

HENKILÖSTÖPALVELUALAN YRITYKSEN MYYNNIN MITTARISTON TUTKIMINEN JA KEHITTÄMINEN

CASE: LISÄPALVELU LAHTI OY

Tiivistelmä

Tekijä(t) Ikävalko, Sami	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika Syksy 2020
	Sivumäärä 43	
Työn nimi Henkilöstöpalvelualan yrityksen myynnin mittariston tutkiminen ja kehittäminen Case: Lisäpalvelu Lahti Oy		
Tutkinto Tradenomi (AMK))		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten myynnin mittaristo palvelee henkilöstöpalvelualalla kasvuun ja uusasiakashankintaan tähtäävän yrityksen tavoitteita tehokkaasti. Toisena tavoitteena oli tutkia mittaristoja myynnin johtamisen näkökulmasta.</p> <p>Henkilöstöpalveluala on siitä erityinen, että palveluna myydään tuotteiden tai myyntiartikkelien sijaan työntekijöitä. Palvelun luotettavuus sekä henkilökohtainen suhde asiakkaaseen ovat tärkeässä roolissa. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui myyntitoimenpiteiden sekä uusasiakashankinnan suhteen tärkeiden elementtien läpikäymisestä, joissa oleellisia näkökulmia ovat tavat kohdata asiakas sekä selvittää myyntiin liittyviä signaaleja potentiaalisesta asiakasyrityksestä. Unohtamatta sitä, että myös henkilöstöpalveluyrityksen oman brändin pitää olla kunnossa ja etenkin nykymaailmassa verkossa on oltava läsnä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa tietoa kerättiin kohdeyrityksen sisäisestä järjestelmästä sekä teemahaastattelujen avulla. Tutkimistuloksena selvisi, että henkilöstöpalveluyrityksen käyttöön soveltuva myynnin mittaristo sisältää ennen ensimmäistä yhteydenottoa tehtyjen selvitysten mittaamista, sekä myyntityön käyntiin lähtiessä ja siitä alkaen prosessin eri vaiheiden mittaamista. Prospektointivaihe näyttelee isoa roolia henkilöstöpalvelualalla, joten sen painoarvoa ei voi tehokasta myynnin mittaristoa arvioidessa väheksyä.</p> <p>Tutkimuksen tulosten avulla toimeksiantajayritys sai tärkeää tietoa uusasiakashankintaan soveltuvan mittariston ominaisuuksista ja tulevaisuudessa tavoitteena on rakentaa mittaristo, jossa tämän opinnäytetyön tutkimustuloksia sovelletaan.</p>		
Asiasanat myynnin mittaristo, myynnin johtaminen, prospektointi		

Abstract

Author(s) Ikävalko, Sami	Type of publication Bachelor's thesis	Published Autumn 2020
	Number of pages 43	
Title of publication Research and development of sales indicators for human resources company Case: Lisäpalvelu Lahti Oy		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
<p>Abstract</p> <p>The goal of the thesis was to investigate how sales indicators will efficiently serve a company operating in the sector of providing human resource management and personnel services, aiming to grow and acquire new customers. Alternative goal was to investigate sales indicators from the perspective of sales management.</p> <p>Staffing industry is specific in a way, that its service is to sell know-hows and abilities of employees instead of selling products or sales articles. Reliable service and personal relationship with the customer act an important role. The theoretical framework of the thesis consisted of going through the key elements of sales operations and customer acquisition, where essential aspects are the ways to engage the customer and sort out the signals according to sales from a potential customer company. Also, not to dismiss the fact that the staffing company's own brand has to be clear and especially in the modern days it has to present in the online environments.</p> <p>The thesis research part was executed as a qualitative research where the information was gathered from an internal software and by theme interviews. Research findings showed that sales indicators that are suitable for a staffing company contain the metrics before the first contact with the customer, also measuring the metrics of the processes after the sales work has begun and from on. The face of prospecting customers acts a key role in the staffing industry so it's importance should not be underestimated.</p> <p>The research findings gave the principal company important knowledge regarding the indicators suited for customer acquisition and going forward the goal is to build indicators where the results of the thesis are being applied.</p>		
Keywords sales indicators, sales management, prospecting		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Taustaa tutkimuksen aiheelle	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymys ja aiheen rajausta	2
1.3	Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineiston hankinta	3
1.4	Toimeksiantaja	5
2	LÄHTÖKOHTIA MYYNTISTRATEGIAN LAATIMISEEN	7
2.1	Viitekehys	7
2.2	Brändimielikuva asiakashankinnan mahdollistajana	7
2.3	Uusiasiakashankinta sekä asiakkaan kohtaaminen	8
2.4	Myynnin psykologiaa	9
2.4.1	Tiedon kerääminen	10
2.4.2	Markkinoiden segmentointi	11
2.5	Myynnin johtaminen	12
2.6	Strategiasta toiminnaksi	13
3	NYKYTILAN TUTKIMINEN OSOITTA ETENEMISSUUNNAN	15
3.1	Lisäarvoa myyntiprosessiin	15
3.2	Prospektointi	15
3.3	Hinnoittelumalleista kilpailuetua	17
3.4	Lähtökohdat mittaristojen tutkimiseen ja kehittämiseen	18
4	CASE: LISÄPALVELU LAHTI OY:N MYYNNIN MITTAREIDEN TARVE	19
4.1	Case-yrityksen esittely tutkimuksen näkökulmasta	19
4.2	Tutkimuksen toteutus	21
4.2.1	Tutkimusprosessi	22
4.2.2	Tutkimusmateriaalin analysointi	23
4.3	Tutkimustulokset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin	29
4.3.1	Nykyisen mittariston antama tutkimustieto	29
4.3.2	Teemahaastattelujen antama tutkimustieto	31
4.3.3	Tutkimuskysymykseen vastaaminen	32
4.4	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	34
4.5	Tutkimustulosten luotettavuus	38
5	YHTEENVETO	39
	LÄHTEET	41
	LIITTEET	43

1 JOHDANTO

Myyjän tehtävä on myydä sekä luoda uusia asiakassuhteita, jotka tuovat yritykselle lisää liikevaihtoa. Henkilöstöpalvelualalla on harvoin mahdollista tehdä niin sanottuja kultasuoneen osumisia; ala on niin kilpailtu, että kate rakentuu volyymin kautta. Lähtökohtaisesti strategia ei voi olla se, että etsitään yhtä tai kahta isoa asiakasta, jotka tuottavat merkittävän osan liikevaihdosta. Tärkeämpää on löytää useita asiakkaita, joiden kautta on mahdollista rakentaa laaja asiakasportfolio.

Laajuus on tärkeää siitä syystä, että monien yritysten tarve vuokratyöntekijöille on kausittaista. Näin ollen toiminnan perustuessa muutamaan isoon asiakkuuteen, sillä hetkellä kun näiden yritysten vuokratyöntekijöiden tarve hetkellisesti tai pidemmäksi aikaa vähenee, putoaa henkilöstöpalveluyritys tyhjän päälle

Uusasiakashankinnassa suurta osaa näyttelevät tehdyt myyntitoimenpiteet, ilman näitä myyntiä ei ole mahdollista saada aikaan. Mistä hyvät myyntitoimenpiteet sitten koostuvat, sitä lähdetään opinnäytetyössä selvittämään sekä tutkimaan, millainen mittaristo soveltuu henkilöstöpalveluyrityksen käyttöön, ja mitä tietoa sen pitää mitata.

Uuden henkilöstön rekrytoiminen on yritykseltä eräänlainen sijoitus tulevaisuuteen, joten siihen voidaan monilta osin verrata perinteisen sijoittamisen perusperiaatteita. Jos mietitään arvosijoittamisen oppi-isää Benjamin Grahamia (1894-1976), niin hänen lähtökohdansa on se, että sijoittaminen vaatii aikaa sekä vaivaa, jotta siitä voi saada hyvän tuloksen. Graham painottaa sitä, että sijoittajan valintojen tulee olla älykkäitä sekä omaperäisiä, koska vain siten pystyy markkinoita parempaan suoritukseen. (Hämäläinen & Oksa-harju 2020, 28.)

Kuten sijoittajakin on, myös henkilöstön hankinnasta vastaavina työskentelee monenlaisia persoonia. Ensinnäkin henkilöstöpalveluyrityksen on löydettävä nämä henkilöstöhankinnoista vastaavat ihmiset, tunnistettava heidän mahdolliset sijoituspreferenssinsä ja kyettävä vastaamaan tarpeeseen, jotta asiakassuhde syntyy. Näin ollen henkilöstöpalveluyrityksen tarpeisiin soveltuvan myynnin mittariston ominaisuuksien tutkiminen on mielenkiintoinen aihealue, jonka kautta löytyy vastauksia moniin myynnin mahdollisiin pullonkauluihin. Aihetta lähdetään tutkimaan suurella mielenkiinnolla, sillä tuloksista on mahdollista löytää kohtia, joiden avulla myyntiä voidaan kehittää merkittävästi.

1.1 Taustaa tutkimuksen aiheelle

Tutkimus antaa uutta tietoa siitä, millainen myynnin mittaristo soveltuu henkilöstöpalveluyrityksen käyttöön. Henkilöstöpalveluala eroaa monista muista toimialoista siten, että

tuotteiden tai myyntiartikkeleiden sijaan asiakkaille myydään työvoimaa, ihmisiä. Myyntitoimenpiteissä on siis huomioitava kokonaisuuksia erilaisessa laajuudessa, mitä esimerkiksi puhelinliittymiä tai televisioita myydessä. Televisio on yksinkertainen laite, sen teknologia toimii periaatteessa jokaisen television osalta samalla periaatteella. Työntekijöitä vuokraamalla prosessi ei ole niin yksinkertainen, sillä työntekijän osaamisen lisäksi pitää myydä myös hänen persoonansa ja varmistua siitä, että persoona kohtaa asiakkaan työjohtovelvollisuuksista vastaavien kanssa. Televisiolla kun ei ole persoonaa, ei tarvitse olla huolissaan siitä, että tämä aiheuttaisi ongelmatilanteita.

Koska myytävä tuote eroaa vahvasti monen muun toimialan myymistä tuotteista, myös sopivien asiakkaiden löytäminen on haastavampi prosessi. Tutkimus antaa tärkeää tietoa siitä, millainen on henkilöstöpalveluyrityksen myyntiprosessiin parhaiten soveltuva myynnin mittaristo ja mitä tietoa sen pitää mitata sekä sisältää, jotta myyntiprosessi on mahdollisimman tehokas. Myynnin mittaristoihin liittyen on tehty useita aiempia tutkimuksia ja niiden pohjalta on saatu tuloksia, jotka kuvastavat mm. sitä, että myynnin mittareiden tavoitteiden pitää olla linjassa yrityksen omien tavoitteiden kanssa ja oleellista on mitata myynnin kannalta tärkeitä asioita ja vastaavasti luopua niiden asioiden mittaamisesta, jotka eivät ole oleellisia (Härkönen 2016). Yksi tämän opinnäytetyön tavoitteista on siis tutkimuksen kautta löytää nämä oleelliset asiat nimenomaan henkilöstöpalvelualan erityiset piirteet huomioiden. Toisaalta myynnin mittarien ominaisuuksien tutkiminen tuo tietoa myös yleisellä tasolla, tutkimuksen kautta saatua tietoa on mahdollista soveltaa muidenkin toimialojen sekä yritysten suhteen, joissa myynti ja uusasiakashankinta ovat osa päivittäistä tekemistä.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymys ja aiheen raja

Pää tutkimuskysymyksenä on etsiä henkilöstöpalveluyritykselle myynnin mittausten menetelmät, joiden avulla saadaan tuloksia uusasiakashankintaa koskien. Opinnäytetyön tulee vastata kysymykseen: Millainen on kasvuun ja uusasiakashankintaan tähtäävän henkilöstöpalveluyrityksen käyttöön soveltuva myynnin mittaristo?

Kohdeyrityksessä myynnin johtaminen on kehitettävien asioiden listalla, tämän johdosta tutkimuksen osaongelmana on tutkia mittariston ominaisuuksia uusasiakashankinnan lisäksi myös myynnin johtamisen näkökulmasta. Lähtökohtaisesti ominaisuuksiltaan oikeanlainen mittaristo antaa työkaluja myös myynnin johtamiseen, mutta tämä näkökulma vielä erikseen huomioiden varmistetaan, että toimeksiantajayritys saa siihen liittyen täsmällisempiä vastauksia.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyö on soveltavaa tutkimusta, jonka kautta siis tutkitaan työkaluja myynnin mittaamiseen, tavoitteiden asettamiseen sekä myynnin johtamiseen. Kerättävän tiedon ja sen tutkimisen avulla pyritään löytämään tehokkaimmat toimenpiteet uusasiakashankintaan, ja vielä niin, että henkilökohtaisten myyntitavoitteiden asettaminen helpottuu, jonka lisäksi tuloksia ja toimenpiteitä on mahdollisimman yksinkertaista seurata sekä johtaa. Tutkimuksen tulee tutkia sitä, miten myyntityö tehostuu ja millaisiin toimenpiteisiin myyntityöstä vastaavien kannattaa työaikansa käyttää. Käytössä olevien mittaristojen ominaisuuksia tarkastellaan kriittisesti ja tutkitaan, ovatko ne ominaisuuksiltaan sopivia. Painoarvo on siinä, että mittaristossa olevan tiedon on oltava mahdollisimman tärkeää ja olennaista unohtamatta sitä, että tietoa on saatavilla siinä laajuudessa, missä sitä on hyödyllistä käyttää.

Tutkimuksessa keskitytään tutkimaan asioita nimenomaan myynnin ja uusasiakashankinnan näkökulmista. Olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpito, kehittäminen ja lisämyynti rajataan tutkimuksesta pois.

Tutkimuksen kannalta oleellista tietoa saadaan teemahaastattelujen kautta, sekä tutkimalla kohdeyrityksen nykyistä mittaristoa, siinä näkyviä toimenpiteitä ja niiden laatua sekä tehokkuutta. Oletuksena on, että oikeanlaisen myynnin mittariston avulla myyntitoimenpiteitä pystytään seuraamaan sekä analysoimaan niin, että mittariston antamien tietojen pohjalta pystytään tekemään johtopäätöksiä siitä, mitkä toimenpiteet ovat tehokkaita ja mihin kannattaa jatkossa panostaa entistä enemmän.

Tutkittavien asioiden suhteen keskitytään paljon myyntitoimenpiteiden laatuun ja tarkastellaan tutkittavien näkemyksiä myös siitä, mitä kaikkea myyntitoimenpiteiksi voidaan käsittää.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineiston hankinta

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa ihmistä suositaan tiedon keruun instrumenttina. Tutkija luottaa keskusteluihin tutkittavien kanssa sekä omiin havaintoihinsa, ja pyrkimyksenä on aina paljastaa odottamattomia seikkoja. Lähtökohta ei siis ole teorian tai hypoteesien testaaminen, vaan aineiston tarkastelu yksityiskohtaisesti ja moniulotteisesti. Aineiston hankinnassa suositaan metodeja, joissa tutkittavat pääsevät esittämään omia tietojaan sekä näkemyksiään aiheesta. Tarkoituksena on saada mahdollisimman tarkkaa tietoa ja tutkittavien ”ääntä” kuuluviin. Aineiston suhteen tutkija päättää sen, mikä osa siitä on tärkeintä ja oleellista. (Hirsjärvi ym. 2015, 164.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmissä suositaan teemahaastatteluja, havainnointia sekä ryhmähaastatteluja. Tutkimuksella valitaan tarkoituksenmukainen kohdejoukko ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. Tarkoituksena ei ole etsiä keskimääräisiä yhteyksiä tai tilastoista tulkittavia säännönmukaisuuksia, vaan enemmänkin ymmärtää tutkimuskohdetta tai kohteita. (Hirsjärvi ym. 2015, 181.)

Tämän tutkimuksen osalta tietoa kerätään kirjallisesti teemahaastattelujen avulla, sekä numeerisessa muodossa olemassa olevien mittaristojen lukuja hyödyntäen. Teemahaastattelujen kohderyhmä on valittu Lisäpalvelu-konsernin työntekijöiden joukosta, ja numeerista dataa kerätään toimeksiantajayrityksen käyttämän järjestelmän mittaristosta saatavien lukujen pohjalta. Toimeksiantajayritys esitellään johdannon viimeisessä alaluvussa.

Teemahaastattelut on valittu tutkimukseen siitä syystä, että henkilöstöpalvelualalle soveltuvien myynnin mittaristojen ominaisuuksista parasta tietoa saa henkilöiltä, jotka ovat vuosia alalla toimineet ja osaavat kokemuksiansa perusteella antaa tärkeää tietoa, jota on muuta kautta vaikeaa saada. Haastattelu on siinä suhteessa ainutlaatuinen menetelmä, kerätää tietoa, että siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelun avulla saatuja vastauksia on mahdollista selventää sekä saada syvempää tietoa, mitä numerot tai kyselylomakkeen täyttäminen antavat. (Hirsjärvi ym. 2015, 204.) Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa aihepiirit ovat tyypillisesti tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto tai järjestys eivät ole välttämättömiä. Teemahaastattelu vastaa hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtia, joihin sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. (Hirsjärvi ym. 2015, 208.)

