Myynnin mittaaminen osana liiketoiminnan kasvua

CASE: Yritys X

LAB-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (AMK), Liiketalous
2020
Samuel Feder

Tiivistelmä

Tekijä(t)	Julkaisun laji	Valmistumisaika
Feder, Samuel	Opinnäytetyö, AMK	2020
	Sivumäärä 32	

Työn nimi

Myynnin mittaaminen osana liiketoiminnan kasvua

Case: Yritys X

Tutkinto

Tradenomi (AMK)

Ohjaavan opettajan nimi, titteli ja organisaatio

Paula Ahtiainen, lehtori, Liiketalous

Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio

Yritys X

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää toimeksiantajana toimivalle Yritys X:lle työvälineitä myynnin mittaamiseen. Henkilökuljetuspalveluita tarjoava yritys toimii Keski-Suomen alueella ja työllistää tällä hetkellä neljä henkilöä. Sen tarkoituksena on kasvattaa liiketoimintaansa lähitulevaisuudessa ja opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa mahdollisimman käytännönläheisiä kehittämisehdotuksia myynnin parantamiseen.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kahdesta osiosta. Ensimmäisessä osiossa perehdytään strategiaan, myyntistrategiaan, segmentointiin ja yritysasiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Toisessa osiossa käydään läpi myyntijohtamisen eri osa-alueita, joihin kuuluu: myynnin johtaminen, myynnin mittaaminen, tavoiteasetanta ja seuranta, sekä palkitseminen ja palautteenanto. Teoriaosuuteen käytettiin kirjallisia lähteitä, e-kirjoja ja internetlähteitä.

Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin kvalitatiivisena teemahaastatteluna. Haastatteluissa selvitettiin toimeksiantajan nykytilannetta, resursseja ja tulevaisuuden tavoitteita eri näkökulmista. Haastateltaviksi valittiin yrityksen omistaja ja työntekijä, joka on aloittanut myyntityön tekemisen tämän vuoden aikana.

Haastatteluista saatuja vastauksia reflektoitiin työn teoriaosuuteen, jonka pohjalta tehtiin kehitysehdotuksia. Kehitysehdotuksia annettiin osaamisen kehittämiseen, myynnin seurantaan tasapainotetun tuloskortin avulla ja nykyaikaisten työvälineiden käyttöönottoon, esimerkiksi CRM-järjestelmän avulla. Nämä olisi helppo toteuttaa pienessä yrityksessä eivätkä ne vaatisi kohtuuttomia resursseja.

Asiasanat

myynnin mittaaminen, myynnin mittarit, myynnin johtaminen, myyntistrategia

Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Feder, Samuel	Thesis, UAS	2020
	Number of Pages 32	

Title of Publication

Sales performance measurement as a part of business expansion

Case: Company X

Name of Degree

Bachelor of Business Administration (UAS)

Name, title, and organization of the supervising teacher

Paula Ahtiainen, Lecturer, Business

Name, title, and organization of the client

Company X

Abstract

The objective of this thesis was to explore the possibilities of sales performance measurement. The study was commissioned by Company X, which provides passenger transportation services in Central Finland. The company employs four people at the moment. The company is intending to expand its business, this thesis aims to evaluate practical opportunities to improve the sales process.

The theoretical section consists of two parts. The first part includes strategy, sales strategy, segmentation, and the behavior of a corporate customer. The second part examines the sections of sales management. It includes sales management, sales performance measurement, target setting, the observation of targets, rewarding, and giving feedback. The theoretical part is made using a variety of sources including literature, e-books, and internet sources.

The study is qualitative research. The data has been gathered from theme interviews. The interviews are aiming to discover the present state of the company, the resources to expand the business, and their goals in the future. Interviewees are the owner of the company and one employee, who has started implementing the sales process earlier this year.

The conclusions are made by comparing the results of the study with the theoretical part. Proposed recommendations are improving the skills of the salesperson, starting to observe the sales with a balanced scorecard, and taking some new systems into operation, for example, a CRM system. These recommendations are practical, and they will not need excessive resources.

Keywords

sales performance measurement, sales metrics, sales management, sales strategy

Sisällys

1 Johdanto ... 1
1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat ... 1
1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset ... 1
1.3 Tutkimusmenetelmät ... 2
1.4 Tutkimuksen toteuttaminen ... 4
1.5 Työn rakenne ... 5
2 Strategia yrityksen kilpailukeinona ... 7
2.1 Strategiasta toiminnaksi ... 7
2.2 Myyntistrategia ... 8
2.3 Asiakkuuksien segmentointi ... 10
2.4 Ostajana yritys ... 12
3 Myyntijohtamisen osa-alueet ... 15
3.1 Myynnin johtaminen ... 15
3.2 Myynnin mittaaminen ... 17
3.3 Tavoiteasetanta ja seuranta ... 19
3.4 Palkitseminen ja palautteenanto ... 21
4 CASE: Yritys X ... 24
4.1 Toimeksiantajan esittely ... 24
4.2 Teemahaastattelun toteutus ... 25
4.3 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset ... 28
4.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti ... 29
5 Yhteenveto ... 31
Lähteet ... 33

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelukysymykset

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat

Puhutaanpa sitten liiketoiminnasta tai ammattilaisurheilusta, uudistuminen vaatii poikkeuksetta uurastusta, ponnistelua ja hikeä. Useissa suomalaisissa yrityksissä piilee yhteinen ongelma, jossa puheita ei saada muutettua teoiksi. Se, että yrityksissä tehtäisiin asiat, joista on päätetty, veisi ammattilaisuuden täysin uudelle tasolle, sillä uudistuminen tapahtuu ainoastaan tekojen myötä. Useimmiten prosessit, mittarit, suunnitelmat ja vastuunjaot ovat selvillä, mutta tekeminen ja varsinkin sen aloittaminen on usein liian vaikeaa. (Berkowits 2018.)

Tämän opinnäytetyön aihe on yrityksen myynnin mittaaminen osana liiketoiminnan kasvua. Toimeksiantajana toimii Yritys X, joka on henkilökuljetuksia tarjoava mikroyritys.

Yrityksen toiminta perustuu olemassa olevien asiakkuuksien hoitoon ja ylläpitämiseen. Viime vuosina se on kuitenkin harkinnut laajentamista, mutta yrittäjällä itsellään ei ole aikaa tai osaamista uusasiakashankintaan ja myyntityöhön. Yksi työntekijöistä on alkanut tehdä myyntityötä ja kartoittaa potentiaalisia asiakkaita. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on antaa kehitysehdotuksia ja ideoita erityisesti myyntityöhön liittyen. Koska kyseessä on pieni yritys, on tarkoituksena antaa mahdollisimman käytännönläheisiä ehdotuksia, joiden toteuttamiseen ei vaadita kohtuuttomia resursseja. Tämä edesauttaa sitä, että työ on aidosti käyttökelpoinen ja antaa todenmukaisen kuvan siitä, mitä organisaatiolta vaaditaan.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tutkimuksen tavoite on antaa toimeksiantajalle ehdotuksia myynnin mittaamiseen ja myyntityön kehittämiseen. Tutkimuksessa selvitetään yrityksen jäsenten näkemys nykytilanteesta ja tulevasta. Miten he tekevät myyntiä nyt, mikä on heidän ajatuksensa tulevaisuudesta ja minkälaiset resurssit kehitykselle on. Tarkoituksena on määrittää sopivat mittarit, jolla myyntiä voitaisiin mitata ja seurata. Tämän avulla yritys saisi nopeasti tietoa myynnin onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Tutkimuskysymys on: Mitkä olisivat parhaat myynnin mittarit Yritys X:lle? Lisäkysymyksenä tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten myyntityötä voitaisiin kehittää?

Työstä on rajattu potentiaalisten asiakkaiden segmentointi ja markkinatutkimus. Mahdollisia tapoja segmentointiin käsitellään teoriassa, mutta niiden tekeminen käytännössä jää yrityksen tehtäväksi. Työssä ei myöskään perehdytä kilpailijoihin. Työn tarkoituksena on antaa

yritykselle mahdollisimman helposti lähestyttäviä ja toteutettavissa olevia ajatuksia siitä, miten myyntityötä voitaisiin kehittää ja miten sen etenemistä kannattaisi seurata.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Työssä hyödynnetään kvalitatiivista haastattelututkimusta ja empiiristä tutkimusta. Työn teoriaosuus rakennetaan tutkimusaiheen pohjalta. Tutkimustuloksia reflektoidaan työn teoriaosuuden kanssa ja näiden pohjalta tehdään johtopäätökset sekä kehitysehdotukset.

Tutkimusmenetelmät jaetaan laadullisiin eli kvalitatiivisiin tutkimusmenetelmiin sekä määrällisiin eli kvantitatiivisiin tutkimusmenetelmiin. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkia ilmiöitä ihmisten sosiaalisessa ympäristössä ja useimmiten ne suuntaavat katseensa tulevaisuuteen. Lähtökohtaisesti sillä kehitetään, parannetaan tai uudistetaan tutkittavaa ilmiötä. Määrällinen tutkimus puolestaan keskittyy jo tapahtuneisiin tapahtumiin. (Pitkäranta 2014, 8–9.) Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on löytää Yritys X:lle sopivat välineet myynnin mittaamiseen, minkä vuoksi laadullinen tutkimusmenetelmä valikoitui työn tutkimusosuuteen. Sen avulla pystytään selvittämään organisaation jäsenten näkemyksiä ja toiveita aiheeseen liittyen. Suuremmassa yrityksessä myös määrällinen tutkimus olisi voinut olla vaihtoehto.

Puusan, Juutin ja Aaltion (2020) näkemyksen mukaan laadullisessa tutkimuksessa ilmiötä pyritään ymmärtämään henkilöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa halutaan selvittää kohteena olevien ihmisten ajatuksia, kokemuksia sekä tunteita, joita tutkimusaihe heissä herättää. Lisäksi siinä pyritään selvittämään erilaisia näkökulmia aiheeseen liittyen.

Empiirinen tutkimus tarkoittaa henkilön kokemukseen perustuvia ulkoisia ja sisäisiä havaintoja (Puusa ym. 2020). Empiria ei tarkoita samaa kuin käytäntö ja tässä työssä empiirinen osuus on tutkimuksen tekijän kokemuksiin ja havaintoihin perustuvaa. Tutkimuksen tekijä tuntee yrityksen ja sen toimintatavat hyvin, mutta ei ole itse työskennellyt yrityksessä.

Kun halutaan selvittää, mitä ihminen ajattelee tietystä aiheesta, paras tapa selvittää on kysyä sitä häneltä itseltään. Haastattelut ja kyselyt ovatkin hyvä tapa saada selville ja ymmärtää ihmisten ajatusmaailmaa tai käyttäytymismalleja. Kyselyiden ja haastatteluiden erottaminen toisistaan saattaa olla epäselvää. Perusajatuksena voidaan kuitenkin pitää sitä, että kyselyissä ihminen vastaa kyselylomakkeisiin kun taas haastatteluissa kysymykset esitetään suullisesti ja haastattelija kirjaa vastaukset ylös. Joustavuutta pidetään haastattelun etuna, sillä haastattelija pystyy toistamaan kysymyksen, oikaisemaan väärinkäsityksiä sekä käymään avointa keskustelua aiheeseen liittyen. Kysymysten järjestystä voidaan myös muuttaa haastattelun aikana. (Pitkäranta 2014, 91; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Teemahaastattelun (puolistrukturoitu haastattelu) tarkoituksena on edetä ennalta asetettujen teemojen pohjalta. Haastatteluun valmistellaan kysymykset, mutta ne voivat tilanteen mukaan elää, ne voidaan esittää eri järjestyksessä tai osa niistä voidaan jättää pois. Tämän lisäksi tilaa jää avoimelle keskustelulle ja tarkentaville kysymyksille. Tutkimusaineiston kannalta on tärkeää, että haastateltavat tietävät ja omaavat tarpeeksi kokemusta tutkimusaiheesta. Tämän vuoksi tulee tarkkaan harkita, ketä tutkimuksessa kannattaa haastatella. (Pitkäranta 2014, 92–93, 98.) Teemahaastattelu valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi, sillä sen avulla pystytään toteuttamaan avointa keskustelua aiheeseen liittyen. Se antaa tilaa haastateltavien omille ajatuksille ja mielipiteille, mutta teema auttaa pitämään keskustelun itse aiheessa. Tutkimuksessa haastatellaan yrityksen omistajaa sekä yhtä työntekijää, joka on aloittanut myyntityön tekemisen. Tutkimuksen kannalta on tärkeää saada kokonaiskuva siitä, mitä eri osapuolet aiheesta ajattelevat, jotta lopputuloksesta saadaan mahdollisimman hyvin kaikkia osapuolia palveleva.

