)

Johdon asenne on tärkeässä asemassa läpi koko myynnin ja markkinoinnin yhteistyön syventämisen prosessin. On pitkälti johdon käsissä luoda yhteistyötä edistävä kulttuuri koko yritykseen. Myös käytännön järjestelyt, kuten yhteisten kokousten suunnittelu, lankeaa johdon tehtäväksi. Johdolla on mahdollisuus vaikuttaa palkkiojärjestelmiin ja edistää osastojen yhteinen kouluttaminen ja on ylipäätään yhteistyön suunnittelun ja toteutuksen osalta kontrollissa. Johdon avoimuus sekä tiivis kommunikointi omalla tasolla sekä alaspäin edesauttavat yhteistyön syvenemistä myynnin ja markkinoinnin välillä. (Le Meunier-FitzHugh & Piercy 2006, 949-950.)

3.3 Yhteistyön esteet

Philip Kotler, Neil Rackham ja Suj Krishnaswamy jaottelevat myynnin ja markkinoinnin erimielisyyksien lähteet kahteen luokkaan. Ensimmäinen erimielisyyksien lähde, talous, pohjautuu osastojen väliseen budjetin jakoon. Myös hinnoittelupäätökset johtavat helposti erimielisyyksiin, sillä markkinointi kokee painetta hinnoitella tuotteet korkeamman hinnan politiikan mukaan, jotta katetavoitteet täytyisivät. Myyjät taas suosisivat alhaisempia hinnoitteluratkaisuja saadakseen lisää neuvotteluvaraa myynnin ja omien tavoitteidensa saavuttamiseksi. Osastoilla on usein myös erilaiset näkemykset tuotteiden promootioon käytettyjen varojen hyödyllisyydestä. Markkinointi ja brändin hallinta kokevat tärkeäksi lisätä brändin tunnettuutta promootion ja mainonnan avulla, kun myyntitiimi taas panostaisi mieluummin kenttämyyjien lukumäärän kasvattamiseen. (Kotler ym. 2006. 71.)

Osastojen erilaisiin taloudellisiin tavoitteisiin voi vaikuttaa niiden toimintaa ohjaavat erilaiset aikaorientaatiot. Christian Homburgin ja Ove Jensenin mukaan myynnin

tavoitteiden määrittely lyhyellä aikavälillä ja markkinoinnin pitkällä ei tue pyrkimystä yhteisiin lopputulemiin, vaan ajaa toimintoja erilleen. Toisaalta erilaiset aikaorientaatiot ovat yrityksen toiminnalle elintärkeitä, sillä tuottavuus on taattava niin pitkällä kuin lyhyellä aikavälillä (Homburg & Jensen 2007, 133.) Välillä siis yrityksen etu menee kuin meneekin myynnin ja markkinoinnin yhteistyön edelle, eikä tavoitteiden samankaltaisuus aina johda tulosten paranemiseen koko yrityksen tasolla.

Erimielisyyksiä aiheuttavat osastojen niin sanotut kulttuurierot. Näillä tarkoitetaan myynnissä ja markkinoinnissa toimivien yksilöiden luonteen ja kiinnostuksen kohteiden eroja. Nämä osastot vetävät puoleensa keskenään hyvin erilaisia ihmistyyppejä. Myyntiin suuntautuvat usein taidokkaat suhteiden rakentajat, jotka eivät halua pysähtyä paikoilleen. He ovat tottuneet olemaan tiiviissä kontaktissa asiakkaaseen ja ovat usein herkkiä näkemään tuotteiden ja palveluiden toimivuuden asiakkaiden kannalta. Myyjät ovat myös tottuneita kieltäviin vastauksiin ja epäonnistumiset ajavat heitä eteenpäin. Markkinoinnin parissa työskentelevät taas ovat tottuneet työhön työpöydän ääressä. He ovat usein analyyttisiä, työskentelevät projektiluontoisesti ja ovat faktojen perään. Markkinoijien näkemykset ovat tulevaisuuden kilpailuedun saavuttamisessa, eivätkä kiinnostuksen kohteet ole yhtä tiiviisti nykyhetkessä kuin myyjillä. Koska osastojen työntekijät saattavat olla hyvinkin erilaisia ja eri asioista kiinnostuneita, ei saman kokouspöydän ympärille kerääntyminen tuota tulosta mikäli ymmärrys ja kunnioitus toisten arvoja ja tavoitteita kohtaan puuttuu. (Kotler ym. 2006. 71-72.)

