

## **Myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kehittäminen B2B-yrityksessä – Talentum Oyj**

Nelli Inberg

Liiketalouden koulutusohjelma

<b>Tekijä</b> Nelli Inberg	<b>Ryhmä tai aloitusvuosi</b> 2007
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Myyntin ja markkinoinnin yhteistyön kehittäminen B2B-yrityksessä – Talentum Oyj	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 58 + 1
<b>Ohjaaja tai ohjaajat</b> Eija Kärnä	
<p>Tämä raportti on HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun opinnäytetyö. Opiskelija on tehnyt opinnäytetyönsä osana HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa toimivaa teemaryhmää myynnin, markkinoinnin ja viestinnän välisestä yhteistyöstä. Esimerkkiyrityksenä toimii Talentum Oyj ja tarkemmin sen lehtiliiketoimintayksikön ilmoitusmyyntin B2B-myynti ja -markkinointitiimi.</p> <p>Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus, jossa teorian ja empirian perusteella on tehty johtopäätökset kehityskohteista ja niiden ratkaisusta. Raportissa selviää B2B-markkinoinnin ja -myynnin ominaispiirteet, sekä niiden eroavaisuus B2C-myyntiin ja markkinointiin. Kantavina teemoina viitekehityksessä ovat myös tiimityöskentely ja tiimijohtaminen.</p> <p>Raportin tarkoituksena oli löytää vastauksia siihen, mitä on hyvä tiimityö ja -johtaminen ja miten näitä hyviä ominaisuuksia Talentumin lehtiliiketoiminnan markkinointi- ja myyntitiimi voivat hyödyntää.</p> <p>Opiskelija haastatteli empiriaosuudessa Talentumin lehtiliiketoiminnan markkinointi- ja myynti tiimin markkinointipäällikköä, markkinointiassistenttia ja kahta markkinointijohtajaa. Haastateltavat saivat kertoa avoimesti omia tuntemuksiaan yhteistyön nykytilasta ja sen kehityskohteista. Haastattelujen analysoinnin perusteella opiskelija teki johtopäätökset merkittävimmistä kehityskohteista. Kehityskohteille tehtiin kehitysehdotukset, joita Talentumin lehtiliiketoiminnan markkinointi- ja myyntitiimi voivat hyödyntää yhteistyön kehityksessä. Haastattelujen perusteella selvisi, että kehittämisen tarvetta oli ajanhallinnassa, tiedonjaossa, markkinoinnin suunnitelmallisuudessa sekä myynnin korkeissa vaatimuksissa ja kärsivällisyyden puutteessa.</p> <p>Kehitysehdotuksina opiskelija ehdotti sisäisen viestinnän eri keinoja parantaa tiimien välistä kommunikointia. Ehdotukset olivat sisäinen sähköpostikirje, markkinoinnin strategiapalaveri, vuosikello, tiimipäivä, yhteinen aamupala ja myynnin asiakashallintajärjestelmän päivitystalkoot.</p>	
<b>Asiasanat</b> B2B-markkinointi, B2B-myynti, tiimityöskentely, tiimijohtaminen, yhteistyö	

Degree Programme In Business

<b>Author</b> Nelli Inberg	<b>Group or year of entry</b> 2007
<b>The title of thesis</b> Improving the cooperation of marketing and sales in B2B-companies – Talentum Oyj	<b>Number of pages and appendices</b> 58 + 1
<b>Supervisor</b> Eija Kärnä	
<p>This report is a thesis for HAAGA-HELIA University of Applied Sciences. The author has completed the thesis as a member of HAAGA-HELIA University of Applied Sciences' workgroup focusing on cooperation between sales, marketing and communication.</p> <p>The author's thesis focuses on the topic of improving the cooperation between sales and marketing in a B2B-company. The B2B-sales and marketing team at Talentum Oyj's magazine unit for advertisement sales is used as a case example.</p> <p>The thesis is a qualitative research, where conclusions for development areas and solutions are made based on theory and empirical research. The report establishes the distinctive characteristics of B2B-marketing and sales as well as their distinctive differences compared with B2C-marketing and sales. The framework of the thesis also deals with core themes such as teamwork and team leading.</p> <p>The purpose of the report was to find answers to what good teamwork and Team leading is and how Talentum's magazine unit's marketing and sales team can benefit from them.</p> <p>The author conducted interviews in the empirical section of the thesis with the marketing and sales team's marketing manager, marketing assistant and two marketing directors at Talentum's magazine unit. The interviewees could openly speak out their opinions related to the current state of the cooperation and the possible areas of improvement and development. Based on the interviews, the author made conclusions pinpointing the most important development areas. The development areas were given concrete development proposals, which the marketing and sales team at Talentum's magazine unit can utilize to improve the cooperation.</p> <p>The outcome was that the team should develop internal communications. The proposed development measures were internal e-mail, marketing strategy meeting, yearly clock, team breakfast and customer management system upgrade.</p>	
<b>Key words</b> B2B-marketing, B2B-sales, teamwork, team leading, cooperation	

# Sisällys

1 Johdanto .....	1
2 Talentum Oyj.....	2
3 Tutkimusongelma ja raportin teemat.....	5
4 B2B-markkinoinnin tehtävät .....	6
4.1 B2B-markkinat vs. kuluttajamarkkinat .....	7
4.2 Yritysmarkkinoiden kysyntä eroaa kuluttajamarkkinoista.....	8
4.3 B2B-markkinoinnin merkitys yrityksen kasvussa.....	9
5 B2B-myyntien erityispiirteet .....	11
5.1 Kuka tekee kaupan? Huippumyyjän ominaisuudet.....	11
5.2 B2B-myyntien erityispiirteet ja sen kohtaamat haasteet.....	13
6 Tiimi ja tiimijohtaminen – toimivan myyntien ja markkinoinnin yhteistyön edellytykset.....	16
6.1 Toimiva tiimi ja sen edellytykset.....	16
6.1.1 Selkeät tiimin tavoitteet.....	17
6.1.2 Luovuuteen kannustaminen.....	18
6.1.3 Laadun vaaliminen ja yksityiskohtiin tarttuminen.....	19
6.1.4 Tiimin sisäinen yhteinen tavoite .....	20
6.1.5 Tiimin palkitseminen.....	20
6.2 Hyvän tiimijohtajan ominaisuudet .....	20
7 B2B-myyntien ja -markkinoinnin yhteistyön yleisimmät haasteet suomalaisissa yrityksissä.....	23
7.1 Yleisimmät haasteet yhteistyössä.....	25
7.2 Miten havaitut ongelmat yhteistyössä voidaan välttää? .....	27
8 Opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuus ja sen teoria .....	29
9 Talentum – lehtiliiketoimintayksikön markkinoinnin ja myyntien nykytila.....	31
9.1 Haastattelut ja niiden alustus .....	31
9.2 Lehtiliiketoiminnan B2B-markkinoinnin nykytila.....	32
9.3 Markkinoinnin ja myyntien tärkeimmät tehtävät markkinoinnin näkökulmasta.....	33
9.4 Työnjako markkinoinnin näkökulmasta.....	34
9.5 Miten markkinointi kokee tiimityön tehokkuuden?.....	34

9.6	Yhteistyön kehittäminen markkinoinnin näkökulmasta .....	36
9.7	Markkinoinnin toinen näkökulma.....	37
9.8	Markkinoinnin työolosuhteet ja työn tehokkuus .....	38
9.9	Markkinoinnin kokemat tiimityön ongelmat .....	39
9.10	Lehtiliiketoiminnan B2B-myyntin näkökulma yhteistyöhön.....	41
9.11	Yhteiset tavoitteet ja tiimityöskentely .....	42
9.12	Myyntin toinen näkökulma .....	43
9.13	Myyntipäällikön kokema työn tehokkuus ja myyntin tärkeimmät tehtävät .....	44
9.14	Millaisena yhteistyö koetaan myyntin näkökulmasta? .....	45
10	Johtopäätökset ja kehitystoimenpiteet.....	48
10.1	Työskentelyn hektisyys ja kiire.....	48
10.2	Kommunikaatio ja tiedonjako tiimityössä.....	49
10.3	Markkinoinnin suunnittelu.....	50
10.4	Myyntin kärsivällisyyden puute.....	50
10.5	Kehitysehdotukset.....	51
11	Loppusanat.....	55
	Lähteet.....	56
	Liitteet.....	59
	Liite 1 .....	59

# 1 Johdanto

Myynnin ja markkinoinnin välisen yhteistyön kehittämiseksi nähdään tänä päivänä yhä enemmän tarvetta. Vanha organisaatiomalli, jossa markkinointi ja myynti toimivat täysin erillisinä yksikköinä, on melko vanhentunut ja tämän opinnäytetyön tehtävänä onkin osoittaa yhteistyön tärkeys. B2B-yritysten myynnin ja markkinoinnin välisen yhteistyön merkitys korostuu, sillä molemmat toimivat hyvin lähellä itse asiakkaita. Molemmat ovat riippuvaisia toisistaan, sillä kummatkin omaavat toisiaan hyödyttävää tietoa. B2B-myynnillä ja -markkinoinnilla on myös hyvin samat tavoitteet, joten yhteistyöllä näiden tavoitteiden havittelu on optimaalisempaa.

Raportti on HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun opinnäytetyö. Opinnäytetyön laatijana olen osana HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa toteutettua teemaryhmää, jossa eri toimintayksiköiden opiskelijat kirjoittavat opinnäytetyönsä samasta aiheesta, mutta eri näkökulmista. Itse opiskeluni olen suorittanut Pasilan liiketalouden yksikössä. Teemaryhmän aihe on myynnin, markkinoinnin ja viestinnän välisen yhteistyön kehitys. Oma opinnäytetyöraportti kohdistuu siis myynnin ja markkinoinnin välisen yhteistyön kehittämiseen B2B-yrityksessä.

Opinnäytetyön esimerkkiyrityksenä toimii Talentum Oyj, ja tarkemmin sen aikakauslehtipuolen ilmoitusmyynnin markkinointi- ja myyntitiimit. Opinnäytetyön tuotos on katsaus markkinoinnin ja myynnin välisen yhteistyön kehityskohtiin esimerkkinä Talentumin aikakauslehtipuolen liiketoimintaa ja prosesseja käyttäen. Opinnäytetyön tulokset on myös käytettävissä kehitysehdotuksena myynnin ja markkinoinnin välisestä yhteistyöstä Talentumin aikakauslehtipuolen ilmoitusmyynti ja -markkinointi tiimissä.

## 2 Talentum Oyj

Yritys, johon opinnäytetyön tutkimus kohdistuu, on Talentum Oyj. Talentum on pohjoismainen mediayritys, jonka liiketoiminta ja osaaminen keskittyy lehtien ja kirjojen kustannustoimintaan, verkkoliiketoimintaan, koulutukseen, tapahtumien järjestämiseen sekä suoramarkkinointiin. Yritys toimii Suomen lisäksi Ruotsissa, Baltiassa ja Venäjällä noin 700 hengen henkilöstön voimin. Yrityksen historia ulottuu 1930-luvun loppuun, jolloin perustettiin Talouselämä-lehti. (Talentum 2011).

Talentum on pääasiallisesti yrityskirjallisuuden kustantaja ja informaation tuottaja. Tämä liiketoiminta pitää sisällään kattavan määrän erilaisia ammattikäyttöön tai opiskeluun suunnattuja teoksia yritysmaailman kaikilta aloilta; markkinoinnista juridiikkaan. Talentumin missio onkin auttaa ammatilaisia menestymään. (Talentum 2011).



Kuva 1. Talentumin arvokuvio

Huomattava osuus Talentumin liiketoiminnasta on myös informaation tuottamista eri medioihin. Talentumin medioita ovat Talouselämä, Arvopaperi, Fakta, Tekniikka&Talous, MikroPC, Tietoviikko, Markkinointi & Mainonta, Metallitekniikka, Energia, Mediauutiset ja Ruotsissa ilmestyvät Affärsvärlden, Ny Teknik, Byggsverige, Dagens Media, Lag&Avtal sekä Arbetarskydd. Näistä osa julkaistaan paperilla aikakaus- tai sanomalehtinä, mutta suuri osa sisällöstä sijoittuu verkkojulkaisuihin (Talentum, 2011). Esimerkiksi Talouselämän verkkosivuilla on viikoittain 150 908 viikkokävijää (TNS Gallup, vko 10/2012.)

Opinnäytetyön teorian peilauskohteena toimii juuri lehtipuolen myynnin ja markkinoinnin toiminta ja prosessit. Talentum on nimittäin jaoteltu kahteen osastoon; lehti – ja kirjaysiköt. Lehtiyksikössä myyntitiimien tehtävänä on myydä ilmoituspaikkoja yrityksille, jotka haluavat ilmoittaa omasta palvelustaan tai tuotteestaan. Lehtiliiketoiminnan myyntitiimi on jaettu kahteen ryhmään; Business –myyntiryhmä ja Teollisuus –myyntiryhmä. Näiden mukaan lehdet ja siten kohderyhmälle mielekkäät ilmoituspaikat saadaan jaettua teeman mukaan oikealle myyntiryhmälle. Esimerkiksi business –myyntiryhmä myy ilmoituspaikkoja Talouselämä lehteen ja teollisuus –myyntiryhmä myy mainospaikkoja Tekniikka&Talous –lehteen. Kummankin myyntiryhmän myyntijohtajia tullaan haastattelemaan kehitysehdotuksia silmällä pitäen. (Kurkilahti, K. 25.8.2012.)

Olennaista on ymmärtää myös lehtiosaston markkinointitiimin tehtävä. Markkinointitiimin tehtävänä on valmistaa ilmoituspaikkoja myyvälle myyntitiimille tueksi markkinointimateriaalia, joka suunnataan eri markkinointikanavia käyttäen eri kohderyhmille. Markkinointi hakee kohderyhmänsä mukaan asiakasrekisteristä aloittain jaoteltuja asiakaslistoja, joille suorakirjekampanja kohdennetaan. (Kurkilahti, K. 25.8.2012.)