Parhaiten henkilöstöpalvelualalle soveltuvan myynnin mittariston ominaisuuksista ei ole olemassa yhtä totuutta, joten teemahaastatteluiden avulla pyrkimyksenä oli saada tietoa laajasti eikä rajata vastaajia lokeroimaan vastauksiaan.

Tutkimustapana käytettiin myös case-tutkimusta, joka on osa kvalitatiivista tutkimusperinnettä muodostaen erityisen lähestymistavan sekä tutkimusstrategian. Tapaustutkimus on laajalti etenkin liiketaloustieteen piirissä käytetty menetelmä, jonka avulla tutkitaan yrityksiä tai organisaatiokäyttäytymistä. Tutkittavat tapaukset ovat ainutkertaisia, ja niitä tutkitaan huomioiden se, että jokainen tutkimusympäristö on omanlaisensa sekä ainutlaatuinen. Tuloksien osalta case-tutkimuksessa pyritään tulkitsemaan yksittäisiä tapauksia niiden erityisessä asiayhteydessä. (Aaltio 2020.) Opinnäytetyöhön haettiin tietoa tapaustutkimuksen avulla toimeksiantajayrityksen järjestelmästä. Ilman case-, eli tapaustutkimuksen käyttämistä strategiana, olisi osa oleellisesta tiedosta jäänyt saamatta ja se olisi saattanut vaikuttaa myös teemahaastattelujen kysymysten muotoiluun. Case-tutkimuksen osalta

tässä tutkimuksessa käytettiin toimeksiantajayrityksen myynnin mittaristoon vuosien saatossa kirjautuneita lukuja sekä lukuihin yhdistettyjä kirjallisia muistiinpanoja. Mittariston luvut on kerätty niin, että lukuja ei pysty yhdistämään yksittäisiin työntekijöihin. Tutkimuksen raportissa on huomioitu se, että tiedonkeruumenetelmät ja raportointi mahdollistaa tutkittavien pysymisen anonyymeina.

1.4 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja Lisäpalvelu Lahti Oy on osa Lisäpalvelu-konsernia, joka käyttää tällä hetkellä 10 alueellista yksikköä maanlaajuisesti. Lisäpalvelun strategiaan on kirjattu, että jokaisen alueellisen yksikön tulee tavoitella vuotuisen liikevaihdon kasvua. Kasvutavoitteisiin pääseminen vaatii aktiivista myyntityötä sekä asiakasrajapinnassa liikumista, ja vielä niin, että asiakkaiden suuntaan tehtyjä toimenpiteitä on mahdollista mitata. (Kallioinen 2020.)



Kuva 1 Kohdeyritys (Lisäpalvelu 2020a).

Lisäpalvelu-konserni on vuonna 2002 perustettu valtakunnallisesti toimiva joustavia henkilöstöratkaisuja tarjoava henkilöstöpalvelukonserni. Yritys on tunnettu ketterästä ja joustavasta toimintamallista, joka on vuosien mittaan tuottanut pitkäaikaisia asiakassuhteita. Kokonaisuudessaan Lisäpalvelu työllistää vuosittain noin 3000 työntekijää ja sen toimiala-kirjo on laaja. (Lisäpalvelu 2020a.) Kuvassa 1 näkyvät toimeksiantajan logo sekä yleisesti brändimarkkinoinnissa käytetty kuva työntekijästä, jolla on päällään niin ikään Lisäpalvelun brändiin kuuluva #oikeissätöissä-hashtagilla varustettu paita

Lisäpalvelun vahvuutena voidaan pitää nimenomaan laajaa toimintakenttää ja konserni toimiikin monella henkilöstövuokrauksen alalla, kuten ravintola, siivous, toimisto, tuotanto, logistiikka, teollisuus ja rakennusteollisuus sekä kaupan ala. Lisäpalvelu-konsernin

liikevaihto on vuositasolla noin 25 miljoonaa euroa ja paikalliset toimistot löytyvät Kouvolasta, Lahdesta, Helsingistä, Jyväskylästä, Riihimäeltä, Lappeenrannasta, Vantaalta, Turusta sekä Oulusta. (Lisäpalvelu, 2020a.)

Liiketoimintamalliin kuuluvat sekä työntekijöiden vuokraaminen että suorarekrytointien tekeminen. Näissä eroina on se, että vuokratyöntekijät ovat työsuhteessa Lisäpalveluun, kun taas suorarekrytoinneissa työntekijä työllistyy suoraan asiakasyrityksen kirjoille. Liikevaihto kertyy pääosin vuokratyöntekijöiden tekemistä työtunneista, ja suorarekrytoinnit tulevat liiketoimintaa. Strategiaan on kirjattu, että suorarekrytointien painoarvoa tullaan lisäämään tulevana vuosina, mutta liikevaihtotasoltaan pääbisnes on tulevaisuudessakin henkilöstön vuokraamisessa. (Kallioinen 2020.)

Lisäpalvelu Lahti Oy

Tarkemmin eriteltynä, toimeksiantajana toimii Lisäpalvelu-konserniin kuuluva Lisäpalvelu Lahti Oy, joka toimii Lahden ja Päijät-Hämeen alueella. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2019 noin 3,1 miljoonaa euroa. Yritys työllistää päivittäin noin 150 vuokratyöntekijää. (Kallioinen 2020.) Tulevissa luvuissa toimeksiantajaan viitataan työssä nimikkeellä ”Lisäpalvelu” sen sijaan, että puhuttaisiin ”Lisäpalvelu Lahdesta”.

Myös Lisäpalvelu Lahti toimii konsernin muiden yksiköiden tavoin useilla eri toimialoilla, joka auttaa omalta osaltaan luomaan kestävämpää pohjaa liikevaihdolle. Henkilöstöpalveluala on hyvin suhdanneherkkä, joten useilla toimialoilla toimiessa liikevaihto pysyy paremmin tasapainossa läpi vuoden. Huomionarvoista on toki se, että etenkin kesällä, kun yritysten lomakaudet ovat käynnissä, liikevaihtotasot ovat asiakasyritysten suuremman tilapäistyövoiman johdosta korkeampia kuin esimerkiksi talvisin. Kuvassa 2 on havainnollistettu toimialoja, joilla Lisäpalvelu toimii.



Kuva 2 Lisäpalvelun toimialoja havainnollistettuna (Lisäpalvelu 2020a).

2 LÄHTÖKOHTIA MYYNTISTRATEGIAN LAATIMISEEN

2.1 Viitekehys

Opinnäytetyön ensimmäisessä teoriaosassa käydään läpi uusasiakashankintaan ja asiakkaan kiinnostuksen herättämiseen liittyviä näkökulmia. Myyntityötä sekä siihen vaikuttavia tekijöitä käydään teorian avulla läpi ja esitellään tietoa siitä, mitkä toimenpiteet antavat lähtökohtia uusasiakashankintaan ja mihin tulokellisuus mahdollisesti perustuu. Myyntityön tehokkuus on opinnäytetyön kannalta oleellisin asia, sillä tarkoitus on nimenomaan löytää tapoja, joilla uusasiakashankintaa tehdään tehokkuuden eikä puhtaasti volyymin kautta. Tutkimuksessa yhdistellään kaikkea käsiteltyä tietoa, jonka pohjalta arvioidaan toimeksiantajayrityksen käyttöön soveltuvan mittariston ominaisuuksia.

2.2 Brändimielikuva asiakashankinnan mahdollistajana

Yritys voi kasvattaa myyntiään joko pyrkimällä lisäämään nykyisten asiakkaiden ostoja tai tekemällä uusasiakashankintaa, eli hankkimalla kokonaan uusia asiakkaita. Uusasiakashankinta on siitä tärkeää, että se korvaa asiakasmenetyksiä ja luo yritykselle jatkuvuutta. (Bergström & Leppänen 2018, 362.) Etenkin henkilöstöpalvelualalla toiminta on usein syklistä, eli tietyt asiakkaat käyttävät työntekijöitä aina tiettyinä vuodenaikoina tai sesonkeina. Tämän johdosta tässäkin opinnäytetyössä punaisena lankana toimiva myynnin mittariston ominaisuuksien selvittäminen nimenomaan uusasiakashankintaa silmällä pitäen on erityisen tärkeää henkilöstöpalvelualan trendit huomioiden.

Myynnin aikaansaamiseksi ja uusien asiakkaiden hankkimiseksi yrityksen on otettava kontakti potentiaaliin asiakkaisiinsa, siitä kaikki lähtee liikkeelle. Tunnistetuin osa sekä lähtötaso asiakaskokemukseen liittyen on puhelimitse tai fyysisesti tapahtuva kohtaaminen, jossa yritysten edustajat kohtaavat. Huomioitavaa on, että yhä useammin nyky maailmassa ensimmäinen kohtaaminen tapahtuu kuitenkin digitaalisessa ympäristössä. Kohtaaminen on oleellinen osa prosessia, mutta suuremmassa laajuudessa, jokaisen yrityksen synnyttämä kokonaisvaltainen asiakaskokemus muodostuu kolmesta tekijästä: asiakkaan fyysisestä kohtaamisesta, asiakkaan kokemuksesta hänen tutustuessaan yritykseen digitaalisessa ympäristössä, sekä kolmantena tiedostomaton tunnekokemus, jossa asiakas yhdistää tapaamisen sekä tiedonhaun kautta saamiensa ärsykeitä ja muodostaa näistä brändimielikuvan. (Ahvenainen ym. 2017, 34.) On siis tärkeää, että yrityksen visuaalinen ulkoasu sekä brändiä rakentavat mielikuvat on hiottu kuntoon, se helpottaa ensimmäistä fyysistä kohtaamista potentiaalisen asiakkaan kanssa. Jos verkkosivut ovat huolimattomasti rakennettu tai sosiaalisen median tilit epäammattimaisia, ei myyjälle jää paljoakaan mahdollisuuksia tätä mielikuvaa yhden puhelinkeskustelun aikana muuttaa.

Vielä jonkin aikaa sitten maailma oli tilanteessa, jossa tapaaminen kasvotusten oli se kohtaamismuoto, jossa asiakas saatiin kiinnostuneeksi ja mahdollinen asiakassuhde alkoi rakentua. Nykypäivän digitaalisessa ympäristössä on selvää, että mitä enemmän yritys pystyy antamaan potentiaaliselle asiakkaalle relevanttia tietoa, sitä helpommin luottamus rakentuu ja kiinnostus herää. On huomioitava, että suurimmassa osassa ostoprosesseja verkko on ensimmäinen paikka, missä asiakkaat tutustuvat eri yritysten tarjontaan. Siinä tapauksessa, että yritys ei ole verkossa tarpeeksi läsnä, saattaa se karsiutua pois ostoprosessista heti ensimmäisessä vaiheessa. (Ahvenainen ym. 2017, 41.)

Näin ollen perinteisiä myyntitoimenpiteitä nykyään jopa tärkeämpää ovat valmistelevat toimenpiteet, jossa yrityksen digitaalinen ulkoasu hiotaan mahdollisimman kiinnostavaksi. Vasta sen jälkeen on mahdollista keskittyä myynnin seuraavaan vaiheeseen, eli asiakkaan kontaktointiin.

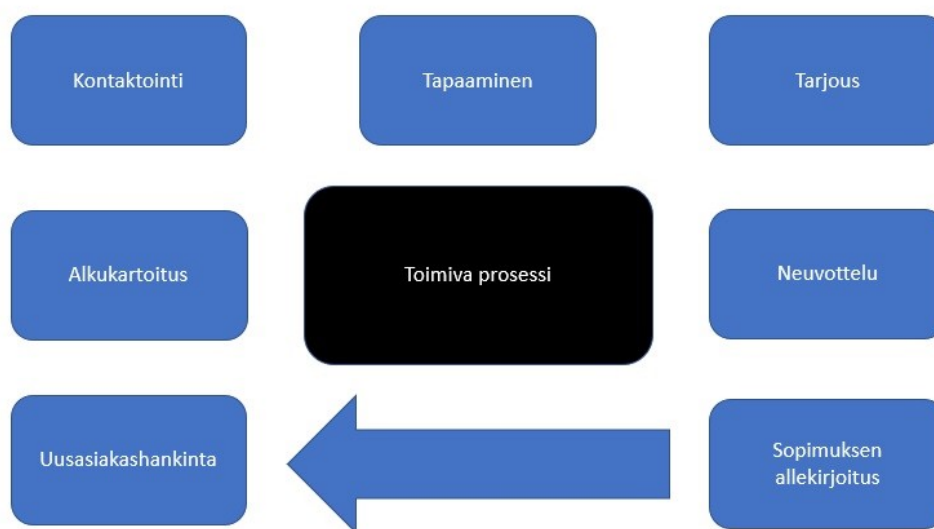
2.3 Uusiasiakashankinta sekä asiakkaan kohtaaminen

Uusiasiakashankinta vaatii työtä, asiakaskontakteja sekä oikeanlaisen tavan lähestyä asiakkaita. Jokainen potentiaalinen asiakas on oma persoonansa, joten myynnin onnistumiseksi heitä pitää kohdella yksilöinä ja käyttää aikaa myyntitaktiikan laatimiseen, tai ainakin sen miettimiseen.

Tämän johdosta laadukkaan ja vaikuttavan myynnin kulmakiviä ovat erilaisten suostuttelu-strategioiden sekä vaikuttamistaktiikoiden hyödyntäminen. Näitä taktiikoita ovat mm. vastavuoroisuus, jatkuvuus, sosiaalinen validointi, auktoriteetti, mieltymys sekä rajallisuus. Esimerkiksi vastavuoroisuudelle altis ostaja haluaa aina yksinkertaisen ja markkinaehtoisen hinnan sijaan jonkinlaisen palvelus-vastapalvelus-suhteen myyjän kanssa. Tämä voi ilmetä esimerkiksi niin, että ensimmäinen kauppa tehdään halvemmalla hinnalla, jotta myyjä saa luotua asiakassuhteen ja pääsee osoittamaan yrityksensä tai palvelunsa tason. Vastavuoroisesti kaiken mennessä hyvin, ostaja maksaa tulevista kaupoista hieman korkeampaa hintaa, sillä ensikokemuksella laatu on taattu ja toisaalta myös henkilökohtainen suhde luotu. (Parviainen 2013, 39-43.)

Henkilöstöpalvelualalla myyjän erityinen suhde asiakkaaseen on iso kilpailuetu, sillä ongelmatilanteita tulee aina. Jos asiakas luottaa myyjään ja hänen yrityksensä kykyyn palvella ja hoitaa tilanteet hyvin, tekee se asiakassuhteesta pidempikestoisen. Alalta löytyy monia esimerkkejä, joissa asiakasyritys on tilannut työntekijöitä, joiden ammattitaito ei sitenkään vastaa työn vaatimuksia. Tässä kohtaa asiakkaan on helppo kääntyä toisen, kilpailevan yrityksen puoleen, ellei hänellä ole vahvaa luottamusta siihen, että tilanne hoidetaan kuntoon nykyisen henkilöstötoimittajan toimesta. (Vellonen 2020.)

Myyntitaktiikka laatiessa on huomioitava se, millainen ostaja vastapuolella istuu ja mukautua tilanteeseen (Bergström & Leppänen 2018, 322). Luottamusbisneksessä, jota henkilöstöpalveluala on, fyysiset asiakastapaamiset ovat tehokas tapa saada myyntiä aikaan. Toki, kuten todettua, jotta tapaamisen saa järjestettyä, on digitaalisen ulkoasun oltava kunnossa. Mutta fyysinen asiakaskohtaaminen on tilanne, jossa on mahdollista luoda merkittävää etua kilpailijoihin nähden. Tämän johdosta myyjän on ensiarvoisen tärkeää valmistautua myyntitapaamiseen hyvin ja sosiaalisten taitojensa avulla lukea vastapuolen henkilöä niin, että tapaamisen jälkeen potentiaalisen asiakkaan luottamus sekä kiinnostus heräävät entisestään. Myyjän pitää tuntea oman yrityksensä sekä myymänsä palvelut tai tuotteet hyvin, eikä myöskään myyjän persoonan tärkeyttä voi väheksyä. (Bergström & Leppänen 2018, 322.)



Kuva 3 Myyntitapahtuman vaiheet (Bergström & Leppänen 2018, 329).

Kuvassa 3 on havainnoinut uusasiakashankinnan prosessi yksinkertaisuudessaan. Kaikki lähtee tehokkaasta alkukartoituksesta, jonka jälkeen potentiaalinen asiakas kontaktoidaan. Tämän jälkeen sovitaan tapaaminen, lähetetään tarjous, mahdollisesti neuvotellaan ja lopulta allekirjoitetaan sopimus. Kaiken keskiössä on toimiva prosessi, joka vaatii avukseen toimivan myyntitaktiikan.