Haastattelun tallentaminen jossain muodossa on välttämätöntä. Vaihtoehtoja on monia: reportterinauhuri, sanelukone, videotallenne, tietokone tai puhelimen nauhuri. Jotta mahdollisimman luontevaan ja yhtenäiseen keskusteluun päästään, ei haastattelijan keskittymisen tulisi olla vastausten kirjaamisessa. Vastausten kirjaamisessa usein monet tärkeät seikat jäävät huomioimatta, kun haastattelija pyrkii kirjaamaan sanatarkasti vastauksia. Teemahaastattelusta saatu aineisto on usein laaja. Aineiston käsitteleminen aloitetaan tallenteiden purkamisesta. Litterointi eli puhtaaksikirjoitus ei tarkoita, että äänitteen koko sisältö kirjoitettaisiin sanasta sanaan, vaan sieltä kirjataan ylös ainoastaan tutkimuksen kannalta oleelliset asiat. Tätä kutsutaan luokittelemiseksi ja koodaamiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 75, 92, 135, 138.)

Kun aineisto on litteroitu, tutkimuksen tekijän on syytä tarkistaa puhtaaksi kirjoitettu aineisto. Aineistoa on haastava analysoida, mikäli sitä ei tunne tarpeeksi hyvin. Analyysivaiheessa aineistoa eritellään ja luokitellaan, jotta siitä pystytään luomaan kokonaiskuva. Luokitteluista pyritään löytämään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, joiden pohjalta johtopäätöksiä voidaan tehdä. Analysoinnin loppuvaiheessa aineistoa tiivistetään, jotta siitä saadaan oleelliset tulokset esitettyä raportoinnissa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 143, 149.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa tulee pohtia sen uskottavuutta, eettisyyttä sekä luotettavuutta. Tämän yhteydessä puhutaan tutkimuksen validiteetista eli pätevyydestä ja reliabiliteetista eli luotettavuudesta ja pysyvyydestä. Pätevyydellä tarkoitetaan, että tutkimuksen lukevat kollegat, tutkimuksessa kohteena olevat henkilöt sekä suuri yleisö uskovat tulosten olevan totta ja pystyvät luottamaan aineistonkeruun sekä -analysoinnin olevan asianmukaista. Eettisyyden periaatteena voidaan pitää sitä, että tutkimus on

tehty eettisiä periaatteita noudattaen ja siinä käytettyjä menetelmiä voitaisiin käyttää missä tahansa hyvin tehdyssä tutkimuksessa. Luotettavuuteen vaikuttaa oikein valitut ja hyvin perustellut lähestymistavat sekä menetelmät kyseiseen tutkimusongelmaan. (Puusa ym. 2020.)

1.4 Tutkimuksen toteuttaminen

Laadullisessa tutkimuksessa voi käytettyjen menetelmien mukaan olla monenlaisia vaiheita. Tässä työssä tehty tutkimus etenee mukaillen Juutin ja Puusan (2020) näkemystä:

- aiheen valinta
- tutkimuksen tavoitteiden määrittäminen
- tutkimuskysymysten muodostaminen
- rajauksien tekeminen ja esittely
- teoreettisen viitekehyksen luominen
- aiheen lähestymistavan valinta
- aineiston hankinta
- saadun aineiston litterointi ja analysointi
- johtopäätösten tekeminen, tulosten raportointi
- tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin arviointi

Kun tutkimuksen aihe on selvillä, tulee seuraavaksi määrittää sen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset. Tämän opinnäytetyön osalta suunnittelua on tehty yhdessä Yritys X:n kanssa, jotta tutkimus olisi heille mahdollisimman hyödyllinen. Yhteisen suunnitelman pohjalta on luotu teoriapohja, eli työn teoreettinen viitekehys.

Aineiston hankintatapana käytetään teemahaastattelua, jonka tavoitteena on luoda mahdollisimman kattava käsitys haastateltavien ajatuksista myyntityöhön ja myynnin mittaamiseen liittyen sekä selvittää yrityksen tämän hetken tilannetta. Lisäksi tarkoituksena on selvittää eri osapuolten näkemykset käytettävistä resursseista, jotta lopputuloksesta saataisiin realistinen.

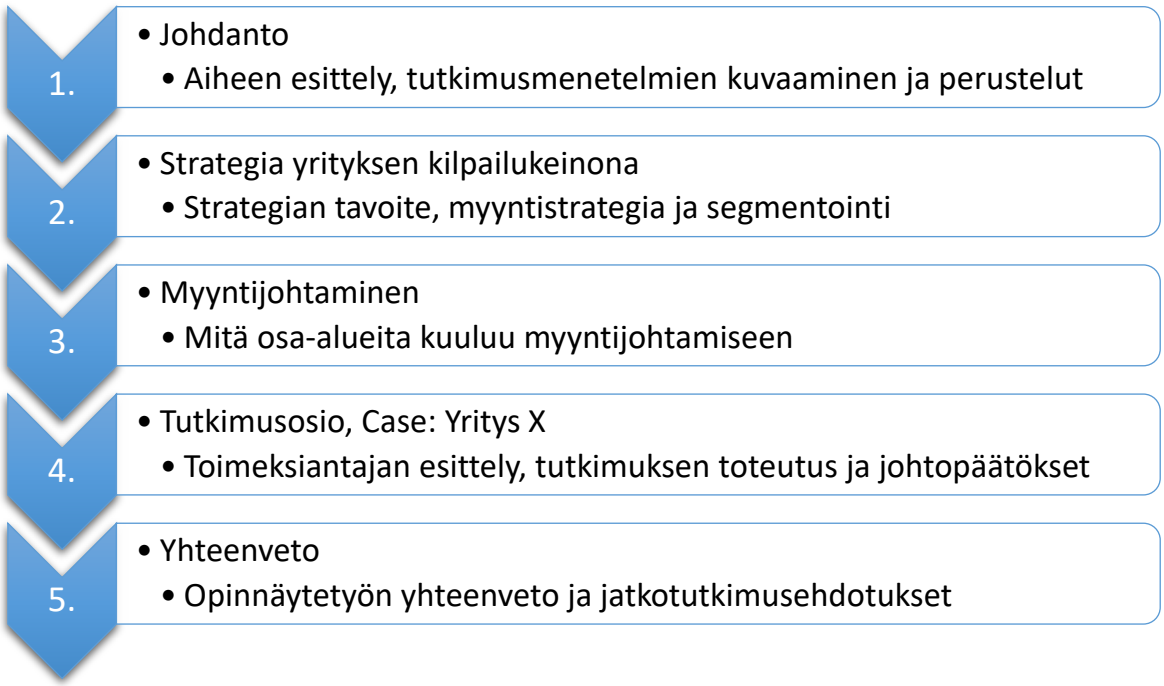
Kysymykset laaditaan toimeksiantajan kanssa käydyn alkukeskustelun pohjalta. Tämän jälkeen kysymykset testataan ulkopuolisella henkilöllä. Haastateltavat saavat kysymykset ennen haastattelutilannetta, jotta he pystyvät valmistautumaan tilanteeseen. Haastattelut äänitetään ja litteroidaan, jonka jälkeen ne analysoidaan.

Analysoinnissa aineistosta pyritään muodostamaan luokitteluja, teemoja tai kategorioita, joiden avulla aineiston käsittely helpottuu. Tämän lisäksi saatua aineistoa verrataan teoria-osuuteen.

Näiden pohjalta luodaan johtopäätöksiä ja raportoidaan tutkimustuloksista. Tutkimuksen viimeisessä vaiheessa arvioidaan mitkä tekijät parantavat tai heikentävät tehdyn tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä.

1.5 Työn rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu viidestä pääluvusta, jotka on kuvattu seuraavassa kuviossa 1.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Ensimmäisessä pääluvussa käsitellään työn taustaa, toimeksiantajayritystä, työn tavoitetta sekä valittuja tutkimusmenetelmiä. Tässä luvussa esitetään myös aiheen rajaukset.

Toinen pääluku on teoriaosuus, joka keskittyy yrityksen strategisiin valintoihin. Mikä on strategia ja myyntistrategia, mitä niissä käsitellään ja mitä on segmentointi? Kolmannessa pääluvussa keskitytään myyntijohtamisen teoriaan. Tässä osiossa käsitellään myynnin johtaminen ja mittaaminen, tavoiteasetanta ja seuranta sekä palautteenanto ja palkitseminen.

Neljäs pääluku on opinnäytetyön tutkimusosuus. Luvun alussa esitellään toimeksiantaja Yritys X sekä yrityksen nykytila. Osiossa käsitellään tutkimuksen toteutus, johtopäätökset ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Yhteenveto on viimeinen pääluku, jossa kootaan

esiin nousseet asiat ja keskeisimmät tulokset. Lisäksi tästä osiosta löytyy jatkotutkimusehdotukset.

Opinnäytetyö alkaa kansilehdellä, sen jälkeen tulee tiivistelmä suomeksi ja englanniksi sekä sisällysluettelo. Päälukujen jälkeen työn lopusta löytyy opinnäytetyössä käytetyt lähteet, joissa on eroteltu painetut ja elektroniset lähteet sekä liitteet..

2 Strategia yrityksen kilpailukeinona

2.1 Strategiasta toiminnaksi

Strategian tavoitteena on toimia yrityksen keskeisten tavoitteiden sekä toiminnan suuntaviivana, sillä hyvin tehtynä se toimii myös kilpailuetuna. Selkeä tavoite on helppo jakaa toiminnoiksi organisaation eri osa-alueissa. Strategia on siis toimintasuunnitelma, joka pystytään oikeilla mittareilla muuttamaan seurattaviksi numeroiksi, jotka puolestaan toimivat johtamisen apuna. Parhaimmillaan strategia innostaa organisaation jäseniä ja sitouttaa henkilökuntaa. Sitoutunut työntekijä on puolestaan valmis tilanteen vaatiessa myös joustamaan. (Kauhanen 2015, 20; Kurvinen & Seppä 2016, 28–29.)

Strategian määrittämisessä keskeisimpiä seikkoja ovat: liiketoimintamalli, yrityksen tavoitetila, kilpailuetu, ydinosaaminen sekä toimenpiteet, joilla näihin päästään (Mitronen & Raikaslehto 2019, 56–57). Strategia voidaan käsittää pitkän aikavälin suunnannäyttäjänä sekä reseptinä menestykseen. Se on myös tapa, jolla pystytään hyödyntämään organisaation resursseja muuttuvassa toimintaympäristössä ja täyttämään markkinoiden sekä eri sidosryhmien tarpeet ja odotukset. (Puusa ym. 2015, 98.)

Strategiaprosessiin ei ole olemassa yhtä oikeaa kaavaa, jolla voitaisiin taata prosessin onnistuminen. Yrityksen tulee valita sen toimintaan sopivimmat työkalut, jotta strategiasta saadaan juuri oman yrityksen näköinen. Vaihtoehtoja on monia. Voidaan järjestää työpajoja, käyttää ulkopuolisia konsultteja, panostaa taustatyön tekemiseen tai yritysjohto voi halutessaan suorittaa prosessin itsenäisesti. Prosessi aloitetaan lähtötilanteen arvioinnista, jossa käytetään usein erilaisia analyysejä, joihin voi kuulua esimerkiksi SWOT-analyysi (selvitetään organisaation vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat), PESTE-analyysi (vertaillaan organisaation poliittista, ekonomista, sosiaalista, teknologista, ekologista sekä ympäristön tilaa), kilpailijatutkimus tai markkinatilannetutkimus. Arvioidaan sitä, mitä nyt tehdään hyvin ja mitä puolestaan voisi parantaa, onko toimialalla nähtävissä uusia mahdollisuuksia ja onko tällä hetkellä selkeitä strategisia ongelmia. Analyysit luovat liiketoiminnan kivijalan ja ne toimivat tavoitteiden, strategian sekä toimenpiteiden perustana. (Kamensky 2008, 120; Puusa ym. 2015, 67, 82; Mitronen & Raikaslehto 2019, 93–94).

Kun nykytilanne on kartoitettu, voidaan siirtyä strategisten valintojen pariin, joihin kuuluu esimerkiksi:

- Mihin asiakkaiden tarpeisiin tai ongelmiin tarjoamme ratkaisua?
- Mitä tuotteita, palveluita ja osaamista tarjotaan?
- Mitä etua pystymme tarjoamaan kilpailijoihimme nähden?

- Miten myynti ja markkinointi toteutetaan?
- Miten tuotteet ja palvelut hinnoitellaan?
- Mistä liikevaihto koostuu?
- Mikä olisi tehokas liiketoimintamalli?

Näiden valintojen pohjalta määritellään mittaristot, joilla strategian toteutumista pystytään seuraamaan. Mittareille asetetaan myös tavoitearvot, jolloin jokainen organisaation jäsen pystyy seuraamaan tavoitteiden toteutumista. (Mitronen & Raikaslehto 2019, 94–95.)

Strategian yksi tärkeimmistä tehtävistä on ylläpitää kilpailukykyä. Yrityksellä pitäisi olla jotain, mitä toiset eivät pysty kopioimaan, sillä kilpailuetu säilyy ainoastaan siihen saakka, kunnes kilpailijat pystyvät kopioimaan edun tuottaman hyödyn. Tämän vuoksi painopiste kilpailukyvyn näkökulmasta kannattaa olla henkilöihin, toimintatapoihin, yrityskulttuuriin tai prosesseihin sidottua. Yhteisöllisen ja rakenteellisen pääoman vaaliminen sekä ainutlaatuisten asiakassuhteiden luominen ovat kannattavia keinoja, sillä niiden kopioiminen on mahdotonta. (Puusa ym. 2015, 109–110.)