Opinnäytetyössä ilmenevät kehityskohdat ovat mahdollisimman ajatuksella kaavailtu ja pohdittu Talentumin omia ajatuksia kunnioitten. Tällöin saadaan kohdeyritykselle maksimaalinen hyöty. Haastateltavat tulevat olemaan esimiestasolla työskenteleviä myynnin ja markkinoinnin henkilöstöä. Haastateltavina ovat markkinointipäällikkö Katariina Korremäki ja markkinointiassistentti Kristiina Kurkilahti.



Lisäksi haastateltavina myynnin näkökulmaa avaa kummankin aiemmin mainitun kahden myyntiryhmän päälliköt Petri Tamminen ja Roger Enlund. Lisäksi haastateltavana perusasioiden selventämiseksi ja lisäkysymyksien avuksi on markkinointitiimin markkinointiassistentti Kristiina Kurkilahti. (Kurkilahti, K. 25.8.2012.)

Koska Talentumin kohderyhmää ovat pääasiallisesti eri alojen yritykset, on myös viitekehys sidottava yritysmarkkinointiin ja yritysmyyntiin. Viitekehysten pääteoria on laadittu mm. useita alan kirjallisuuslähteitä hyväksikäyttäen.

### 3 Tutkimusongelma ja raportin teemat

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen aineistona on käytetty haastatteluja. Kappaleessa 8 arvioidaan tarkemmin tämän opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuutta. Opinnäytetyöprosessi alkoi aluksi perehtymisellä Talentumin palveluihin ja viitekehyksen laatimisella. Teorian pohjalta tehtiin haastattelut Talentumin johdolle. Haastattelut olivat vapaamuotoisia keskusteluja avainhenkilöiden kanssa, kuitenkin rakennettua haastattelurunkoa seuraten. Haastattelujen purun jälkeen tehtiin johtopäätökset ja korostettiin kehityskohteita. Oletus ei ole se, että Talentumin myynnin ja markkinoinnin tiimien toiminta ei olisi toimivaa, vaan tavoite on tehostaa prosesseja avoimella ja rehellisellä tavalla. Talentumin myynnin ja markkinoinnin tiimit antavat esimerkin teorian tueksi. Opinnäytetyön päämääränä on löytää vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Millaista on hyvä tiimityö ja tiimijohtaminen?
- Millaista on toimiva yhteistyö markkinoinnin ja myynnin välillä B2B-yrityksessä?
- Mitkä asiat Talentumin lehtiliiketoiminnan myynnin ja markkinoinnin yhteistyössä tarvitsevat kehitystä ja miten näitä ongelmallisia kohtia saadaan ratkaistua?

Tutkimusongelmat nostavat raportille tarpeellisia teemoja, joiden avulla raportin näkökulma ja aiheen tarkastelu pysyy ruodussaan. Kantavina teemoina ovat:

- B2B-myynti –ja markkinointi
- tiimityö
- tiimijohtaminen
- yhteistyö

## 4 B2B-markkinoinnin tehtävät

Business-to-business markkinointi (B2B-markkinointi) on yrityksiltä yrityksille tapahtuvan liiketoiminnan markkinointia. Se on tieteenä uudempi, kuin klassinen kuluttajamarkkinointi, mutta pitää sisällään lähes samat lainalaisuudet, kuin perinteinen kuluttajamarkkinointi. Yritykseltä yritykselle tapahtuva markkinointi on toiminnoiltaan lähes sama, kuin kuluttajamarkkinointi: huomataan asiakkaan tarve ja kehitetään markkinointimix kohdatakseen nämä tarpeet (Solomon, Marshall, Stuart, 2008, 176). Kuitenkin eroja aiheutuu juuri kohderyhmän olemuksen vuoksi. Yritys asiakkaana on paljon monimutkaisempi markkinoinnin kohde, kuin kuluttaja. Päätös ei ole yhden ihmisen takana, eikä aina perustu mielijohteeseen. Yritys on harkitsevampi ja vaatii voittoa investointilleen. Kuluttaja ostaa tuotteita hankkiakseen esimerkiksi positiivisia tunnetiloja. Näin ei toimi yritys, jolloin perinteinen mielikuvamarkkinointi ei uppoa samalla tavalla. Kuitenkin on muistettava, että yrityksen ostopäätöstentekijät ovat ihmisiä myös ja heihinkin, halusivat tai ei, vaikuttaa mielikuvat ja imago. Prosessi on monimutkainen, sillä oston takana on perusteellinen kannattavuuslaskelma, josta tunteet ovat kaukana. B2B-markkinoinnissa, korostuu huomattavasti vahvemmin asiakkuuksien hallinta, kuluttajamarkkinointiin verrattuna (Hutt, Speh, 2010, 13). Siksi B2B-yrityksissä tulisi kiinnittää huomattavasti enemmän huomiota markkinoinnin ja myynnin saumattomaan yhteistyöhön, sillä yritysmarkkinoinnin suurin valtti on hyvät asiakkuussuhteet, joita myynti pitää yllä.

Jotta monimutkaisuuden ymmärtäisi helpommin, tulee vertailla perinteisen kuluttajamarkkinoinnin ja B2B-markkinoinnin eroja. Pääasiallisesti kuluttajamarkkinointi ja yritysmarkkinointi eroavat toisistaan markkinoiden luonteen, kysynnän, ostaja-myyjä suhteen ja ympäristöllisten tekijöiden kuten talouden, politiikan ja lakien vuoksi. (Hutt, Speh, 2010, 13.)

#### 4.1 B2B-markkinat vs. kuluttajamarkkinat

Varmasti selkein ero on markkinoissa, jossa nämä kaksi markkinoinnin muotoa toimivat. B2B-markkinat ovat yritykset, valtiolliset toimijat ja instituutiot (Hutt, Speh, 2010, 4). Kuluttajamarkkinoinnissa markkinat ovat yksittäisissä ihmisissä, kuluttajissa, kohderyhmissä. B2B-markkinoilla vastassa on usein ammattiostaja. Otetaan esimerkiksi henkilö, joka työskentelee yrityksen ostopäällikkönä. Päivällä hän ”ostaa ammatikseen”, eli tekee oman yrityksensä kannalta kaikin puolin edukkaimpia hankintoja. Hän ottaa päätöksissä huomioon lukuisan määrän erilaisia vaikuttajia: kuljetus – ja toimituskulut, ylläpidon kustannukset ja sen milloin investointi tuo voittoa (Solomon, Marshall, Stuart, 2008, 184.)

Yritysmarkkinoissa investointeja on tekemässä monia henkilöitä, jotka kaikki osaltaan vaikuttavat päätöksentekoon. Tuotteen tai palvelun on täytettävä jokaisen osapuolen tarve, yksittäisen ostajan sijaan (Solomon, Marshall, Stuart, 2008, 177). Yrityksessä on eri toimijoita, joiden vastuulla on ostettavan tuotteen kannattavuus, tehokkuus, toimivuus, ekologisuus ja elinkaari. Yksi ihminen ei usein vastaa näistä kaikista kriteereistä. Juuri oikeat kriteerit kiinnostavat siis suurta osaa yrityksen päättäjistä (Solomon, Marshall, Stuart, 2008, 177.)

Yksi merkittävä ero kuluttajamarkkinoissa ja yrittäjämarkkinoissa on myös asiakaskunnan koko. Kuluttajamarkkinoinnissa voidaan käytännössä olettaa, että kuka vain on asiakas (jos ei oteta huomioon segmentointia ja kohderyhmän rajausta). Yritysmarkkinoissa ovat asiakkaat kokonaisia yrityksiä, joita on tietty vähemmän, kuin kuluttajia. Yritysassiakkaat ovat usein tiettyjä jo ennalta määriteltäviä ”liidejä”, joista pyritään rakentamaan pidempiaikaisia asiakkuuksia, joka tietty pätee kuluttajamarkkinoinnissakin. Ero on vain se, että yleensä yritysmarkkinoissa asiakkaat ovat paljon tarkemmin rajattuja yksittäisiä tiedossa olevia ”caseja”. Nämä asiakastapaukset usein tunnetaan henkilökohtaisesti. Asiakaskunnan koko tekee osansa markkinoinnin ja myynnin välisen yhteistyön merkityksessä. Myynnin tulee tuntea asiakkaat henkilökohtaisesti ja tällöin markkinoiva taho saa arvokasta tietoa myynniltä yksittäisten asiakkaiden toiveista ja mieltymyksistä. (Solomon, Marshall, Stuart, 2008, 177.)

Myös ostojen piirteet eroavat kuluttajamarkkinoiden ja yritysmarkkinoiden välillä. Ostoprosessi on yritysmarkkinoilla ehkä monimutkainen, mutta kaupan onnistuttua, yritysmarkkinat tekevät merkittävästi suurempia ostoja, kuin kuluttajamarkkinat. Molemmat hinta ja ostomäärä ovat määrällisesti suurempia, kuin kuluttajamarkkinoilla on. Kun kaupan koko alkaa olemaan tuhansissa, jopa miljoonissa euroissa, on sanomattakin selvää, että henkilökohtainen myyntityö tekee paremman vaikutuksen, kuin massoille kohdennettu markkinointiviestintä. Voidaan taas huomata, kuinka merkittävässä roolissa B2B-markkinoinnille on myynnin antama panos. (Solomon, Marshall, Stuart, 2008, 177.)

Yritys- ja kuluttajamarkkinoiden ero voi olla myös maantieteellinen. Usein yritysasiakkaat ovat B2B-yritysten maantieteellisessä läheisyydessä (esimerkiksi maan sisällä), tämän kuitenkin olematta välttämättömyys. Kuluttajamarkkinat, varsinkin Internetin sähköisen liiketoiminnan kasvaessa, voivat olla maailmanlaajuisia. (Solomon, Marshall, Stuart, 2008, 177.)

## **4.2 Yritysmarkkinoiden kysyntä eroaa kuluttajamarkkinoista**

Kysyntä eroaa yritysmarkkinoilla kuluttajamarkkinoista, koska kuluttamisen tarve ja tarkoituksensa ovat erilaisia. Yritysmarkkinoilla investoinnit eivät ole henkilökohtaiseen kulutukseen, vaan yrityksen kulutukseen, jolloin tarve voi olla täysin riippuvainen esimerkiksi raaka-aineiden saatavuudesta. (Solomon, Marshall, Stuart, 2008, 178.)

Yksi kysynnän aiheuttaja yritysmarkkinoilla on johdettu kysyntä. Se tarkoittaa kysyntää, joka aiheutuu suoraan kuluttajien kysynnästä. Yksinkertaistettuna mikäli kuluttajat haluavat enemmän voita, on meijerillä suurempi tarve maitoon, jolloin paine maidontuottajiin päin kasvaa. (Solomon, Marshall, Stuart, 2008, 178.)

Joustamaton kysyntä yritysmarkkinoissa tarkoittaa kysyntää, joka ei muutu, vaikka tuotteen tai palvelun hinta nousee tai laskee – yritykset ostavat silti tarvitsemansa tuotteen tai palvelun. Sanomalehtitalo joutuu ostamaan paperia painaakseen lehden, vaikka paperin hinta nousisi. (Solomon, Marshall, Stuart, 2008, 178.)

Toisaalta joillain aloilla yrittäjämarkkinoilla kysyntä on myös herkempää ja saattaa muuttua äkillisemmin, kuin kuluttajamarkkinoilla. Pienetkin muutokset kuluttajien kysynnässä, vaikuttaa joihinkin aloihin välittömästi. Esimerkiksi kuluttajien kasvava kysyntä lentokonematkustusta kohtaan, nostaa lentoyhtiöiden tarvetta hankkia laitteistoa lisää. Kysyntä on myös toisaalta monivaikutteista. Mikäli lentoyhtiö tarvitsee lisää lentokalustoa, tarvitsee yhtiö monien eri toimittajien tuotteita, jolloin kysyntä kasvaa monien eri suuntaan. (Solomon, Marshall, Stuart, 2008, 179.)

#### **4.3 B2B-markkinoinnin merkitys yrityksen kasvussa**

Kuten jo mainittu, lähes tulkoon samat lainalaisuudet pätevät yritysmarkkinointiin, kuin kuluttajamarkkinointiin. B2B-markkinointi on yhä tärkeämmässä roolissa B2B-yritysten kasvussa. Mikäli B2B-yritys hakee kasvua, on yrityksen johdon ymmärrettävä markkinoinnin tärkeys kasvun tekemisessä. Tätä väitettä vahvistaa Forbes –lehden Internetsivuilla julkaistu verkkoartikkeli, jossa painotetaan, että markkinointi on yhtä tärkeää B2B –kuin B2C-yrityksissä. Artikkelin mukaan yritysmarkkinointiin vaikuttavat samat trendit, kuin kuluttajamarkkinointiin. Tällaisia ovat esimerkiksi lisääntyvät asiakaskosketuskanavat (sosiaalinen media), muuttuva ostokäyttäytyminen ja informaation loputon määrä. Nykyaajan tietoyhteiskunnan tuomat vaatimukset vaikuttavat toki samalla tavalla yritysmarkkinointiin, kuin kuluttajamarkkinointiin. Artikkelin mukaan myös B2B-markkinoinnissa on nykypäivänä priorisoitava asiakkaiden tarpeet. Kuten myöhemmin tullaan huomaamaan, myös B2B-myyntin asiakaslähtöisyys on myynnin menestyksen tae. Nämä samat tavoitteet vahvistavat yhteistyötä markkinoinnin ja myynnin välillä. (Forbes, Hancock, Boehm, Plotkin, 2012.)