2.4 Myynnin psykologiaa

Eräiden teorioiden mukaan asiakkaat voidaan karkeasti rajata kolmeen melko tuttuun ryhmään: 1. edullisen tavoittelijat, 2. varovaiset ja tavalliseen tyytyvät, 3. erikoisuuden tavoittelijat ja laatutietoiset. Myyntitoimenpiteitä aloittaessa on hyvä mahdollisuuksien mukaan

pyrkii selvittämään, mihin näistä ryhmistä potentiaalinen asiakas kuuluu, sillä se vaikuttaa oleellisesti päätöksentekoon ja sitä kautta kauppohen syntymiseen. (Parviainen, 2013, 58.)

Henkilöstöpalvelualalla, jossa kauppatavarana toimivat työntekijät, on tärkeää päästä selville asiakkaan preferensseistä ennen myyntipuheen aloittamista. Esimerkkinä, jos tiedetään jonkin yrityksen käyttävän toiminnassaan todella suuria määriä vuokratyöntekijöitä, on mahdollista, että hinta on suurin yksittäinen tekijä kaupan syntymisessä. Näin ollen ei ole järkevää tulla paikalle tarjoten erikoisosaajia erikoisosaajien päälle, vaan esittää kompakti paketti, joka on ennen kaikkea kustannustehokas ratkaisu asiakkaan kannalta. Kuten todettua, myyjän on tärkeää valmistautua asiakkaan kohtaamiseen mahdollisimman hyvin. (Kallioinen 2020.)

Henkilöstöpalvelualalla ostajana on käytännössä aina organisaatio tai yritys, yksityisille kuluttajille ei henkilöstöä juurikaan myydä. Ostavan organisaation päätöksentekoon vaikuttavat monet asiat, kuten ongelmanratkaisukyky ja tarjottu ominaisuus, myyjän luotettavuus ja asiantuntevuus, hintatason ja kaupan ehtojen sopivuus, toimitusten pitävyys sekä suosittelijat (Bergström & Leppänen 2018, 113). Ostajalle pitää pystyä vakuuttamaan sekä rakentamaan toimiva esitys edellä mainittujen asioiden toimivuuden vakuuttamiseksi, jotta hänet on mahdollista saada kiinnostumaan palvelusta. Myynnin psykologisia tekijöitä ei tule uusasiakashankinnassa sivuuttaa ja lähteä etenemään puhtaiden lukujen tai faktojen avulla, vaan kokonaisvaltainen vakuuttaminen on tehokas keino saada asiakkaan mielenkiinto heräämään.

2.4.1 Tiedon kerääminen

Jotta myyntitoimenpiteitä voidaan mitata, pitää niistä kerätä erilaista dataa. On mietittävä tarkkaan, mitä tietoja myyntitoimenpiteisiin ja asiakkaisiin liittyen kannattaa kerätä ja miten tietoa hallinnoidaan. Myyjä tarvitsee kaksi asiaa, jotta hän onnistuu työssään. Ensimmäinen näistä on menneen ajan seuranta, joka sisältää mm. voitettut kaupat, menetetyt kaupat, auki olevat tarjoukset, keskimääräisen kauppahinnan sekä myyntiprosessin kestojen seurannan. Toisena listalla on tulevan ajan seuranta, eli soitettavat puhelut, tulevien tarjouksen tekemisten sekä määräaikojen seuranta ja edessä olevat asiakaspalaverit. (Koumaki & Korteso 2019, 213.)

Myynnin mittaristo ei voi olla pelkästään listausta siitä, kuinka monta puhelua on soitettu ja kuinka monta sähköpostia on lähetetty. Tietoa pitää löytyä enemmän ja asioissa on mentävä syvemmälle, jotta toimintaa voi kehittää. Periaatteessa mitä enemmän asioita seurataan, sen tehokkaammin toimintaa on mahdollista mitata.

Myyntitoimenpiteiden seurannassa liikkeelle on lähdettävä perusasioista, eli myyjän persoonasta. Myymistä ja seurantaa helpottava teknologia on aikojen saatossa kehittynyt, mutta myyjän persoonan vaatimukset ovat edelleen samat. Menestyksekkään myyjän pitää olla terve, rehellinen, kyvykäs, toimielias sekä ymmärtää toimialaansa hyvin. (Friedman 2004, 135.) Näin ollen ennen myyntitoimenpiteiden mittaamista myyjän on tärkeää käydä läpi omaa persoonansa, vahvuuksiansa ja heikkouksiansa sekä niiden kehittämismahdollisuuksia.

Kun myyjien henkilökohtaisten ominaisuuksien mittaamisesta edetään toimenpiteiden mittaamiseen, niin periaatteena toimii se, että sitä saat, mitä mitaat. Olennaista on siis mitata oikeita asioita. Myyntimäärät eivät aina ole paras mittari, vaikka niitä myyntiä tekemällä tavoitellaankin. Mittauksen onnistumisessa yksinkertaistaminen on tärkeää, ja yritykselle hyviä mittareita voivat olla tarjous- ja hankintakeskusteluihin mukaan pääseminen, tulevat tapaamispyynnöt, aika asiakkaaseen otetusta ensikontaktista päätöksentekoon, maaliin menneet kaupat ja asiakkaiden elinkaari tai arvio siitä. Lopulta mittaaminen on helppoa, kun tiedetään mitä halutaan saavuttaa ja mitkä ovat keinot siihen. Yksinkertaisuudessaan, se mitä mitataan, johdetaan ja seurataan, tulee oikein toteutettuna tehtyä. (Kurvinen & Seppä 2016, 57.)

Ennen mittareiden rakentamista yrityksen on selvitettävä, mitkä ovat ne asiat, jotka antavat parasta tietoa ja edistävät myyntiä. Tietoahan pystyy keräämään rajattoman määrän ja se vie todella paljon aikaa, mutta jos kerättävää tietoa on yksilöity tarkemmin, on sen kerääminen helpompaa. Lähtökohta on se, että tarkkaan suunniteltuja asioita on helpompi lähteä toteuttamaan.

2.4.2 Markkinoiden segmentointi

Segmentoinnin lähtökohtana ovat asiakkaiden tarpeet ja arvostukset. Yksikään yritys ei pysty tyydyttämään kaikkia tarpeita eikä se ole edes kannattavaa, joten on pyrittävä löytämään asiakasryhmät, joita pystyy palvelemaan parhaiten. Nykyisen markkinointiajattelun mukaan segmentointi voidaan määritellä niin, että se on erilaisten asiakasryhmien etsimistä ja valitsemista niin, että valitun kohderyhmän arvostuksia ja tarpeita hyödyntäen pystytään tyydyttämään ne kannattavasti, sekä kilpailijoita paremmin. (Bergström & Lepänen 2018, 114.)

Segmentointi ei siis ole yksittäinen toimenpide vaan enemmänkin prosessi, jossa yrityksen on löydettävä itselleen sopivat asiakasryhmät, joita se pystyy palvelemaan parhaalla mahdollisella tasolla. Olennaista onkin, että segmentoinnissa on aina kyse valinnasta, se

ei ole sattuman tulosta. Ensimmäisen valinnan yritys tekee jo määritellessään omaa liikeideaansa. (Bergström & Leppänen 2018, 114-115.)

Potentiaalisten asiakkaiden listaa voi lähteä rakentamaan niin, että miettii millainen asiakasyrityksen pitää olla ja millaisia signaaleja yrityksen pitää antaa, jotta se voidaan listata potentiaalisesti asiakasyritykseksi henkilöstöpalveluyritykselle. Vertailupohjana, ihmisiä ryhmitellään iän, sukupuolen, sijainnin, koulutustaustan ja elämäntyylin mukaan. Henkilöstöpalvelualalla asiakkaita on mahdollista ryhmitellä yrityksen kokoluokan, toimialan, taloudellisen tilanteen sekä muiden signaalien, kuten käynnissä olevien rekrytointiprosessien perusteella. Selkeimpiä signaaleja siihen, että yrityksellä on henkilöstötarpeita on se, että verkon tai muun alustan kautta löytyy tieto, että yrityksellä on vapaita työpaikkoja tai työilmoituksia näkyvillä. (Vellonen 2020.)

Tätä tietoa ei kuitenkaan aina löydy suoraan, joten hiljainen tieto ja myyjien omat verkostot ovat myös tärkeitä kanavia löytää potentiaalisia asiakkaita. Toinen lähtökohtaisesti hyvin paikkansa pitävä fakta on se, että mitä isompi yritys on kyseessä, sen todennäköisemmin he vuokratyövoimaa käyttävät. Toisaalta lähes kaikilla isoilla yrityksillä on jo olemassa olevat henkilöstökumppanit, joten päästäkseen tähän väliin, on heille pystyttävä tarjoamaan kilpailuetua. ”Minkä takia vaihtaisimme henkilöstökumppania ja ottaisimme ihmiset teidän kauttanne?”, on kysymys, johon henkilöstöpalveluyrityksen edustajat törmäävät usein. (Kallioinen 2020.)

Myyjän on siis hyvä olla tietoinen potentiaalisen asiakkaan nykyisen henkilöstökumppanin toiminnasta ja löytää sieltä kohdat, joihin pystyy tarjoamaan parannusta. Joskus tämä tietoa selviää suoraan potentiaalisen asiakasyrityksen edustajan kanssa keskustelemalla, toisinaan tiedon joutuu etsimään muuta kautta. Edelleen, henkilöstöpalveluyrityksen myyjän toiminta, rooli sekä kyky pärjätä myyntitilanteissa on montaa muuta toimialaa suurempi. Myös tästä juontaa juurensa opinnäytetyön aihealue, jossa myyjille etsitään oikeanlaisen mittariston ominaisuuksien selvittämisen kautta työkaluja tehostaa toimintaansa.

2.5 Myynnin johtaminen

Myynnin mittariston pitää antaa työkaluja myyntitilanteen aikaansaamiseksi ja siinä pärjäämiseksi, mutta myyjän persoonan ja pärjäämisen lisäksi myös ahkeruus on erottava tekijä. Monet hyvin koulutetut sekä paperilla pätevät myyjät voivat olla taitavia tutkimaan taustoja sekä laatimaan sopimuksia, mutta he usein välttelevät uusien asiakkaiden kontaktointia ja tuotteen varauksetonta, niin sanottua kylmää markkinointia. Myyjät eivät siis varsinaisesti kieltäydy myyntityöstä, mutta he välttelevät ja siirtävät myyntitapahtumia. (Parviainen 2013, 94.) Tämä on ehdottomasti asia, johon voidaan vaikuttaa myynnin mittariston

avulla. Myyjä saattaa karsastaa kylmäsoittamista ja uusien kontaktien luomista, mutta jos myynnin mittaristoon on luotu selkeät tavoitteet uusien kontaktointien suhteen, se myös pakottaa myyjän näitä tekemään ja luovimaan omalla epämukavuusalueellaan. Ennen tai myöhemmin osittain pakotetusta tekemisestä syntyy tapa, ja pidemmän päälle kylmäsoittamisesta sekä täysin uusien asiakkaiden kontaktoinnista tulee vain yksi toimenpide muiden joukossa.

Esimiehen tai myyntijohtajan on työlästä jatkuvasti katsella myyjän perään ja patistaa häntä työskentelemään, näin ollen mittariston luvut ovat tehokas ja selkeä keino motivoida ja ohjata myyjää tekemään se, mitä häneltä vaaditaan. Tämä tarkoittaa myös sitä, että asiat ja toimenpiteiden lukumäärälliset tavoitteet on ensin käytävä myyjän kanssa yhteisesti läpi ja varmistaa, että ne ovat molempien osapuolten mielestä järkeviä. Tämän jälkeen myyjän mahdolliset tekosyyt tavoitteiden saavuttamisesta vähenevät, kun hän on myös itse ollut läsnä ja saanut mahdollisuuden vaikuttaa asiaan. (Bergström & Leppänen 2018, 339.)

Myynnin johtamisessa kannattaa huomioida myös se, että myyntistrategiaa ei pidä tarkastella pelkästään tai ensisijaisesti oman yrityksen näkökulmasta, vaan enemmänkin potentiaalisten asiakkaiden tarpeiden ja vaatimusten pohjalta. On perusteltua tutkia, mitä ja millaisia myyntitoimenpiteitä asiakkaat arvostavat. Tutkimustiedon pohjalta myyjä voi ohjeistaa esimerkiksi siirtymään kohti ratkaisumyyntimallia, jossa asiakkaalle ei lähdetä suoraan myymään tuotetta tai palvelua, vaan asiaa lähestytään enemmänkin myymällä tuotteen sijaan ratkaisua. Kyseessä on myynnin ja myyjien osaamiseen liittyvä asia, ja on myyntijohtajan tehtävä pitää huolta siitä, että myyjät saavat tietoa asiakkaiden preferensseistä. (Kurvinen & Seppä 2016, 165.)

2.6 Strategiasta toiminnaksi

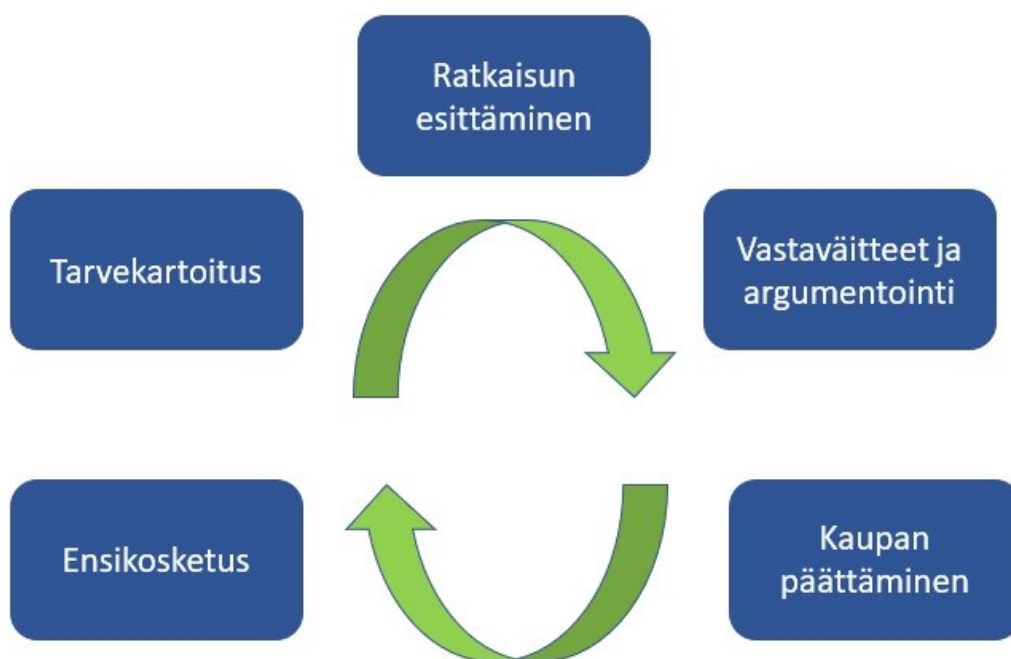
Organisaation strategia on luotu suunnitelma, jolla saadaan kilpailuetua suhteessa muihin samalla toimintakentällä toimiviin yrityksiin. Yksi strategian rakentamisen muodoista on nk. fokusstrategia, joka tarkoittaa sitä, että yrityksen ulkoinen ympäristö sekä kilpailijat analysoidaan tarkasti. Fokusoituvan yrityksen strategiasta tulee hyvin esiin se, mitkä ovat ne kilpailuetua luovat tekijät, joihin fokusoituvan yrityksen tulee panostaa. Kilpailussa isompia toimijoita vastaan voi pärjätä palvelun laadussa, jonka lisäksi fokusoituva yritys toimii ketterästi ja mukauttaa palveluitaan tarpeiden mukaan. Tärkeää on se, että asiakkaiden signaaleja ymmärretään ja yrityksen henkilökunta osaa kehittää toimintaansa niiden mukaan. Fokusoitunut yritys keskustelee koko organisaation laajuisesti ja pärjää olemalla yhtenäinen aistimalla ympäristön tilaa jatkuvasti. (Hesso 2015, 84.)

Opinnäytetyön kohdeyritys on omalla toimialallaan keskisuuri yritys, jonka pitää jatkuvasti etsiä etuja pärjätä isompia kilpailijoita vastaan. Myynnin mittariston pitää antaa viitteitä signaaleista, joiden avulla kilpailussa pärjätään. Mittaristoon on siis kyettävä keräämään oikeanlaista dataa, jonka pohjalta on mahdollista reagoida ja kehittää toimintaa parempien tulosten saavuttamiseksi.