2.2 Myyntistrategia

Määtän (2016) mukaan hyvä myyntistrategia toimii yrityksen tärkeimpänä kasvun työkaluna. Myyntistrategiaa tulee kehittää ja ylläpitää jatkuvasti asiakastiedon lisääntyessä, sillä ainoastaan yrityksen alkuvaiheessa tai edes vuosittain uudelleen tehtynä, sen arvo heikkenee. Se lähtee liikkeelle myyntibudjetin, asiakassegmentoinnin, asiakaspolun, yrityksen erottautumistekijöiden ja myyntitiimin osaamisprofiilin hahmottamisesta. Myyntistrategia koostuu seuraavista kokonaisuuksista:

- tavoiteasetanta myyntibudjetin pohjalta
- myynnin mittareiden ja seurannan asettaminen
- asiakassegmenttien valinta ja viestinnän kohdentaminen
- yrityksen erottautumistekijöiden selventäminen
- prospektikanavien määrittäminen
- myynnin ja markkinoinnin yhteistyön määrittäminen
- myyntiprosessin rakentaminen
- myyntitiimin osaamisprofiilin kartoittaminen

- teknologiaratkaisut myynnin tueksi
- myyntistrategian dokumentointi.

Näistä tarkemmin keskitytään asiakassegmentointiin, josta kerrotaan kappaleessa 2.3. Tavoiteasetantaan, mittareiden asettamiseen ja seurantaan puolestaan tutustutaan kappaleissa 3.2 ja 3.3.

Myyntistrategiasta tulisi myös selvitä, minkä kanavien uskotaan olevan parhaimpia tapoja tavoittaa kohderyhmä, määrittää siis prospektikanavat. Perinteisesti myyjien työhön on kuulunut verkostoituminen, messut ja tapahtumat sekä niin sanotut kylmäsoitot. Tänä päivänä suurempi painoarvo kohdistuu verkostoitumiseen ja uusien kontaktien tavoittamiseen verkossa. Esimerkiksi sosiaalisen median eri kanavat ja yrityksen nettisivut toimivat alustana, jossa luottamusta asiakkaaseen rakennetaan jo ennen ensimmäistä tapaamista. (Määttä 2016.)

Nykyaikaiset teknologiaratkaisut helpottavat myyjän työtä huomattavasti. Tämä säästää aikaa rutiininomaisista tehtävistä tärkeimmälle osa-alueelle, eli kanssakäymiselle asiakkaiden kanssa. Erilaiset järjestelmät kuten asiakkuuden hallintajärjestelmä CRM (customer relationship management) tai myyntiketjun hallintajärjestelmä SCM (selling chain management) auttavat sekä myyntijohtajan että myyjän työtä. Usean eri järjestelmän käyttämisestä voi syntyä myös ongelmia, jotka pahimmillaan heikentävät työn laatua tai hidastavat sitä. Järjestelmiä valittaessa tulisi pitää huolta ennen kaikkea siitä, että tieto eri järjestelmien välillä kulkee sujuvasti. (Määttä 2016; Viitala & Jylhä 2019.)

Myyntistrategian dokumentoinnilla tähdätään siihen, että toiminta on monistettavissa. Kun myyntitiimi kehittää myyntiprosessia, saadaan myyjien hiljainen tieto näkyväksi dokumentaation avulla. Tämä puolestaan kasvattaa yrityksen osaamispääomaa. Dokumentointi auttaa myös havainnoimaan kehityskohteita ja tämänkin vuoksi se on erittäin tärkeää. (Määttä 2016.)

Vuonna 2018 Pro Growth Consulting, TIVIA ja Ohjelmistoyrittäjät tekivät valtakunnallisen tutkimuksen, jossa selvitettiin myynnin esteitä ja parhaita keinoja varmistua, että myynti onnistuu. Tutkimukseen vastasi sata ICT-alan yrityksen edustajaa eri kokoisista yrityksistä. Tuloksia vertailtiin erikokoisten yritysten kesken. Pienillä yrityksillä, jotka työllistivät 1–9 henkilöä, suurimmat haasteet olivat resurssit, myyntialoitteiden määrä ja myynnin systemaattisuuden puutos. Koettiin, että heillä ei ole tarpeellisia henkilöresursseja eivätkä he tee tarpeellista määrää soittoja tai tapaamisia myynnin edistämiseksi. Tämän lisäksi oltiin huolissaan siitä, että myynti ei ole tarpeeksi systemaattista ja ammattimaista. Parhaiksi myyntikeinoiksi pienille yrityksille olisi myynnin systematisoinnin, ammattimaisuuden ja

myyntialoitteiden kasvattaminen sekä myynnin tukeminen markkinoinnin avulla. Lisäksi yritysten tulisi täsmentää kasvu- ja myyntistrategiansa ja varmistaa sen avulla oikea suunta kehitykselle. (Pro Growth Consulting Oy 2018, 4, 6, 10, 14, 17–18.)

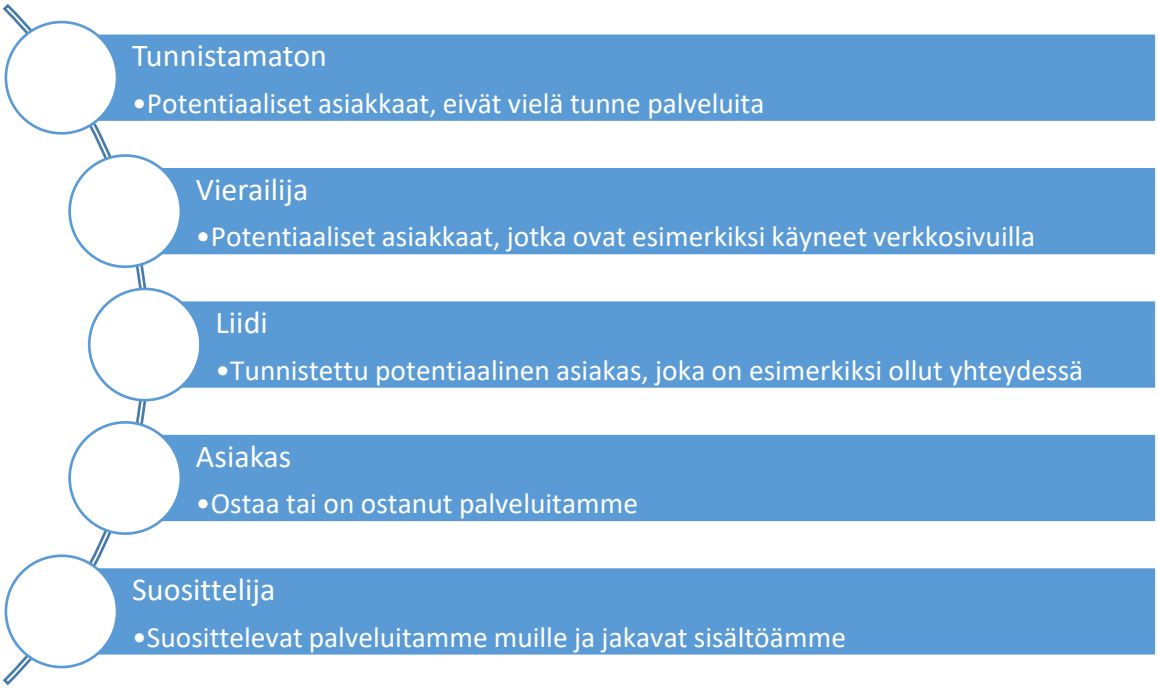
2.3 Asiakkuuksien segmentointi

Kaikkea kaikille -periaate on harvoin kannattavaa, sillä vaikka massatuotannolla yksikköhinnat jäävät pieniksi, asiakkaiden tarpeet ovat erilaisia. Tästä syystä useat yritykset ovat päätyneet valikoimaan markkinoilta sopivimmat asiakasryhmät, joihin se tutustuu mahdollisimman syvällisesti tunnistaakseen heidän tarpeensa. Segmentointi on prosessi, jossa markkinat jaetaan selkeästi erottuviin asiakasryhmiin. Näistä ryhmistä yritys valitsee toimintaansa sopivimmat. (Puusa ym. 2015, 91.)

Asiakaskäyttäytymisen ymmärtäminen toimii pohjana nykyisten asiakkaiden ja yrityksen tavoittelemien tulevien asiakkaiden segmentoinnissa, eli ryhmittelyssä. Tarkoituksena on ymmärtää eri segmenttien asiakasarvo, sillä molemminpuolinen hyöty on asiakassuhteen muodostumisen ehto. Lisäksi segmentointi toimii myös kilpailukeinojen perustana ja se auttaa keskittämään resurssit oikeasti potentiaalisiin asiakkaisiin, jolloin uusasiakashankinnan hinta laskee ja osumatarkkuus paranee. Segmentoinnin tarkoituksena on kohdentaa markkinointiviestintä, hinta, asiakassuhteiden ylläpito sekä saatavuusratkaisut jokaisen segmentin tarpeiden mukaisesti. Tämänkään vuoksi liika segmentointi ei ole kannattavaa, sillä yrityksillä ei ole resursseja tuottaa ja toteuttaa useita eri toimintamalleja. (Bergström & Leppänen 2016; Kurvinen & Seppä 2016, 40.)

Potentiaalisten asiakkaiden luokittelu

Uusasiakashankinnassa on tärkeää huomioida, että potentiaaliset asiakkaat voidaan jaotella sen perusteella, millainen suhde heillä yritykseen on tällä hetkellä. Tämä helpottaa myös markkinointiviestintää, sillä eri vaiheissa toimii eri viestintäkeinot ja kanavat. (Kurvinen & Seppä 2016, 135.) Seuraavassa kuviossa 2. on esitetty yksi tapa potentiaalisten asiakkaiden luokitteluun.



Kuvio 2. Potentiaalisten asiakkaiden luokitus (Kurvinen & Seppä 2016, 135–136)

Luokittelun tarkoituksena on helpottaa uusien asiakkuuksien luomista ja ylläpitää sekä kasvattaa olemassa olevia asiakassuhteita. Tunnistamaton potentiaalinen asiakas ei vielä tunne yritystä tai sen palveluita ollenkaan. Tietoisuuden lisäämiseen toimivia keinoja ovat esimerkiksi hakukoneoptimointi, läsnäolo sosiaalisessa mediassa ja verkkomarkkinointi. (Kurvinen & Seppä 2016, 136.)

Vierailija on mahdollisesti käynyt tutustumassa yrityksen verkkosivuihin, mutta sitä ei pystytä tunnistamaan. Tämän vuoksi häneen ei pystytä kohdentamaan myyntiä tai markkinointia. Vierailijoita palvelee parhaiten hyvät verkkosivut. Hyviltä verkkosivuilta löytyy esimerkiksi tuote- ja palvelukuvauksia, ladattavia sisältöjä, tietoja tulevista tapahtumista, yhteydenottopyynnön jättämisen mahdollisuus tai esimerkiksi asiakaspalveluchat. (Kurvinen & Seppä 2016, 136.)

Liidiksi potentiaalinen asiakas muuttuu, kun se pystytään tunnistamaan ja yhdistämään tiettyyn yritykseen olemalla esimerkiksi yhteydessä asiakaspalveluun. Tässä vaiheessa on kannattavaa tarjota ja hyödyntää esimerkiksi kohdennettuja herätteitä, digitaalisen kehonkielen seurantaa ja pisteytystä, webinaareja, kohdennettuja sähköposteja sekä tapaamisia. (Kurvinen & Seppä 2016, 136.)