Forbes –lehden verkkoartikkelissa todetaan, että tutkimuksessa haastateltujen B2B-johtajien mukaan suurimpia puutteita nykyajan yritysmarkkinoinnissa koetaan seuraavissa asioissa (Forbes, Hancock, Boehm, Plotkin, 2012):

- Asiakkaiden syvä tuntemus (ja asiakkaiden omien asiakkaiden tuntemus)
- Markkinoiden ja kilpailukenttien tuntemus erityisesti digitaalisessa ympäristössä, jossa on paljon kasvumahdollisuuksia
- Oman tuotteen tuntemus ja arvon tuottaminen asiakkaalle

Kuten myöhemmin tullaan huomaamaan, lähes samat puutteet koskevat yritysmyyntiä. Tämä lähentää edelleen markkinoinnin ja myynnin yhteistyön tarvetta. Asiakslähtöisyys ajaa siis kummankin tiimin toimintaa. B2B-markkinointi on tulosta tavoittelevampaa, kuin B2C-markkinointi. Yritysmarkkinoinnin tulee ymmärtää omien asiakkaiden tarpeiden lisäksi asiakkaan asiakkaiden tarpeita. Lisäksi hankkiminen on tullut paljon vaativammaksi, kun asiakkaiden vaatimukset ovat kehittyneempiä ja yksityiskohtaisempia. Tämä lisää painetta lisätä tuotteen tuomaa arvoa asiakkaalle. (Forbes, Hancock, Boehm, Plotkin, 2012.)

## 5 B2B-myyntin erityispiirteet

Kun on selvitetty B2B-markkinoinnin eroavaisuudet tavallisesta kuluttajamarkkinoinnista, voidaan huomata, kuinka suuri merkitys myynnillä on kuluttajamarkkinoinnin toimivuuteen. Molemmat ovat riippuvaisia toisistaan. Tässä kappaleessa selviää, mikä on B2B-myyntin erityispiirteitä ja kuinka myyntin panokset vaikuttavat liiketoiminnan menestykseen. Kuka on hyvä myyjä ja mikä tekee B2B-myyntistä haasteellista? Kappaleessa pohditaan myös, mikä vaikutus B2B-markkinoinnilla on myyntin menestykseen.

### 5.1 Kuka tekee kaupan? Huippumyyjän ominaisuudet

Myyjän henkilökohtaiset ominaisuudet ovat olennaisen tärkeitä kaupanteon onnistumisessa. On selvää, että verrattuna markkinointiin, myyntin tulosta on helpompi mitata liiketoiminnan voitossa, kuin markkinoinnin. Myyjät tekevät selvää kauppaa, joka on mitattavissa selkeinä lukuina. Helppoa myyntin teko ei kuitenkaan ole. Myyjiltä toivotaan rohkeaa, sosiaalista ja positiivista asennetta työssään. Klassisesti hyvää myyjää pidetään ”hyvänä tyyppinä” ja hyvänä ihmistuntijana, mutta B2B-myyntissä tämä ei vain riitä. Yritysasiakkaat ovat väistämättä kriittisempiä ja vaikeammin ylipuhuttavissa, verrattuna tavalliseen kuluttaja-asiakkaaseen. Kuten jo aiemmin todettu, ostaminen kuluttaja –ja yritysmarkkinoinnissa eroaa. Yritysmarkkinoilla oston teko ei ole henkilökohtaista ja ostaminen tehdään yrityksen nimissä. Ostajan kuuluukin tällöin olla kriittisempi oston suhteen. B2b-myyjältä vaaditaan siis enemmän, kuin tukevaa kädenpuristusta ja iloista hymyä. (Forbes, Matthew Dixon, Brent Adamson, 2012.)

Forbes on Talentumin kaltainen kustannusyhtiö Yhdysvalloissa, joka julkaisee yrityskirjallisuutta ja –lehtiä amerikkalaisten ammattilaisten käyttöön. Forbes julkaisee suosittua yritysmaailman business-lehteä, joka kantaa yrityksen omaan nimeä ”Forbes”. Forbes-lehden Internet-sivuilla julkaistussa artikkelissa käsitellään erään tutkimuksen tuloksia, jossa haastateltiin yli 6000 myyntin ammattilaista ympäri maailmaa eri liiketalouden aloilta. Tutkimuksen teetti yhdysvaltalainen konsulttiyritys Corporate Executive Board, joka tarjoaa konsulttipalveluja yhdysvaltalaisien yritysten johdolle (Corporate Executive Board, 2012). Tutkimuksen perusteella voidaan linjata muutamia myyjätyyppejä, joihin suurin osa B2B-myyjistä voidaan ”kategorisoida” (Forbes, Matthew Dixon,



Brent Adamson, 2012). Myyjien kategoriat luokitellaan tiettyjen piirteiden mukaan, joita monilla myyjillä on. Nämä viisi myyjätyyppiä ovat:

- **Puurtaja:** aina valmis tekemään paljon töitä ja antaa mielellään ylimääräistä panosta. Hän ei luovuta ja on motivoitunut ja omaehtoinen
- **Ongelmien ratkaisija:** kiinnittää paljon huomiota yksityiskohtiin ja huomio palvelun laatua. Ongelmien ratkaisija pitää erityisesti huolta myynnin jälkeisestä asiakaspalvelusta.
- **Suhteidenluoja:** Ei halua olla ”tyrkkyy” ja ottaa asiakkaan tarpeet erityisesti huomioon. Suhteiden luoja antaa paljon aikaa asiakkaalle päätöksentekoon.
- **Yksinäinen susi:** on myyjä, joka on itsenäinen, vaikeasti hallittava ja seuraa mielellään vain omia vaistojaan.
- **Haastaja:** on myyjä, jolla on aina eri näkemys maailmasta ja hän ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa. Hän rakastaa älykästä keskustelua.

Tutkimukseen vastanneiden myyntialan ammattilaisten mukaan kaikissa näissä myyjätyypeissä on tärkeitä piirteitä, mutta haastajatyypin nousi arvostetuimmaksi myyjätyypiksi. 40 % menestyvistä tähtimyyjistä, ovat tutkimuksen mukaan, haastajia. Tutkimuksen mukaan myyjät, jotka ovat pelkkiä suhteidenluoja ja liian herkkiä vaalimaan asiakkaan tahtoa, pärjäävät huonoiten. Johtopäätöksenä: ”kivat tyypit” eivät tee tulosta. Se, mikä tutkimuksen mukaan, tekee haastajatyypistä parhaat mahdolliset ominaisuudet omaavan myyjän, ovat kolme seikkaa. Haastaja myyjällä on opettaa asiakkaalle tietoa, jota he eivät aiemmin ole tienneet. Tieto voi olla jotain sellaista, joka auttaa asiakasta kilpailussa tai auttaa asiakasyritystä säästämään kustannuksia. Tällaista tietoa asiakas arvostaa. (Forbes, Matthew Dixon, Brent Adamson, 2012.)

Toinen arvostettu piirre haastajamyymässä on kyky luoda yksilöllisiä, juuri tiettyä asiakasta koskevia ratkaisuja. Tutkimuksen mukaan asiakkaat arvostavat sitä, että myyjä tuntee hyvin heidän alansa ja pystyy tietojensa perusteella palvelemaan yksilöllisemmin ja räätälöidysti asiakasyrityksen tarpeita. (Forbes, Matthew Dixon, Brent Adamson, 2012.)

Kolmas arvostettu piirre myymässä on tiukka ote asiakkaasta. Talouden tilanne tällä hetkellä tekee asiakasyrityksistä entistä riskitietoisempia ja harkitsevaisempia. Haastajamyymä ei lepsu otteestaan, eikä suostu esimerkiksi asiakkaan anomiiin alennuksiin, vaan pyr-

kii viemään huomion myytävän tuotteen tuomaan arvoon asiakkaalle. (Forbes, Matthew Dixon, Brent Adamson, 2012.)

## **5.2 B2B-myyntin erityispiirteet ja sen kohtaamat haasteet**

B2B-myynti vaatii siis myyjältä enemmän liiketalouden asiantuntijuutta, kuin tavanomaisempi B2C-myynti (Business-to-Consumer, yrityksiltä asiakkaille tapahtuva myynti). B2B-myyjä kohtaa haasteita samalla tavalla, kuin B2B-markkinointi; asiakkaat ovat riskitietoisempia ja harkitsevaisempia. B2B-myyjän tulee ymmärtää enemmän, kuin ihmisten ostokäyttäytymisestä ja myytävästä tuotteesta. B2B-myyjältä vaaditaan liiketalouden eri alojen, trendien, organisaatioiden ja niiden sisäisten prosessien tuntemusta. (Forbes, Dan Schawbel, 2011.)

Mikä myyjien työtä sitten vaikeuttaa? Onko syy yritysten asenteista myyjiä kohtaan vai myyjien oma työskentely? Pekka Mattila on suomalainen konsultin urallaan menestynyt tekijä, joka on kirjoittanut yhdessä Mika Rautiaisen kanssa tätäkin opinnäytetyön teoriaosuutta täydentäneen ”Putki – johda myyntiä ja markkinointia yhdessä” –teoksen. Pekka Mattila kirjoittaa blogissaan 26.5.2010 tutkimuksesta, jonka teetti konsulttiyritys McKinsey B2B-myyntin yleisistä kompastuskivistä.

Tutkimukseen osallistui yli 1200 teknologiaostajaa amerikkalaisissa ja länsieurooppalaisissa yrityksissä. B2B-päättäjien haastattelujen perusteella jopa 35% haastateltavista olivat sitä mieltä, että suurin ongelma myyjissä oli liika yhteydenpito. Luotaantyyöntävää on liika soittelu, sähköpostien lähettely ja liian innokkaat tapaamiset. 20% haastateltavista olivat myös sitä mieltä, että monet myyjistä eivät tunteneet tarpeeksi tuotettaan ja 8% kokivat heikoksi myyjän tuntemuksen asiakkaan alasta. Kompastuskiveksi koettiin myös se, että myyjät eivät pidä yhteyttä asiakkaaseen enää kaupanteon jälkeen. Nämä tulokset ovat hyvin pitkälle samat, kuin aiemmin mainitun tutkimuksen tulokset. Myyjien tulisi tulosten perusteella, sinnikkyuden sijaan, panostaa laatuun. Laadulla tarkoittaen sitä, että keskittyy todella tutustumaan asiakkaan alaan ja löytämään muutamat todellista arvoa tuottavat argumentit myytävästä tuotteesta asiakkaalle. Ei soitellen sotaan, vaan laadukas rauhallinen kontaktointi on valttia. (Johda putkea, Pekka Mattila, 2010.)

Ongelma usein on myös asiakkaan oston ajureiden tunnistamisen vaikeus. Kuka lopulta on se, joka oston päätöksen tekee? Päätöksentekoprosessista tulisi ottaa selvää jo hyvässä ajoin, sillä vain silloin myynnillä on mahdollisuus vaikuttaa asiakkaaseen (Funnel, Mika Rautiainen, 2012). Pelkkä kohderyhmän tunnistaminen ei siis riitä, vaikka se tärkeää markkinoinnin kannalta onkin. On katsottava syvemmälle yksittäisen yrityksen henkilöstöön.

Markkinointi voi toimia myynnin apuna pilkkomalla kohderyhmät aina vain pienimpiin ryhmiin, jolloin myynnille saadaan eroteltua jyvät akanoista ja todelliset liidit löytyvät. Päätöstentekijöiden vaikeus on sama, kuten kuluttajamarkkinoiden päätöstentekijöiden löytämisessä. Esimerkiksi lomamatkan kohteen valitsemisessa perheen jokaisella osapuolella on vaikutuksensa lopulliseen päätökseen. Mattila ja Rautiainen (2010, 98) viittaavat, että päättäjistä voidaan kostaa kolme päättäjärhmää: operatiivinen johto, talousjohto ja ylin johto. Operatiivinen johto edustaa näkökulmaa ostopäätökseen, joka harkitsee todellista käyttötarkoitusta ja laatua. Talousjohto harkitsee tietty tehokkuutta, kustannuksia ja käytettävyyttä lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä. Ylin johto taas haluaa investoinnin tuovan arvoa omistajille ja sidosryhmille. Näillä rooleilla on organisaation sisällä eroavaiset vastuut ja tehtävät, joten myynnin ja markkinoinnin tulee ottaa huomioon heidän eroavaiset intressit. (Mattila, Rautiainen, 2010, 94-99.)

Myynnin tulee miettiä tarkkaan lähestymistavat ja markkinoinnin tulee hioa markkinointiviestit roolien eri osapuolille. Vaikka nämä kaikki päättäjärhmät usein tekevät saman katon alla töitä, eivät he löydä aikaa keskinäiselle päätöksenteolle, vaan arki vie suurimman osan ajasta pois ostopäätösten teosta. Markkinoinnin ja myynnin yhdessä suunnittelema ja järjestämä räätälöity tapahtuma voisi olla ratkaisu päättäjärhmien yhteen tuomiseen. (Mattila, Rautiainen, 2010, 94-99.)

Myynnin tulisi tunnistaa Mattilan ja Rautiaisen (2010, 101) mukaan seuraavat päättäjär ryhmien sisällä olevat roolit. Kokenut myyjä tunnistaa nämä roolit melko nopeasti:

- Hyväksyjä, jolla on lopullinen päätösvalta ja ”viimeinen sana”
- Päätöksentekijä, joka johtaa oston eteenpäin viemistä ja tavoittelee ratkaisua
- Käyttäjä, joka edustaa yrityksen syviä rivejä, tarkoittaen lopullisia käyttäjiä – hänen tehtävänä on tyrmätä mahdottomat vaihtoehdot
- Sponsori, joka on myyjän puolella ja on koko hankinnan puolestapuhuja
- Vastustaja ja haastaja, on henkilö, joka suhtautuu negatiivisesti hankintaan ja ottaa myyjäyrityksen silmätikukseen

## **6 Tiimi ja tiimijohtaminen – toimivan myynnin ja markkinoinnin yhteistyön edellytykset**

Tässä kappaleessa tullaan tarkastelemaan tarkemmin, millaista on toimiva yhteistyö markkinoinnin ja myynnin välillä, mitä on toimiva tiimityö ja oikeanlainen tiiminjohtaminen. Tiimityö vaatii toimiakseen tiettyjä elementtejä ja edellytyksiä, joita tässä kappaleessa pyritään avaamaan.