3 NYKYTILAN TUTKIMINEN OSOITTAA ETENEMISSUUNNAN

3.1 Lisääarvoa myyntiprosessiin

Myynnin teoriaa on tutkittu eri lähteistä ja myös Löytänän & Kortesuon (2011, 42) mukaan perinteinen myyntiprosessi etenee myyjän näkökulmasta niin, että asiakkaaseen otetaan ensikosketus, tehdään tarvekartoitus, esitetään ratkaisu, käsitellään asiakkaan vastaväitteet sekä argumentoidaan niitä, ja viimeisenä kauppa päätetään. Huomionarvoista on se, että perinteinen toimintatapa ei nykymaailmassa välttämättä enää riitä, vaan myynnin tuoksi on löydettävä toimintatapoja, jotka luovat asiakkaalle lisääarvoa. Näitä ovat esimerkiksi oston helpottaminen, segmentoinnin hyödyntäminen yksilöityneempien asiakaskokemusten tuottamiseksi sekä selkeä hinnoittelu. (Löytänä & Kortesus 2011, 42.)



Kuva 4 Perinteinen myyntiprosessi (Löytänä & Kortesus 2011, 42).

Kuvassa 4 on kuvattu Löytänän ja Kortesuon (2011, 42) kuvaama perinteinen myyntiprosessi. Yksi syy tämän opinnäytetyön aloittamiseksi oli se, että tutkimuksen kautta on mahdollista myös löytää keinoja kehittää ja syventää perinteisen myyntiprosessin eri vaiheita.

3.2 Prospektointi

Kun prospektoinnissa onnistutaan tehokkaasti, myyjien ja koko organisaation työ helpottuu huomattavasti ja se näkyy hyvin nopeasti yrityksen myynnissä ja tuloksessa. Jos prospektointi ei ole tehokasta tai siihen käytetään liikaa myyjien voimavaroja, myynti ei ole

pitkällä tähtäimellä tuloksellista eikä sitä ole mahdollista kasvattaa. Myyjien tekemässä prospektoinnissa valtaosa ajasta kuluu siihen, että saadaan potentiaalinen asiakas vakuutettua siitä, että tuote tai palvelu on hänelle tärkeä. Myyjien tekemän prospektoinnin tärkeimpiä asioita on se, että yhteydenpidon kautta synnytetään luottamus, joka kasvaa prosessin aikana huomattavasti. (Sivula 2019.)

Kuten kuvassa 5 on havainnollistettu, on yleinen tapa jaotella asiakkaat kolmeen ryhmään. Kuvan merkityksessä korkeampi palkki tarkoittaa suurempaa potentiaalia:



Kuva 5 Potentiaalisten asiakkaiden tyypit (Sivula 2019).

1. Suspekti on tuotteesta tai palvelusta mahdollisesti kiinnostunut asiakas. Suspekti voi olla tietyn asiakassegmentin edustaja, jolla on olemassa oleva ongelma ja on myös tiedossa ihminen, jolla on päätösvalta asiaan liittyen.
2. Liidi tarkoittaa vahvempaa indikaatiota siitä, että potentiaalisen asiakkaan puolelta on olemassa vahvempaa tai ainakin alustavaa kiinnostusta. Liidejä voi tulla monella eri tavalla, kuten eri kontaktien, hiljaisten signaalien tai julkisesti asetettujen tarjouskilpailujen kautta.
3. Prospekti on jo selkeästi potentiaalinen asiakas, jonka kiinnostus on varmennettu. Prospektiksi voidaan siis luokitella asiakas, joka on selkeällä tavalla osoittanut kiinnostuksensa tuotteeseen tai palveluun.

(Sivula 2019.)

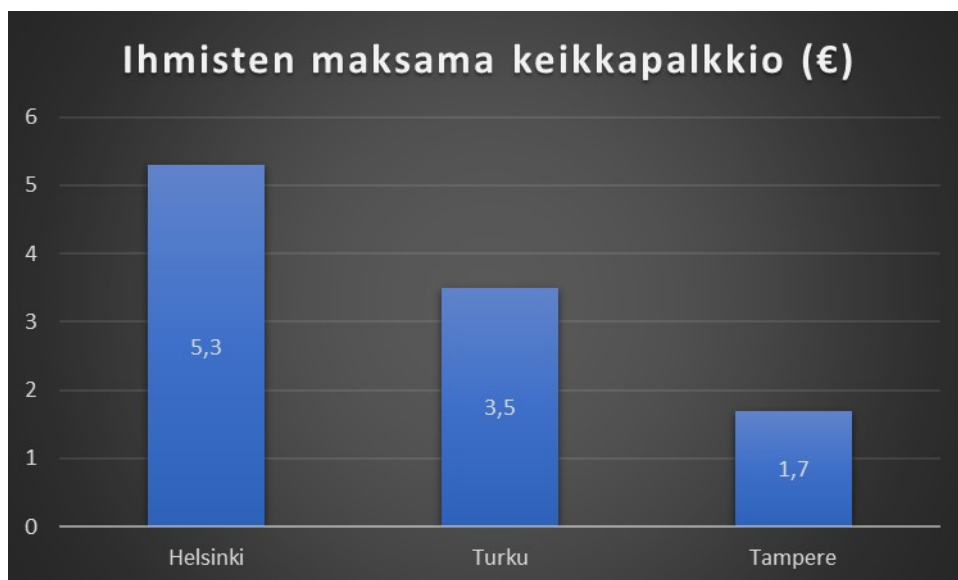
3.3 Hinnoittelumalleista kilpailuetua

Keskeinen osa asiakaskokemuksen tai asiakkaan kiinnostuksen herättämisessä on hinnoittelu. Monissa tapauksissa hintaa on vaikeaa rationaalisesti määrittää, joten hinta perustuu usein mielikuviin. Monesti ajatellaan, että kallis hinta korreloi hyvään laatuun ja halpa hinta vastaavasti huonoon laatuun. (Löytänä & Korteso 2011, 44.)

Hinnoittelumalleja voidaan rakentaa lukuisia, mutta on suositeltavaa pitäytyä mahdollisimman selkeässä hinnoittelumallissa. Mitä selkeämmin hinnan ohella pystytään osoittamaan asiakkaalle tarjotun tuotteen tai palvelun arvo, sitä helpommin asiakas kykenee ostopäätöksen tekemään. Liian halpa hinta voi jopa vähentää tai vaikuttaa negatiivisesti syntyneeseen asiakaskokemukseen, toisaalta alkuperäiset odotukset ylittänyt kokemus voi kääntyä pettymykseksi, jos tästä muodostunut lasku osoittautuu liian suureksi. (Löytänä & Korteso 2011, 44.)

On myös olemassa konkreettisia kokeiluja tilanteista, joissa asiakkaan on itse annettu päättää hinta. Yksi esimerkki tällaisesta on Anssi Kelan syksyllä 2010 suoritettut kolme keikkaa ”Maksa mitä jaksat” – periaatteen mukaisesti. Yleisö sai siis keikan jälkeen päättää, mitä keikasta maksavat.

Taulukko 1 Maksa mitä jaksat -keikkojen hinnat



Taulukossa 1 on kuvattu sitä, mitä ihmiset maksoivat Anssi Kelan ”Maksa mitä jaksat” -keikoista. Hinnat jäivät huomattavasti siitä, mitä kävijät normaalisti Anssi Kelan keikoista maksavat (Kela 2010).

Kuten luvun alussa todettiin, hinnoittelumalleja on mahdollista rakentaa monenlaisia, mutta malli, jossa asiakkaan annetaan itse päättää hinta, ei välttämättä ole liiketaloudellisesti mielessä se kaikkein kannattavin. Hintataso pitää siis määrittää ääripäiden väliltä ja etsiä siihen malli, jonka osalta tilanne on niin palvelun tai tuotteen tarjoajalle kuin asiakkaallekin hyvä. Etukäteen asiakkaan mahdollista hintatasoa tutkimalla ja kartoittamalla voi selvittää ne asiakkaat, joille myyminen ei olisi kannattavaa. Yrityksen on lähtökohtaisesti hyvä olla tietoinen siitä, millaisille yrityksille se haluaa palvelujaan myydä. (Seppä 2018.) Näin ollen tehokkaan prospektoinnin osa-alueena on myös tutkia asiakkuuksia, joiden mahdollisesti maksama hinta kohtaa yrityksen omien tavoitteiden kanssa.

3.4 Lähtökohdat mittaristojen tutkimiseen ja kehittämiseen

Mittaamisen kehittämisen laukaisevana tekijänä voi olla jäsentymätön, epätietoinen kuva siitä, millä tasolla mittaaminen on. Kehitysprojekti voidaan käynnistää mittaamisen tilakartoituksella, jossa kartoitetaan nykytilannetta. Selvitettävien asioiden listalla on nykyisen mitatun tiedon arviointi sekä osa-alueet, joihin suurimmat mittaamisen kehittämistarpeet liittyvät. Tätä kautta on mahdollista tunnistaa mittaustietotarpeet sekä kartoittaa, mitaankoko oikeita asioita. Erilaisissa liiketoimintaympäristöissä menestystekijät ovat erilaisia, ja esimerkiksi nopean muutoksen toimialoilla, joissa uusia palveluita kehitetään jatkuvasti, voi olla oleellista seurata palvelun käyttöasteita ja sitä kautta tunnistaa, onko jokin palvelu jäänyt tai jäämässä tarpeettomaksi. Perinteisimmillä toimialoilla, joissa palvelut ovat enemmän tai vähemmän vakiintuneita, seurattaviksi asioiksi voi nostaa palvelun vaikutukset ja sen tehokkuuden. Oleellinen asia mittaristojen tai mittaustapojen kehittämisessä on se, että organisaation on tiedostettava oman toimintansa suhteen tärkeimmät alueet ja mitattava näitä parhaassa mahdollisessa laajuudessa. (Jääskeläinen ym. 2013, 27-29.)

Opinnäytetyössä mittaristojen osa-alueeksi on valittu myynti, eli myynnin menestymiseen liittyen on arvioitu, että mittaristojen tutkimisella ja kehittämisellä on mahdollista saada aikaan positiivisia tuloksia myyntiin liittyen. Nykytilan tutkiminen, tärkeimpien osa-alueiden selvittäminen sekä sitä kautta menestystekijöiden löytäminen ovat punaisena lankana.

4 CASE: LISÄPALVELU LAHTI OY:N MYYNNIN MITTAREIDEN TARVE

4.1 Case-yrityksen esittely tutkimuksen näkökulmasta

Mittarit osana yrityksen strategiaa

Lisäpalvelun strategiaan on kirjattu yhdeksi teesiksi se, että Lisäpalvelu on notkea ja nykyaikainen toimija, joka pyrkii kehittämään omaa toimintaansa kysynnän mukaan (Kallioinen 2020). Myynnin mittariston on tuettava strategiaa niin, että se taipuu ja kehittyy toiminnan mukana. Monet yritykset, Lisäpalvelu mukaan lukien, elävät uusista asiakkaista ja niiden hankkiminen on toiminnan keskiössä. Mittariston avulla uusasiakashankinta tehostuu, ja omalta osaltaan tämä vaikuttaa suoraan myöskin strategiaan kirjatun vuosittaisen liikevaihdon kasvutavoitteen saavuttamisessa. Kokonaisuudessaan myynnin mittaristo on tärkeä osa nykyistä, kasvuun tähtäävää strategiaa.

Lisäpalvelun käyttämä toiminnanohjausjärjestelmä ja sen mittaristot

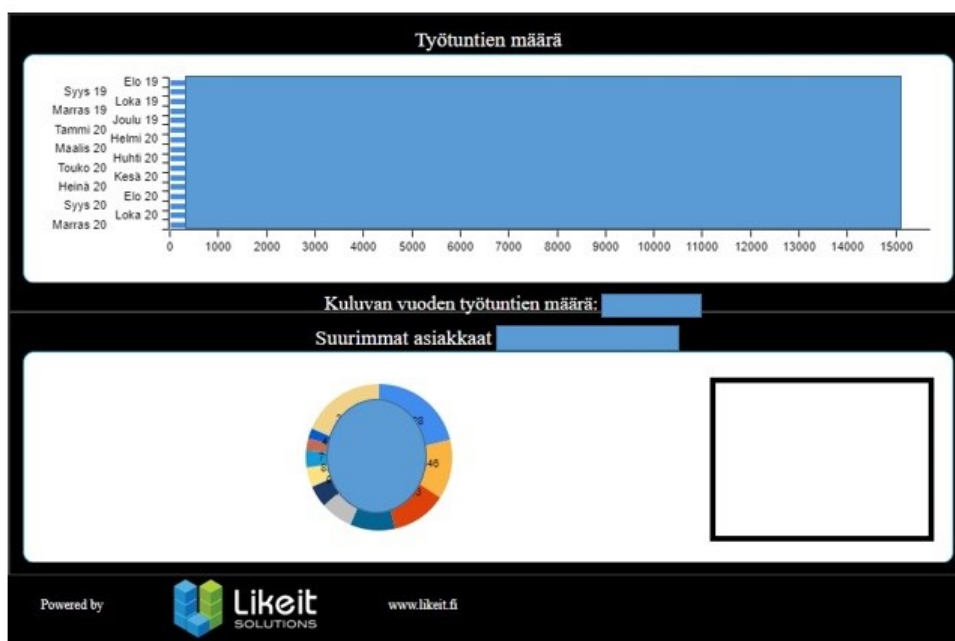
Lisäpalvelun toiminnanohjausjärjestelmänä käytetään Likelt-järjestelmää, jonka sisältä löytyvät seuranta- sekä mittaustyökalut myynnin mittaamiseen. Likeit-järjestelmää on mahdollista kustomoida vastaamaan käyttäjän tarpeita, ja henkilöstöpalvelualalla on useita mittareita, joiden antaman datan yhdistämällä myynnin tekemisestä pääsee parhaiten kartalle.

Asiakkuudet		
Tapaaminen	0	0
Puhelu	0	0
Sähköposti	0	0
Tarjottu	0	0
Sopimus	0	0
Yhteensä	0	

Kuva 6 Likeit-mittariston mitattavat toimenpiteet (Lisäpalvelu 2020b).

Kuten kuvasta 6 tulee ilmi, tällä hetkellä Likeit-järjestelmä mittaa tehtyjen toimenpiteiden määriä. Järjestelmä siis mittaa tapaamisten, puheluiden, sähköpostien, tarjousten sekä sopimusten määriä. (Lisäpalvelu 2020b.)

Kuvassa 6 näkyy tyhjä mittaristo, mutta järjestelmää tarkastellessa aktiivisen myyjän osalta, mittaristossa näkyvää lukua klikatessa aukeaa uusi ikkuna, jossa on kirjattuna lyhyt kooste tehtyyn toimenpiteeseen liittyen. Esimerkiksi ”Puhelu, soitettu henkilölle X yritykseen X, henkilöstötarpeita ei tällä hetkellä ole, palataan asiaan myöhemmässä vaiheessa.” Näitä kommentteja ei niiden luottamuksellisuuden vuoksi esitellä tarkemmin. (Lisäpalvelu 2020b.)



Kuva 7 Likeit-mittariston dataa (Lisäpalvelu 2020b).

Kuva 7 ilmentää Likeit-järjestelmän mittaamaa dataa suurimmista asiakkaista sekä kuukausittaisten vuokratyötuntimäärien kehitymisestä (Lisäpalvelu 2020b). Luvut sekä asiakkaiden nimet ovat tietoturvasyistä peitettyinä.

Likeit:n mittaristot eivät nykyisessä muodossaan tarjoa tietoa tarpeeksi monipuolisesti. Tällä hetkellä Likeit-järjestelmän mittarien eri osioista löytyvät siis kohdat asiakkaille tehtyihin yhteydenottoihin liittyen, kuukausikohtaisten vuokratyötuntien määrät kokonaisuudessaan sekä asiakaskohtaisen liikevaihdon seuranta. Nämä kaikki antavat tärkeää tietoa, mutta uusasiakashankintaa silmällä pitäen tietoa pitää eritellä tarkemmin, jotta se on paremmin hyödynnettävissä.

Mittaristo ei myöskään mittaa sitä, mitä kautta tuloksiin on päästy. Eikä siitä käy selkeästi ilmi, mihin kohderyhmään kontaktoidut asiakkaat ovat kuuluneet toimialansa tai potentiaalinsa perusteella. Tekemiseen pitää syventyä ja löytää dataa kontaktien määrän sisältä; mikä todellisuudessa on tulosten takana?

Tarkemmin eritelty data mahdollistaa myös tavoitteiden luomisen, ja tämän jälkeen myyntityötä on helpompaa seurata sekä johtaa. Mittaristojen tarkoitus on tehostaa toimintaa ja tehdä siitä mahdollisimman helposti seurattavaa, jonka lisäksi ne antavat myynnistä vastaaville lisää työkaluja henkilöstöpalvelualan kilpaillussa markkinassa pärjäämiseen.