Kun asiakas on päätynyt ostamaan palvelun, on tärkeää ylläpitää ja kasvattaa asiakassuhdetta. Erilaisia tapoja ylläpitää asiakassuhdetta voivat olla esimerkiksi tervetuloviestit,

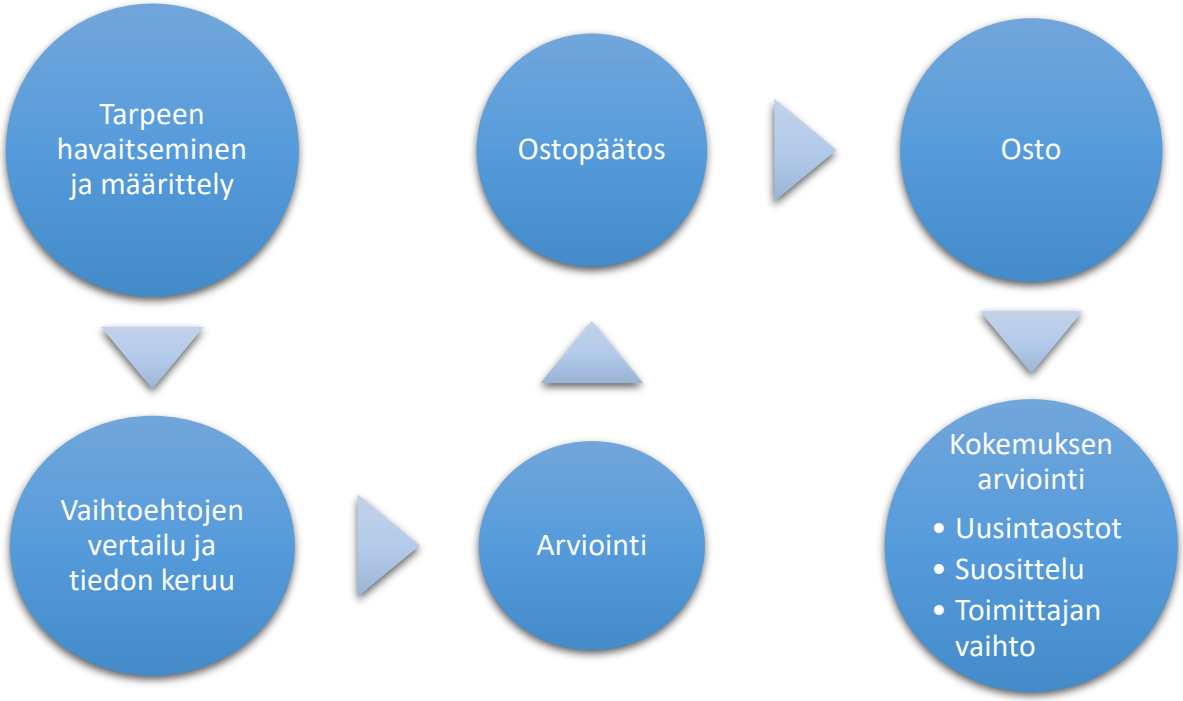
henkilökohtainen viestintä, koulutukset, sopimuksien uusiminen, lisäpalveluiden myynti, asiakasyhteisöön kuuluminen tai tuotekehitykseen osallistaminen. Jotta nykyiset asiakkaat saadaan suosittelemaan yrityksen palveluita, tulee heidän kokea tulevansa huomioiduksi. Tämän tukena voidaan käyttää esimerkiksi aktivointia ja osallistamista, kumppaneiden esittelyä, kutsuja tapahtumiin, aktivoimista brändilähettilääksi, menestystarinoita tai vaikuttajamarkkinointia. (Kurvinen & Seppä 2016, 136.)

2.4 Ostajana yritys

Kun ostajana on yritys, täytyy ottaa huomioon ostokäyttäytymisen rationaalisuus. Ostopäätökset ovat suunnitellumpia, ostomäärät ovat suurempia ja niiden tekoon on usein vaikuttamassa useampi osapuoli. Tuotteet ja palvelut ostetaan lähtökohtaisesti yrityksen käyttöön. Palveluiden räätälöiminen, yksilöllinen business-to-business markkinointi sekä verkostoituminen ovat useimmiten parhaita keinoja lähestyä mahdollista ostajaa, sen sijaan että käytettäisiin massamarkkinointia. Räätälöidyt kokonaisuudet sitouttavat yritysasiakkaita, sillä niiden korvaaminen tai tavarantoimittajan vaihtaminen on usein haastavaa ja aiheuttaa mahdollisesti muutoksia asiakkaan liiketoiminnassa. Segmentointia käyttämällä pystytään kohdentamaan markkinointi potentiaalisiin ostajiin. (Puusa ym. 2015, 171–172; Bergström & Leppänen 2016.)

Myyjän ja markkinoijan on tärkeä tuntea asiakkaan matka, jotta he pystyvät hyödyntämään tietoa kohdennetussa markkinoinnissa. Kun yritys tunnistaa asiakkaan ostoprosessin vaiheet, pystyy se kohdentamaan markkinoinnin ja viestinnän eri ostovaiheiden mukaisesti. (Kurvinen & Seppä 2016, 131–134.)

Alla olevassa kuviossa 3. esitetään tavanomainen polku, jonka organisaatio käy ostopäätöstä tehdessään.



Kuvio 3. Organisaation ostopäätöksen kulku. (Bergström & Leppänen 2016)

Ketju alkaa tarpeen havaitsemisesta. Tämä havainto voi ilmetä organisaation sisällä, toiminnan muutoksen seurauksena tai olla ulkoinen ärsyke, kuten mainos, joka aiheuttaa mielenkiinnon heräämisen. Useimmiten yritykset etsivät tämän jälkeen eri tahoja, jotka tarjoavat kyseistä tuotetta tai palvelua. Riippuen oston suuruudesta ja merkityksestä, tämä vertailu/kilpailutus voi kestää kauankin. (Bergström & Leppänen 2016.)

Tämän jälkeen arvioidaan eri tarjoajien tarjouksia jolloin myös myyjän vaikutus on suuri. Positiivisen kuvan jättäminen mahdolliseen ostajaan parantaa todennäköisyyttä ostopäätöksen tekemiselle. Kun ostopäätös on syntynyt, tehdään varsinainen tilaus eli osto. (Bergström & Leppänen 2016.)

Tämän prosessin jälkeen ostaja arvioi kokemustaan, oliko tuote tai palvelu sitä mitä odotin, ylittikö se odotukseni, menikö jotain pieleen tai esimerkiksi suoriutuiko myyjä tehtävästään. Tämän arvioinnin seurauksena ostaja päättää siitä, jatkaako hän asioimistaan kyseisen yrityksen kanssa vai etsiikö hän uuden toimittajan. Mikäli ostaja on tyytyväinen palveluun, asiakassuhde jatkuu ja hän on todennäköisemmin valmis suosittelemaan saamaansa palvelua myös muille. (Bergström & Leppänen 2016.)

Business-to-business myynnissä on tapahtumassa nyt ja lähitulevaisuudessa suuria muutoksia, jotka vaikuttavat merkittävästi myös myynnin johtamiseen. Näiden takia koko

myynnin kenttä on uudistumassa ja tarvitsee reagointia organisaatiolta. (Kurvinen & Seppä 2016, 168–169.)

Tällaisia muutoksia ovat esimerkiksi transaktiomyynnin siirtyminen verkkoon itsepalveluna, perinteisen kenttämyynnin siirtyminen puhelimitse tehtäväksi sekä tuote-esittelyiden ja demojen tekemisen siirtyminen verkkoon. Lisäksi myyjien sosiaalisten medioiden verkostojen merkitys ja laajuus sekä se, että myyjät eivät enää ole asiakkaiden ensisijainen tiedonlähde, vaan monipuolista tietoa etsitään esimerkiksi Googlesta tai suositusten kautta. (Kurvinen & Seppä 2016, 168–170.)

Näiden muutosten lisäksi myynnin hinta on noussut. Palkkakustannusten nousu on tietenkin yksi syy, mutta sen lisäksi ostajia on selvästi haastavampi tavoittaa kuin aiemmin. Jos aiemmin riitti alle neljä puhelinsoittoa myyntitapaamisen sopimiseen, tarvitaan niitä tänä päivänä kahdeksan. (Kurvinen & Seppä 2016, 168–170.)

Lisäksi ostajat ovat tietoisempia oman ajan arvosta, eivätkä ole valmiita käymään pitkiä myyntineuvotteluja. He haluavat saada hyötyä jokaisesta tapaamisesta ja keskustelusta. Tietoisuus eri vaihtoehdoista sekä muiden kokemuksista on myös lisääntynyt, minkä ansiosta ostajat osaavat esittää tarkempia ja haastavampia kysymyksiä. (Kurvinen & Seppä 2016, 169–170.)

3 Myyntijohtamisen osa-alueet

3.1 Myynnin johtaminen

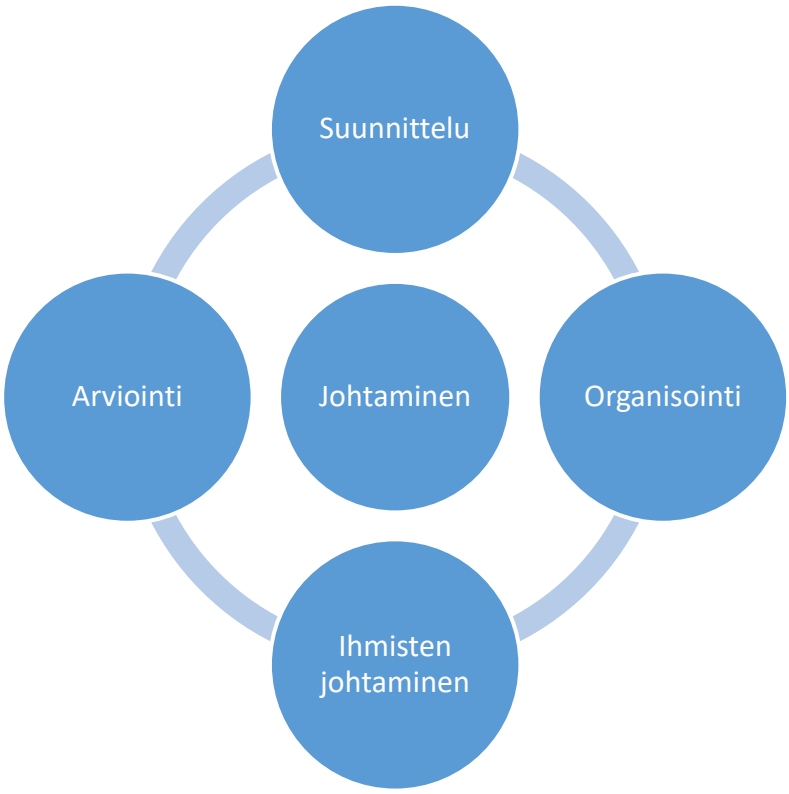
Myynnin johtamisen tarkoitus on saada myyntiryhmä suoriutumaan mahdollisimman tehokkaasti, jolloin mahdollistetaan yritystoiminnan kannattavuus. Myyntijohtaminen käsittää myyntistrategioiden suunnittelun ja toimeenpanon. (Hinson ym. 2018.) Myyntijohtajan tehtävä on myös saada myyntitiimi sitoutumaan myyntistrategiaan ja saada eri toiminnot yrityksessä työskentelemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Määttä 2016).

Johtamiseen liittyy useita haasteita, kuten tilannetaju sekä ajoitus. Esimiehellä tulee olla näkemys siitä, milloin johtaminen on tarpeellista. Kun ihmiset tekevät oikeaan aikaan oikeita asioita ja osaavat tehtävänsä, ei heitä tule häiritä. Mikäli johtamista tehdään väärään aikaan, se voi toimia motivaatiota heikentävänä tekijänä. (Puusa ym. 2015, 255.)

Myynnin johtaminen on yksi myynnin tukitoimista. Johtamiselle on useita teorioita. Yksi käytetyimpiä johtamistyön jaottelun keinoja on Gulickin vuonna 1937 kehittämä POSDCORB-määrittely. Johtajan tehtäviin kuuluu erilaisia osa-alueita, jotka on esitetty kuviossa 4. (Kauhanen 2015, 29.) Opinnäytetyön kannalta tärkeimmät osa-alueet ovat ohjaus ja johtaminen sekä organisointi, sillä näihin myynnin mittarit antavat työkaluja.

Kuvio 4. Johtamisen POSDCORB-määrittely (Kauhanen 2015, 29)

POSDCORB-johtamismallia on kritisoitu vanhanaikaiseksi. Sitä käytettiinkin jo 1800-luvulla hierarkkisissa työympäristöissä, joissa patriarkkamainen johtaminen oli arkipäivää. (Karonen 2004, 226.) Seuraavassa kuviossa 5. esitetään nykypäivänä suositumpi johtamismalli.



Kuvio 5. Johtamisen osa-alueet (Viitala & Jylhä 2019)

Suunnittelussa tulisi määrittää mitä tehdään, miten tehdään ja mitä tavoitellaan. Organisoinnin tavoitteena on järjestää ihmiset ja asiat siten, että suunniteltu toiminta on mahdollista toteuttaa. Organisointi vastaa kysymyksiin käytettävistä resursseista, aikataulusta, paikasta ja tehtävänjaosta. Ihmisten johtamisen tarkoituksena on varmistaa tavoitteisiin pääseminen. Johtamisen tulisi pitää tavoitteet selkeinä, varmistaa henkilöstön osaaminen ja jaksaminen. Hyvä johtaja pohtii, kuinka saadaan yhteistyö sujumaan, pidetään motivaatio ja sitoutuminen korkealla sekä pyritään rakentamaan kannustava organisaatiokulttuuri. Kaiken kaikkiaan ihmisten johtamisella varmistetaan tavoitteita kohti pääsevä työyhteisö. Arvioinnissa käydään läpi osa-alueet, jotka ovat johtaneet lopputulokseen. Missä on onnistuttu? Päästiinkö tavoitteisiin? Onko kehitystarpeita ja onko tarvetta uudistua? (Viitala & Jylhä 2019.)