### **6.1 Toimiva tiimi ja sen edellytykset**

Yrityksmaailmassa tiimi määritellään ryhmäksi ihmisiä, joiden yhteinen panos annettuun työhön tekee työskentelystä tehokkaan ja tuo paremman lopputuloksen, kuin yksittäisen ihmisen antama panos (Robbins 2005, 273). Tiimien tyyppejä voi olla monia. Tiimin luonne määrittyy sen tavoitellun päämäärän mukaan. Myynnin ja markkinoinnin välisen yhteistyön kehitystä silmällä pitäen nousevat esiin eri toiminnot yhdistävät ”cross-functional”-tiimit. Näissä tiimeissä työskentelee työntekijöitä, suurin piirtein samalta hierarkkiselta tasolta, mutta eri työalueilta. Tehokkaita näistä eri toimintoja yhdistävistä tiimeistä tekee jaettu tieto monilta eri näkökanteilta. Joskus tiimin jäsenet voivat olla täysin eri aloilta. Myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kannalta tämä on paras tiimityöskentely tapa, sillä vain oppimalla toisistaan, voivat he kehittää prosessejaan yhteneväisiksi. (Robbins 2005, 274-276.)

Yritykset toimivat nykyään liikemaailmassa, jossa vaatimukset, tarpeet, trendit ja muuttuva toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Tämän vuoksi koetaan, että tiimien tarjoamat edut ovat tehokkaita taklaamaan nämä nykyliikemaailman haasteet. Tiimien vahvuudet ovat nopeus, joustavuus, innovatiivisuus, multiosaaminen, laaja tietäminen ja yhteinen panos. Tällaisilla ominaisuuksilla pystytään paremmin vastaamaan vaativiin olosuhteisiin ja vaatimuksiin. Siksi yritysten kannattaisi panostaa tiimien kehitykseen ja hyödyntämiseen. (Manktelow & Felix Brodbeck, 2009.)

Tiimityöskentely itsessään ei ole mikään uusi menettelytapa yrityksmaailmassa, mutta sen toimivaksi saaminen ei ole aina yksinkertaista. Mikä määrittelee sitten toimivan tiimin?

Jotta työtiimi toimisi, vaaditaan organisaation puolelta siihen tarvittavat ”aineokset”, jotta tiimillä on mahdollisuus toimia tehokkaasti. On sanomattakin selvää, että organisaation puutteet vievät tehokkuutta pois tiimin toiminnasta, jos kaikki aika kuluu organisaation ongelmien selvittämiseen.

Susan A. Wheelan (2010, 8-11) oppaassaan ”Creating effective teams – guide for members and leaders” luettelee muutamia ohjeita, joita organisaation puolelta tulisi noudattaa, jotta työtiimillä olisi hyvä perusta kasvaa tehokkaaksi tiimiksi.

### **6.1.1 Selkeät tiimin tavoitteet**

Ensinnäkin johdon tulisi antaa tiimille selkeä kuva siitä, mikä organisaation missio on. Tiimille tulisi tarkkaan selvittää, mikä on todellinen yrityksen olemassaolon syy. Wheelanin mukaan ei riitä vain se, että ryhmä osaa luetella ääneen tarkalleen, mitä missio pitää sisällään, vaan ryhmän kuuluisi aidosti ymmärtää sanojen tarkoitus. (Wheelan, 2010, 8.)

Yhteisen kunnianhimon jakaminen on myös Harvard Business Review –lehdessä julkaistun Douglas A. Readyn ja Emily Trueloven artikkelin mukaan menestyvän yrityksen tae. Artikkelin mukaan jokaiselle, suurenkin yrityksen, työntekijälle kannattaa tehdä selväksi yrityksen ydintavoitteet ja missio. Kollektiivinen ambitio yhteissumma johdon ja työntekijöiden jaettua ajatusta siitä, miksi yritys on olemassa, mitä he toivovat saavuttavansa, kuinka he tekevät yhteistyötä saavuttaakseen kollektiivisen ambition ja kuinka heidän brändilupaus on linjassa ydinarvojen kanssa. Idea on, että jokainen työntekijä jokaisella työn tasolla ottaa omaan työhönsä mukaan henkilökohtaisen tavoitteen saavuttaakseen omalla kohdalla kollektiivisen ambition. Tällöin suuressa mittakaavassa yrityksen suuri tavoite tavoitetaan, kun jokainen työntekijä suoriutuu omalla tasollaan hyvin ja pääsee tavoitteeseen. Oman tavoitteen saavuttaminen on realistisempi tehtävä, kuin ison yrityksen suuri missio, joka saattaa usein olla epäselvä ja epärelevantti yksittäisen ihmisen työssä. (Ready & Truelove, 4-5, 2011.)

Kollektiivisessa ambitiossa tulisi olla Readyn ja Trueloven (4-10, 2011) mukaan määriteltynä seuraavat elementit:

- **Tarkoitus** – Yrityksen olemassaolon syy ja tarkoitus (missio)
- **Visio** – Asema tai status, jossa yritys pyrkii olemaan sopivan aikavälin päästä
- **Tavoitteet ja välietapit** – Mittarit, joilla visioon päästään
- **Strategia ja operationaaliset prioriteetit** – Toimet, joita ei tehdä saavuttaakseen vision
- **Brändilupaus** – Sitoumus, joka annetaan sidosryhmille yrityksen tarjoamasta laadusta ja kokemuksesta
- **Perusarvot** – Periaatteet, joiden takana yritys seisoo
- **Johdon toiminta** – Miten johto toteuttaa käytännön tasolla yllä mainitut elementit

Nämä elementit ja yrityksen kollektiivisen ambition tavoittelu, voidaan asettaa myös pienempään skaalaan – tiimeihin. (Ready & Truelove, 4-10, 2011.)

### 6.1.2 Luovuuteen kannustaminen

Wheelan nimeää toiseksi ohjeeksi johdolle innovatiivisuuden tukeminen ja kannustaminen luovuuteen. Ongelma usein on, että tiimeiltä vaaditaan työtapoja, jotka on aina ollut olemassa organisaation kirjoittamattomissa säännöissä, jolloin helposti tiimi tuntee menetelmät liian rajoittaviksi. Tällöin menestyminen on suurempien ponnisteluiden takana. Jokainen tiimi toimii eri tavalla, eikä jokaiseen tiimiin voida sovittaa samoja vanhoja kaavoja, jotka ovat ehkä joskus toimineet. Tiimien paras etu on juuri siinä, että vapaasti toimiessaan ja heille sopivat työskentelytavat löytyessä, uusia innovatiivisia ideoita syntyy. (Wheelan, 2010, 8-9.)

Tätä teoriaa tukee myös Harvardin yliopiston julkaisema Internet-artikkeli, jossa kirjoitetaan Harvard Business Review Pressin kustantamasta teoksesta ”The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work”. Artikkelissa haastatellaan kahta kirjan tekijää Teresa M. Amabilea ja Steven J. Krameria, jotka ovat tutkineet pienien voittojen merkitystä luovuuden vapauttamiselle ja työnteon mielekkyyden löytymiselle tiimityöskentelyssä. Tutkimusten mukaan kaikista tärkein me-

nestyksekkään tiimityöskentelyn tekijä on tunne kehittämisestä ja edistyksestä työnteossa. Tärkeintä on tunne, että työllä on merkitystä. Tutkimus perustui 238 työntekijän henkilökohtaisiin kertomuksiin yli 12 000 työpäiväkirjan muodossa, joissa nämä työntekijät kuvailivat päivittäin jonkun tiimiprojektin etenemistä. Yllättävää tutkimustuloksissa oli se, että harva mainitsi kannustimikseen bonuksia tai palkkoja vaan työn edistymisen ja pienet työpäivän voitot. Tuloksissa selvisi, että nämä pienet onnistumiset olivat melkein yhtä palkitsevia työntekijöille, kuin suuret läpimurrot. Tiimejä ohjaava johto voisi kiinnittää huomiota palkitsemaan tiimiään myös pienistä saavutuksista, eikä vähättellä niiden merkitystä. (Carmen, 2011, 1.)

Wheelanin mukaan ryhmältä kuuluu odottaa menestystä. Jos asenne jo johdon puolelta on, että ”metsään mennään kuitenkin”, saa ryhmä myös vaikutteita negatiivisesta asenteesta. Mikä hyöty on tehdä kovaa työtä ja panostaa yritykseen, jonka johto ei edes itse usko yrityksen menestykseen. Asenne siis ratkaisee, vaikka kulunut sanonta onkin. Myynnin ja markkinoinnin yhteistyö saataisiin varmasti puhaltamaan yhteen hiileen, kun heille asetettaisiin yhteinen menestyksen tavoite. (Wheelan, 2010, 8-9.)

### **6.1.3 Laadun vaaliminen ja yksityiskohtiin tarttuminen**

Tiimijohtajien tulee ottaa huomioon se, että laadun vaaliminen on tärkeää. Kun tiimijohto vaatii laatua ja pitää tavoitteena parhaan mahdollisen palvelun tuottamista, on myös työntekijöillä kirkkaampi mielikuva siitä, että työ on merkityksellistä ja kannattavaa. Myynnin ja markkinoinnin tiimityön kannalta on siis tärkeää, että määrän sijasta tavoitellaan laatua. Myynnin ja markkinoinnin yhteispeli tuntuisi varmasti arvokkaammalta, jos heidän yhteiseltä tekemiseltä odotetaan laatua. Tällöin kummatkin osapuolet kokevat työn merkittäväksi ja arvostetuksi. (Wheelan, 2010, 9.)

Wheelan listaa, että tehokas tiimijohtaja auttaa tiimiä yksityiskohtienkin kanssa. Ilman hyväksyvää sanaa tiimi jää alustalle, joka ei ole kovin vakaa. Tällainen tilanne voi aiheuttaa tiimissä tunteen välinpitämättömyydestä ja tiimiä on vaikea viedä eteenpäin. Jos tilanne vaatii sen, että tiimiä ei voida jatkuvasti ohjata yksityiskohtien kanssa, on alusta alkaen annettava tiimille selkeä kuva siitä, mitä heidän tulee tehdä ja millä aineksilla tavoitteeseen päästään. (Wheelan, 2010, 9-10.)



#### **6.1.4 Tiimin sisäinen yhteinen tavoite**

Tehokkaan tiimin edellytys on myös se, että tiimin jäsenet pystyvät antamaan omia ideoitaan panostukseksi työhön. Jos tiimi tuntee, että kaikki mitä he ehdottavat jyrätään välittömästi, vaikuttaa se suoraan tiimin menestymiseen. Tehokkuuden edellytys on, että tiimille on tuotava selväksi odotukset: tulos, laatu, ajoitus ja tahti. Tiimi vaati toimimiseen selkeät suuntaviivat ja tavoitteet, joihin ryhmä tähtää tietyssä aikataulussa ja tahdissa. Tiimi tarvitsee jonkun tavan mitata saavutuksiaan. Myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kannalta olisi hyvä, että johto järjestäisi myynnille ja markkinoinnille tilaisuuksia, jossa voitaisiin yhteistalkoilla ideoida kehitysehdotuksia. (Wheelan, 2010, 10.)

#### **6.1.5 Tiimin palkitseminen**

Wheelan mainitsee, että tiimijohtajan kannattaa palkita tiimin saavutuksista tiimiä, kuin yksittäisien tiimin jäsenten suorituksia. Wheelanin mukaan suurin osa nyky-yritysten palkitsemisjärjestelmistä, on suunniteltu arvioimaan ja palkitsemaan yksittäisiä suorituksia. Tästä voidaan päätellä, että työelämässäkin markkinoinnin ja myynnin yhteistyössä myynnin yksittäisten voittojen palkitseminen, on tehokkaalle tiimityölle haitaksi. (Wheelan, 2010, 10-11.)

### **6.2 Hyvän tiimijohtajan ominaisuudet**

Myös Manktelowin ja Brodbeckin (47, 2009) mukaan, edellä mainitut ominaisuudet tekevät tehokkaan tiimin. He lähestyvät asiaa tiimijohtamisen merkityksen painotuksella. Manktelowin ja Brodbeckin (47, 2009) mukaan tiiminjohtajalta tarvitaan paljon erilaisia taitoja ja ominaisuuksia, mutta tärkeimmät näistä ominaisuuksista ovat:

- kommunikointitaidot
- motivaation nostamisen taito
- luja usko tiimin osaamiseen ja tarkoitukseen
- konfliktienratkaisutaito
- valmennustaito
- ihmissuhdetaidot

- suunnittelu- ja koordinoitaidot
- taito olla roolimallin roolissa
- avoimuus
- itsetunnonkohotustaidot

Nämä kaikki taidot viittaavat juuri edellä mainittuihin toimivan tiimin edellytyksiin. Ilman näitä taitoja Manktelowin & Brodbeckin mukaan (48, 2009) ei tiimijohtaja saa tiimistään parasta mahdollista tulosta irti. On myös huomattava, että tiimin toimimisen kannalta tiimijohtaja ei saisi nousta tiimin yläpuolelle vaan työskennellä tiimin kanssa. Tiimijohtaja ei ole sankari, vaan yksi tiimin jäsenistä. Jotta tiimi toimisi tehokkaasti ja ohjautuisi kohti tavoitetta, tarvitaan tiimijohtajalta tiettyjä toimintoja. Tiimin perusajatus on se, että yhteinen panos on enemmän kuin yksilön panos ja enemmän kuin tiimin jäsenten panos yhteensä. Jos panos ja lopputulos on vähemmän kuin tiimin jäsenten antama voima, voidaan puhua prosessitappiosta. Taas päinvastoin on olemassa myös tiimien prosessivoittoa, joita tiimi saavuttaa, kun sen tulos ylittää tiimin jäsenten määrän ja panoksen. (Manktelow & Brodbeck, 48, 2009.)