Myynnin suunnittelu ja johtaminen

Myynti vaatii tarkkaa suunnittelua ja potentiaalisten mahdollisuuksien kartoittamista. Lisäpalvelun tapauksessa tärkeässä roolissa on myynnin mittaristo, sillä suunnitelmien toteuttamista sekä seuranta on helpompaa tehdä, kunhan mittariston ominaisuudet ovat oikeanlaisia ja ne tuottavat relevantiksi todettua dataa. Mittarit mahdollistavat sekä helpottavat suunnittelua ja auttavat suunniteltujen toimenpiteiden toteuttamisen seurannassa. Mikään suunnitelma ei johda tuloksiin, ellei toimenpiteitä pystytä tehokkaasti seuraamaan ja tätä kautta arvioimaan. Mahdollista sekä jopa todennäköistä on, että kaikki alun perin suunnitellut toimenpiteet eivät tuota haluttuja lopputuloksia. Tämän johdosta mittariston pitää ilmentää ja antaa mahdollisuuksia seurata tehtyjä toimenpiteitä. Näin ollen niistä on mahdollista tunnistaa tehokkaimmat ja myös arvioida sitä, mistä toimenpiteistä pitää mahdollisesti luopua. (Honkanen 2018.)

4.2 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena, laadullisena tutkimuksena. Tutkimustapana hyödynnettiin myös tapaustutkimusta. Laadullisen tutkimuksen keskeinen ominaispiirre on, että se perustuu ihmisten, yksilöiden subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun. Se asettaa omat haasteensa tutkimukselle, lähinnä luotettavuus- ja uskottavuusnäkökulmien suhteen. Tutkijan on tunnistettava, että tutkittavat tai haastateltavat ihmiset ymmärtävät asioita niiden keskinäisten suhteiden ja yksityiskohtien välisinä reaatioina. Ihmistutkimuksessa ei ole mahdollista saavuttaa lopullisia totuuksia, sillä ne ovat tilanteesta riippumatta aikaan ja paikkaan sidottuja, ja tieto on luonteeltaan näkökulmalista ja tulkinnallista. (Puusa & Juuti 2020, 73.) Aineiston tärkeimpänä keräysmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja.

Teemahaastattelujen lisäksi tutkimuksessa on mukana tapaustutkimusmenetelmää hyödyntämällä kerättyä aineistoa Lisäpalvelun nykyisestä myynnin mittaristosta. Tietoa ei ole määrältään paljoa, mutta se on laadultaan luotettavaa. Tutkimuksessa tämä aineisto on asiayhteytensä vuoksi todettu tarpeeksi luotettavaksi, jotta sen analysoinnin kautta on mahdollista rakentaa oletuksia sekä johtopäätöksiä. Teemahaastateltavien joukkoa valittaessa on myös kiinnitetty huomiota siihen, että joukosta on rajattu pois henkilöitä, joiden mahdolliset vastaukset on arvioitu tutkimuksen suunnitteluvaiheessa epärelevantteiksi siitä

syystä, että he eivät ole toimenkuvansa tai kokemuksensa vuoksi sopivaa kohderyhmää. Haastattelutilanteessa ihmiset saattavat turvata itseään monin tavoin ja oma asema saattaa vaikuttaa vastauksiin, jonka lisäksi haastateltava voi antaa itselleen suotuisia vastauksia (Hirsjärvi ym. 2015, 205). Valinnoissa on siis pyritty huomioimaan se, että haastateltavien edellytykset vastata kysymyksiin ovat mahdollisimman hyvät. Haastattelujen osalta on toisaalta mahdotonta ottaa kantaa siihen, olisiko eri haastattelija saanut kysymyksiinsä erilaisia vastauksia, haastattelutilanne on kuitenkin aina subjektiivinen kokemus niin haastattelijan kuin haastateltavan osalta. Tässä tutkimuksessa haastattelut oli järjestetty kahden kesken rauhallisessa tilassa, jossa muiden ärsykkeiden määrä oli pyritty saamaan minimiin.

Teemahaastatteluissa haastateltiin viittä Lisäpalvelu-konserniin kuuluvaa henkilöä, ja jokaiselta kysyttiin viisi samaa kysymystä. Henkilöitä ja heidän vastauksiaan käsitellään tutkimuksessa anonymisti. Kysymykset oli laadittu tarkkaan tutkimalla toimeksiantajayrityksen myynti- sekä uusasiakashankintaprosesseja yrityksen Likeit-järjestelmän aineiston kautta sekä soveltamalla opinnäytetyön aiemmissa luvuissa kuvattuja eri teorioita.

4.2.1 Tutkimusprosessi



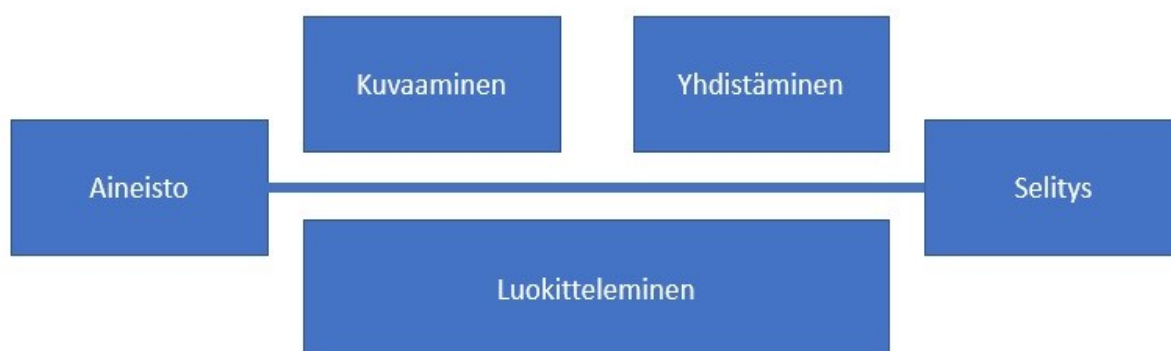
Kuva 8 Tutkimusprosessi

Kuvassa 8 näkyy tutkimusprosessi, joka aloitettiin aiheen valinnalla. Tämän jälkeen aineistoa kerättiin Lisäpalvelun nykyisestä myynnin mittaristosta sekä teemahaastattelujen avulla. Mittariston nykytilan kartoitus antoi tietoa siitä, mitä ominaisuuksia nykyisestä mittaristosta löytyy, sekä taustaa teemahaastattelukysymysten luomiseen.

Teemahaastattelukysymysten luomisessa painotettiin sitä, että niiden kautta saadaan kerättyä aineistoa, jonka pohjalta pystytään vastaamaan tutkimuskysymykseen ”Millainen on kasvuun ja uusasiakashankintaan tähtäävän henkilöstöpalveluyrityksen käyttöön soveltuva myynnin mittaristo?”

4.2.2 Tutkimusmateriaalin analysointi

Tutkijan valinnoista tutkimusprosessin alkuvaiheessa riippuu osittain se, miten tutkimuksessa kerättyä aineistoa tulkitaan sekä käsitellään. Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko on tärkeä vaihe, sillä siihen on tähdätty, kun tutkimus on aloitettu. Analyysivaiheessa tutkijalle selviää, millaisia vastauksia hän saa tutkimusongelmaan tai kysymykseen. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto järjestetään ja tiedot tarkistetaan esimerkiksi sen suhteen, puuttuuko joku osa tiedosta. Seuraavassa vaiheessa tietoja täydennetään, esimerkiksi haastattelujen suhteen joskus haastattelun kohteeseen otetaan yhteyttä uudestaan, tietojen täsmentämiseksi. Kolmannessa vaiheessa aineisto järjestetään tiedon tallennusta sekä analysointia varten. Tallennettu aineisto kirjoitetaan useimmiten puhtaaksi. (Hirsjärvi ym. 2015, 221-222.) Analyysillä pyritään luomaan hajanaisesta aineistosta yhtenäistä sekä mahdollisimman selkeää informaatiota, jotta sitä pystytään tulkitsemaan sekä rakentamaan siitä johtopäätöksiä (Liikenteen tutkimuskeskus Verne 2020).



Kuva 9 Vaiheittaisesti etenevä analyysi (Hirsjärvi ym. 2015, 223).

Tutkimuksen päätutkimusongelma oli tutkia kasvuun tähtäävän henkilöstöpalveluyrityksen käyttöön soveltuvan myynnin mittariston ominaisuuksia. Nykyisen mittariston ominaisuuksia ja sen mittaamaa tietoa kerättiin sekä tutkittiin, ja sitä kautta selvitettiin nykyisiä

ominaisuuksia. Nykyisestä mittaristosta kerätty aineisto antoi viitteitä siitä, mitä ominaisuuksia mittaristolla mahdollisesti pitäisi olla. Aineiston keräämisen ja tutkimisen jälkeen nykyistä tietoa analysoitiin. Tästä eteenpäin tuleva tieto on tutkimustulosten analysointia sekä referoimista, ei johtopäätösten tekemistä. Johtopäätökset tulevat myöhemmin aluvussa 4.4.

Nykyisistä mittareista kerätyn aineiston analysointi

	Myyjä 1	Myyjä 2	Yhteensä
Kontaktoitavat asiakkaat			
Tapaaminen	21	18	39
Puhelu	179	144	323
Sähköposti	105	115	220
Tarjottu	10	12	22
Sopimus	8	7	15
Yhteensä	323	296	619

Kuva 10 Myyntityöstä vastaavien aktiivisuus (Lisäpalvelu 2020b).

Kuvassa 10 näkyy Lisäpalvelun käyttämän Likeit-järjestelmän mittaristosta kerättyä aineistoa kahden myyntityöstä vastaavan henkilön osalta. Aineisto kertoo siitä, mitä myyntitoimenpiteitä on tehty, yksinkertaisten lukujen muodossa. Myyntitoimenpiteiden laatua tai lähtötilannetta ei ole kuvassa näkyvässä mittaristossa yksilöity tarkemmin. Ajanjakso, jolta aineistoa on kerätty on peitetty siitä syystä, että tietoon ei ole mahdollista yhdistää henkilöitä. Samasta syystä myöskään kuvassa olevan aineiston ajanjaksoa eikä myöskään vuosilukua tutkimuksessa mainita.

Kuvassa 10 näkyvän esimerkin perusteella nykyinen mittaristo mittaa tehtyjä myyntitoimenpiteitä, mutta numeroiden perusteella on kuitenkin epäselvää, minkä tyyppiselle, mihin ryhmään tai mille toimialalle kuuluvaan asiakkaaseen myyntitoimenpiteet ovat suuntautuneet. Aineiston perusteella ei lähtökohtaisesti pysty tekemään johtopäätöksiä siitä, miten tuloksiin on päästy ja miten tulokset konvertoituvat liikevaihdoksi.

Jokaisesta tehdystä myyntitoimenpiteestä on kirjattu järjestelmään lyhyt kommentti sen luonteesta sekä sisällöstä. Kirjalliseen aineistoon pureutumalla pääsee jo paremmin käsi siihen, mitkä ovat olleet myyntitoimenpiteiden lähtökohtia. Tähän kirjalliseen aineistoon viitataan tutkimuksessa, mutta sen sisältöä ei havainnoida yksityiskohtaisemmin sen luottamuksellisuuden vuoksi.

Opinnäytetyön teoriassa on käyty paljon läpi sitä, että asiakkaita on lähtökohdiltaan erilaisia (ks. luku 3.2., jossa käsitteinä suspekti, liidi, prospekti). Kuvassa 10 näkyvän mittariston myyjän 1 myyntitoimenpiteiden kirjallista aineistoa analysoimalla pystyttiin määrittelemään ne toimenpiteet, jotka tehtiin alkukartoituksen perusteella selkeästi

potentiaalisimmille (liidi tai prospekti) asiakkaille. Liidejä tai prospekteja oli kirjallisen aineiston perusteella 41 kappaletta.

Myyjän 2 suorittamien myyntitoimenpiteiden kirjallista aineistoa analysoidessa kävi ilmi, että myyntitoimenpiteiden kohdejoukosta 36 oli alkukartoituksen perusteella liidiksi tai prospektiksi määriteltäviä asiakkaita. Yhteensä myyjien osalta myyntitoimenpiteitä kohdistettiin siis 323 asiakkaaseen, joista kokonaisuudessaan 77 olivat liidiksi tai prospektiksi luokiteltuja asiakkaita.

Nykyisten mittarien aineistojen pohjalta rakennettu aputaulukko

Kun Likeit-järjestelmän tuottamaa numeerista sekä kirjallista aineistoa analysoidaan ja yhdistellään, saadaan rakennettua analysoinnin avuksi apumittaristo. Rakennettu apumittaristo on seuraavan näköinen:

	Myyjä 1	Myyjä 2	Yhteensä
Kontaktoitavat asiakkaat	179	144	323
Liidiksi tai prospektiksi selkeästi luokiteltu	41	36	77
Suspekti tai luokittelu ei mahdollista	138	108	246
Puhelu	179	144	323
Sähköposti	105	115	220
Tarjottu	10	12	22
Sopimus	8	7	15
Tarjouksen osumatarkkuus (sopimukseen johtaminen)	80 %	58 %	68 %

Kuva 11 Apumittaristo

Kuvan 11 apumittaristosta näkyy, mikä osa asiakkaista oli kirjallisen aineiston perusteella luokiteltu selkeästi liidiksi tai prospektiksi. Loput asiakkaista luokiteltiin tutkimuksessa suspekteiksi tai luokittelu ei ollut mahdollista puutteellisten tietojen takia. Kaiken kaikkiaan 323 kontaktoidun asiakkaan joukosta 77 luokiteltiin selkeästi liidiksi tai prospektiksi. Apumittaristossa myös myyntitoimenpiteiden järjestys on oikein, eli puhelu -> tapaaminen -> sähköposti -> tarjous -> sopimus. Jokaisen sopimukseen asti edenneen asiakkaan suhteen järjestys oli täysin sama.

Kun tietoa analysoidaan vielä tarkemmin, niin yhteensä aloitettuja myyntiketjuja oli 323 kappaletta. Ja näistä sopimukseen päästiin yhteensä 15 kertaa. Jokainen 22 tehdystä tarjouksesta meni asiakkaalle, joka oli alkutilanteessa ryhmitelty liidiksi tai prospektiksi. Yhdellekään suspektiksi luokitellulle asiakkaalle ei tarjousta tehty. Tarjousten läpimenoprosentti oli korkea, yhteensä 68% tehdyistä tarjouksista konkretisoitui sopimukseksi.

Teemahaastattelujen analysointi

Teemahaastattelujen osalta tutkimukseen pyrittiin saamaan mukaan työnkuvansa puolesta henkilöstöpalvelualalla työskenteleviä ja sen lainalaisuuksia ymmärtäviä ihmisiä, jotta haastattelujen kautta kerätty aineisto on mahdollisimman relevanttia, ajankohtaista sekä objektiivista. Muutenkin kaikki luvut ja muu numeerinen aineisto on kerätty suoraan kohdeyrityksestä, jotta se on mahdollisimman relevanttia. Teemahaastattelujen vastaus-
ten kautta tutkimukseen haettiin aineistoa siitä, minkälainen on henkilöstöpalveluyrityksen käyttöön soveltuva myynnin mittaristo ja mitä ominaisuuksia sen pitää sisältää. Nykyisen mittariston ominaisuuksia ei lähdetty haastattelujen kautta tutkimaan, sillä aineistoa niistä saatiin tutkimalla Likeit-järjestelmän myynnin mittaristoa. Haastatteluissa keskityttiin siis tutkimaan ja keräämään aineistoa henkilöstöpalvelualalle soveltuvan myynnin mittariston ominaisuuksista yleisesti, ei nykyiseen mittaristoon verraten.

Haastattelutilanne sisälsi siis viisi kysymystä (ks. sivu 43, liitteet), joiden pohjalta tutkimukseen saatiin aineistoa siitä, mitä asioita myynnin mittaristojen pitää mitata. Aineiston luotettavuuden osalta huomionarvoista on se, että haastattelujen kohderyhmän henkilöillä on jokaisella monen vuoden kokemus henkilöstöpalvelualalta. Haastatteluista kerättiin aineistoa ja tekstiä valtava määrä, alla tätä tietoa on luettelomaisesti analysoitu sekä jäsennelty niin, että oleelliset ja tutkimuskysymykseen vastaavat asiat tulevat ilmi. Muistutuksena, tutkimuksen tutkimuskysymys on ”Millainen on kasvuun ja uusasiakashankintaan tähtäävän henkilöstöpalveluyrityksen käyttöön soveltuva myynnin mittaristo?”