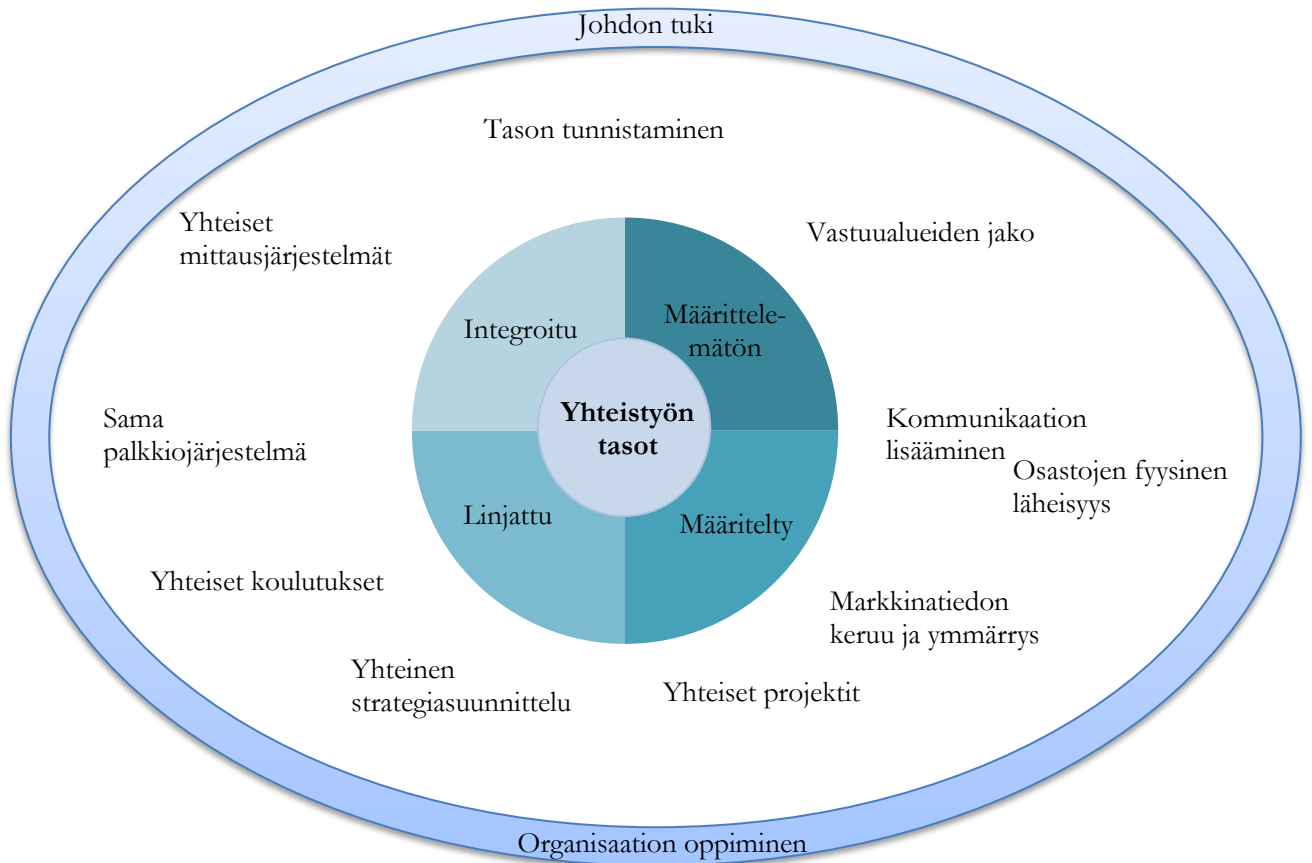
Myös yleiset mielipiteet osastojen välillä vaikuttavat yhteistyön ja kommunikaation onnistumiseen. Molemmilla osastoilla on omat tapansa käyttäytyä ja yksilöt usein käyttäytyvät niiden mukaisesti. Osastot ovat ajan saatossa saattaneet jopa kehittää toisiaan koskevia stereotyyppioita, jotka ajan myötä ovat johtaneet epäluottamukseen ja haluamattomuuteen jakaa tietoa. Näinkin syvällä olevista yhteistyön esteistä on mahdollista päästä eteenpäin jatkuvalla kommunikaatiolla osastojen välillä. (Le Meunier-FitzHugh & Piercy 2007, 209-210.)