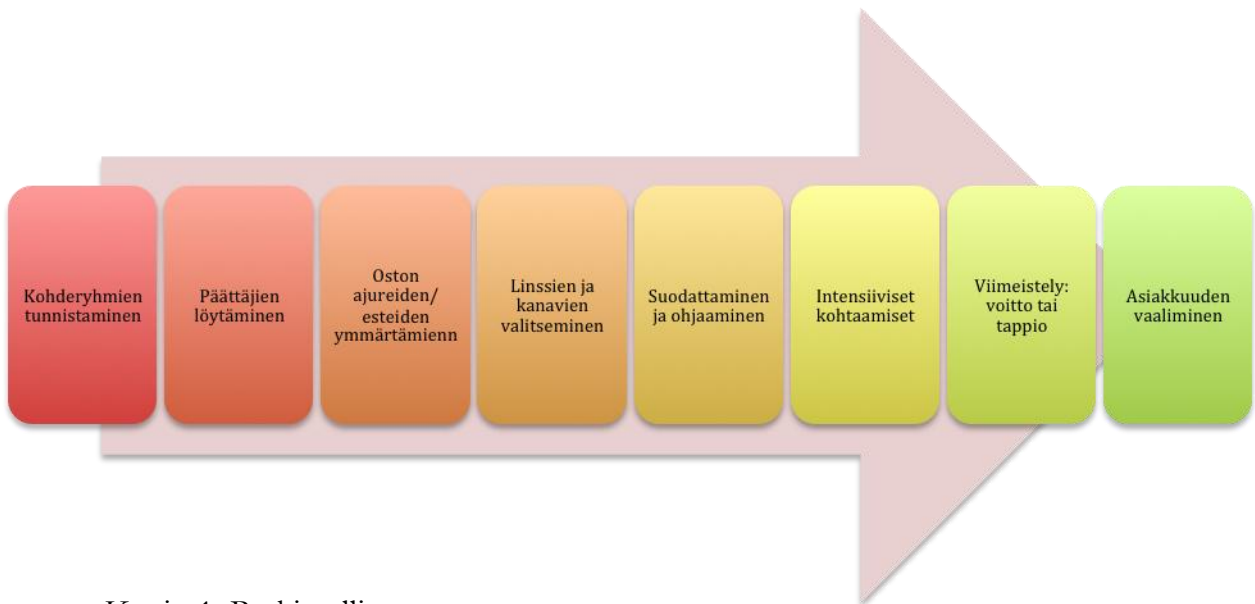
Wheelanin teorioita toimivasta tiimistä vahvistaa Manktelowin ja Brodbeckin (50, 2009) ajatukset siitä, millaisia toimintoja tiimijohtajan tulee tehdä, jotta näiltä prosessitappioilta vältytään. Tiimijohtajan tulee:

- Kommunikoida avoimesti, niin että jakaa informaatiota ja jokainen tiimin jäsen kuuntelee
- Rohkaisee osallistumiseen, niin että tiimissä jokainen kokee olevan tärkeä osa tiimiä
- Edistää yhteisymmärrystä ja konsensusta päämäärästä
- Asettaa tavoitteet tiimille
- Vastuualueiden jakaminen yksilö ja –tiimitasolla
- Orientoida tiiminjäsenet tehtäviinsä: rooli- ja tehtävät ja toimeksiannot
- Käsitellä erimielisyydet hienotunteisella tavalla niin, että kaikkien näkökannat otetaan huomioon
- Ottaa hyöty irti tiimin monimuotoisuudesta
- Innostaa ja rohkaista luovuuteen

- Rohkaista yhteiseen oppimiseen niin, että tiimin jäsenet saavat toisiltaan tietoja ja taitoja
- Varmistaa refleksiivisyys harjoittamalla jatkuvaa prosessin analysointia ja reagoimista

## 7 B2B-myyntin ja -markkinoinnin yhteistyön yleisimmät haasteet suomalaisissa yrityksissä

Tässä kappaleessa käydään läpi muutamia yleisiä ongelmakohtia B2B-yritysten markkinoinnin ja myynnin prosessien välillä. Suuri osa luetelluista kompastuskivistä perustuu Mika Rautiaisen ja Pekka Mattilan teokseen ”Putki- johda markkinointia ja myyntiä yhdessä”. Teoksessa tarkastellaan myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä klassiseen putkikaavioon peilaten. Putki tarkoittaa koko sitä prosessia, jonka yritys käy läpi saadakseen asiakkuuksia. Siihen kuuluu kaikki yrityksen osastot ja kaikki ne toiminnot, jotka saavat asiakkaan ostamaan tuotteen. Se on klassisesti koettu alkavan markkinoinnista ja päättyvän myyntiin ja asiakaspalveluun, mutta juuri tämä käsitys ”roolijaosta” saa putken prosessit tökkimään. Markkinoinnin ja myynnin prosessiputkesta on monia eri variaatioita. Pekka Mattilan ja Mika Rautiaisen (2010, 43) mukaan putken vaiheet ovat seuraavat:



Kuvio 1. Putkimalli

Putki alkaa kohderyhmien tunnistamisella. Sen jälkeen on tunnistettava oikeat päätöksentekijät, eli ne henkilöt, jotka antavat viimeisen sanan ostopäätöksestä. Ostosajureiden ja esteiden ymmärtäminen on niiden seikkojen tunnistamista, jotka vaikuttavat ostamiseen. Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi ajankohtaisuus ja budjetti. Linssien ja kanavien valitsemisen vaiheessa kohdennetaan markkinointi juuri sille osalle kohde-

ryhmästä, jossa todellinen ostopotentiaali piilee. Eri tilanteessa olevat potentiaaliset asiakkuudet ajetaan eri kanavaan heidän ”kypsyysasteensa mukaan”.

Ne, jotka kokevat tuotteen positiiviseksi, mutta ajankohta ei ole vielä oikea, ohjataan takaisin markkinoinnin muovattavaksi ja kypsytettäväksi. Tässä vaiheessa kuumat liidit on eroteltu kylmistä ja pyritään saamaan nämä potentiaaliset tapaukset intensiivisiin kohtaamisiin. Tässä vaiheessa markkinoinnin ja myynnin kapula vaihtuu ja asiakas on varovaisimmillaan. Jos markkinoinnin tuomat odotukset eivät myyntitilanteessa vastaa todellisuutta, on asiakkaan luottamuksen hankkiminen takaisin hankalaa ja tällöin myynnin sulkeminen on vaikeampaa. Sulkuvaiheessa myynti on yksin ja pyrkii viemään asiakkuuden voittoon. Ja jos voitto on saavutettu ja kauppa suljettu alkaa asiakkuuden vaaliminen, jossa markkinointikin taas astuu kuvaan. (Pekkala, Rautiainen, 2010, 42.)

Koko putken matkalla tulisi olla palautekytkentöjä, joissa syystä tai toisesta epäkypsä asiakkuus saadaan palautettua edelliseen vaiheeseen. Jos kytkentöjä takaisinaskeliin ei ole, putoaa asiakkuus kokonaan kyydistä ja se menetetään. (Pekkala, Rautiainen, 2010, 43.)

Yleinen käsitys myynnin ja markkinoinnin rooleista on, että myynti tekee kaiken henkilökohtaisen työn asiakkaan kanssa ja markkinointi käsittelee suurempia massoja eli kohderyhmiä. Ongelmaksi juuri tällöin koituu se, että kaksi osastoa, joilla on sama tavoite, eivät ymmärrä ja näe toistensa panoksia. Yhteistyön markkinoinnin ja myynnin välillä kuuluisi sujua saumatta ja niin, että ne tukevat toisiaan. Ideaalitilanne on se, että koko prosessin läpi markkinointi ja myynti tekevät yhteistyötä. Parhaillaan asiakkuus vietäisiin putken läpi niin, että markkinointi edeltää myyntiä ja jatkaa rinnalla kulkua myyntiprosessin läpi. Sen jälkeen markkinointi voi vielä jopa jatkaa työstämistään asiakkaan uskollisuuden saavuttamiseksi. Jatkamisella tarkoitetaan markkinointia niille, jotka eivät vielä olleet valmiita ostopäätökseen, mutta heidän positiivista mielikuvaansa tuotteesta tulisi pitää markkinoinnin avulla yllä. (Mattila & Rautiainen, 2010, 18-19).

Putki on melko selkeä prosessi, mutta tiettyjä ongelmallisia kohtia putken matkalla on. On selvitettävä, mitkä asiat nyky-yritysten toiminnassa saa putken saumat rakoilemaan.

## 7.1 Yleisimmät haasteet yhteistyössä

On selvää, että täydellisesti yhteen toimii harva markkinointi ja myyntitiimi suomalaisissa yrityksissä. Seuraavaksi käydään läpi Mattilan & Rautiaisen mukaan yleisimmät kompastuskivet prosessin edetessä.

Työnjako voi olla yksi kompastuskivi. Usein nähdään, että myynti vastaa asiakaskontakteista ja kahdenvälisistä aktiviteeteista ja markkinointi vastaa koko kohderyhmän käsittelystä. Myyjät kokevat työnsä olevan kovan ponnistelun takana olevaa raatamista ja markkinointi ei näe ponnisteluja samalla tavalla. Kovaa työtä myynti todella on ja markkinointi ei usein näe henkilökohtaisen myyntityön tärkeyttä. Eivätkä he itse siihen edes välttämättä pystyisi. Kuitenkin varsinkin yritysmarkkinoilla yhden asiakkuuden merkitys voi olla ratkaisevassa roolissa tuloksessa, jolloin henkilökohtaisen myyntityön merkitys kasvaa entuudestaan, jolloin myös markkinoinnin olisi syytä olla tietoinen asiakassuhteen ylläpidon merkityksestä ja osallistua osaltaan siihen. (Pekkala, Rautiainen, 2010, 18-19.)

Myös rakenne ja se miten valta yrityksessä jakaantuu, voidaan kokea ongelmana. Markkinointi nähdään yleensä myynnin tukena. Markkinoinnin toiminta nähdään usein etuvartioina, joka raivaa tietä tuntemattomaan. Markkinointi voidaan nähdä myös tukipilarina myynnille, jonka tehtävänä on toimia myynnin resurssitukena ja ongelmanratkaisijana. Markkinoinnin tehtävät ja tuottaminen saattaa varsinkin B2B-yrityksissä jäädä myynnin alle – markkinointi raportoi myynnille. Markkinoinnin tehtävät mielletään kaapeasti mainospalveluksi sekä tiedotus – ja kokousavuksi. (Pekkala, Rautiainen, 2010, 21.)

Organisaatiokulttuuri voi pahimmillaan hidastaa putken tehokkuutta. Talon omaksutut tavat usein jäävät vuosikausiksi elämään tiimien käytäntöihin ja niitä on vaikea saada karistettua pois henkilökunnan vaihtuvuudesta huolimatta. Uudet työntekijät oppivat edeltäjiltään samat ”meillä on ollut tapana” –tavat. Tavat voivat yksittäisten tapauksien kohdalla olla ihan toimiviakin toimintamalleja, mutta kokonaiskuva ja epävirallisuus voivat kostautua toimivaa organisaatiota rakentaessa. (Pekkala, Rautiainen, 2010, 26.)

Kuten jo aiemmin todettu, myynnillä ja markkinoinnilla on usein samat tavoitteet, mutta eriävät näkökannat. Tämä on yksi kitkan aiheuttaja yhteispelissä. Markkinointi tarkas-

telee toimintaa pitkällä aikajänteellä. Monesti markkinoinnin toimenpiteet ja panostukset voivat ulottua vuosienkin päähän. Myynti taas tekee tämän hetken tulosta ja elää case kerrallaan. Tavoitteet ovat myynnillä usein vuoden aikajaksossa. Toki myynnin on pakonkin edessä eletävä hetkeä, sillä työ on yksityiskohtaista ja herkkää. Tällöin näkökannat myynnin ja markkinoinnin välillä saattaa erota, sillä kiireisessä arjessa myyjä ei pysty näkemään markkinoinnin haistamia uusia kohderyhmiä ja markkinoiden muutoksia. (Pekkala, Rautiainen, 2010, 27.)

Usein koetaan markkinoinnin ja myynnin välisen yhteistyön koetinkiveksi tiedon jakamisen. Miten tietoa tulisi käyttää ja kuka sen lopulta omistaa. Tiedolla tarkoitetaan tässä yhteydessä asiakastietoa. Markkinoinnilla on tärkeää tietoa kohderyhmästä ja markkinoista, kun taas myynti saa käytännön tietoa asiakasrajapinnasta. Kummatkin hyötyisivät toistensa tiedoista, mutta aina informaatio ei kulje tiimiltä toiselle. Markkinointi ei saa usein tuoreinta tietoa käsiinsä myynnin kontrolloidessa uusimpia asiakaskokemuksia, vaikka siitä voisi olla hyötyä markkinoinnille. CRM-järjestelmät (Customer Relationship Management) on luotu tällaisia tiedonjaon ongelmia korjaavaksi välineeksi, mutta toimivakin järjestelmä ei aina takaa täydellistä tiedon jakoa, jos järjestelmää ei ylläpidetä tai täytetä johdonmukaisesti. Monesti asiakashallintajärjestelmiä on hankittu korjaamaan arjen ongelmat, mutta ongelma voi olla, että harva osaa todellisuudessa hyödyntää sen tietoa. Aina ei kaiken vastaus ole tiedon syöttäminen tietokonejärjestelmiin odottamaan parempia aikoja, vaan reaaliaikainen kommunikointi ja uusimpien kokemusten jakaminen myynnin ja markkinoinnin välillä. (Pekkala, Rautiainen, 2010, 27.)