3.2 Myynnin mittaaminen

Tänä päivänä lähes kaikkien organisaatioiden menestystä pyritään mittaamaan erilaisin keinoin. Sopivimmat mittaristot valitaan kyseisen organisaation toimialan, yritysrakenteen ja tavoitteiden pohjalta. Yritysmaailmassa mittauksesta ovat kiinnostuneita organisaation ylin johto, kuntasektorilla poliittiset toimijat (maan hallitus ja viranomaishallinto) ja järjestöissä puolestaan jäsenistö, ulkopuoliset rahoittajat sekä järjestön johtoporras. (Kauhanen 2015, 48.) Digitalisaation ansiosta yritykset pystyvät mittaamaan jopa reaaliaikaisesti esimerkiksi uusasiakashankinnan hintaa, asiakasuskollisuutta sekä asiakkaan elinkaaren arvoa. Tärkeintä onkin pohtia yrityksen valmiutta kehittää toimintaansa saamiensa tulosten pohjalta, ja pystyykö yritys tekemään suuriakin muutoksia toimintaansa nopeasti. (Kurvinen & Seppä 2016, 21.)

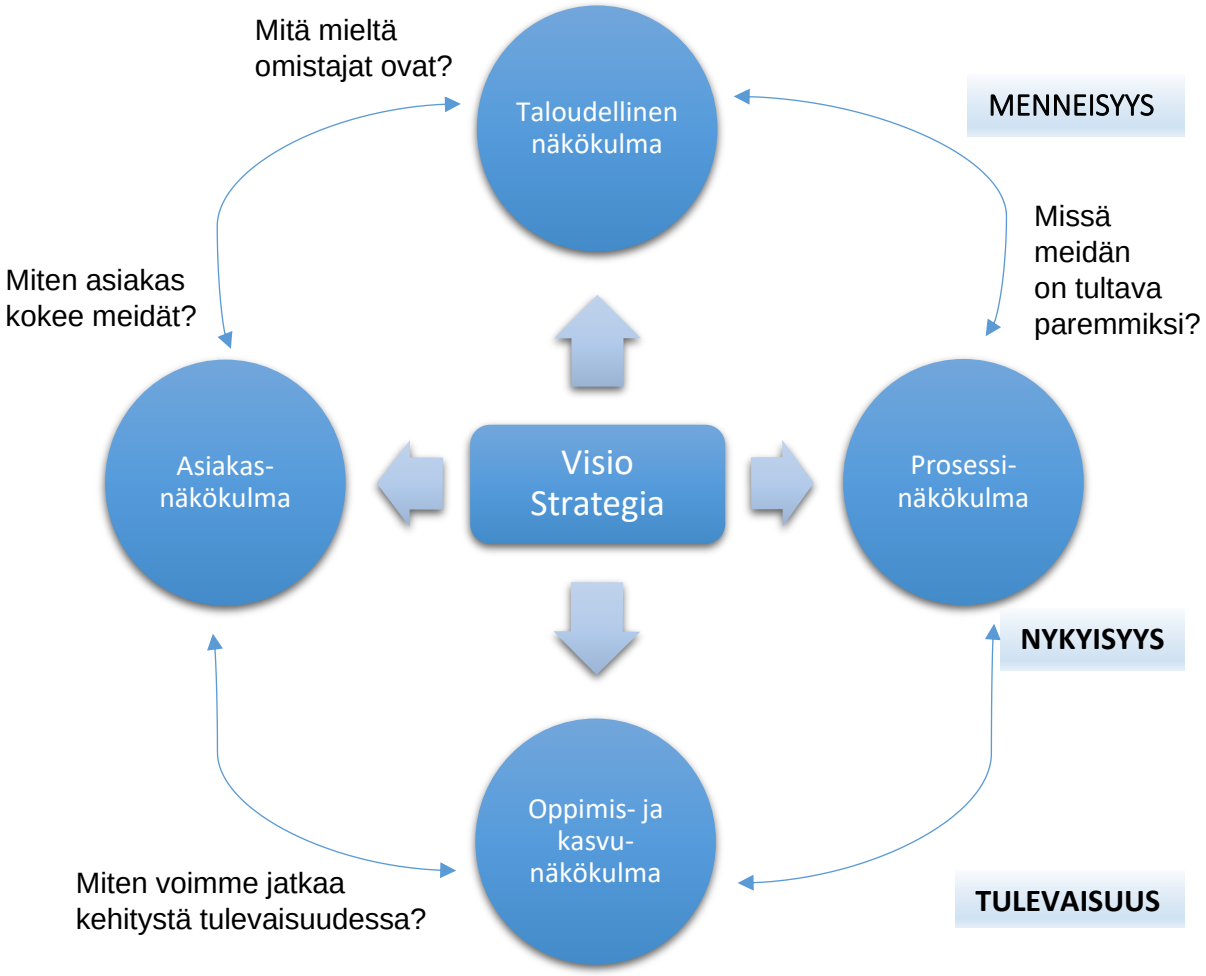
Jotta mittarit olisivat tehokkaita ja hyödyllisiä, tulisi niiden pohjautua yrityksen strategiaan. Selkeä strategia on helppo mitata ja vaivatonta johtaa. Strategia jaotellaan arjen tavoitteisiin, joiden toteutumista pystytään seuraamaan esimerkiksi kasvun ja kannattavuuden mittareilla. Oikeiden mittareiden löytäminen ei aina ole helppoa, sillä organisaatioilla on harvoin täsmällistä kuvaa siitä, mitä se haluaa saavuttaa ja miten siihen päästään. Hyvä mittaristo kuitenkin selventää kaikille organisaation jäsenille mitä mitataan, miksi mitataan sekä mikä on tärkeää. Tämä helpottaa myös vastuunjakoa sekä henkilökohtaisten tavoitteiden asettamista. (Kurvinen & Seppä 2016, 58.)

Tasapainotettu tuloskortti

Balanced Scorecard (BSC) eli tasapainotettu tuloskortti on suorituskykymittaristo, joka toimii johtamisen työkaluna. Sen kehittivät David Norton ja Robert Kaplan vuonna 1992 USA:ssa. Tasapainotetun tuloskortin tavoitteena on luoda mittarit yrityksen strategiaan ja visioon pohjautuen. Mittareiden asettaminen tapahtuu neljän näkökulman avulla:

- taloudellinen näkökulma
- asiakasnäkökulma
- sisäisten prosessien näkökulma
- oppimis- ja kasvunäkökulma.

Näiden näkökulmien (kuvio 6) avulla pyritään luomaan mittaristot, joilla pystytään seuraamaan lyhyiden ja pitkien aikavälien tavoitteita, taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita sekä hahmottamaan menneisyyttä ja tulevaa. Valituille mittareille määritetään arvot ja seurantaaika. (Kytölä.)



Kuvio 6. Tasapainotetun tuloskortin näkökulmat (Kaplan & Norton 1992)

Taloudellisen näkökulman avulla mitataan yrityksen tuottavuutta, kannattavuutta, kasvua ja kassavirtaa. Mittareiden valintaan vaikuttaa se, onko yrityksen strategian tavoite kasvaa vai lisätä kannattavuutta. Yrityksen päämäärä voi olla esimerkiksi alan paras kannattavuus. Käytettäviä mittareita voi olla esimerkiksi liikevaihto, liikevaihdon kasvu, omavaraisuusaste, kannattavuus, myyntikate, myynti tai myynnin kasvu. (Kauhanen 2015, 74–76; Kytölä.)

Asiakasnäkökulman mittareilla kiteytetään kilpailutekijät, joilla yritys aikoo saavuttaa asiakkaat. Kilpaillaanko hinnalla, laadulla vai palvelulla? Tämän avulla pyritään selvittämään markkinaosuutta, uusien asiakkaiden määrää, asiakastyytyväisyyttä tai asiakkaiden pysyvyyttä. Päämääräksi voidaan asettaa esimerkiksi paras asiakastyytyväisyys. Mittareina voi olla esimerkiksi asiakastyytyväisyys, uudet asiakkaat, asiakastapaamisten määrä, yhteydenotot asiakkaisiin, NPS eli Net Promoter Score (suositteluindeksi), asiakaspalvelun tavoiteajat tai asiakaspysyvyys. (Kauhanen 2015, 74–76; Kytölä.)

Sisäisten prosessien näkökulmasta mitataan niitä toimintoja, joiden avulla päästään taloudellisen ja asiakkaiden näkökulman tavoitteisiin. Näitä on esimerkiksi toimintaprosessit,

asiakasprosessit, yhteiskunnalliset prosessit ja innovaatioprosessit. Päämääränä voi olla tehokkaat prosessit. Mittareina toimii esimerkiksi laatukustannukset, kapasiteetin käyttöaste tai hiilijalanjälki. (Kauhanen 2015, 74–76; Kytölä.)

Oppimis- ja kasvunäkökulma tarkastelee yrityksen mahdollisuuksia kehittymisen ja arvon tuottamisen kannalta. Kilpailussa pärjääminen vaatii osaamisen, organisaation ja järjestelmien jatkuvaa kehittämistä. Henkilöstöön liittyviä näkökulmia ovat esimerkiksi henkilöstötyytyväisyys, vaihtuvuus, sairaspoissaolot ja koulutuksen resurssit. Päämääränä voi olla esimerkiksi aloitteellinen ja motivoitunut henkilöstö. Oppimis- ja kasvunäkökulman mittareita voi olla: työtyytyväisyys, vaihtuvuus, sairaspoissaolot, henkilöstön osaaminen, tuote- ja palveluvertailut ja rekrytointien laatu. (Kauhanen 2015, 74–76; Kytölä.)

3.3 Tavoiteasetanta ja seuranta

Organisaation johtaminen perustuu koko organisaatiolle asetettuihin tavoitteisiin. Pitkällä aikavälillä yrityksen tavoitteena on voiton maksimointi. Lähtökohtaisesti yrityksen päämääränä voi olla joko kasvun tai kannattavuuden lisääminen. Kasvun ja kannattavuuden yhtäaikainen kasvattaminen on erittäin haastavaa, sillä liiketoiminnan kasvattaminen useimmiten heikentää liiketoiminnan kannattavuutta lyhyellä aikavälillä. Liiketoiminnan kasvattamisella tarkoitetaan liikevaihdon tai markkinaosuuden kasvattamista tietyllä markkina-alueella. (Kauhanen 2015, 69.)

Tavoiteasetanta aloitetaan koko organisaation tasolta, josta tavoitteet pilkotaan osatavoitteiksi seuraaville tasoille. Tavoitteiden tulee tukea toisiaan ja olla keskenään yhdenmukaisia jokaisella tasolla. Tavoitetasot vaihtelevat organisaation mukaan, mutta niitä ovat esimerkiksi: konsernitaso (koko organisaatio), sektoritaso (esimerkiksi yksittäinen toimiala), organisaatiotaso (yksittäinen tulosyksikkö), osastotaso (esimerkiksi myyntiosasto), tiimitaso (yksittäinen myyntitiimi), projektitaso sekä yksilötaso. Organisaatioissa voidaan sopia vain tavoitteista ja niiden seurannasta, jolloin yksilön vastuulle jää keinojen löytäminen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tätä tapaa perustellaan usein henkilökunnan sitouttamisella ja se perustuu siihen, että yrityksen arvojen uskotaan ohjaavan keinojen löytämisessä. Tällaisesta toimintatavasta on sekä hyviä että huonoja esimerkkejä. Monesti voi käydä kuitenkin niin, että hektisessä työelämän arjessa tavoitteet hukkuvat, ellei niistä muistuteta säännöllisesti. Suorituksen johtaminen saattaa kariutua jo alkuun, mikäli tavoitteet eivät ole kaikille selvillä tai ainakaan ei ole ymmärrystä, millä työkaluilla ja toimilla tavoitteisiin päästään. Tämän vuoksi esimiehen tulee antaa tukea ja varmistaa usein, että alaiset ymmärtävät tavoitteet ja työkalut, joilla tavoitteet saavutetaan. Toimintatavasta huolimatta esimiehen tehtävä on aina seurata oman yksikkönsä toimintaa, jotta yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan. (Järvinen ym. 2014; Kauhanen 2015, 73–74.)

Tavoiteasetannan lähtökohtana käytetään usein SMART-kriteereitä, joka tarkoittaa, että tavoitteiden tulisi olla: spesifejä (yksilöityjä ja riittävän tarkkoja), mitattavissa, ajallisesti määriteltyjä, realistisia (toteutettavissa olevia) ja tunnustettuja (hyväksyttävissä olevia). Ensisijaisen tärkeää on kiinnittää huomiota siihen, että tavoitteet ovat jollain tapaa mitattavissa ja että seurannalle asetetaan tarkoituksenmukaiset aikavälit, esimerkiksi päivittäin, viikoittain tai kuukausittain. Lisäksi tulee huomioida, että eri osastoilla samat tavoitteet eivät todennäköisesti toimi, vaan tavoiteasetanta on tarpeellista tehdä eri toiminnoille kohdistettuna. (Kauhanen 2015, 76–77.)

Hyvät tavoitteet ovat haasteellisia ja kunnianhimoisia, mutta eivät mahdottomia. Liian korkeat tavoitteet johtavat motivaation heikentymiseen, jolloin tavoitteisiin ei edes pyritä, koska ne tuntuvat liian kaukaisilta. Haasteelliset ja selkeät tavoitteet, jotka esimies ja alainen ovat yhdessä asettaneet toimivat yleensä parhaiten. (Kauhanen 2015, 76–77.)