Teemahaastattelujen analysointi: uusasiakashankinta

Alla on listattuna haastattelukysymysten perusteella yhtenäiseksi kirjoitetun aineiston selkeimpiä pointteja. Haastatteluista saatua aineisto jäsentelemällä, haastattelujen kohderyhmä kuvasi seuraavat toimenpiteet oleellisiksi uusasiakashankintaan liittyen:

- potentiaalisten asiakkaiden kartoitus
- kilpailija-analyysin kautta saadun tiedon hyödyntäminen (nykyinen hintataso sekä volyymi, jolla kilpailija työntekijöitä toimittaa, kilpailijan käynnissä olevat rekrytoinnit)
- puhelimitse kontaktointi
- asiakastapaamiset ja sitä kautta henkilökohtaisen asiakassuhteen luominen
- referenssien käyttäminen
- toimivan hinnoittelumallin kehittäminen

- ongelmanratkaisukyvyn esilletuominen
- verkostoituminen / nykyisten asiakkaiden kautta saatavat uudet asiakkaat

Myyntitoimenpiteistä kerätyn datan hyödyntäminen

Tehtyjen myyntitoimenpiteiden hyödyntämiseen liittyvistä haastattelukysymyksistä saatiin seuraavanlaista tutkimustietoa:

- Välttämättä myyntitoimenpiteiden määrä ei kerro mitään, niiden laatua pitää pystyä mittaamaan. Miten myyntitoimenpide on toteutettu, onko jokin myyntipuhe mikä toimii parhaiten? Mitä kautta tieto potentiaalisesta asiakkaasta on saatu, onko kyseessä kylmä vai kuuma ”liidi” ja miten näiden kontaktointien lopputulemat eroavat toisistaan?
- Tehokkaan alkukartoituksen jälkeen kontaktoidut asiakkaat antavat vuosien kokemuksen otannalla parempia tuloksia. Miksi kontaktoida ”mitä tahansa”, jos on mahdollista keskittyä tietyt kriteerit täyttäviin asiakkaisiin?
- Dataa asiakkaasta tulee kerätä myös ennen myyntitoimenpidettä, eli pelkkä data tehdystä myyntitoimenpiteestä ei riitä. Pitää kerätä dataa myös siitä, minkälaisia asiakkaita kannattaa kontaktoida ja minkälaisia ei. Tätä kautta säästyy aikaa ja työstä tulee kustannustehokkaampaa.
- Myyntitoimenpiteiden tehokkuutta on mahdollista mitata, jos niissä on joku säännönmukaisuus. Jos myyntipuhe / kontaktointimalli on eri jokaiselle asiakkaalle, mistä voi tietää, olisiko asiakas kiinnostunut eri myyntipuheella? Eli dataa pitää kerätä siitä, millaisia ”myyntipuheita” on pidetty, mikä toimii ja mikä ei.
- Myyjien aktiivisuudesta kertovaa dataa pitää hyödyntää niin tavoiteasetannassa kuin myynnin johtamisessa.
- Lähetettyjen tarjousten johtamista sopimukseen pitää seurata ja saada nk. ”hit-rate” -aste.
- Tehtyjen sopimusten tehoa pitää seurata siten, että asiakkuus lähtee oikeasti käyntiin. On muistettava, että vaikka sopimuksen saa tehtyä, se ei vielä tarkoita sitä, että uusi asiakkuus on saatu. Vasta siinä kohtaa, kun vuokratyöntekijä on mennyt asiakkaalle töihin, on asiakas lopullisesti hankittu.
- On hyvä pitää listaa kommentteista, minkä takia potentiaalinen asiakas haluaa / ei halua yhteistyötä aloittaa.

- Miten omalla yrityksellä on mennyt esim. kvartaaleittain, onko tiettyjä ajanjaksoja, joilla uusasiakashankinta on ollut helpompaa? Haastateltavien kokemusten perusteella tämä pitää paikkansa henkilöstöpalvelualalla.
- "Follow-up" tapaamisten määrää pitää seurata, eli kuinka monta kertaa potentiaalista asiakasta pitää kontaktoida, jotta päästään tapaamiseen / kauppaan?
- Kauppojen keskiarvo, onko olemassa tiettyä asiakaskantaa / toimialaa, joka tuottaa keskimäärin kannattavampaa / suurempaa liikevaihtoa? Haastateltavien kokemusten perusteella tietyt toimialat ovat katteensa puolesta parempia.
- Myyntiprosessin kestoa on seurattava, eli kuinka pitkään ensimmäisestä kontaktinnista menee siihen, että asiakkuus lähtee oikeasti käyntiin? Haastateltavien kokemusten perusteella tämä vaihtelee päivistä vuosiin.

Toimivan myynnin mittariston ominaisuudet

Haastatteluissa käytiin myös läpi sitä, mitä toimenpiteitä myynnin mittaristosta tulisi käydä ilmi ja miksi hyvä mittaristo on tärkeää olla olemassa. Suorasta myynnin mittaristoon liittyvistä kysymyksistä ilmeni seuraavanlaista tutkimustietoa:

- Se helpottaa myynnin seuraamista sekä antaa tärkeää tietoa siitä, mitkä toimenpiteet toimivat ja mitkä eivät.
- Myynnin mittaristo motivoi myyjiä saavuttamaan tavoitteensa.
- Sekä aikaa että euroja mittaava mittaristo antaa tietoa siitä, mitä toimenpiteitä kannattaa tehdä ja mihin kannattaa keskittyä. Haastateltujen kokemusten perusteella tämä tehostaa toimintaa ja tekee siitä kustannustehokkaampaa.
- Myynnillisesti vaikean hetken koittaessa mittaristoon on hyvä palata ja etsiä sieltä, mitkä toimenpiteet ovat aiemmin toimineet. Ja tämän jälkeen lähteä jälleen toteuttamaan niitä. Jos tällaista tietoa ei ole olemassa, myyjä voi nojata vain omiin muistikuvuihinsa, mitkä voivat olla joko oikeita tai vääriä. Pelkän muistin varaan ei kannata toimintaansa perustaa.
- Myynnin mittariston kautta myyjän kanssa on helpompaa käydä keskustelua ja johdattaa myyntiä, sillä lukujen kautta asioita saa paremmin selville ja niihin on helpompaa puuttua. Jos myyntitavoitteisiin ei ole järjestelmällisesti päästy, mittaristo saatetaan antaa viitteitä siitä, miksi näin on.
- Konsernissa on eri tilanteessa olevia yksiköitä. Toisille myynti ja uusasiakashankinta ovat tärkeämpää kuin toisille. Myynnin mittariston avulla saadaan joka

tapauksessa tärkeää dataa siitä, miten hommat etenevät ja tätä tietoa on mahdollista hyödyntää tilanteesta tai yksiköstä riippumatta.

- Yritys toimii monilla eri toimialoilla, myynnin mittaristo antaa tietoa siitä, mitkä toimialat ovat milloinkin aktiivisimmillaan. Jos mittaristosta pystyy erittelemään, minä ajankohtana mihinkin toimialaan on kauppaa syntynyt, helpottuu myynnin sekä markkinoinnin vuosikellon rakentaminen. Tämä jälleen tehostaa toimintaa, sillä kaikkina ajanjaksoina ei ole mahdollista kontaktoida kaikkien toimialojen asiakkaita. Jos on olemassa dataa siitä, minä aikana ketäkin kannattaa kontaktoida, pystyvät myyjät vuoden mittaan käyttämään aikaansa tehokkaammin.
- Tulevia tilanteita on mahdollista ennakoida paremmin, jos mittariston data antaa viitteitä siitä. Haastateltavien kokemusten perusteella tiettynä ajanjaksona tietty toimiala sakkaa aina, ja jos siitä on olemassa tietoa näkyvässä muodossa, niin tähän on helpompaa varautua

4.3 Tutkimustulokset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimustulosten tarkastelujakso osoittaa, miten tutkimusongelmat pystyttiin ratkaisemaan ja miten tutkimus lisäsi tietoa tutkittavan alueen suhteen. Tarkastelujakso myös kertoo, missä määrin tulokset ovat yleistettävissä, miten niitä voidaan hyödyntää teoriassa tai käytännössä ja millaisia jatkotutkimushaasteita tutkimus on tuottanut. Tuloksia selostettaessa tutkimuksen anti esitetään mahdollisimman yksinkertaisesti, selkeästi sekä johdonmukaisesti. Periaatteena on se, että lukija löytää esityksestä tutkimuksen päätulokset, lukijan huomio on siis ohjattava niihin. (Hirsjärvi ym. 2015, 262-263.)

Tutkimustuloksia esitellään erikseen teemahaastattelujen sekä Likeit-järjestelmän mittaristosta kerätyn numeerisen sekä kirjallisen aineiston perusteella ja niiden kautta arvioidaan henkilöstöpalvelualalle soveltuvan myynnin mittariston ominaisuuksia. Nykyisestä mittaristosta kerättyä kirjallista aineistoa ei eritellä tutkimuksessa tarkemmin asiakkaiden nimien osalta, tiedon luottamuksellisuuden vuoksi.

4.3.1 Nykyisen mittariston antama tutkimustieto

Nykyisen mittariston aineistoa tutkimalla on selvää, että opinnäytetyön luvussa 3.2. kuvattulla prospektoinnilla on selkeä yhteys myynnin onnistumiseen. Asiakkaiden prospektointi ennen myyntitoimenpiteiden aloittamista vähentää turhaa työtä ja antaa perustellusti parempi tuloksia. Henkilöstöpalvelualalle soveltuvan myynnin mittariston on siis ainakin jollain osin rakennuttava prospektoinnin sekä ylipäänsä ennen myyntitoimenpiteiden aloittamista kerätyn tiedon mittaamiseen.

Nykyisen mittariston aineisto antoi myös vahvoja viitteitä siitä, että jos potentiaalisen asiakkaan kanssa päästään tarjousvaiheeseen, on tarjousten läpimenoprosentti korkea. Sen sijaan nykyinen mittaristo ei anna tietoa siitä, kuinka suuri osa tehdyistä sopimuksista konkretisoituu asiakkaan tekemään tilaukseen. Myöskään myyntiprosessin kestosta tai erilaisten myyntitaktiikoiden hyödyntämisestä ei nykyinen mittaristo tietoa anna. Henkilöstöpalvelualalla myyntiprosessit saattavat olla hyvinkin pitkiä, joten alalle soveltuvan myynnin mittariston pitää mitata myyntiprosessin kestoa, jotta myyntiä voidaan suunnitella, seurata sekä kehittää tehokkaammin.

Myynnin johtamiseen liittyen, myös myyjien aktiivisuuden seuranta ei onnistu nykyisen mittariston avulla kuin päällisin puolin. Jatkomyyntitoimenpiteiden tai aktiivisesti uusien ja innovatiivisten myyntitoimenpiteiden kehittämistä ei nykyisen mittariston avulla pystytä seuraamaan. Myynnin johtaminen helpottuu, jos mittaristo antaa viitteitä myyjän persoonasta. Kuten opinnäytetyön teorialuvuissa on kuvattu, on olemassa myyjiä, jotka välttelevät uusiasiakaskontakteja. Mittariston pitää pystyä mittaamaan ja tuottamaan dataa siitä, kuinka paljon täysin uusia asiakkaita on kontaktoitu. Nykyisen mittariston antama data kertoo kyllä kontaktointien määriä, mutta kuinka suuri osa niistä lopulta on täysin uusien asiakkaiden kontaktoimista, sitä tietoa ei nykyisestä mittaristosta löydy.

Nykyisestä mittaristosta kerätty aineisto tapauksista, joissa myynti saatiin vietyä sopimuksen tekemiseen asti, noudatti samaa kaavaa. Eli ensimmäinen toimenpide oli aina asiakkaan kontaktoiminen puhelimitse. Koska jokainen myyntitapahtuma aloitettiin aina puhelinoitolla, esimerkiksi sähköpostiviestien tehokkuutta on mahdotonta arvioida. Joka tapauksessa on perusteltua sanoa, että myyjien aktiivisuus korreloi sopimukseen asti päätyneiden tapausten kanssa. Sitä taas, antaako puhelu vai sähköposti ensimmäisenä yhteydenottona parempia tuloksia, sitä ei tutkimustulosten perusteella pysty pääättelemään. On täysin mahdollista, että esimerkiksi rakennusalan työnjohtajia, jotka ovat aktiivisesti työmaalla erilaisissa tehtävissä, tavoittaa tehokkaammin sähköpostitse. Tämän tiedon olisi hyvä tulla henkilöstöpalvelualla käytetystä myynnin mittaristosta ilmi.

Huomionarvoista on se, kuinka iso osa sopimuksista järjestyi asiakkaiden kanssa, jotka oli alkukartoituksen perusteella luokiteltu liidien tai prospektien joukkoon. Koska nykyisessä mittaristossa ei ole erikseen määritetty portaita tai ominaisuuksia liidille tai prospektille, on vaikeaa arvioida, kumpaan kategoriaan nämä kuuluvat. Mittaristosta ei myöskään ilmene toimialakohtaisesti, mihin toimialaan kontaktoidut asiakkaat kuuluvat. Prospektoinnin lisäksi toimivan myynnin mittariston pitäisi ilmentää asiakkaiden segmentointia paremmin, jotta myyntitoimenpiteitä voidaan arvioida ja suorittaa kullekin ryhmälle sille parhaiten soveltuvalla tavalla. Henkilöstöpalveluala eroaa monesta muusta alasta siten, että

asiakkaalla on oltava todellinen tarve, jotta he työvoimaa tilaavat. Kuka tahansa voi ostaa puhelimen heräteostoksena, mutta työntekijöitä ei ilman perusteltua syytä tilata. Lisäpalvelun nykyinen mittaristo ei mittaa minkäänlaista tietoa asiakkaiden antamista signaaleista.

Mittariston lukujen kautta on myös perusteltua päätellä, että puheluiden kautta järjestyneillä tapaamisilla sekä ja tätä kautta syntyneellä mahdollisuudella tarjota palveluitaan potentiaalisille asiakkaille on selkeä yhteys. Yhtä ainuttä tarjousta ei tehty, ilman, että asiakasta tavattiin ensin. Tarjousten läpimenoprosentti oli myös korkea.

4.3.2 Teemahaastattelujen antama tutkimustieto

Teemahaastattelujen osalta henkilöstöpalvelualalle sopivan myynnin mittariston ominaisuuksista saatiin laajasti tietoa. Yksi vastaan tullut näkökulma, jota on tosin vaikeaa mitata, on tapa, jolla myyjä pystyisi luomaan asiakkaaseen mahdollisimman henkilökohtaisen suhteen. Henkilöstöpalveluala perustuu haastattelutietojen pohjalta vahvasti luottamukseen, ja haastatteluissa saadun tiedon perusteella henkilökohtaisen suhteen sekä luottamuksen rakentaminen on tehokkaimpia tapoja onnistua asiakashankinnassa. Kenties alalle soveltuva myynnin mittaristo voisi esimerkiksi mitata sitä, mitkä ovat tehokkaimpia toimenpiteitä tällaisia suhteita rakentaa.

Myös teemahaastatteluista kerätty aineisto antoi vahvoja viitteitä siitä, että asiakkaan nykytilan selvittäminen ennen myyntitoimenpiteiden aloittamista on sidoksissa myynnin tuloksellisuuteen. Haastatteluissa kerätyssä aineistossa tähän syvennyttiin Lisäpalvelun nykyisestä mittaristo kerättyyn aineistoon verraten. Eli asiakkaan nykytilan selvittämiseen liittyviä mitattavia asioita, joita erityisesti henkilöstöpalvelualalle sopivan mittariston pitäisi mitata, ovat asiakkaan nykyinen hintataso, henkilöstöä koskevat tilausmäärät sekä käynnissä olevat rekrytointiprosessit. Näitä tietoja on mahdollista saada esimerkiksi kilpailija-analyysin kautta. Joka tapauksessa potentiaalisten asiakkaiden listaa rakentaessa, näiden asioiden tulisi mittaristosta näkyä. Ja nämä ovat myös niitä asioita, joiden perusteella asiakkaita voidaan määritellä suspektiksi, liidiksi tai prospektiksi.

Myös haastatteluissa esiin noussut näkökulma liittyy koko myyntiputkeen. Myyntiprosessien kestoa on mitattava, jonka lisäksi sitä, kuinka iso osa tapauksista jää niin sanotusti viimeiseen vaiheeseen roikkumaan, eli sopimuksen allekirjoitus ei konkretisoidu varsinaiseksi tilaukseksi. Nämä tiedot helpottavat myynnin johtamista, sillä niiden perusteella on mahdollista arvioida, johtuuko tilanne myyjän ahkeruudesta tai toimintamalleista, vai muista asioista. Henkilöstöpalveluala on haastatteluiden perusteella siitä erityinen ala, että suuri osa sopimuksista ei koskaan konkretisoidu. Tämän asian mittaamisella ja

oikeanlaisten toimenpiteiden löytämisellä asiaan vaikuttamiseksi voi olla merkittävä vaikutus liiketoimintaan pitkässä juoksussa.

Haastatteluissa keskityttiin myös haastateltavien vastausten osalta johdonmukaisesti katteen mittaamisen korostamiseen. Henkilöstöpalvelualalla on tyypillistä, että asiakkaat koostuvat monista eri toimialoista, joten henkilöstön on tärkeää ymmärtää katteita toimialakohtaisesti.