## 7.2 Miten havaitut ongelmat yhteistyössä voidaan välttää?

On yrityksen johdosta kiinni, kuinka myynti ja markkinointi saadaan toimimaan tehokkaasti yhteistyössä. Paljon on tietty kiinni toimihenkilöistä itsestään ja heidän asenteistaan muutoksia kohtaan, mutta lopullisten päätösten ja rohkaisun tulee tulla johdolta. Johdolta vaaditaan kirkas strategia, joka tekee selväksi markkinoinnille ja myynnille yhteiset todelliset tavoitteet ja miten sinne päästään. Jotta markkinoinnille ja myynnille saadaan mahdollisimman hyvät lähtökohdat tehdä toimivaa yhteistyötä, on johdon tehtävä oikeita strategisia toimenpiteitä. Mattilan ja Rautiaisen (2010, 268) toimiva johtamisen järjestelmä ottaa kantaa ainakin seuraaviin seikkoihin:

Pitkän aikavälin tavoitteet ja strategia - Strateginen suunnittelu sekä markkinoinnin ja myynnin osa-alueen valmistelu ja toimeenpano. Tämä auttaa markkinointia ja myyntiä näkemään pitkälle yhdessä ja jaetut tavoitteet auttaa yhteistyön tiivistymisessä. Strategian selkeys auttaa markkinoinnin ja myynnin yhteistyötä, sillä jokaisella on käsitys siitä, mitä tehdään ja miksi tehdään.

Vastuun- ja työnjako – Kuvaus toimintojen päätehtävistä ja vastuujaosta. Vastuun- ja työnjakoa tulee myös tarkkailla ja ylläpitää, joten johdon puolelta ei riitä vain toimeenpano. Tiimityön onnistumisen edellytys on se, että jokaisella on selkeä käsitys omista vastuualueistaan ja tehtävistään.

Suunnittelu – Vuosi- ja kvartaalitaso ja lyhyen aikavälin suunnittelun järjestäminen sisältäen toimenpiteiden ja aktiviteettien priorisoinnin. Suunnitelmallisuus tuo markkinoinnin ja myynnin työskentelyyn turvaa ja tunteen siitä, että työllä on jokin korkeamman tason suunnitelma, jota tarkkaillaan ja työtä voidaan tarvittaessa ohjata.

Resursointi – Henkilöstö-, osaamis-, budjetti- ja työkaluresurssien suunnittelu, hankkiminen ja niiden jakaminen eri toiminta-alueille

Toimeenpano ja seuranta – Toimeenpanon järjestäminen ja seuranta sekä ongelmakohtiin tarttuminen ja niiden korjaaminen



Arviointi ja mittaaminen – Johdon tulee arvioida jatkuvasti käynnissä olevia toimenpiteitä, jotta löytäisi onnistumisia ja kasvunpaikkoja prosesseista. Tuloksia tulee mitata suhteutettuna tavoitteisiin. Johdon tulee myös laskea tehokkuutta ja tuottoja ja muodostaa vertailutietoa.

Palkitseminen – Markkinoinnin ja myynnin kannustinjärjestelmien suunnittelu, toteuttaminen ja seuranta

Tiedotus – Markkinoinnin ja myynnin tavoitteista, suunnitelmista ja aktiviteeteista sekä näiden tuloksista tulee tiedottaa organisaation sisällä

Ennustaminen – Tuloksien ennustaminen ja markkinan ja kilpailun skenaarioiden hahmottaminen kuuluu johdon tehtäviin.

## 8 Opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuus ja sen teoria

Tämän kappaleen tarkoituksena on selvittää, mitä mittareita voidaan käyttää kvalitatiivisen tutkimuksen laadun arvioinnissa ja näitä mittareita käyttäen, arvioida tämän opinnäytetyötutkimuksen luotettavuutta.

Eskolan ja Suorannan mukaan (210, 2011) kvalitatiivisen tutkimuksen keskeinen tutkimusväline on tutkija itse, on tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä myös itse tutkija. Luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia, minkä vuoksi laadullinen tutkimuksen arviointi eroaa merkittävästi kvantitatiivisen (määrällisen) tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan vain sen mitattavuuden mukaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi onkin hieman haastavampaa, sillä tutkimusraportit, kuten tämä opinnäytetyö, ovat usein henkilökohtaisempia ja tutkijan omaa pohdintaa sisältäviä. Muutamien käsitteiden avulla, voidaan kuitenkin arvioida kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta. (Eskola, Suoranta, 2011, 210-211.)

Seuraavaksi arvioidaan tämän opinnäytetyön laadullisen tutkimuksen luotettavuutta käyttäen Eskolan ja Suorannan (211-212, 2011) listaamia termejä, joilla luotettavuutta voidaan mitata.

Uskottavuus luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa sitä, että tutkijan omat käsitteellistyksensä kuuluu vastata tutkittavien käsityksiä. Tämän raportin osalta tämä tarkoittaa opiskelijan käsitteellistystä verrattuna haastateltavien käsityksiin. Opiskelija on pyrkinyt taustatyöllään selvittämään mahdollisimman perusteellisesti Talentumin toimintaa ja vähintään haastatteluissa kysymään sellaisia kysymyksiä, jotka asettaisivat opiskelija tasolle, josta on mahdollisimman helppo tutkia haastateltavia samoista lähtökohdista. Toki on haasteellista löytää täysin oikeat vastaukset ja ratkaisut ulkopuolisena tarkastelijana. Toisaalta sisäpiiriläisen voisi olla vaikeaa nähdä asioita ulkopuolisen silmin, joten tutkittavat voivat usein olla sokeita kokemukselleen tai tilanteelleen. (Eskola, Suoranta, 2011, 210-211.)

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa toiselta määritelmältään sen pätevyyttä. Tällä pätevyydellä tarkoitetaan yksinkertaistettuna sitä, kuinka hyvin tutkija sitoo tulkintoja ja johtopäätöksiä aineistoon. Validiteetti on tavallaan mittari tutkijan tieteenalansa hallinnalle. Tässä työssä opiskelija on pyrkinyt työssään tuomaan esiin johtopäätöksiä, jotka ovat ymmärrettävissä mahdollisimman hyvin ulkopuolisen silmin. Opiskelija on pyrkinyt välttämään johtopäätöksissä pelkästään omaa ajatuksenvirtaa, joka usein saattaa ulkopuolisen silmiin olla vaikeasti tulkittavaa tai hahmotettavaa. (Eskola, Suoranta, 2011, 210-211.)

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että aineiston tulkinnassa ei ole ristiriitaisuuksia ja se voidaan toistaa. Esimerkiksi juuri haastattelututkimuksessa reliabiliteettia vahvistaa se, että haastattelujen kysymykset voidaan esittää eri muodoissa ja vastaus tulisi olemaan silti sama. Kysymykset eivät ole tässäkään opinnäytetyön aineistokeruussa olleet johdattelevia, vaan mahdollisesti muutettavissa toiseen muotoon. Tämän tutkimuksen reliabiliteettia vahvistaa myös se, että havainnointi on koskenut muutamia eri kohteita eli haastateltavia. Aineiston tulkinnan reliabiliteetti kärsisi esimerkiksi jos aineiston hankintaan olisi käytetty vain yhtä haastateltavaa. (Eskola, Suoranta, 2011, 210-211.)

Analyysin kattavuudella tarkoitetaan, että tulkintoja ei perusteta satunnaisiin poimintoihin aineistosta. Opiskelija on pyrkinyt analyysissään tekemään johtopäätöksiä vain sellaisista poiminnoista, jotka ovat toistuneet joko useiden haastateltavien lausunnoissa tai useasti yhden haastateltavan lausunnossa. Opiskelijan tavoitteena on ollut, ettei johtopäätöksiä ole vedetty kontekstin ulkopuolelta. (Eskola, Suoranta, 2011, 210-211.)

## 9 Talentum – lehtiliiketoimintayksikön markkinoinnin ja myynnin nykytila

Tässä kappaleessa on purettuna suoritettut haastattelut Talentumin lehtiliiketoiminnan yksikössä. Haastattelut tehtiin yksitellen sovituissa tapaamisissa Talentumin tiloissa, Helsingin keskustassa. Poikkeuksena Kristiina Kurkilahden haastattelu, joka tapahtui sähköpostitse. Muuta haastattelut suoritettiin haastattelurunkoa seuraten ja nauhurilla tallentaen myöhempää purkamista varten.

### 9.1 Haastattelut ja niiden alustus

Edellisessä kappaleessa käytiin läpi yleisiä yhteistyön ongelmia markkinoinnin ja myynnin välillä. Mutta löytyvätkö nämä yleiseksi havaitut ongelmat Talentumin prosesseissa? Haastattelun kysymykset perustuivat pitkälti edellä mainittujen yleisten ongelmakohtien esiintymiseen. Haastateltavat saivat kertoa omat kokemuksensa myynnin ja markkinoinnin yhteistyön sujuvuudesta. Haastateltavia pyrittiin ohjaamaan vastaamaan kysymyksiin niin, että he peilaavat näkökulmia omaan työhön ja vastapuolen työhön. Näin saadaan haastateltavat kertomaan mahdollisimman monipuoliset kokemukset omasta työstä ja vastapuolen työstä. Näin voidaan vertailla kummankin osapuolen myynnin ja markkinoinnin näkemyksiä yhteistyöstä.

Aiemmissa kappaleissa lueteltiin myös toimivan tiimityön peruspiirteitä ja edellytyksiä. Miten sitten todellisessa liikemaaailmassa nämä teoriat todentuu? Ihannehan olisi se, että kaikki edellä mainitut toimivien tiimien ominaisuudet toteutuisivat markkinoinnin ja myynnin välisessä yhteistyössä. Tarkasteltavana esimerkkinä toimii Talentum Oyj:n lehtiliiketoiminnan puolen markkinointitiimi ja kaksi myyntitiimiä. Haastattelujen muodossa hankittu tieto auttaa soveltamaan aiemmin todettuja teorioita hyvästä tiimityöstä ja yhteistyöstä. Haastateltavina toimivat Katariina Korremäki, markkinointipäällikkö ja Kristiina Kurkilahti markkinointiassistentti. Myyntitiimeistä panoksensa haastatteluihin antoivat myyntipäälliköt Petri Tamminen ja Roger Enlund. Haastattelurunkoa seuraten, haastateltavilta kysyttiin aluksi heidän omaan työntekoonsa liittyviä kysymyksiä. Oli selvitettävä millaisena he itse kokevat työtönsä tehokkuuden ja mitkä asiat tehokkuu-

teen vaikuttavat. Ongelmakohtia etsiessä, on hyvä selvittää, mitkä ulkoiset tekijät vaikuttavat oman työteon tehokkuuteen. Teemoittain haastattelukysymykset pitivät sisällään kysymyksiä koetuista eroista markkinoinnin ja myynnin välillä, tiimityöstä ja tiimi johtamisesta, nykyisestä yhteistyöstä, kehityskohteista ja yhteistyötä helpottavista seikoista.

## **9.2 Lehtiliiketoiminnan B2B-markkinoinnin nykytila**

Katariina Korremäki on lehtiliiketoiminnan B2B-markkinoinnin markkinointipäällikkö Talentumilla. Hän on työskennellyt tehtävissään noin 1,5 vuotta. Pyydettyä Korremäkeä kuvailemaan tavallista työpäiväänsä, kertoo hän se olevan hyvin hektinen. Toive tietty olisi tehdä töitä pitkäjänteisesti, mutta olosuhteiden pakosta työpäivät kuluvat omien sanojensa mukaan tulipalojen sammuttelussa. Myös nopeat ja odottamattomat toimeksiannot sekoittavat normaalia rutiinia, jolloin hektisyys korostuu. Korremäki kertoo, että kahta samanlaista työpäivää ei tule vastaan. Suuri osa päivästä kuluu pitkiin tai nopeisiin palavereihin ja haastetta lisäävät juuri odottamattomat toimeksiannot. (Korremäki K. 29.3.2012.)

Juoksevat asiat tuntuvat syövän aikaa ns. ”oikeista töistä”, joita Korremäki kokee työstävänsä liian pienellä panoksella ja paneutumisella aiheeseen. Korremäki toivoisi, että pystyisi työssään panostamaan enemmän markkinoinnin strategiseen puoleen. Työntekeä tuntuu nykyisessä muodossaan liian taktiselta ja asioiden kiinni juoksemiselta. Syventyminen eri aiheisiin jää pinnalliseksi ja Korremäki toivookin, että voisi ajoittain varata kunnolla aikaa kalenteristaan kokonaan strategioiden hiomiselle. Korremäen mukaan luovuus kärsii kiireen sanelemasta työtahdistä. (Korremäki K. 29.3.2012.)

Lukuisien brändien huoltaminen vaatii yhdeltä markkinointipäälliköltä sen, että jokaiseen brändiin panostetaan saman verran työtunteja, mutta yhteenkään ei tarpeeksi. Korremäki mainitsee, että usein muissa yrityksissä brand managerin alla on kaksi tai kolme tuotetta, mutta Korremäki vastaa lähes 20 eri lehden brändistä. Tehokkuudesta puhuttaessa Korremäki kertookin, että työ on siinä mielessä tehokasta, että kaikki työt tulee ajallaan tehtyä, mutta tapa toimia on usein niin hektistä, että maltillisuus olisi toivottu tekijä. (Korremäki K. 29.3.2012.)