3.4 Yhteistyön edut

Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että myynnin ja markkinoinnin yhteistyön onnistumisella on positiivinen vaikutus yrityksen liiketoimintaan. Täten yritysten olisi kannattavaa pyrkiä parantamaan yhteistyön mahdollisuuksia ja tukemaan muutosta yhteistyön parantamiseksi. (Le Meunier-FitzHugh & Piercy 2007, 214.) Osastojen välisen yhteistyön parantuessa koko organisaation on mahdollista parantaa asiakkaan saamaa arvoa ja siten saavuttaa huomattavaa kilpailuetua markkinoilla (Le Meunier-FitzHugh & Piercy 2007, 209). Mikäli taas osastojen välillä on erityisiä konflikteja ja erimielisyyksiä, on tällä tutkimusten mukaan negatiivinen vaikutus yrityksen liiketoiminnan onnistumiseen (Le Meunier-FitzHugh & Piercy 2007, 214) ja siten suhteen huomiotta jättäminen voi olla liiketoiminnan kannalta haitallista.

4 Yhteenveto

Myynti ja markkinointi ovat molemmat muokkautuneet tähän päivään erilaisten lähtökohtien sanelemana. Niiden toiminta ja päämäärät poikkeavat toisistaan merkittävästi ja osastot vetävät puoleensa erityyppisiä työntekijöitä, joiden intohimot sekä tavat työskennellä poikkeavat toisistaan todella paljon. Erilaisista lähtökohdista huolimatta muun muassa edellä käsitellyt tutkimukset ovat osoittaneet, että myynnin ja markkinoinnin yhteistyön onnistumisella tai epäonnistumisella on merkittäviä vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan. Tutkimusten mukaan yhteistyön toteutumisen esteenä ovat usein osastojen erilaiset tavoitteet ja päämäärät sekä väärät käsitykset ja ajan saatossa muokkautuneet stereotyyppit toisen osaston merkityksestä yrityksen toiminnalle. Jotta nämä esteet voidaan yhteistyön parantamiseksi ylittää, on osastojen välistä kommunikaatiota parannettava ja uudelle yhteistyölle luotava mahdollisuuksia toteutua työntekijöiden arkipäivässä. Myynnin ja markkinoinnin yhteistyöhön eri tasoja sekä niillä etenemisen mahdollistavia tekijöitä voidaan kuvata seuraavanlaisella käsitelkartalla:



Kuvio 3: Myynnin ja markkinoinnin yhteistyön parantaminen

5 Tutkimuksen toteutus

Seuraavassa kappaleessa pyritään kuvaamaan tutkimuksen toteutuksen vaiheet ja aikataulu mahdollisimman kattavasti sekä perustelevaan tutkimuksen menetelmävalinnat lukijalle.

5.1 Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu

Tutkimus suunniteltiin toteutettavaksi kesän ja alkusyksyn 2014 aikana siten, että tutkimukseen valmistava teoriapohja kerättäisiin kesän 2014 aikana ja organisaation nykytilaa kartoittavat haastattelut pidettäisiin elo- syyskuun aikana. Suunnitteluvaiheessa haastattelujen sopivaksi määräksi ajateltiin kahta teemahaastattelua, joissa haastateltaisiin molemmissa yhtä myyjään ja yhtä markkinoijaa samasta Enterprise Marketsin tuoteyksiköstä. Näiden lisäksi haastateltaisiin vielä markkinointihenkilöä (työn ohjaajaa) organisaation ylemmältä tasolta liiketoimintayksikön toiminnan ymmärtämisen varmistamiseksi sekä ylemmän organisaation tason näkökulman saamiseksi myynnin ja markkinoinnin yhteistyön toteutumisesta. Koko opinnäytetyön oli suunniteltu valmistuvan syyskuun 2014 loppuun mennessä, jotta sen voisi lokakuun 2014 alussa jättää arvioitavaksi.