Uusasiakashankinnan myynnin mittaamisessa voidaan käyttää esimerkiksi seuraavia kriteereitä:

- Kuinka nopeasti uudet liidit kontaktoidaan?
- Kuinka monta yhteydenottoyritystä liidiin kohdistetaan ennen sen tavoittamista?
- Missä vaiheessa liidistä luovutaan, mikäli siitä ei synny aktiivista myyntimahdollisuutta?
- Kuinka monta yhteydenottoa tarvitaan liidin tavoittamisesta myyntiin?

Uusien liidien ensimmäinen kontaktointiyritys tulisi olla mahdollisimman pian liidin saamisesta, useimmiten viimeistään 24 tunnin sisällä. Seurannalla varmistetaan, että tavoiteaikataulussa pysytään. Liidin tavoittamiseen tarvittavia kontaktointiyrityksiä on kannattavaa seurata sen vuoksi, että pystytään havaitsemaan kontaktoinnin tehokkuutta. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sähköpostiviestien sekä puhelinsoittojen määrää siihen saakka, että asiakas reagoi viestiin. Tämän yhteydessä puhutaan konversiosta ja konversiosuhteesta. Konversiossa asiakas siirtyy eteenpäin myynnin prosessissa. Konversiosuhteella esitetään kuinka iso osa liideistä jatkaa ensimmäisen kontaktin jälkeen prosessia. Lisäksi kannattaa määrittää ajallinen määre, jonka jälkeen liidistä kannattaa luopua, mikäli sitä ei tavoiteta. Tämän ansiosta voidaan myös seurata, kuinka iso osa liideistä jää kokonaan tavoittamatta. Liidin tavoittamisen jälkeen on kannattavaa edelleen seurata, kuinka monta tapaamista, palaveria, sähköpostia tai puhelua vaatii, että syntyy myyntiä. (Kurvinen & Seppä 2016, 125, 127; Aaltonen 2019.)

Suoriutumisen mittaamisessa tulee huomioida se, mikä taho mittaamisen ja arvioinnin suorittaa. Tärkeintä on, että saavutetaan riittävä ja luotettava käsitys mitattavan henkilön tai tiimin suorituksesta.

Suorituksen arvioinnin voi tehdä esimerkiksi:

- työntekijä itse
- lähiesimies
- työntekijän alaiset
- vastaavassa asemassa oleva henkilö
- sisäiset ja ulkoiset asiakkaat
- sidosryhmien edustajat
- kolmas osapuoli
- tietojärjestelmä.

Tänä päivänä arvioinnin suorittaa ensisijaisesti henkilö itse. Tämä on mahdollista entuudestaan sovittujen mittareiden ja arvojen perusteella. Yleensä tämän lisäksi esimies arvioi alaisen suoritusta samojen kriteerien pohjalta. (Kauhanen 2015, 78–79.)

3.4 Palkitseminen ja palautteenanto

Palkitsemisen tarkoitus on kiittää hyvin tehdystä työstä ja tavoitteiden saavuttamisesta. Palkitsemisella pyritään saamaan henkilö jatkossakin suoriutumaan tehtävästään yli odotusten. Samalla palkitsemisella pyritään sitouttamaan työntekijä yritykseen ja sen avulla houkutellaan uusia työntekijöitä. Tulospalkkiojärjestelmät ovat viimeisten vuosikymmenien aikana tulleet tutuiksi Suomessakin. Aiemmin käytössä on ollut työaikaan perustuva palkka. 2010-luvulla arviolta joka toinen yksityisen sektorin työntekijä työskentelee provisioon perustuvalla palkkauksella. Provisio on yksi palkitsemisen keinoista ja se mahdollistaa suuremmat ansiot tulokseen perustuvasti. Työntekijän arvot ja ajatusmaailma ratkaisevat sen, minkä henkilö kokee palkitsemisena. (Viitala 2014; Kauhanen 2015, 119, 139; Ylikorkala ym. 2018, 119–122.)

Palkitsemista on sekä aineellista että aineetonta, vaikka se useimmiten mielletään taloudellisena ja rahallisena palkintona. Kuitenkin tulotason kasvaessa rahan merkitys useimmiten pienenee. Aineetonta palkitsemista on esimerkiksi henkilöstöedut tai kasvun ja kehittymisen mahdollisuudet. Hyvä esimiestyö toimii myös osana aineetonta palkitsemista. Sen tarkoitus

on parantaa työhyvinvointia sekä luoda osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia. (Kauhanen 2015, 114–115.)

Palkitsemista voidaan käyttää johtamisvälineenä. Sillä kannustetaan henkilöstöä ja tuetaan organisaatiota menestymään jatkossakin, mikäli perusteet palkitsemiseen ovat valittu oikein. Sen avulla myös houkutellaan oikeita henkilöitä ja sitoutetaan heitä yritykseen. Lähtökohtaisesti palkitsemisen pitäisi perustua organisaation arvojen, tavoitteiden ja strategian noudattamiseen. Kun palkitseminen kytketään tekijöihin, joilla parannetaan tuottavuutta pitkällä ja lyhyellä aikavälillä, onnistutaan strategisessa palkitsemisessa todennäköisemmin. Palkitsemisen mittareina voi olla taloudelliset, määrälliset tai laadulliset tavoitteet. (Kauhanen 2015, 106; Rötkin 2015, 120; Joki 2018, 170.)

Palautetta on positiivista, neutraalia ja negatiivista. Kun palaute menee negatiivisen puolelle, pitäisi sen olla rakentavaa tai kriittistä. Palaute ei saa olla loukkaavaa, vaikka palautteen saaja saattaakin rakentavasta palautteesta hieman pahastua. Palautteen lähtökohtana tulee aina olla onnistumisen tukeminen. Palautetta kannattaa antaa ennemmin tavasta, jolla tulokseen on päästy, kuin pelkästä lopputuloksesta. Näin löydetään pohjimmainen syy tuloksen takaa, ja saadaan ohjattua tekemistä oikeaan suuntaan. (Rötkin 2015, 110–113.)

Pitkään on ollut ajatuksena, että esimiehen kuuluu antaa palautetta alaiselleen, ja alaisen pitää olla hyvä vastaanottamaan sitä. Tänä päivänä asetelma on kuitenkin alkanut muuttua. Nykyään annetaan palautetta sekä ylhäältä alaspäin että toisinpäin ja jopa sivuttain kollegoiden kesken. Paras palauteympäristö syntyy avoimesta dialogista, jossa pystytään keskustelemaan luottamuksella ja toista kunnioittaen. Silloin riittää tilaa toisten tarkennuksille ja vasta-argumenteille. Esimiehen tulisi oppia tuntemaan alaisensa tarpeeksi hyvin, jotta osaisi antaa palautteen alaiselle mielekkäällä tavalla (Rötkin 2015, 110–113, 115.)

Kaikki yksilöt tai tiimit eivät aina yllä asetettuihin tavoitteisiin, jolloin esimiehen tulee selvittää syitä tavoitteiden alittamiselle. Syytä voi lähteä pohtimaan esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla:

- Onko työskennelty liian vähän?
- Onko työskennelty väärällä tavalla?
- Onko prosesseissa vikaa?
- Onko tiimin yhteishengessä vikaa?
- Onko jokin muuttunut (esimerkiksi asiakkaat tai kilpailutilanne)?
- Onko tavoitteet liian korkeat?

- Onko esimies ollut riittävästi läsnä?

Esimiehen tulee olla koko ajan tilanteen tasalla, sillä usein yhden työntekijän alisuoriutuminen ei johda vaikeuksiin, mutta usean työntekijän alisuoriutuminen samanaikaisesti kertoo suuremmasta ongelmasta. (Kauhanen 2015, 91.) Kun syy on selvitetty ja palaute annettu, tulee esimiehen pystyä tarjoamaan erilaisia tukitoimia, joilla syntyy yhteinen ymmärrys siitä, miten ongelmia lähdetään korjaamaan (Rötkin 2015, 116).

4 CASE: Yritys X

4.1 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantaja on monipuolisia henkilökuljetuspalveluita tarjoava mikroyritys Keski-Suomesta. Yritys on perustettu vuonna 1996 ja se työllistää vakituisesti kolme henkilöä. Yritys tulee pieneltä paikkakunnalta, josta sen toiminta-alue on hiljalleen kasvanut naapurikuntiin ja tällä hetkellä se on tunnettu Keski-Suomen alueella. Yrityksen liiketoiminta perustuu taksiliikenteeseen sekä linja-autokuljetuksiin.

Alusta asti yksi merkittävimmistä asiakassegmenteistä on ollut kunta, jonka kautta yritys on mukana alueen koulukuljetuksissa. Koulukuljetuksia järjestetään peruskouluikäisille oppilaille, joiden lisäksi myös lukio-opiskelijat voivat käyttää kuljetusta. Yhteistyö kunnan kanssa mahdollistaa myös muiden kunnan hallinnoimien kuljetusten järjestämisen. Tällaisia ovat esimerkiksi kunnan henkilöstön koulutus- ja virkistyspäivät.

Erilaiset järjestöt, urheiluseurat, liitot sekä alueen yritykset ovat toinen merkittävä asiakasryhmä, josta moni käyttää yrityksen palveluita säännöllisesti. Erityisesti ryhmäkuljetusten kysyntä on kiivaimmillaan pikkujouluaikaan lokakuusta joulukuuhun. Muita vakiintuneita ryhmäkuljetuksia ovat esimerkiksi koulujen luokkaretket ja opintomatkat sekä erilaisten ryhmien kesäteatterikuljetukset ja messuvierailut. Yritykseltä löytyy kalustoa monenlaisiin tarpeisiin pikkubusseista suurimpiin linja-autoihin, joista osassa onnistuu myös pyörätuolikuljetukset. Huomioitavaa on, että vuosi 2020 on ollut erittäin poikkeuksellinen myös tämän yrityksen näkökulmasta. Koronapandemian takia lähes kaikki ryhmäkuljetukset koulukuljetuksia lukuun ottamatta ovat peruuntuneet. Keväällä myös koulukuljetukset päättyivät hetkellisesti, kun koulut suljettiin ja siirryttiin etäopetukseen.

Taksiliikenteessä puolestaan huomattava osa liikevaihdosta perustuu Kelan tukemiin taksimatkoihin. Koulukuljetusten lisäksi Kela-kuljetukset ovat auttaneet yritystä selviämään haastavasta vuodesta, sillä niiden määrään koronatilanne ei ole merkittävästi vaikuttanut. Yrityksellä on jatkuvasti ajossa kaksi taksia ja kolmas tarpeen mukaan käytettävissä. Toinen takseista on lähtökohtaisesti Kela-kuljetuksia varten. Toinen liikenteessä olevista autoista puolestaan hoitaa paikallista liikennöintiä ja suoria tilauksia.

Yrityksen toiminta perustuu pitkälti tunnettuuteen ja hyvään maineeseen. Sen tavoitteena on pitkien asiakassuhteiden luominen, joka perustuu erinomaiseen asiakaspalveluun. 26 vuoden aikana se on onnistunut laajentamaan asiakaskuntaansa, vaikka merkittäviä markkinointi- tai myyntikeinoja ei ole käytetty. Yritys mainostaa palveluitaan lähinnä paikallislehdissä, mutta merkittävä tekijä tunnettuuden lisäämisessä on ollut asiakkaiden suosittelut.

Viime vuosina yritys on tasapainotellut strategiaa pohtiessaan, pitäisikö sen kasvattaa liiketoimintaansa. Tämänhetkisellä markkina-alueella olisi vielä jonkin verran potentiaalisia asiakkaita, mutta ennen kaikkea kasvattaminen tarkoittaisi markkina-alueen tai palvelutarjonnan laajentamista. Koska kyseessä on pienen paikkakunnan yritys, on harkittava tarkkaan, onko laajentaminen realistista, halutaanko siihen panostaa ja kuinka paljon.

Nykyisten asiakkaiden kasvattamisessa ei juurikaan ole merkittävää potentiaalia nykyisellä palvelutarjonnalla, joten kasvua tulisi hakea nimenomaan uusasiakashankinnalla. Yksi työntekijöistä on alkanut kartoittaa potentiaalisia asiakkaita ja tehdä myyntityötä. Tämän työn tarkoituksena on selvittää haastatteluiden ja teorian pohjalta, mitkä voisivat olla oikeat keinot myyntiin ja sen mittaamiseen, mikäli laajentaminen nähdään kannattavana.

4.2 Teemahaastattelun toteutus

Teemahaastatteluun valmisteltiin seitsemän kysymystä (liite 1), joiden tarkoituksena oli toimia keskustelun ohjaajana. Kysymyksiä laadittaessa pyrittiin varmistamaan, että ne ovat selkeitä väärinymmärrysten välttämiseksi. Lisäksi oli tärkeää ottaa huomioon, että kysymykset kohdistuvat oikeisiin asioihin, jotta niiden avulla pystytään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Kysymykset testattiin ulkopuolisella henkilöllä, jonka avulla varmistuttiin kysymysten selkeydestä. Kysymykset lähetettiin haastateltaville kolme päivää ennen haastattelua, jolloin he pystyivät valmistautumaan ja aloittamaan ajatustyön aiheen ympärillä. Tällä myös varmistettiin, että yhteisen alkukeskustelun pohjalta laaditut kysymykset vastaavat toimeksiantajan toiveita ja tarpeita tutkimukseen liittyen.