### 9.3 Markkinoinnin ja myynnin tärkeimmät tehtävät markkinoinnin näkökulmasta

Markkinoinnin tärkeimpänä tehtävänä Korremäki mainitsee Talentumin tunnettuuden parantamisen. Hän kokee, että monet asiakkaat tunnistavat Talentumin brändit, mutta harva itse Talentumia. Korremäki pitää tärkeänä Talentumin nostamista ammattilaisten tiedonlähteeksi. Hän haluaisi, että Talentum olisi se talo, jonka puoleen käännytään, kun tietoa haetaan ja sen jälkeen heidät vasta ohjattaisiin oikean brändin äärelle. Tällä hetkellä monesti markkinointi tehdään brändi edellä, eikä Talentum edellä. Korremäki kertoo, että haasteena on ollut palvella kumpienkin, brändien ja talon, viestiä. (Korremäki K. 29.3.2012.)

Myynnin tärkeänä tehtävänä, markkinoinnin kannalta, olisi muistaa käyttää markkinoinnin tuottamia materiaaleja hyväkseen tehostaakseen omaa työskentelyä. Korremäen mukaan ei pelkästään se riitä, että markkinointi lähettää tuottamia materiaaleja sähköpostisuorina eri alojen asiakasrekisteriin vaan myös myynnin tulisi ”kentällä” hyödyntää markkinoinnin viimeisimpiä tuotoksia. Markkinointi järjestää vuoden aikana muutamia tapahtumia tai tilaisuuksia, joissa eri asiakas- ja sidosryhmät tapaavat toisiaan. Korremäki mainitsee, että olisi tärkeää, että myynti muistaisi markkinoida osaltaan näitä tapahtumia kutsumalla asiakaskontakteja tapahtumiin mukaan. Messutapahtumia järjestäessä, markkinointi tarvitsisi Korremäen mukaan myynniltä vähintään läsnäoloa tueksi. Summattuna hän toivoisi, että myynti jollain tavalla osoittaisi markkinoinnille, että heidän työllään ja panoksellaan on merkitystä heidän työssä. (Korremäki K. 29.3.2012.)

Korremäki kokee, etteivät myynti ja markkinointi työskentele täysin erillisinä yksiköinä, mutta myynnin poissaolo usein vaikeuttaa tiivistä yhteistyötä. Poissaololla hän tarkoittaa myynnin olemista asiakastapaamisissa, joissa heidän oletetaankin tietty olevan. Korremäki mainitsee, että myynnillä ja markkinoinnilla ei ole oikeastaan yhteistä forumia, joissa päivittäisiä asioita käydä läpi. Korremäki kokee, että usein myynti, yhteisiä asioita läpikäydessä, kohdistaa katseensa vain asioihin joita puuttuu, eikä siihen mitä markkinointi on jo tehnyt. Negatiivinen asenne kalvaa markkinointia. Korremäen mukaan keskustelu voisi olla hedelmällisempää, jos keskityttäisiin ideoihin, sen sijaan, että vaaditaan asioita joita myynniltä heidän mukaansa puuttuu. Tulevan uuden istumajärjestyksen ja varsinkin uusien toimitilojen myötä Korremäki uskoo tilanteen muuttuvan pa-

remmaksi. Tilat tulevat olemaan avoimempia ja palvelevat yhteistyötä paremmin, sillä keskusteluja voidaan käydä toistensa läheisyydessä helpommin. Korremäki myös kertoo, että mahdollisesti toistensa keskusteluja kuunnellessa, voi markkinointi ja myynti yhdessä kommentoida ongelmia ja napata ideoista paremmin kiinni. Myynnin tarpeet tällä hetkellä saattavat tulla usein jopa välikäsien kautta markkinoinnin tietoon, kun kommunikaatio ei ole vain pelannut myynnin ja markkinoinnin välillä. Avoimet, liikkuvuudeltaan paremmat tilat, parantavat tätä mahdollisuutta kommunikoida sujuvasti keskenään. (Korremäki K. 29.3.2012.)

#### **9.4 Työnjako markkinoinnin näkökulmasta**

Työnjaosta puhuttaessa, Korremäki mainitsee, että myynnin ei kuuluisi ainakaan markkinointiin keskittyä, vaan panostaa vain omaan myyntiinsä. Jos myyjät muuntelevat ja korjailevat itselleen sopivaksi markkinoinnin tuottamaa materiaalia, voi joku toinen myyjä käyttää väärää materiaalia asiakkaansa kanssa, sillä luottaa kaikkien kannassa olevien materiaalien olevan markkinoinnin tuottamia. (Korremäki K. 29.3.2012.)

Vaikka Korremäki kokeekin, että markkinoinnin tehtävä on olla myynnin tuki, on markkinoinnilla ja myynnillä täysin samat tavoitteet. Tavoite on se, että kaikki, mitä markkinointi tekee edesauttaa myyntiä. Myynnin vuoden myyntitavoite on Korremäen mukaan kirkkaana mielessä myös markkinoinnilla. (Korremäki K. 29.3.2012.)

#### **9.5 Miten markkinointi kokee tiimityön tehokkuuden?**

Hyvä tiimityö on mukaan sitä, että jokainen osapuoli tuntee tehtävänsä ja toimenkuvat ovat selkeitä. Järjestelmällinen tiimityöskentely olisi ihanne, jossa kaikilla osapuolilla olisi lukujärjestysmäinen viikkokalenteri omista vastuutehtävistä. Kiire, hektisyys ja nopeat toimeksiannot jonkin verran syövät järjestelmällisyyttä ja aikatauluja. Tärkeää tiimityössä on yhteinen luottamus, että kukin hoitaa omalla kohdallaan vastuutehtävät ja niin Korremäen mukaan tällä hetkellä tapahtuukin. Korremäki kiittelee itseohjautuvaa tiimiään, siitä, ettei kaikkien tehtävien perään tarvitse huudella. Korremäen mukaan tiimityö työelämässä vaatii myös motivaatiota itse työskentelyyn. (Korremäki K. 29.3.2012.)

Tiimijohtaminen on toimivaa silloin, kun johtajana on selkeä vastuunkantaja, joka tietää tarkalleen jokaisen osapuolen tehtävät ja vastuun. Tiimijohtaja pystyy sekasorrossakin kasaamaan palikat järjestykseen, niin, että tiimi saa selkeän kuvan siitä mihin pyritään ja miten päämäärään päästään. Tiimijohtajan tulee osata pitää yllä tiimihenkeä ja antaa tiimin osapuolille palautetta siitä, että heidän työnsä on merkittävää. (Korremäki K. 29.3.2012.)

Yhteistyötä myynti ja markkinointi tekevät tällä hetkellä päivittäin, kun markkinointi vastaa myynnin tarpeisiin materiaalien toimituksesta. Korremäki itse osallistuu myynnin lukuisiin eri palavereihin, joissa käydään näitä tarpeita läpi, jonka jälkeen hän koontina kertoo omalle markkinointitiimilleen uutiset ja tarpeet. Haasteena yhteistyössä Korremäki koki aiemmin aloittaessaan Talentumin palveluksessa sen, että odotukset markkinointia kohtaan ovat suuremmat ja vaativat markkinoinnilta sellaisia strategisia pitkäaikaisia suunnitelmia, jotka eivät ole edes markkinoinnin käsissä. Strategiset suunnitelmat brändien kehitykselle tulee jokaisen tuotteen (lehden) päätoimittajalta, jota markkinointi sitten alkaa noudattaa. (Korremäki K. 29.3.2012.)

Tavallaan odotukset kohdistuivat Korremäen mukaa väärään kohteeseen. Syy vääristyneisiin odotuksiin saattaa Korremäen mukaan olla kommunikoinnissa ylemmältä johdolta myynnille. Nyt kuitenkin tilanne on se, että myynnille on pyritty tekemään selväksi se, että brändejä koskevat strategiset linjanvedot tulevat lehtien päätoimittajilta, ei markkinoinnilta. Korremäen mukaan myynnin tulisi oppia enemmän kiitollisuutta kaikesta kovasta työstä, jonka markkinointi tekee myynnille, eikä keskittyä tyytymättömyyteen. (Korremäki K. 29.3.2012.)

Yhteistyön tiivistämisestä Korremäki on sitä mieltä, että myynnin puolelta vaadittaisiin enemmän viitseliäisyyttä lukea markkinoinnin lähettämiä viestejä. Korremäki kertookin, että usein hän on ihmetellyt, miksi sähköpostien kautta lähetetyille viesteille ja kuulumisille, ole tullut yhtään palautetta suuntaan tai toiseen. Kunnes sitten Korremäki kertoo huomanneensa, että myynti ei lue näitä viestejä. Mahdollisesti raskaiden uutiskirjeiden lukeminen on aikaa vievää ja myynti lykkää sen sivummalle. Siksi juuri kommunikointia parantaisi se, että markkinoinnin ja myynnin olisi helpompi jutella avoimessa toimistossa toisilleen ja kertoa mitä juuri tällä hetkellä teemme. (Korremäki K. 29.3.2012.)



Ennakkoluuloja toisiaan kohtaan on Korremäen mielestä varmasti joissakin tilanteissa. Hän mainitsee, että varsinkin tullessaan ulkopuolelta taloon, koki hän tiettyjä ennakkoluuloja myyntiä kohtaan. Kuitenkin hän korostaa sitä, että ulkopuolelta taloon tullessa, on monesti vaikea ymmärtää ihmisiä, jotka ovat olleet yli kymmenen vuotta samassa työssä. Usein talon tavoille on vaikea päästä heti sisälle, mutta toisaalta talon tavat toimia ei saisi kangistua kaavoihinsa. (Korremäki K. 29.3.2012.)

## **9.6 Yhteistyön kehittäminen markkinoinnin näkökulmasta**

Myynnin puolelta Korremäki toivoisi panosta yhteistyöhön niin, että keskityttäisiin olennaisiin asioihin ja niihin mittareihin, joilla markkinointi ja myynti arvioidaan. Korremäki mainitsee, että usein tuntuu, että markkinoinnilta vaaditaan jotain, mille markkinointi ei voi tehdä mitään. Tämä johtuu siitä, että markkinointi saa ohjeet toimimisesta johdolta ja noudattaa niitä mittareita. Myynnille on Korremäen mielestä monesti esitetty markkinoinnin toimenkuvaa, mutta siitä huolimatta he vaativat vääriä asioita markkinoinnilta. Korremäen mielestä olisi hienoa jos myynti pysyisi realistisena ja olisi kiitollinen jo nyt tehdystä työstä myynnin eteen. Puutteet usein alleviivataan myynnin johdosta, mutta myynti ei palkitse tarpeeksi markkinointia hyvästä ja kovasta työstä. Myynti saattaa huomata vasta puolen vuoden jälkeen markkinoinnin tehneen jonkun toimeksiannon, jolloin Korremäen mukaan korostuu tietämättömyys siitä, mitä markkinointi oikeasti tekee myynnin eteen. (Korremäki K. 29.3.2012.)

Markkinointi voisi yhteistyön hyväksi tehdä vieläkin parempaa työtä ja tutkimusta, mutta aina ei resurssit joka kiven kääntöön riitä. Kilpailijaseurantaa myös voisi kerätä enemmän Korremäen mukaan. Viilattavaa siis aina olisi, mutta Korremäki mainitsee, että markkinoinnilla ei ole tarpeeksi työvoimaa ja aikaa. (Korremäki K. 29.3.2012.)

Asiakashallintajärjestelmä edistää myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä vain silloin, kun järjestelmää johdonmukaisesti päivitetään. Myyjien kuuluisi järjestelmää täyttää aktiivisesti niin, että kanta on mahdollisimman ajankohtainen. Markkinointi on itsekin päivittänyt järjestelmää toimialoitteaan järjestykseen, helpottaakseen ja tehostaakseen myös omaa työskentelyä. (Korremäki K. 29.3.2012.)

Myynti voisi kartoittaa paremmin ja aktiivisemmin myös vähemmän relevantteja asiakasryhmiä, jotka eivät juuri sillä hetkellä ole ”kuumia”. Asiakastietoja huolletaan juuri usein vain kuumimpien asiakkaiden kohdalla. Asiakkuudet kuuluisi jaotella tarkemmin ja ajankohtaisemmin. (Korremäki K. 29.3.2012.)

Korremäki kokee, että tuntee hyvin myynnin toimenkuvan ja on onnellinen siitä, että Talentumilla on melko hyvin yhdistetty myynnin ja markkinoinnin työskentely. Markkinointi on alusta saakka haluttu yhdistää myyntiin niin, että Korremäki kuuluu myynnin ohjausryhmään ja hänellä on päätösvaltaa myynnin toiminnasta. Korremäki pitää hyvänä sitä, että markkinoinnilla ja myynnillä on yhteisiä tiimipäiviä, joissa vetäydytään koko päiväksi setvimään heidän yhteisiä asioitaan ja hiotaan prosesseja paremmiksi. Korremäki kokee, että ilman näitä tapahtumia turhautuneisuus ja epätietoisuus helposti leviävät ja tällöin työ vaikeutuisi. (Korremäki K. 29.3.2012.)

## **9.7 Markkinoinnin toinen näkökulma**

Toisena haastateltavana markkinoinnin edustuksesta toimi markkinointiassistentti Kristiina Kurkilahti. Kurkilahti toimii Korremäen alaisena Talentumin lehtiliiketoiminnan markkinointitiimissä. Kysymykset olivat hyvin pitkälle samanlaisia, kuin Korremäelle esitetyt kysymykset, jotta tulisi ilmi, onko markkinoinnin sisällä eriäviä näkemyksiä. (Korremäki K. 29.3.2012.)