Tutkimuksen empiiriseen osuuteen valmistuva teoriapohja kerättiin kesän ja alkusyksyn 2014 aikana, jolloin myynnin ja markkinoinnin yhteistyön toteutuminen, sen esteet ja mahdollisuudet sekä keinot parantaa yhteistyötä olivat riittävät haastattelututkimusten pohjaksi. Haastattelukysymykset saatiin tehtyä syyskuun 2014 puolivälissä ja ensimmäinen haastattelu pidettiin syyskuun 2014 loppupuolella. Koska haastatteluja varten täytyi saada kolmen eri paikkakunnilla työssä käyvän ihmisten aikataulut sopimaan, oli haastatteluajoja yllättävän vaikea järjestää ja toinen myyjän ja markkinoija haastattelu saatiin sovittua vasta lokakuun 2014 lopulle. Haastattelujen järjestämisen vaikeus on ollut yksi suurimmista opinnäytteen aikataulun viivästymisen syistä, mutta myös huolellisen teoriapohjan kerääminen vei enemmän aikaa kuin osattiin ennakoida. Alkuperäisen aikataulun optimistisuus kävi melko nopeasti selville ja opinnäytteen uudeksi aikatauluksi sovittiin saada se opettajalle arvioitavaksi ennen joulun 2014 pyhiä. Empiirisen osuuden keräämistä sekoitti myös organisaatiossa

pidetty yhteistoimintamenettely, jonka seurauksena opinnäytetyöprosessi viivästy hieman ja viimeinen haastattelu saatiin pidettyä marraskuun 2014 puolivälissä. Marraskuun lopulle ja joulukuulle jäivät vielä tulosten kerääminen yhdeksi kokonaisuudeksi, tulosten peilaaminen kerättyyn teoriaan sekä tulosten ja työn oma arviointi ennen työn palauttamista opettajalle.

5.2 Menetelmävalinnat perusteluineen

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa kohdeyrityksen myynnin ja markkinoinnin nykytila ja antaa sitten kerätyn teorian pohjalta kehitysehdotuksia yhteistyön parantamiseksi. Nykytilan kartoitus koostaa tutkimuksen empiirisen osuuden. Mahdollisuuksia myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kartoittamiseksi on monia ja muun muassa Kotler, Rackham ja Krisnaswamy esittelivät artikkelissaan haastattelulomakkeen pohjaksi kvantitatiiviselle tutkimukselle. Tämä menetelmä rajattiin kuitenkin pois, sillä kvantitatiiviseen tutkimukseen liittyy usein otoksen satunnaisuus (Tilastokeskus 2014), eikä ehtoa olisi voinut tässä tutkimuksessa täysin toteuttaa.

Tutkimuksen aineisto päädyttiin keräämään siis kvalitatiivisin eli laadullisin menetelmin. Tämä tutkimus oli mahdollista ja ehkä jopa kannattavaa toteuttaa laadullisena tutkimuksena, sillä tutkimuksen tarkoitus on kuvata ja kehittää juuri kohdeyrityksen toimintaa, eikä tuloksia ole tarvetta laajentaa yleisiksi normeiksi, jotka pätsisivät kohdeyrityksen ulkopuolella. Juuri yksittäisten tapahtumien erittelemistä pidetään yhtenä laadullisen tutkimuksen ominaispiirteistä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 31).

Tutkimuksen laadulliseksi menetelmäksi valikoitui teemahaastattelu.

Teemahaastattelussa haastattelun aiheet jaetaan etukäteen käsiteltäviin teemoihin, joihin haastattelija voi tehdä alakysymyksiä haastattelun ohjaamiseksi. Teemahaastattelu antaa haastattelijalle mahdollisuuden ohjata haastattelua kontrolloimatta sitä kuitenkaan täysin (Koskinen ym. 2005, 105). Tämän tutkimuksen tekemiseen teemahaastattelu sopii juuri edellä mainituista syistä hyvin. Haastattelun ei haluttu olevan liian strukturoitu, jotta haastateltavien omat spontaanit mielipiteet nousisivat mahdollisimman hyvin esiin. Toisaalta haastattelu ei voinut olla täysin strukturoimatonkaan, sillä kerättävä aineisto haluttiin sitoa aiemmin kerätyn teorian

aiheisiin, jotta aineistoa voitaisiin myöhemmin peilata teoriaan. Haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina, tarkemmin parihaastatteluina. Tällä pyritään yleensä murtamaan haastattelijan keskeistä roolia sekä rikastamaan kerättyä aineistoa kun haastateltavat reagoivat paitsi tutkijan kysymyksiin niin myös toistensa kommentteihin (Koskinen ym. 124). Tässä tutkimuksessa parihaastattelulla pyrittiin juurikin rikastamaan keskustelua ja tuomaan haastattelutilanteeseen myyjien ja markkinoijien välistä dynamiikkaa, joka on valloillaan heidän arkipäivässään yhteistyössä toimiessaan. Eri tehtävissä toimivien henkilöiden asettamisen yhdessä haastateltaviksi ajateltiin myös kirvoittavan hyvää spontaania keskustelua ja mielipiteitä, joita ei muuten välttämättä nousisi esiin.