Haastattelututkimus toteutettiin yrityksen toimitiloissa kasvotusten. Ajankohta valikoitui yrityksen aikataulujen mukaisesti. Haastateltavana oli kaksi yrityksen edustajaa, jotka olivat yrityksen omistaja sekä työntekijä, joka on aloittanut myyntityön. Haastattelut järjestettiin yksilöhaastatteluina molemmille saman päivän aikana. Haastattelutilanteista pyrittiin luomaan mahdollisimman avoin ja rento, jotta haastateltavat uskaltavat tuoda näkemyksiään rohkeasti esille. Haastattelut äänitettiin tarkoituksena saada tilanteessa haastattelijan täysi keskittyminen tilanteeseen. Tämän avulla vastauksiin pystyttiin palaamaan jälkikäteen.

Haastatteluiden jälkeen litterointi eli puhtaaksi kirjoittaminen aloitettiin välittömästi. Tällä varmistettiin se, että haastattelutilanne oli vielä tuoreessa muistissa. Litteroinnissa tutkimuksen kannalta epäolennainen aineisto karsittiin. Tämän jälkeen äänitteet poistettiin tietoturvallisista syistä. Litteroitu aineisto käsiteltiin koodaamisen avulla, jonka ansiosta aineistosta pystyttiin löytämään yhtäläisyyksiä, eroavaisuuksia sekä teemoja. Käsiteltyä aineistoa verrattiin opinnäytetyön teoriaosuuteen, jonka avulla tehtiin johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia.

Teemahaastattelun runkona toimi seuraavat kysymykset:

- Miten yrityksessä tehdään myyntityötä tällä hetkellä?
- Miten myyntiä seurataan?
- Onko yrityksessä tarvittava osaaminen myynnin prosesseihin?
- Kuinka paljon yrityksellä on resursseja käytettävissä myyntityöhön?
- Mitkä ovat yrityksen kilpailukeinot kilpailijoihin nähden?
- Mitkä ovat yrityksen tavoitteet asiakasmäärän kasvun suhteen seuraavan kahden vuoden aikana?
- Miten yritys on varautunut saatavuuden varmistamiseen kysynnän kasvaessa?

Haastattelutilanteet menivät suunnitellusti ja molempien haastateltavien kanssa käytiin avointa keskustelua aiheeseen liittyen. Kysymykset toimivat enemmänkin keskustelun ohjaajana. Yhdestä kysymyksestä syntyi pohdintaa laajemmasta näkökulmasta ja kysyttäessä yhtä kysymystä saatiin vastaus jo seuraavaan kysymykseen. Lisäksi esille nousi näkökulmia, joita ei ollut ajateltu kysymyksiä laadittaessa. Näistä näkökulmista saatiin lisäarvoa tutkimukselle, mutta osa niistä karsittiin pois. Tämän seurauksena syntyi kokonaisuus, jossa kaikkiin kysymyksiin saatiin vastaukset. Näin avointa keskustelua edesauttoi varmasti se, että haastateltavat olivat saaneet kysymykset etukäteen. Haastattelun luonteen takia vastauksia ei avata kysymyskohtaisesti. Tutkimusaineistoa käsitellään enemmänkin kokonaisuutena, jossa huomioidaan haastateltavien näkökulmat.

Tällä hetkellä myyntiä tehdään lähinnä puhelimitse. Myyntityön aloittanut henkilö on ollut yhteydessä lähialueen yrityksiin ja seuroihin, joihin yrityksellä on jo jonkinlainen kontakti olemassa. Myyntiä on kohdistettu varsinkin sellaisiin toimijoihin, joilla oletetaan olevan tarvetta kuljetuksille lähitulevaisuudessa. Haastatteluissa kävi ilmi, että myyntiä ei juurikaan seurata. Koska myyntityö on pienimuotoista, ei sen seurantaan ole kiinnitetty suurempaa huomiota. Omistaja kuitenkin toteaa, että hänen mielestään seuranta kannattaisi ehdottomasti aloittaa. Lisäksi hän tuo ilmi, että ei itse tiedä, miten seurantaa ja mittaamista kannattaisi tehdä, mutta toivoisi löytävänsä helpon tavan, jonka avulla hän ja myyjä pystyisivät etenemistä havainnoimaan.

Tarvittavaan osaamiseen myyntityössä työntekijällä ja omistajalla oli melko eri käsitykset. Ennen myyntityön aloittamista molemmat olivat olleet sitä mieltä, että työstä selvitään ilman suurempia ongelmia. Omistajan mielestä työntekijä on suoriutunut riittävällä tasolla, eikä hän koe osaamisen olevan ongelmana. Työntekijä itse kuitenkin kokee, että hänellä ei ole

riittävää osaamista, kokemusta tai työvälineitä laadukkaan myynnin toteuttamiseen. Hän ei koe itseään kovinkaan itsevarmaksi myyntitilanteissa, vaikka työ on hänelle mielekästä. Hän ei osannut mainita yksittäisiä tekijöitä, joihin kaipaisi koulutusta, mutta kokemuksen puute selvästi vaivasi häntä. Resurssien näkökulmasta yritys on valmis panostamaan työntekijän tukemiseen myyntityössä. Painoarvo on enemmän henkilöresursseissa kuin taloudellisissa resursseissa. Yritys on valmis investoimaan tarvittaviin työ- ja apuvälineisiin, mutta suuria summia sillä ei ole käytettävissä.

Yrityksen kilpailukeinona nähdään laadulliset tekijät. Yritys tunnetaan hyvästä asiakaspalvelusta, luotettavuudesta, täsmällisyydestä ja joustavuudesta. Heillä on myös monipuolinen kalusto, joka mahdollistaa kuljetukset monenlaisiin tarpeisiin. Markkinointi on jäänyt melko vähäiseksi, sillä asiakkaiden suosittelut ovat riittäneet tunnettuuden lisäämiseen. Asiakaskunnan laajentuminen on kuitenkin hidastunut merkittävästi, jonka vuoksi he hakevat nyt uutta asiakaskuntaa. Tämän avulla he toivovat saavansa uusia suosittelijoita, joiden myötä yritys saataisiin uusien ihmisten tietoisuuteen. Omistajan mielestä heillä on myös kilpailukykyiset, tasapuoliset ja läpinäkyvät hinnat. Hinnoittelu perustuu mm. auton kokoon, kilometrimäärään sekä ajo- ja odotusaikaan. Varsinkin kuluttaja-asiakkaat arvostavat myös sitä, että yrityksellä ei ole palvelumaksua soitettaessa. Molemmissa haastatteluissa kuitenkin käy ilmi myös se, että yritys on jäänyt jälkeen teknologiaosaamisessa. Heidän mielestään tämänhetkisten asiakkaiden kanssa tämä ei ole ollut ongelma, mutta molemmat tiedostavat tämän merkityksen uusasiakashankinnassa ja erityisesti toiminnan kasvaessa.

Asiakasmäärän kasvulle ei ole asetettu selkeitä tavoitteita. Tavoitteena ei kuitenkaan ole räjähdysmäinen laajentaminen vaan ennemminkin tasainen ja maltillinen kasvaminen. Toiveena olisi löytää muutamia suurempia asiakkaita, jotka käyttäisivät palveluita säännöllisesti. Tämä voisi toteutua esimerkiksi lähialueiden urheiluseurojen tai yritysten kanssa. Saatavuuden varmistamisen avuksi yritys haluaisi selkeämmän seurantajärjestelmän, jonka avulla voidaan seurata kaluston ja henkilöstön riittävyyttä. Yrityksen näkökulmasta kalustoa uskotaan olevan riittävästi, mutta he ovat valmiita palkkaamaan henkilökuntaa, mikäli tarvetta uusille kuljettajille ilmenee.

Keskusteluiden myötä nousi esille huoli asiakastyytyväisyyden ylläpitämisestä. Yrityksen maine on tällä hetkellä hyvä, mutta heidän mielestään olisi hyvä pystyä seuraamaan laajentamisen vaikutusta asiakastyytyväisyyteen. Varsinkin omistaja pitää asiakastyytyväisyyttä niin tärkeänä, että ei halua kasvun heikentävän sitä. Kumpikaan haastateltavista ei kuitenkaan ollut vielä miettinyt keinoja tämän seuraamiseen.

4.3 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Johtopäätöksissä ja kehittämisehdotuksissa haluttiin varmistaa ennen kaikkea se, että ne ovat toimeksiantajan tavoiteltavissa ja mahdollisia toteuttaa. Liian suuriin toimiin yrityksellä ei ole resursseja. Toisaalta tärkeänä pidettiin sitä, että myyntityön kehitystä pystytään seuraamaan, jotta varmistutaan sen toimivuudesta. Kehittämisehdotuksista syntyi kolme suurempaa kokonaisuutta, joihin yrityksen kannattaisi keskittyä (kuvio 7).

Kuvio 7. Kehitysehdotusten pääkohdat

Haastatteluissa ilmeni se, että työntekijä ei koe osaamistaan myyntityöhön riittävänä. Hän on aloittanut myynnin tekemisen ilman aiempaa kokemusta ja tarvitsisi työvälineitä siitä suoriutumiseen. Tämän tulisi olla ensimmäinen kehityskohta. Työntekijä on motivoitunut oppimaan uutta ja on kiinnostunut myyntityöstä. Hänelle tulisi löytää sopiva oppimisväylä, jonka avulla hän saisi varmuutta ja osaamista tekemiseen. Vaihtoehtoja on monia, mutta esimerkiksi verkossa pidettäviä kursseja on useita, joista varmasti löytyisi sopiva. Koulutuksen pitäisi kuitenkin olla melko nopeatempoista, jonka avulla hän pääsisi alkuun. Ammattitutkintojen suorittaminen ei esimerkiksi olisi ajallisesti mahdollista.

Seurannan avuksi olisi järkevintä laatia tasapainotettu tuloskortti. Mittareiden avulla pystyttäisiin seuraamaan useita osa-alueita eri näkökulmista. Lisäksi tuloskortin käyttäminen on melko yksinkertaista, kun oikeat mittarit ja tavoitteet ovat löytyneet. Yrityksen tulee itse harkita mitkä mittarit heille olisi todella tarpeelliset, mutta vaihtoehtoina voisi olla seuraavat. Taloudellisen näkökulman mittareina voisi toimia liikevaihdon ja myynnin kasvun seuraaminen. Asiakasnäkökulman seuraamiseen puolestaan voisi käyttää asiakastyytyväisyyskyselyitä, seurata asiakastapaamisten ja yhteydenottojen määrää ja käyttää NPS-kyselyitä, joilla selvitetään asiakkaan suositteluhalukkuutta. Sisäisten prosessien näkökulmasta

esimerkiksi kapasiteetin käyttöaste voisi olla kannattavaa. Työtyytyväisyyskyselyillä ja henkilöstön osaamisen varmistamisella voitaisiin seurata oppimisen ja kasvun näkökulmaa. Jokaiselle käytettävälle mittarille yrityksen tulee määrittää sopivat seurantavälit ja tavoitteet.

Kolmas suurempi kehityskohta olisi nykyaikaisten järjestelmien hyödyntäminen. Yrityksen kannattaisi ottaa käyttöön verkkosivut ja CRM-järjestelmä. Näissäkin vaihtoehtoja on monia, mutta markkinoilla on myös melko edullisia ja toimivia ratkaisuja pienemmille yrityksille. Verkkosivut lisäisivät yrityksen näkyvyyttä huomattavasti. Hyvin tehtynä ne toimivat jo itsessään markkinointivälineenä. Sivuille olisi kannattavaa kerätä tieto erilaisista kuljetusmahdollisuuksista, yhteydenottolomake, hintaesimerkkejä, asiakkaiden suosituksia ja kuvia kalustosta. Lisäksi ne tarjoavat mahdollisuuden sivuilla vierailevien seurantaan. Tämän kautta saataisiin potentiaalisia liidejä, joita ei välttämättä muuten tavoitettaisi. CRM-järjestelmä toimisi erityisesti myyjän työvälineenä. Sen avulla hän pystyisi seuraamaan asiakastapaamisten ja yhteydenottojen määrää sekä myyntiä. Järjestelmän kautta pystyttäisiin pitämään yhteyttä asiakkaisiin, lähettämään asiakastyytyväisyyskyselyitä ja hallinnoimaan sopimuksia. Lisäksi tämä vastaisi omistajan toiveeseen luoda varaus- ja seurantajärjestelmä, jolla pystytään seuraamaan kaluston ja henkilöstön tilannetta ja myynnin onnistumista.

Näillä yritys pääsee jo hyvin alkuun. Mikäli verkkosivut koetaan hyvänä, on niiden pohjalta tulevaisuudessa kannattavaa harkita myös mobiilisovelluksen teettämistä. Useat taksialan yrittäjät hyödyntävät jo mobiilisovelluksia ja niiden kautta on esimerkiksi mahdollista tilata taksi haluamanaan ajankohtana. Yrityksen ei ole kannattavaa tehdä kaikkia uudistuksia ja hankintoja kerralla, mutta tämä kannattaa pitää mielessä jatkoa ajatellen. Sovellus tarjoaisi uusia mahdollisuuksia asiakkaiden tavoittamiseen.