Tavoiteasetanta oli myynnin johtamiseen liittyen nostettujen näkökulmien joukossa, ja tämä on oikeanlaisen myynnin mittariston avulla selkeää toteuttaa. Myyjiä on persoonallaan erilaisia, mutta tavoiteasetanta laittaa heidät ainakin yhden asian suhteen samalle viivalle ja myynnin johtamisesta vastaavan on helpompaa toimintaa johtaa. Jos myyntitavoitteisiin ei ole järjestelmällisesti päästy, lukujen pohjalta keskustelu on helppoa avata. Tämä toki edellyttää sitä, että mittaristoon on määritelty tavoitteet, mielellään yhdessä myyjän kanssa.

Viimeisenä näkökulmana on toimialakohtaisen myynnin mittaaminen vuodenajan mukaan, eli jos mittaristo pystyy ilmentämään miten uusasiakashankinta on toteutunut kalenteriin verraten, voidaan vaikean hetken tullen palata tähän ja lukuja tarkastelemalla selviää, mihin toimialoihin myyntitoimenpiteet kannattaa milloinkin suunnata.

4.3.3 Tutkimuskysymykseen vastaaminen

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, millainen on kasvuun ja uusasiakashankintaan tähtäävän henkilöstöpalveluyrityksen käyttöön soveltuva myynnin mittaristo, ja osaongelmana oli tutkia, millainen mittaristo antaa työkaluja ja tukee myynnin johtamista Tutkimuksen perusteella henkilöstöpalvelualalle soveltuva mittaristo sisältää seuraavat ominaisuudet:

Kaksi eri mittaristoa. Ensimmäinen mittaristo keskittyy ennen asiakkaan kontaktointia liittyviin asioihin, ja toinen mittaristo toimenpiteisiin ensikontaktista eteenpäin.

Mittaristo 1, toimenpiteet ennen uusasiakashankintaa:

1. Prospektointi. Mittaristoon pitää määritellä ominaisuudet, joiden perusteella pystytään määrittelemään, onko mahdollisesti kontaktoitava asiakas suspekti, liidi vai prospekti. Mittaristosta pitää löytyä selkeää tietoa siitä, tuleeko yhteydenotto suuntautumaan suspektin, liidin vai prospektin ryhmään luokiteltuun asiakkaaseen.
2. Kilpailija-analyysin tai muuta kautta saadun tiedon hyödyntäminen. Mittaristoon pitää kirjata tietoa siitä, mitä tietoa potentiaalisesta asiakkaasta on alkukartoituksen perusteella saatu. Tärkeimmät näistä tiedoista ovat asiakkaan mahdollinen

kokoluokka sekä hintataso. Näitä tietoja keräämällä pystytään arvioimaan, mitä mahdollista kulmaa ensimmäisissä yhteydenotoissa kannattaa suosia.

3. Toimialojen aktiivisuuden seuranta. Mittaristoon pitää kerätä tietoja eri toimialojen aktiivisuuteen liittyen, eli tutkia ympäristöä ja mitata eri signaaleja, kuten käynnissä olevia rekrytointiprosesseja, nykyisten samalla toimialalla olevien asiakkaiden tilauksia/aktiivisuutta sekä tulevaisuuden näkymiin liittyviä signaaleja. Tätä dataa keräämällä myyjät näkevät mittaristosta suoraan, mihin toimialoihin uusia kontakteja on mahdollisesti kannattavaa suunnata.

Mittaristo 2, ensikontakti ja toimenpiteet siitä eteenpäin

1. Ensimmäisen yhteydenoton tapa, eli onko kyseessä puhelu, sähköposti vai jokin muu tapa. Jokaisen yhteydenottotavan määrät pitää eritellä.
2. Prospektointi. Jos ensimmäisessä mittaristossa asiakkaita määriteltiin heidän antamiensa signaalien perusteella, ensimmäisen kontaktin jälkeen prospektointi pitää määritellä uudestaan. Jos asiakas määrittää esimerkiksi prospektiksi, se vaikuttaa jatkotoimenpiteisiin. Työajan tehostamiseksi määrittely on tärkeää tehdä, jotta kaikkein potentiaalisimmat asiakkaat tulevat varmasti kontaktoitua.
3. Asiakkaan antamat argumentit ensimmäisen yhteydenoton perusteella. Mittaristosta pitää näkyä se, miten asiakas yhteydenottoa kommentoi. Jos mahdollinen henkilöstötarve on olemassa, mutta asia ei ole vielä ajankohtainen, se pitää merkitä ylös. Jos asiakas kommentoi hintakeskustelua tai kyselee hintaa heti alkuun, sen pitää näkyä mittaristosta. Näiden asioiden mittaaminen mahdollistaa sen, että pitkässä juoksussa voidaan tunnistaa tehokkaimpia myyntisignaaleja.
4. Asiakastapaamisten määrät. Ensikontaktin perusteella saatuja tapaamisten määriä tulee mitata, jotta mittariston muuta dataa yhdistelemällä voidaan päätellä, mitä kautta tapaamiset ovat mahdollisesti järjestyneet.
5. Tarjousten lähettäminen sekä kommentit niihin. Lähetettyjen tarjousten määrien lisäksi pitää mitata palautetta, jota asiakkaat tarjouksiin liittyen antavat. Näin ollen saadaan tietoa siitä, mitä pullonkauloja tarjousten läpiviemiseksi löytyy.
6. Allekirjoitetut sopimukset. Tehtyjen sopimusten määriä on mitattava, jotta voidaan myöhemmässä vaiheessa arvioida sitä, kuinka iso osa tarjouksista hyväksytään.
7. Asiakkuuden käyntiin lähteminen. On mitattava sitä, kuinka iso osa sopimuksista johtaa siihen, että asiakkuus lähtee varsinaisesti käyntiin. Tätä kautta saadaan tietoa siitä, miten tehokas keino sopimuksen tekeminen on. Monen yrityksen kanssa

voi päästä tilanteeseen, jossa sopimus allekirjoitetaan, mutta lopullinen henkilöstötilaus jää silti tekemättä.

8. Myyntiprosessin kesto. Myyntiprosessin kesto on mitattava siten, että kuinka pitkään ensikontaktista kestää siihen, että asiakkuus lähtee varsinaisesti käyntiin. Tämä tieto helpottaa myös myynnin johtamista, sillä jos kestoissa on myyjäkohtaisesti paljonkin eroja, voidaan tämä tunnistaa ja pohtia syitä tähän.
9. Toimialakohtaisuus. Tuloksista on hyvä pitää kirjaa toimialakohtaisesti, sillä jälkeenpäin tuloksia seuraamalla on mahdollista löytää tietoa siitä, miten toimialat toimivat esimerkiksi vuodenaikaan verrattuna. Tämä auttaa suuntamaan uusasiakashankintaa vuodenajan mukaan parhaiten vetäville sektoreille.
10. Toteutuneiden tilausten kateprosentti. Tätä on mitattava, sillä jos selviää, että tietyt toimialat tuottavat parempaa katetta, se on hyvä olla tiedossa. Tämän lisäksi myynnin johtaminen helpottuu, kun myyjäkohtaisesti pystytään erittelemään toteutuneita katteita. Jos tietty myyjä saa kauppaa aikaiseksi enemmän, mutta toteutuneet katteet ovat jatkuvasti muihin myyjiin verrattuna matalampia, tilanne on hyvä tiedostaa, jotta siihen voi mahdollisesti puuttua.

4.4 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Opinnäytetyöllä haluttiin tutkia ja selvittää, millainen on kasvuun ja uusasiakashankintaan tähtäävän henkilöstöpalveluyrityksen käyttöön soveltuva myynnin mittaristo. Tutkitun tiedon pohjalta on perusteltua tehdä johtopäätös, että ilman myyntitoimenpiteitä myyntiä ei synny. Näin ollen niiden mittaaminen ja johtaminen on tärkeää. Olemassa olevan mittariston aineistoa tutkimalla sekä teemahaastattelujen kautta kerätyn aineiston pohjalta on myös perusteltua esittää johtopäätös, että mitä tarkemmin asiakkaasta on kerätty tietoa ennen myyntitoimenpiteiden aloittamista, sen tehokkaampia tuloksia myyntitoimenpiteillä saadaan. Numeerisesta aineistosta merkitseväksi on myös se, että asiakkaiden suhteen, joiden kanssa järjestyi tapaaminen, usean kanssa päästiin vaiheeseen, jossa tarjous oli soveliaasti lähetettävä. Ja lähetettyjen tarjousten osalta sopimus saatiin viimeisteltyä hyvällä prosentilla. Myyjän persoonalla saattaa olla vaikutusta tilanteeseen, mutta siitä ei lopulta saatu edes haastattelujen perusteella niin luotettavaa tietoa, että johtopäätöksiä voisi tehdä.

Tämänhetkinen mittaristo kerää tietoa ainoastaan tehtyjen kontaktointien määristä, mutta potentiaalisten asiakkaiden alkukartoitukseen liittyvää dataa ei ole kerätty mitattavaan muotoon. On pääosin työntekijöiden henkilökohtaisessa muistissa, mihin opinnäytetyön luvussa 3.2. eriteltyyn ryhmään kontaktoitu asiakas tarkemmin kuuluu. Ei siis ole yksilöity

tarkasti, kuuluvatko kontaktoitavat yritykset suspektien, liidien vai prospektien ryhmään. Eikä tähän ole luotu portaita, joka mahdollistaisi tiettyjen ominaisuuksien selvittämisen, jotta asiakkaan prospektointi pystyttäisiin suorittamaan selkeämmin. Näin tärkeää ja olennaisesti myyntiin vaikuttavaa dataa pitää pystyä keräämään ja jäsentelemään kaikkien yrityksen työntekijöiden käyttöön, jotta sitä pystytään hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti.

Toimiviin myynnin strategioihin pätee sama asia, eli ne ovat olemassa vain työntekijöiden mielessä. Kulmaa, jolla uusille asiakkaille lähdetään myyntipuhetta pitämään, ei ole yksilöity tai siitä ei ole kerätty tietoa. Monet asiakkaat ovat täysin eri lähtötilanteessa sen suhteen, haluavatko he parempaa palvelua, matalampaa hintaa vai henkilökohtaisempaa suhdetta myyjän tai henkilöstöpalveluyrityksen kanssa. Myös tätä tietoa pitää jatkossa kerätä, jotta tuloksia pystytään arvioimaan ja käyttämään erilaisia myyntistrategioita asiakkaan mukaan.

Kun potentiaalinen asiakas on tavattu ja sopimukseen on päästy, on mitattava sitä, kuinka suuri osa tehdyistä sopimuksista konkretisoituu siihen, että potentiaalinen asiakas tilaa työntekijän ja muuttuu liidistä tai prospektista varsinaiseksi asiakkaaksi. Tämä antaa jälleen tärkeää tietoa siitä, kuinka tehokas tapa sopimusten solmiminen on uusien asiakkaiden saamiseksi. Haastattelujen perusteella on usein ollut tilanteita, että sopimuksen solmiminen madaltaa kynnystä tilata työntekijä. Henkilöstötarve on ollut olemassa tai tullut äkillisesti, mutta kun sopimusta ei ole valmiiksi tehty, potentiaalinen asiakas ei jaksanut nähdä vaivaa sopimuspaperien suhteen ja tilaa vanhalta henkilöstökumppaniltaan. Tämä data sopimusten tekemisen tehokkuudesta pitää jatkossa saada esille, jotta sopimusten tekemisen tehokkuutta pystytään mittaamaan.

Opinnäytetyön teoriaosassa käytiin läpi sitä, miten Lisäpalvelun tapaan fokusoituvan yrityksen pitää ymmärtää ympäristöään. Nyt potentiaalisia asiakkaita kontaktoidessa ei ole rakennettu mitään listaa siitä, minkä takia he eivät ole palvelusta kiinnostuneita. Onko kyseessä se, että heillä on jo toimivat henkilöstökumppanit vai siitä, että henkilöstötarvetta ei tällä hetkellä ole? Mitä muita syitä keskustelun katkeamiseksi löytyy ja miten niihin on mahdollista vaikuttaa? Tätä dataa pitää jatkossa löytyä mittaristosta, jotta siitä saadaan hyvin kohdeyrityksen käyttötarpeisiin soveltuva.

Myyntiprosessien kesto on myös oleellinen luku myyjien työajan tehokkuutta mitattaessa. Jos tietty myyjä pääsee selkeästi nopeammin tuloksiin, mikä siinä on mahdollisesti taustalla? Tällä hetkellä myyntiprosessien kestosta ei ole olemassa tietoa muilla kuin myyjillä itsellään, sitä pitää alkaa keräämään jatkoa ajatellen. Tämän tiedon yhdistämällä ennen potentiaalisen asiakkaan kontaktointia kerättyyn tietoon, jossa asiakasta ryhmitellään

mahdollisen ostokäyttäytymisen tai sen arvioinnin mukaan, tulevaa on helpompaa arvioida ja pitää listaa siitä, kuinka usein myyjien kannattaa työaikaansa käyttää ilmassa roikkuvien liidien tai prospektien kontaktoimiseen.

Haastattelujen perusteella henkilöstöpalveluala on luonteeltaan syklistä, eli tiettyinä ajanjaksoina tietyt asiakkaat tilaavat enemmän työntekijöitä. Tieto tähän liittyen on ensiarvoisen tärkeää siksi, että jos sitä on olemassa, myyjät voivat luoda itselleen myynnin vuosikellon, jonka pohjalta osaavat kontaktoida aina tietyn toimialan yritykset tiettyinä ajankohdina. Näin myyntityötä tekevien työaika tehostuu, myyntiä saadaan luotua enemmän vähemmällä toimenpiteillä, joka taas vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen.

Haastatteluissa oltiin yksimielisiä siitä, että myynnin johtaminen helpottuu huomattavasti, kun myynnin johtamisesta vastaavalla on käytössään dataa siitä, mitä yrityksiä sillä hetkellä on paras kontaktoida ja myyjiä on helpompaa ohjeistaa tekemään toimenpiteitä asian suhteen. Myös tulevan ennakoiminen helpottuu, kun tiedetään mitkä toimialat vetävät parhaiten kyseisenä hetkenä ja mitkä toimialat sakkaavat. Myyntibudjetteja ja tavoitteita on selkeämpää rakentaa, sillä toimialojen kannattavuudessa on toki eroja. Haastattelujen perusteella saadun tiedon mukaan teollisuuden katteet ovat suurempia kuin ravintola-alalla, joten ajankohtana, jolloin teollisuus ei vedä niin vahvasti ja ravintoloilla on sesonkiaika, katteet tulevat olemaan pienempiä.

Kokonaisuudessaan tutkimuksen läpivienti onnistui hyvin ja tutkitun tiedon kautta löytyi vastauksia monipuolisesti uusasiakashankintaan parhaiten soveltuvan mittariston mallista. Haastateltavien vastaukset olivat tärkeässä osassa, sillä jokainen haastateltava on toiminut vuosia henkilöstöpalvelualalla ja heillä oli antaa hyödyllisiä näkökulmia siihen, mikä tieto on uusasiakashankintaan liittyen tärkeää ja miten sitä voidaan hyödyntää toimeksiantajayrityksen myynnin mittareissa. Tutkimuksen johtopäätökset perustuivat teoreettiseen viitekehykseen, olemassa olevan myynnin mittariston aineiston tutkimiseen ja haastatteluista saatuun aineistoon. Tutkimustulokset tuottivat paljon uutta tietoa siitä, millaiset mittarit soveltuvat parhaiten henkilöstöpalvelualalle ja samalla kohdeyrityksen käyttöön, ja miten myynnin johtaminen ja tavoiteasetanta helpottuvat mittariston avulla.

Myös alla olevaan taulukkoon 2 on kerätty listaa tuloksista, johtopäätöksistä sekä kehitysehdotuksista.