5.3 Aineisto ja käytetyt analyysit

Tutkimusaineisto kerättiin ryhmähaastatteluilla, joita vietiin eteenpäin etukäteen suunniteltujen teemojen ja niiden alakysymysten avulla. Haastattelujen teemat valittiin teorian viitekehyksen pohjalta ja haastattelut koostuivat kahdeksasta teemasta, jotka olivat myynnin ja markkinoinnin vastuut, kommunikaatio, markkinatiedon keruu, strategia, osastojen yhteinen toiminta, budjetti ja palkitseminen, mittarit sekä muutoksen tukeminen.

Ryhmähaastatteluissa haastateltavat valittiin kahdesta eri osastosta, kummastakin yksi myyjä ja yksi markkinoija. Saman osaston myyjää ja markkinoijaa haastateltiin parina. Koska haastattelujen tavoitteena oli kartoittaa miten myynti ja markkinointi organisaatiossa toimivat, koettiin haastateltavien valinta kahdelta osastolta viidestä riittäväksi otokseksi, sillä kaikki osastot toimivat melko samalla tavalla.

Parihaastattelujen lisäksi pidettiin vielä yksi yksilöhaastattelu, jossa haastateltavana oli kohdeyrityksen opinnäytteen ohjaaja. Tämäkin haastattelu tehtiin teemahaastatteluna, jonka teemoina olivat markkinointiosaston tehtävät, kommunikaatio sekä markkinatiedon keruu. Tämä haastattelu toteutettiin, jotta voitaisiin ottaa huomioon se kuinka osastojen ulkopuolinen liiketoimintayksikön keskitetty markkinointi tekee yhteistyötä osastoille jakautuneen myynnin ja markkinoinnin kanssa.

Kaikki haastattelut oli alunperin suunniteltu tehtävän kasvotusten, mutta lopulta toinen parihaastattelusta tehtiin siten, että myyjä oli samassa tilassa haastattelijan kanssa ja markkinoija puhelimen päässä. Haastattelua ei tällä aikataululla ollut mahdollista toteuttaa niin, että kaikki olisivat olleet samassa huoneessa, sillä haastateltavat työskentelivät molemmat Helsingin ulkopuolella ja eri konttoreissa myös keskenään. Haastattelut olivat kestoltaan kaikki noin 60 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin ja niistä tehtiin muistiinpanot. Aineisto purettiin kirjoittamalla nauhoitettu aineisto auki ja vertaamalla näitä muistiinpanoihin.

Analyysi tehtiin vertaamalla kerättyä aineistoa tutkimuksen teoriapohjaan ja viitekehukseen. Vertailussa selvitettiin sekä teoriaa tukevat että siitä eriävät toimintatavat ja selvitettiin kohdeyrityksen myynnin ja markkinoinnin taso sekä annettiin kehitysehdotuksia sekä aiheita jatkotutkimuksille.

6 Myynnin ja markkinoinnin yhteistyö Enterprise Marketsissa

6.1 Myynnin ja markkinoinnin roolit, suhteet ja tehtävät

6.2 Myynnin ja markkinoinnin yhteistyön toteutuminen

6.3 Yhteenveto

7 Pohdinta

7.1 Myynnin ja markkinoinnin suhteet, tehtävät ja vastualueet

7.2 Myynnin ja markkinoinnin yhteistyö

7.3 Reliabiliteetti & validiteetti

Tässä tutkimuksessa on pyritty luotettavuuteen. Laadullisen tutkimukseen luotettavuutta saattaa olla hankalaa arvioida, mutta useat lähteet ovat sitä mieltä, että reliabiliteetin ja validiteetin arviointi ja selittäminen jollakin tavalla on tärkeää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 226.) Luotettavuuden arvioinnissa reliabiliteetin ja validiteetin käyttäminen laadullisessa tutkimuksessa saattaa olla kyseenalaista, mutta koska laadullisia tutkimuksia käsittelevät lähteet päätyvät usein näitä termejä käyttämään, käytetään niitä tässäkin tutkimuksessa laatua selvittämään.