Myynnin ammattimaisuuden ja myyntialoitteiden määrän lisääminen ovat keinoja myynnin kasvattamiseen. Myynnin tekeminen puhelimitse ja tapaamisten sopiminen ovat toimivia keinoja tähän. Tämän tueksi CRM-järjestelmä ja verkkosivut antaisivat lisää työkaluja myyntiin.

4.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksessa käytettiin hyväksyttyjä tutkimusmenetelmiä, jotka valittiin aiheen perusteella huolellisesti ja perustellusti. Haastattelukysymykset pohdittiin tarkkaan ja niistä keskusteltiin toimeksiantajan kanssa yhteistyössä. Tutkimus toteutettiin toimeksiantajan toiveiden pohjalta ja heiltä varmistettiin, että tutkimus ja sen lähestymistapa vastaavat heidän tarpeitaan. Kysymyksiä myös testattiin täysin ulkopuolisella henkilöllä, jolla varmistettiin, että kysymykset ovat asetettu oikein ja että ne ovat ymmärrettäviä.

Haastattelun luotettavuutta paransi se, että haastateltaville toimitettiin kysymykset etukäteen. Tämän avulla he pystyivät valmistautumaan aiheeseen ja aloittamaan sen prosessoinnin jo ennen haastattelua. Tämän vuoksi haastattelutilanne eteni jouhevasti, ja haastateltavilla oli jo mielipiteitä ja ideoita aiheeseen liittyen. Haastattelut äänitettiin, minkä ansiosta haastattelija pystyi keskittymään tilanteessa keskusteluun eikä hänen tarvinnut kirjata muistiinpanoja. Tämä paransi tutkimuksen luotettavuutta, sillä litterointivaiheessa pystyttiin palaamaan haastatteluhetkeen uudelleen. Myös analysointivaiheeseen valittiin parhaiten soveltuvat menetelmät, joiden avulla aineistoa käsiteltiin.

Luotettavuutta heikentävänä tekijänä voidaan pitää sitä, että haastattelurunkoa ei toteutettu sellaisenaan samanlaisena molempien haastateltavien kanssa. Kummankin kanssa luotiin avointa keskustelua aiheesta. Kysymyksiin saatiin vastaukset, mutta niihin päästiin eri polkua molemmissa tilanteissa.

Luotettavuuteen ja pätevyyteen vaikuttaa myös haastateltavien määrä. Kaksi haastattelua ei useimmissa tilanteissa ole riittävä määrä aiheen kokonaisvaltaiseen tarkasteluun. Tässä tutkimuksessa sillä kuitenkin saatiin tarvittavat tiedot ja näkökulmat kehitysehdotuksia varten. Yrityksessä työskentelee kolme ihmistä, mutta tämän tutkimuksen kannalta ennen kaikkea omistajan ja myyntityötä tekevän työntekijän näkökulmat olivat merkityksellisiä.

Tutkimuksessa pidettiin huolta sen eettisyydestä. Koko prosessissa kiinnitettiin huomiota siihen, että kaikki sen vaiheet tehtiin rehellisesti, tarkasti, huolellisesti ja objektiivisesti. Toimeksiantajan toiveesta työstä ei ilmene yrityksen tai haastateltavien nimet, eikä niitä pystytä työstä tunnistamaan.

Tutkimus on tehty erityisesti toimeksiantajan tarpeisiin, joten sen tulokset eivät ole kovinkaan hyvin yleistettävissä. Tutkimusmenetelmät ovat kuitenkin asianmukaisia ja näillä menetelmillä pystyttäisiin tekemään uusi tutkimus, joka on laadullisen tutkimuksen näkökulmasta oleellista.

5 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää Yritys X:lle sopivimmat keinot myynnin mittaamiseen. Tarkoituksena oli tarjota Yritys X:lle selkeät ja helposti toteutettavat kehitysehdotukset myyntityön kehittämiseen.

Työ jaettiin kahteen osaan, teoria- ja tutkimusosuuteen. Teoriaosuus rakennettiin tutkimussuunnitelman pohjalta. Pääkohdiksi valikoituivat strategiset valinnat ja myynninjohtaminen. Teoria pyrittiin valitsemaan toimeksiantajan tilanteeseen soveltuvaksi. Se on helposti sisäistettävää ja antaa vastaukset siihen, miten myyntiä voidaan seurata ja johtaa ja miten strategiset valinnat vaikuttavat koko yrityksen toimintaan.

Opinnäytetyössä pyrittiin löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin: Mitkä olisivat parhaat myynnin mittarit Yritys X:lle ja miten myyntityötä voitaisiin kehittää? Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen menetelmä, ja tämä osoittautui hyväksi valinnaksi. Valitulla tutkimusmenetelmällä päästiin pureutumaan syvälle yrityksen nykyhetkeen, tavoitteisiin ja haasteisiin keskustelun avulla. Tutkimuksen pohjalta löydettiin vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Toimeksiantajalle laadittiin ehdotuksia toiminnan kehittämiseen, jotka pohjautuivat haastattelututkimukseen ja teoriaosuuteen. Tutkimustuloksista kävi ilmi osaamisen kehittämisen tarve, myynnin mittaamisen ja seurannan tarve sekä nykyaikaisempien työkalujen tarve. Näiden pohjalta suositeltiin neljää kehitysehdotusta. Nämä olivat intensiiviseen myyntikoulutukseen osallistuminen, tasapainoitetun tuloskortin laatiminen, CRM-järjestelmän käyttöönotto ja verkkosivujen luominen.

Toimeksiantaja oli tyytyväinen saamiinsa kehitysehdotuksiin. Heidän mielestään suositukset ovat käytännönläheisiä ja helposti toteutettavissa. He aikovat ottaa nämä ehdotukset käyttöön ja kokevat saaneensa hyviä vinkkejä kehitystyön aloittamiseen. Yhteistyötä toimeksiantaja kuvaili onnistuneeksi.

Myyntityö oli itselleni entuudestaan tuttua, mutta teoriaosuudessa ilmeni myös itselle uusia näkökulmia ja tämä syvensi näkemystäni aiheesta. Opinnäytetyö vaati minulta pitkäjänteisyyttä laajemmassa mittakaavassa kuin minkään muun aiemman työn tekeminen. Se oli opettavainen prosessi, jonka tulen muistamaan pitkään. Itse opinnäytetyö sen kaikkien vaatimustensa kanssa ovat kasvattaneet suuresti osaamistani liiketaloudessa ja ymmärrän nyt paremmin sen tärkeyden osana tutkintoa.

Jatkotutkimuksena voitaisiin tehdä markkina- ja kilpailijatutkimusta tai perehtyä yrityksen segmentointiin tarkemmin. Tästä tutkimuksesta nämä päätettiin rajata, sillä työstä olisi

muuten tullut liian laaja, eikä sen toteuttaminen olisi ollut ajallisesti mahdollista. Jatkotutkimusten avulla voitaisiin löytää uusia näkökulmia ja kilpailukeinoja toimeksiantajayrityksen liiketoimintaan. Lisäksi voitaisiin tehdä tutkimusta toimivista myyntikanavista, joihin yrityksen kannattaisi keskittyä tavoittaakseen kohderyhmänsä.

Lähteet

Painetut lähteet

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P., Laukkanen, T. 2015. Akatemiasta markkinapaikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Liettua: Balto print.

Elektroniset lähteet

Aaltonen, J. 2019. Myynnin tavoitteet ja seuranta. Blogikirjoitus. Sales Communications. Viitattu 4.11.2020. Saatavissa: https://www.salescommunications.fi/blog/myynnin-tavoitteet-ja-seuranta

Bergström, S., Leppänen, A. 2016. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita. E-kirja. Viitattu 17.10.2020. Saatavissa: https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6616-0

Berkowits, T. 2018. Olisiko syytä uudistua? Blogikirjoitus. Kauppalehti. Viitattu 4.11.2020. Saatavissa: https://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/rastor-olisko-syyta-uudistua

Hinson, R., Adeola, O., Amartey, A. 2018. Sales Management: A Primer for Frontier Markets. Information Age Publishing. E-kirja. Viitattu 13.4.2020. Saatavissa: Masto-Finna

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. E-Kirja. Viitattu 4.11.2020. Saatavissa: https://www.ellibslibrary.com/book/9789524958868

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Viitattu 7.11.2020. Saatavissa: https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil((f6)st((f6)asiantuntijan((20)k((e4)sikirja

Järvinen, P., Rantala, J., Ruotsalainen, P. 2014. Johda Suoritusta. Helsinki: Talentum. E-kirja. Viitattu 23.10.2020. Saatavissa: https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/JABBFXCTEB#kohta:JOHDA((20)SUORITUSTA((20)

Kaplan, R., Norton, P. 1992. The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance. Harvard Business Review. Viitattu 5.11.2020. Saatavissa: https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2

Karonen, P. 2004. Patruunat ja poliitikot: Yritysjohtajat taloudellisina ja poliittisina toimijoina Suomessa 1600–1920. Tampere: Tammer-Paino Oy. Viitattu 1.11.2020. Saatavissa:

https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/177847/HT217_opt.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana: aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Helsingin Kamari Oy / Helsingin seudun kauppakamari. E-kirja. Viitattu 23.10.2020. Saatavissa: https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/esimies-palkitsijana-2015#kohta:Esimies((20)palkitsijana((20)((2013)((20)aseta((20)tavoitteet,((20)mittaa((20)ja((20)palkitse

Kurvinen, J., Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin ja -myynnin pelikirja: yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Viitattu 17.10.2020. Saatavissa: https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/b2b-markkinoinnin-ja-myynnin-pelikirja#kohta:B2B-markkinoinnin((20)&((20)myynnin((20)pelikirja

Kytölä, P. Mikä on Balanced Scorecard? Tasapainotetun mittariston eli tuloskortin neljä näkökulmaa. Viitattu 5.11.2020. Saatavissa: https://www.latotools.com/Balanced+Scorecard+Mika+on+tasapainotettu+mittaristo

Mitronen, L., Raikaslehto, T. 2019. Voittajan strategia: lyhytjänteisyydestä kestävään menestykseen. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Viitattu 19.10.2020. Saatavissa: https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/HAJBFXDTEB#/kohta:3((20)RATKAISU((20)((2013)((20)OSA((20)1((20)STRATEGISET((20)VALINNAT((20)JA((20)KEHITT((c4)MIS((ad)PORTFOLIO(:STRATEGIATY((d6)((20)MUUTTUVASSA((20)TOIMINTAYMP((c4)RIST((d6)SS((c4)(:Innostavan((20)vision((20)m((e4)((e4)rittelyst((e4)/piste:t1E

Määttä, T. 2016. Voittava myyntistrategia – myynnin johtamisen peruskivi. Artikkeli. Kasvujohtaminen. Viitattu 5.11.2020. Saatavissa: https://kasvujohtaminen.com/2016/11/21/voittava-myyntistrategia-myynnin-johtamisen-peruskivi/

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi. E-Kirja. Viitattu 4.11.2020. Saatavissa: https://www.ellibslibrary.com/book/9789522828019

Pro Growth Consulting Oy. 2018. Myynti kasvun veturina. Tutkimus myynnin esteistä ja parhaista keinoista 2018. Viitattu 9.11.2020. Saatavissa: https://www.ohjelmistoebusiness.fi/wp-content/uploads/2018/06/myynnin_kasvu_veturina_esite_vedos_v7.pdf

Puusa, A., Juuti, P., Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. E-Kirja. Viitattu 4.11.2020. Saatavissa: https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum. E-kirja. Viitattu 23.10.2020. Saatavissa: https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAXBBXAUIGGG#/kohta:Suorituksen((20)johtaminen((20)ja((20)palaute((20)(:Porkkanoilla((20)parempiin((20)suorituksiin?((20)/piste:b992

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-Kirja. Viitattu 4.11.2020. Saatavissa: https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita. E-kirja. Viitattu 2.11.2020. Saatavissa: https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6358-9

Viitala, R., Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy. E-kirja. Viitattu 1.11.2020. Saatavissa: https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-7519-3

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen: ohjaa tai ajaudu. Helsinki: Alma. E-kirja. Viitattu 23.10.2020. Saatavissa: https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/JAHBBXXUBGAJ#kohta:KOKONAISPALKITSEMISEN((20)JOHTAMINEN((20)((2013)((20)Ohjaa((20)tai((20)ajaudu((20)

Liite 1. Teemahaastattelukysymykset

Case: Yritys X

Teemahaastattelu kysymykset

- Miten yrityksessä tehdään myyntityötä tällä hetkellä?
- Miten myyntiä seurataan?
- Onko yrityksessä tarvittava osaaminen myynnin prosesseihin?
- Kuinka paljon yrityksellä on resursseja käytettävissä myyntityöhön?
- Mitkä ovat yrityksen kilpailukeinot kilpailijoihin nähden?
- Mitkä ovat yrityksen tavoitteet asiakasmäärän kasvun suhteen seuraavan kahden vuoden aikana?
- Miten yritys on varautunut saatavuuden varmistamiseen kysynnän kasvaessa?