Taulukko 2 Tulokset, johtopäätökset sekä kehitysehdotukset

Tulokset	Johtopäätökset	Kehitysehdotukset
Tutkimuksessa kävi ilmi, että Lisäpalvelu kerää mittaristoonsa tietoa myyjien tehdyistä myyntitoimenpiteistä niiden lukumäärien mukaan.	Nykyinen mittaristo ei anna tarpeeksi erittäin hyödylliseksi ja uusasiakashankinnan suhteen tehokkaaksi havaittua laadullista tietoa.	Laadullista tietoa pitää hyödyntää ja tallentaa näkyvään muotoon, jotta sen tarjoamat signaalit saadaan hyödynnettyä tehokkaammin.
Tietoa kerätään asiakkaiden kontaktoinnista sekä kontaktointitavoista (puhelu, sähköposti, tapaaminen)	Kontaktointitavan sijaan ennen kontaktoimista tehty työ on tärkeässä osassa onnistumisen suhteen. Ennen kontaktointia kerättävät signaalit auttavat myyjää pääsemään parempiin tuloksiin ja käyttämään työaikaansa tehokkaammin.	Parhaiten kohdeyrityksen käyttöön soveltuvaan mittaristoon pitää lisätä osiot asiakkaiden antamia signaaleja varten, jotta voidaan tarkastella eri signaalien vaikutusta myynnin tehokkuuteen.
Myös tarjousten sekä sopimusten määristä kerätään tietoa.	Tarjousten ja sopimusten määrien lisäksi mittaristossa ei eritellä, kuinka pitkään myyntiprosessi on kestänyt ja kuinka suuri osa tehdyistä sopimuksista johtaa siihen, että asiakkuus lähtee käyntiin.	Myyjien työajan tehostamiseksi mittaristoon tulee lisätä seuranta siitä, miten asiakkuus etenee ja kuinka pitkään ensikontaktoinnista asiakkaan kanssa sopimukseen pääsemiseen menee. Tämän lisäksi pitää vielä eritellä, kauanko sopimuksen tekemisestä menee siihen, että asiakkuus lähtee varsinaisesti käyntiin.
Myyntin mittariston data on melko puhtaasti numeerista, kaikki laadullinen tieto on myyjien omassa muistissa, mutta sitä ei ole kirjattu mihinkään.	Laadullisen tiedon kerääminen toimialakohtaisesti edesauttaa uusasiakashankintaa ja työn tehokkuutta, sen pitää olla näkyvissä mittaristossa, jotta yrityksen kaikki työntekijät pääsevät hyödyntämään tietoa.	Mittaristoon pitää kerätä tietoa, jotta sitä voidaan hyödyntää. Tietoa tulee eritellä toimialakohtaisesti sekä vuodenajan mukaan.
Myyntin johtaminen perustuu pitkälti keskusteluihin ja tilanteiden tunneperäiseen arviointiin, sen tueksi ei ole tarpeeksi näkyvää dataa.	Myyntin mittariston pitää tukea myyntin johtamista paremmin, joten siitä pitää löytyä laadullista tietoa toimialakohtaisesti myyntimääristä vuodenajan mukaan. Myyjän persoonan soveltuvuutta on helpompaa arvioida ja johtaa myyjää oikeanlaisiin toimenpiteisiin, jos sen tueksi on olemassa tarpeeksi tietoa.	Mittariston kehittämisen myötä myös myyntin johtaminen helpottuu, joka säästää aikaa ja tekee työskentelystä tehokkaampaa. Kun mittaristo on saatu oikeanlaiseksi ja siitä löytyy tarvittavat osiot, sitä pitää hyödyntää henkilökohtaisessa myyntin johtamisessa aiempaa enemmän.

4.5 Tutkimustulosten luotettavuus

Tutkimuksen validiteetti

Tutkimuksen validius kertoo tutkimusmenetelmän kyvystä mitata sitä, mitä oli tarkoitus mitata. Mittarit eivät välttämättä kerro aina siitä todellisuudesta kaikkea, mitä mittaaja menetelmällään haluaa tai kuvittelee tutkivansa. Jos tutkija käsittelee saatuja tuloksia alkuperäisin, omien ajattelumalliensa mukaisesti, ei tuloksia voida pitää luotettavina (Hirsjärvi ym. 2015, 231-232.) Tutkimuksessa validiteetti toteutui hyvin, sillä tarkoituksena oli tutkia sitä, millainen on kasvuun ja uusasiakashankintaan tähtäävän henkilöstöpalveluyrityksen käyttöön soveltuva myynnin mittaristo. Tutkimustulokset vastasivat tutkimuskysymyksen hyviin ja henkilöstöpalveluyrityksen käyttöön soveltuvan myynnin mittariston ominaisuudet saatiin hyvin yksilöityä sekä esitettyä.

Tutkimuksen reliabiliteetti

Tutkimuksessa reliabiliteetti kertoo mittauksen kyvystä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja mittaustulosten toistettavuutta. Sen avulla siis arvioidaan mittauksen luotettavuutta tutkimuksen toistettavuuden osalta. (Hirsjärvi ym. 2015, 231.) Reliabiliteettiä on vaikeaa arvioida tarkasti, sillä suurin osa tutkimustuloksista perustui teemahaastattelujen kautta saatuun tietoon. Oletettavaa on, että kaikkien vastaajien useamman vuoden kokemus henkilöstöpalvelualalta vaikuttaa positiivisesti tutkimuksen reliabiliteettiin. Lisäksi teemahaastatteluissa kaikki vastaajat antoivat samankaltaisia vastauksia, eli vastaukset olivat suurimmaksi osaksi hyvin yhteneväisiä. Haastattelutilanteessa ei johdateltu vastaajia tai esitetty heille muiden vastaajien näkemyksiä, tästä huolimatta vastaukset olivat hyvin samankaltaisia. Kokonaisuudessaan tutkimusta voidaan pitää reliabelina, sillä jos tutkimus toistettaisiin uudelleen niin, että vastaajajoukko koostuisi yhtä laajan kokemuksen henkilöstöpalvelualalta omaavien vastaajien joukosta, tulokset ja vastaukset olisivat todennäköisesti hyvin samankaltaisia.

5 YHTEENVETO

Opinnäytetyössä lähdettiin tutkimaan henkilöstöpalveluyrityksen käyttöön soveltuvien myynnin mittaristojen ominaisuuksia. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää sekä tapaustutkimusta. Tiedonkeruuta Likeit-järjestelmän myynnin mittaristoista ei tule sekoittaa kvantitatiivisen, eli määrällisen tutkimuksen peruseräpäätteisiin, sillä tiedon arviointi perustui ennen kaikkea sen laatuun. Jos menetelmänä olisi haluttu käyttää kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, numeerista tietoa olisi kerätty huomattavasti enemmän. Tiedonkeruu Likeit-järjestelmästä suoritettiin siis nimenomaan tapaustutkimuksen periaatteita hyödyntäen.

Tutkimuksessa osa aineistosta tuli teemahaastatteluista, joissa haastateltiin viittä henkilöä. Jokaiselle esitettiin viisi samaa kysymystä. Haastattelutilanteissa oleellista ei ollut kysymysten määrä, vaan niiden perusteella aikaan saadut keskustelut, jotka tuottivat tarkasti tutkimuksen aihealueisiin vastannutta tietoa. Myynnin mittaristojen ominaisuuksien selvittäminen on laaja kokonaisuus, periaatteessa tietoa voi mitata loputtomasti. Oleellista tutkimuksen kannalta oli löytää ja tunnistaa se aineisto, joka vastaa tutkimuskysymykseen parhaiten. Haastatteluja olisi voinut myös lähestyä siltä näkökulmalta, että kysyy vain yhden kysymyksen: Minkälainen on uusasiakashankintaan tähtäävän henkilöstöpalveluyrityksen käyttöön parhaiten soveltuva myynnin mittaristo? Tätä ei kuitenkaan haluttu tehdä, sillä vastaukset olisivat mahdollisesti olleet paljon suppeampia. Viiden esitetyn kysymyksen tarkoituksena oli nimenomaan saada aikaan keskustelua ja tutkia asiaa kokonaisvaltaisesti.

Tutkimuksen johtopäätösten perusteella on mahdollista rakentaa henkilöstöpalvelualaa hyvin palveleva myynnin mittaristo. Tärkeitä pointteja ovat etenkin asiakkaan prospektointivaihe sekä ennen ensimmäistä yhteydenottoa tietoon saadut signaalit. Tutkitun aineiston perusteella tämän tiedon mittaaminen sekä hyödyntäminen tehostaa myyntityöstä vastaavien työtä ja vähentää turhia kontakteja.

Jatkotutkimuksia ajatellen asiakkaasta saatujen tietojen hyödyntäminen on mielenkiintoinen aihe, sillä sitä kautta koko myyntityön käsitettä on mahdollista määrittää uudelleen. Onko myyjän tärkein tehtävä kontaktoida mahdollisimman paljon asiakkaita, vai käyttää valtaosa työajastaan asiakkaiden potentiaalin selvittämiseen? Henkilöstöpalvelualaan liittyen tutkimustulosten perusteella jälkimmäinen vaihtoehto on lähtökohtaisesti parempi, prospektointivaiheen tehokkuudesta saatiin niin selkeitä tuloksia. Kerätyn aineiston ja tämän tutkimuksen pohjalta tulevaisuudessa tutkimuksissa voidaan myös toteuttaa kvantitatiivinen kyselytutkimus siitä, miten yrityksissä hallinnoidaan asiakkaista kerättyä tietoa ja miten sen perusteella myyntiä pystyy kehittämään niin uusasiakashankintaa kuin olemassa

olevien asiakkaiden kanssa tehdyn lisämyynnin suhteen. Tutkimuksesta kävi ilmi se, että asiakkaista kerätty data on tärkeimpiä tekijöitä liiketoiminnan onnistumisen suhteen, joten tätä tietoa ja sen hallinnoimista sekä hyödyntämistä on erityisen mielenkiintoista tutkia lisää.

Tutkimuksen osaongelmana oli tutkia mittariston kautta keinoja myynnin johtamisen helpottamiseen. Tutkimuksesta saatiin myös tähän useita vastauksia, kuten toteutuneiden myyntikatteiden sekä myyntiprosessin keston mittaaminen. Jos mittaristo antaa tietoa toimialakohtaisesti siitä, millä katteilla eri myyjät ovat kauppvoja tehneet, myynnin johtaminen huomontapaa katetta tekevien myyjien suhteen helpottuu. Numerot ovat tehokas tapa perustella asioita. Myös myyntiprosessin keston mittaaminen antaa työkaluja myyjien aktiivisuuden liittyen, ja jos tietyn myyjän prosesseissa kestää kerta toisensa jälkeen pidempään, on tilanne mahdollista huomioida ja siihen voidaan puuttua.

Kokonaaisuudessaan opinnäytetyö oli pitkä sekä haastava prosessi, haastattelujen järjestämisissä oli omat haasteensa koronatilanteen johdosta. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa painotettiin nimenomaan sitä, että haastattelutilanteen tulee olla kahdenkeskinen ja haastateltavan samassa tilassa haastattelijan kanssa. Verkkoyhteyksien välityksellä tehdyt haastattelut suljettiin tutkimuksesta pois, sillä haluttiin varmistua ympäristön häiriötömyydestä sekä haastateltavan läsnäolosta.

Tutkimustulosten luotettavuudesta kertoo myös se, että sekä Likeit-järjestelmästä kerätty aineisto, että teemahaastattelujen kautta saatu tieto tukivat toisiaan. Lisäksi, haastateltavien vastaukset vastasivat monilta osin toisiaan. Jos tilanne olisi ollut se, että haastateltavien vastaukset olisivat eronneet toisistaan merkittävästi, olisi pitänyt miettiä, onko haastateltavien joukkoa perusteltua kasvattaa. Tähän ei lopulta kuitenkaan ollut syytä, niin yhteeneväisiä vastaukset olivat.

Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut, että lopputulemana rakennetaan uusi myynnin mittaristo. Tarkoitus oli nimenomaan tutkia henkilöstöpalveluyrityksen käyttöön soveltuvan myynnin mittariston ominaisuuksia ja tätä kautta antaa toimeksiantajalle työkaluja jatkoa varten. Tutkimuksen eri vaiheiden kautta oli myös tavoitteena tuoda ilmi pointteja, miten henkilöstöpalveluala eroaa monista muista aloista ja minkä takia myynnin mittariston ominaisuuksia tutkittiin nimenomaan henkilöstöpalvelualan lähtökohdista. Opinnäytetyöhön liittyvien kehityskeskustelujen sekä palautteenantotilaisuuden perusteella tiedot olivat hyödyllisiä ja toimeksiantaja tulee käyttämään niitä tulevaisuudessa. Yhteenvedona koko prosessista on todettava, että pitkä ja haastava prosessi sai lopulta arvoisensa lopputuloksen ja tuotti toimeksiantajalle selkeää lisäarvoa.

LÄHTEET

Ahvenainen, P. Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. 3.painos. Viro: Meedia Zone OÜ.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita: Helsinki.

Friedman, W. 2004. Birth of a salesman: The Transformation of selling in America. Harvard: Harvard University Press.

Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Vantaa: Hansaprint Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita 20. painos. Helsinki: Tammi.

Hämäläinen K., Oksaharju, J. 2020. Sijoita kuin guru. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Jääskeläinen, A., Laihonon, H., Lönnqvist, A., Pekkola, S., Sillanpää, V., Ukko, J. 2013. Arvoa palvelutuotannon mittareista. Tampere: Juvenes Print.

Koivumäki, A. & Korteso, K. 2019. Sata faktaa myynnistä. Alma Talent: Helsinki.

Kurvinen J. & Seppä, M. 2016. Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin 2. painos. Taitto: Keski-Suomen Sivu Oy. Printon, Viro 2016

Löytänä J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelukokemuksesta kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Parviainen, P. 2013. Myyntipsykologia. Näin meille myydään. Jyväskylä: Docento Oy.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Sähköiset lähteet:

Aaltio, I. 2020. Iiris Aaltio: Case-tutkimus metodisena lähestymistapana. Metodix Oy. Viitattu 27.10.2020. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/>

Honkanen, M. 2018. Prospektoinnin mittaaminen. Vainun blogi myynnin ammattilaisille. Viitattu 17.10.2020. Saatavissa: <https://www.vainu.com/fi/blogi/prospektoinnin-mittaaminen/>

Härkönen, H. 2016. Myynnin tavoitteiden ja mittareiden seuraaminen myynnin johtamisen tukena kansainväliselle autoalan yritykselle. Viitattu 16.11.2020. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/121717/ONT_2016_Harri_Harkonen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Liikenteen tutkimuskeskus Verne. 2020. Tiedon analysointi. Viitattu 6.11.2020. Saatavissa: <https://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/tiedon-analysointi/>

Lisäpalvelu 2020a. Yrityksen kotisivut. Viitattu 17.9.2020. Saatavissa: <https://lisapalvelu.net/>

Lisäpalvelu 2020b. Lisäpalvelun Likeit-järjestelmä. Viitattu 1.11.2020. Sisäinen järjestelmä, käyttöoikeutta ei saatavissa.

Kela, A. 2010. Ilmaiskeikkojen tilitys. Anssi Kelan henkilökohtainen blogi. Viitattu 1.11.2020. Saatavissa: <https://www.anssikela.com/2010/09/24/ilmaiskeikkojen-tilitys/>

Seppä, M. 2018. Uusiasiakashankinta: näin markkinoinnin ja myynnin yhteispeli tuo asiakkaita. Advance B2B Viitattu 16.10.2020. Saatavissa: <https://www.advanceb2b.com/fi/blog/uusiasiakashankinta#1>

Sivula, S. 2019. Tehokas B2B-prospektointistrategia vuodelle 2019. Digital Wellness Oy. Viitattu 19.10.2020. Saatavissa: <https://novavara.com/moderni-prospektointi/>

Suulliset lähteet:

Kallioinen, J. Toimitusjohtaja. Lisäpalvelu Finland Oy. Haastateltu 29.9.2020.

Vellonen, A. Hr-koordinaattori. Lisäpalvelu Lahti Oy. Haastateltu 15.10.2020.

Kuvat

Kuva 1 Kohdeyritys (Lisäpalvelu 2020a).....	5
Kuva 2 Lisäpalvelun toimialoja havainnollistettuna (Lisäpalvelu 2020a).....	6
Kuva 3 Myyntitapahtuman vaiheet (Bergström & Leppänen 2018, 329).	9
Kuva 4 Perinteinen myyntiprosessi (Löytänä & Korteso 2011, 42).	15
Kuva 5 Potentiaalisten asiakkaiden tyypit (Sivula 2019).	16
Kuva 6 Likeit-mittariston mitattavat toimenpiteet (Lisäpalvelu 2020b).	19
Kuva 7 Likeit-mittariston dataa (Lisäpalvelu 2020b).	20
Kuva 8 Tutkimusprosessi	22
Kuva 9 Vaiheittaisesti etenevä analyysi (Hirsjärvi ym. 2015, 223).	23
Kuva 10 Myyntityöstä vastaavien aktiivisuus (Lisäpalvelu 2020b).	24
Kuva 11 Apumittaristo.....	25

Taulukot

Taulukko 1 Maksa mitä jaksat -keikkojen hinnat	17
Taulukko 2 Tulokset, johtopäätökset sekä kehitysehdotukset	37

LIITTEET

Liite 1: Teemahaastattelurunko

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Kysymykset

Toimenpiteet myyntiin ja uusasiakashankintaan liittyen

1. Mitkä ovat tehokkaimpia toimenpiteitä uusien asiakkaiden saamiseksi?
 - Mitä toimenpiteitä pitää tehdä tai huomioida ennen asiakkaan kontaktoimista?

Myyntitoimenpiteiden datan hyödyntäminen

2. Miten tehtyjen myyntitoimenpiteiden dataa kannattaa hyödyntää?
 - Mitä toimenpiteitä ylipäättään voidaan käsittää myyntitoimenpiteiksi?
3. Oletetaan, että johdat yrityksen myyntiä. Mitä myyntitoimenpiteitä haluat mitata?

Myynnin mittariston ominaisuuksiin liittyvät kysymykset

4. Minkä takia myynnin mittaristot ovat tärkeitä?
5. Muita kommentteja myynnin mittaristoon liittyen tai uusasiakashankintaan liittyen.