Tutkimuksen reliabiliteetilla haetaan muun muassa sitä, että tutkimuksella päästäisiin samoihin tuloksiin se toistamalla tai silloin, kun tutkimuksen tekee joku muu. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184.) Laadullisessa tutkimuksessa toistettavuudella voidaan tarkoittaa sitä, että tutkijan on annettava lukijalle riittävästi tietoa siitä, miten havainnot on tulkittu ja miten ne on muokattu tulkinnaksi. Tätä voidaan arvioida katsomalla onko tutkimuksessa selitetty riittävän hyvin tutkimuksen vaiheet ja olosuhteet, miten tuotettu materiaali on tarkistettu ja tutkijan ja eri organisatoristen seikkojen vaikutus tutkimukseen. (Koskinen ym. 2009, 258-259)

Tässä tutkimuksessa on pyritty selittämään tutkimuksen eri vaiheet sekä aikataulu siten kun ne ovat tapahtuneet ja tältä osin tutkimus voisi olla toistettavissa. Olosuhteita sen sijaan ei olla tutkimuksessa sen kummemmin kuvattu ja on vaikeaa arvioida kuinka niiden muutos vaikuttaisi tuloksiin. Tutkimuksen materiaali sekä tulkinnat on tarkistettu kohdeorganisaation opinnäytetyön ohjaajalla, joka myös oli yksi haastatelluista. Kuten laadullisissa tutkimuksissa yleensä, on tutkijalla tässäkin jonkin verran vaikutusta tutkimuksen tuloksiin ja näkökulmiin. Toisaalta tutkimuksen tavoite ei ole löytää absoluuttista totuutta, vaan nimen omaan tutkijan näkemys kohdeyrityksen tilasta.

Tutkimuksen luotettavuutta voi haastattelututkimusten tilanteessa tutkia aineiston laadun kannalta. Aineiston laatua on mahdollista parantaa muun muassa tekemällä hyvän haastattelurungon. Myös aineiston käsittelyn huolellisuudella on väliä ja esimerkiksi litterointi olisi syytä tehdä mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184-185.)

Teemahaastattelujen runko tehtiin huolella teoriapohjan viitekehyksen kannalta ja teemojen lisäksi etukäteen tehtiin myös tarkentavia kysymyksiä haastattelun tueksi. Kaikkiin lisäkysymyksiin ei voinut ennalta kuitenkaan varautua, mutta tämä on usein teemahaastatteluille tyypillistä, ja siksi se tuskin vaikutti tutkimuksesta saadun aineiston laatuun. Nopea litterointi taas ei tässä haastattelututkimuksessa toteutunut ja sillä on varmasti vaikutusta aineiston tarkkuuteen. Tätä on tosin pyritty ehkäisemään luetuttamalla tulokset yhdellä haastatelluista.

7.4 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset

7.5 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi lähti käyntiin melko nopeasti ja aiheen valintaa ei juuri mietitty. Jos aihe olisi tullut kohdeorganisaatiolta, olisi se saattanut olla enemmän organisaation toimintaa hyödyttävä kuin nyt kun itse päädyin tähän aiheeseen. Tutkimuksen tarvetta olisi voinut olla muuallakin, mutta organisaation ulkopuolisena henkilönä silloin ei ollut mahdollista havaita, mikä aihe olisi ollut kohdeorganisaation kannalta keskeisin. Jälkikäteen ajateltuna työn rajaaminen tarkastelemaan pelkästään mahdollisuuksia kehittyä sosiaalisessa mediassa olisi ollut ajankohtaisempi, mutta tämä kävi ilmi vasta

kun lähes koko työn teoriapohja oli jo kerätty, eikä aiheen vaihtaminen kesken olisi ollut ajankäytöllisesti järkevää.

--

Opinnäytetyöprosessi eteni hitaammin kuin suunniteltu, osittain siksi että haastatteluja useamman haastateltavan kesken oli vaikea sopia ja myös siksi, että kattavan teoriapohjan kerääminen vei odotettua enemmän aikaa. Koen, että olen opinnäytetyöprosessin aikana oppinut paljon toki opinnäytetyön aiheesta ja mitä eri tutkimukset siitä sanovat niin myös organisaation rakenteesta ja hierarkiasta. Vaikka en itse ole opinnäytetyön kohteena olevan liiketoimintayksikön palveluksessa, pystyn heijastamaan opinnäytetyöprosessin aikana oppimaani myös oman liiketoimintayksikköni toimintaan ja ennen kaikkea koen markkinoinnissa työskentelevänä henkilönä ymmärtäväni myyjien lähtökohtia melko hyvin myös omassa liiketoimintayksikössäni.

Lähteet

Advance 2014. Mitä on inbound-markkinointi? Luettavissa:

<http://www.advanceb2b.fi/palvelut/inbound-markkinointi/>. Luettu: 11.12.2014.

Andzulis, J. M., Panagopoulos, N. G., Rapp, A. 2012. A Review of Social Media and Implementation for the Sales Process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol 32, No. 3. s. 305-316.

cgi.com 2014 a. Company overview. Luettavissa: <http://www.cgi.com/en/overview>. Luettu: 30.8.2014.

cgi.com 2014 b. CGI history. Luettavissa: <http://www.cgi.com/en/overview/cgi-history>. Luettu: 30.8.2014.

cgi.fi 2014 a. Historia. Luettavissa: <http://www.cgi.fi/historia-suomessa>. Luettu: 30.8.2014.

cgi.fi 2014 b. Etusivu. Luettavissa: <http://www.cgi.fi/>. Luettu: 30.8.2014.

Haastattelu 1. 26.9.2014. Osaston myyjä ja markkinoija. EM HRM.

Haastattelu 2. 24.10.2014. Osaston myyntipäällikkö ja markkinoija. EM SRS.

Haastattelu 3. 25.11.2014. Markkinointijohtaja. EM keskitetty markkinointi.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja Kirjoita*. Tammi. Helsinki.

Hirsjärvi, s., Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus. Helsinki.

Homburg, C., Jensen, O. 2007. The Thought Worlds of Marketing and Sales: Which Differences Make a Difference? *Journal of Marketing* vol 71 July. 124-142.

Jobber, D., Lancaster, G. 2006. Selling and sales management. 9. painos. Pearson Education Limited. Essex. Iso-Britannia.

Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino. Tampere.

Kotler, P., Keller, K. 2012. Marketing Management. Pearson Education Limited. Essex. Iso-Britannia.

Kotler, P., Rackham, N., Krishnaswamy, S. 2006. Ending the War between Sales & Marketing. Harvard Business Review. Jul-Aug. s. 68-78.

Le Meunier-FitzHugh, K., Piercy, N. F. 2006. Exploring Collaboration between Sales and Marketing. European Journal of Marketing. Vol. 41, No. 7/8. s. 939-955.

Le Meunier-FitzHugh, K., Piercy, N. F. 2007. Does Collaboration Between Sales and Marketing Affect Business Performance? Journal of Personal Selling and Sales Management. Vol 27, No. 3. s. 207-220.

Malshe, A., Sohi, R. S. 2009. What makes strategy making across the sales-marketing interface more successful? Journal of the Academy of Marketing Science. Vol 37 s. 400-421.

Marshall, G. W., Moncrief, W. C., Rudd J. M., Lee N. 2012. Revolution in Sales: The Impact of Social Media and Related Technology on the Selling Environment. Journal of Personal Selling & Sales Management. Vol 32, No 3. s. 349-363.

Mattila, P., Rautiainen, M. 2010. Putki – Johda markkinointia ja myyntiä yhdessä. Talentum. Hämeenlinna.

Mattila, P. 2010. Markkinointi ja myynti – väsähtänyt liitto? Fakta 26.5.2010.

Tikkanen, H., Aspara, J., Parvinen, P. 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Talentum. Jyväskylä.

Tikkanen, H. 2005. Markkinoinnin johtamisen perusteet. Talentum. Helsinki.

Tilastokeskus 2014. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Luettavissa: <http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/>. Luettu: 27.11.2014.

Rope, T. 1995. Markkinointiosaaminen. Otava. Keuruu.

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

Stephen, A. T., Galak J. 2012. The Effects of Traditional and Social Earned Media on Sales: A Study of a Microlending Marketplace. Journal of Marketing Research. Vol 49. s. 624-639

Weitz, B. A., Bradford, K. D. 1999. Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 27, No. 2. s. 241-254.