Kurkilahti on toiminut yrityksen tehtävissä noin kolme vuotta. Kurkilahden tavallinen työpäivä koostuu myyntimateriaalien tuotannosta myynnin tarpeisiin. Hän suunnittelee markkinointia ja sen toteutusta Talentumin ilmoitusmyynnille, jonka tehtävänä on myydä lehtien sivuille mainoksia. Hänen työkalunaan toimii usein asiakashallintajärjestelmä, jolla Kurkilahti tekee kohderyhmähakuja. Paljon työstä kuluu myös tapahtumien järjestelyihin. Kurkilahti mainitsee, että eniten aikaa hänen päivästään vievät kuvankäsittely ja asiakaskohderyhmien haku asiakashallintajärjestelmästä. Myös kokoukset vievät paljon aikaa työpäivästä. Kurkilahti toivoisi, että aikaa riittäisi enemmän markkinoinnin suunnitteluun yhdessä markkinointipäällikön ja myynnin kanssa. (Kurkilahti K. 5.4.2012.)

## 9.8 Markkinoinnin työolosuhteet ja työn tehokkuus

Kurkilahti kokee, että hänen työnsä ei ole tarvittavan tehokasta, sillä paljon panostusta menee työhön joka menee lopulta hukkaan. Kurkilahti mainitsee, että suuri osa työtehtävistä tehdään kiireessä, joka hämärtää käsitystä siitä, miksi kyseenomainen tehtävä tehdään. Myös kiireessä tehdyn työn hyöty askarruttaa Kurkilahtea. Se, miksi Kurkilahti kokee työnteon hyödyllisyyden kyseenalaiseksi, johtuu siitä, että markkinoinnilla ei ole hänen mukaansa oikeaa johdonmukaista markkinointisuunnitelmaa. Tai jos markkinointisuunnitelma todella löytyy, ei sitä ole kommunikoitu markkinoinnille. Kurkilahti täsmentää, että markkinoinnilta puuttuu kokonaan ison kuvan hahmottaminen. Hän kokee, että kiire ja suunnitelmallisuuden puute ovat suurimmat tekijät, jotka vaikuttavat hänen tehokkuuteensa. (Kurkilahti K. 5.4.2012.)

Kurkilahti kokee, että markkinoinnin tärkein tehtävä on olla ilmoitusmyynnin tuki markkinoinnillisilla toimenpiteillä ja sitä kautta ilmoitusmyynnin kasvattaminen. Myynnillä ja markkinoinnilla on Kurkilahden mielestä yhteiset tavoitteet, joka on yksinkertaisuudessaan tulojen tuominen taloon. Hän mainitsee, että markkinointi ja myynti eivät ole erilliset yksikkönsä, vaan tekevät jatkuvasti töitä keskenään. Työnjaot ovat selkeät myynnin ja markkinoinnin välillä, mutta luonnollisissa tilanteissa myynti ja markkinointi puuttuvat toisensa työhön. (Kurkilahti K. 5.4.2012.)

Kurkilahti kokee, että myynnillä on enemmän valtaa siksi, koska he toimivat asiakasrajapinnassa ja sieltä tulevat viestit ovat markkinoinnille tärkeitä. Koko markkinointi toimii myynniltä saadun tiedon perusteella, Kurkilahden mukaan. Hän mainitsee, että markkinoinnin kuuluukin olla myynnin tuki. (Kurkilahti K. 5.4.2012.)

Kurkilahti mainitsee ongelmalliseksi sen, että markkinointi ei tarkastele tapahtumia tarpeeksi pitkällä aikavälillä, niin kuin markkinoinnin kuuluisi. Markkinointi ajautuu helposti vastaamaan myynnin tarpeisiin samalla tarkastelutavalla kuin myynti, eli lyhyellä aikavälillä. Toimeksiantoja suoritetaan myynnin pyynnöstä hetki, kun pitäisi verrata toimeksiantoja pitkänaikatahtäimen suunnitelmaan ja suureen kuvaan. Toimeksiantoja tulisi voida linkittää markkinoinnin suunnittelemiin teemoihin, mutta näin ei nykytoimenetelmillä tapahdu. Markkinointi kärsii Kurkilahden mukaan pitkänäköisyyden puut-

teesta, joka aiheuttaa sen, että markkinointi on enemmän reaktiivinen, kuin proaktiivinen. (Kurkilahti K. 5.4.2012.)

## **9.9 Markkinoinnin kokemat tiimityön ongelmat**

Kurkilahti kuvailee hyvän tiimityön ominaisuuksiksi selkeän vastuunjaon ja tavoitteiden selkeyden. Hän myös mainitsee, että hyvässä tiimityössä tiedonkulku ulottuu joka paikkaan. Kurkilahti kokee, että nämä tiimityön ihanteet, toisaalta toteutuu, toisaalta ei toteudu Talentumin jokapäiväisessä työssä. Esimerkiksi tiedonkulku saisi olla tehokkaampaa ja parempaa, sillä tällä hetkellä se rajoittuu Kurkilahden mielestä liikaa sattumanvaraisiin tilanteisiin, jossa tieto huikataan ohimennen kiireessä. Myynniltä tuleva tieto jää liikaa pelkästään markkinointipäällikölle, joka ei jaa tietoa tarpeeksi. Aiemmin Korremäen haastattelussa selvisi, että vain markkinointipäällikkö osallistuu myynnin suurimpiin tapaamisiin. Tiimityöskentelyn hyviin ominaisuuksiin lukeutuva tavoitteiden selkeys ei Kurkilahden mielestä toteudu markkinoinnin työskentelyssä. Taloudelliset tavoitteet ovat kaikille hyvin selkeitä, mutta markkinoinnin tavoitteita ei mitata tarpeeksi ja siksi tavoitteita ei edes ole. (Kurkilahti K. 5.4.2012.)

Tiimijohtamiselta Kurkilahti toivoo tiedonvälittämistä ja vuoropuhelua johdon ja tiimin jäsenten kesken. Kurkilahden mukaan on tärkeää pitää ihmiset tietoisina tulevista työtehtävistä ja antaa heille mahdollisuus jakaa ideoitaan johdolle, joka oikeasti kuuntelee. Tällainen tiimijohtaminen sitouttaisi tiimin jäsenet tekemään työnsä paremmin ja innolla, sillä he kokevat työnsä merkittäväksi. (Kurkilahti K. 5.4.2012.)

Markkinointi ja myynti tekevät Kurkilahden mukaan erittäin tiivistä yhteistyötä. Markkinointi tekee jatkuvasti viestejä ilmoitusasiakkaille myynnin ja myyntijohdon pyynnöstä. Markkinointi jakaa tietoa myynnille siitä, ketkä ovat kohderyhmästä uutiskirjeitä avanneet ja näin myynti saa potentiaalisia asiakkaita. Myynti taas jakaa tietoa asiakkaiden tarpeista markkinoinnille, jolloin markkinointi reagoi niihin tekemällä asiakkaille erilaisia materiaaleja. Suurimmaksi ongelmaksi yhteistyössä Kurkilahti mainitsee kuitenkin tiedonkulun. Tiedonkulun puutteesta johtuen markkinoinnilla ei ole tarpeeksi näkemystä asiakkaan tarpeista. Aiemmin mainittu markkinoinnin suunnitelmallisuuden puute aiheuttaa myös hankaluuksia yhteistyössä. (Kurkilahti K. 5.4.2012.)

Kurkilahden mielestä yhteistyön laatua voisi parantaa esimerkiksi pitämällä yhteisiä lyhyitä tapaamisia siitä, mitä myyntitiimit ovat tekemässä ja mitkä toimenpiteen ovat seuraavaksi markkinoinnin tyolistalla. Hyvänä myynnin tämän hetkisessä työskentelyssä Kurkilahti näkee tiimihenkisyyden ja toistensa auttamisen. Myynnillä on Kurkilahden mukaan hyvä ”draivi”, joka näkyy myyjien jokapäiväisessä työskentelyssä. Myynnillä on Kurkilahden mukaan vankka kokemus B2B-alasta ja sen asiakkaista. Tietoa tuodaan kyllä markkinoinnin tietoon, mutta tiedon tuominen voisi olla jäsennellympää. Parantamisen varaa myynnin työskentelyssä voisi olla kärsivällisyyden lisääminen. (Kurkilahti K. 5.4.2012.)

Ennakkoluuloja Kurkilahden mielestä löytyy jonkin verran myynnin ja markkinoinnin välillä. Markkinointi pitää myyntiä kärsimättömänä ja markkinoinnin puolelta varmasti tunnetaan, että myynti vaatii välillä mahdottomia. Myynnin ennakkoluulona on markkinointia kohtaan, markkinoinnin tehottomuus. Tämä saattaa johtua kurkilahden mukaan markkinoinnin huonosta tiedonkulusta myynnin suuntaan. Myyjät eivät Kurkilahden mukaan tiedä tarpeeksi, mitä markkinointi tekee päivittäin. (Kurkilahti K. 5.4.2012.)

Yhteistyötä helpottavat seikkoja ovat myynnin ja markkinoinnin välillä asiakaspalvelujärjestelmä. Kurkilahti mainitsee, että asiakaspalvelujärjestelmä palvelee hänen työtään melko hyvin, kunhan myynnin puolelta järjestelmän tietojen ajankohtainen päivittäminen olisi järjestelmällisempää. Tällä hetkellä järjestelmässä ei Kurkilahden mukaan ole täysin ajankohtaista tietoa. Asiakkaista saisi myös olla enemmän luokiteltua tietoa.

Asiakashallintajärjestelmän olemassaolo helpottaa ja on Kurkilahden mielestä jopa elintärkeää yhteistyön kannalta. Toisaalta asiakashallintajärjestelmän olemassaolo aiheuttaa ristiriitoja, sillä järjestelmän merkinnät eivät aina avaudu samalla tavalla myynnille ja markkinoinnille Kurkilahden mielestä. Asiakashallintajärjestelmän käytösääntöjä pitäisi Kurkilahden mukaan kirkastaa sekä myynnille, että markkinoinnille. Kurkilahti uskoo, että olisi hyödyllistä oppia entisestään myynnin työtehtävistä, jolloin hän voisi tehdä työtään entistä paremmin ja toimimaan paremmin tukena myynnille. (Kurkilahti K. 5.4.2012.)

## 9.10 Lehtiliiketoiminnan B2B-myyntin näkökulma yhteistyöhön

Ensimmäinen haastateltava myynnin puolelta oli myyntipäällikkö Petri Tamminen. Tamminen vastaa teollisuus-myyntiryhmästä, jonka myytävänä tuotteena ovat Talen-tumin teollisuusalan lehtien ilmoituspaikat. Myös häneltä kysyttiin haastattelurunkoa noudattaen hyvin samanlaisia kysymyksiä, kuin markkinoinnin osapuolelta. Petri Tamminen on työskennellyt jo 11 vuotta talossa. Normaaliin työpäivään kuuluu Tammisen mukaan asiakkaiden hoito, tiimin organisointi, perus myyntitoiminnot ja niiden ylläpitäminen. (Tamminen P. 5.4.2012.)

Eniten Tammisen työpäivästä vie aikaa tehtävät kuten sisäiset palaverit ja käytännön asiat. Tamminen toivoo, että hän voisi omasta ajastaan käyttää enemmän myynnin ohjaamiseen, joka parantaisi suuntaa ja laatua myynnin työssä. Työskentelytapaa voisi Tammisen mielestä kehittää tehokkaampaan suuntaan kehittämällä prosesseja. Asiakasprosessien ja sisäistenprosessien kehitys voisivat Tammisen mielestä olla tällaisia kehityskohteita, jotka parantaisivat työn tehokkuutta. (Tamminen P. 5.4.2012.)

Myyntin tärkein tehtävä on Tammisen mielestä asiakasrajapinnassa oleminen, sillä myynti on kuitenkin Talon edustus ulospäin. Myynnin tehtävät ovat Tammisen mielestä hyvin selkeät: myynnille on annettu tietyt rahalliset tavoitteet, joihin myynti pyrkii päästä. Markkinoinnin tärkeimmäksi tehtäväksi Tamminen mainitsee myynnin tukena olemisen. Markkinoinnin tärkeä tehtävä on brändien luominen, sillä lukijaprofiilit, joita markkinointi luo, on se tuote mitä ilmoitusmyynti työssään asiakkaille myy. (Tamminen P. 5.4.2012.)

Tamminen kokee, etteivät markkinointi ja myynti ole erillisinä osastoina toimivat elimet, vaan työskentelevät hyvin tiiviisti yhdessä. Työnjaot voisivat Tammisen mukaan kuitenkin olla selkeämmätkin, kuin ne nyt ovat, sillä myynti Tammisen mielestä välillä puuttuu markkinoinnin tehtäviin näkemättä kokonaisuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että myynti välillä saattaa Tammisen mielestä mennä markkinoinnin tontille ja pyrkii vaatimaan markkinoinnilta jotain yksittäiseen tarpeeseensa, ymmärtämättä minkälaisia lisäponnisteluja se markkinoinnilta vaatii. Tamminen uskoo kuitenkin, että myynti ja markkinointi toimivat tasavertaisina osina liiketoimintaa ja kummallakin osalla on yhtä tärkeä paino menetyksessä. (Tamminen P. 5.4.2012.)

## 9.11 Yhteiset tavoitteet ja tiimityöskentely

Tavoitteet ovat Tammisen mielestä myynnillä ja markkinoinnilla samat: tuoda brändit tunnetuksi, hankkia lisää lukijoita ja sitä kautta hakemaan lisää kauppvoja ilmoitusmyyntiin. Tamminen mainitsee, että myynnin ja markkinoinnin aikajänteen ero aiheuttaa usein yksittäisen myyjän kohdalla ongelmia. Myyjä saattaa kokea, että markkinointi ei tue jotain yksittäistä tuotetta, jota myyjä pyrkii myymään asiakkaalle. (Tamminen P. 5.4.2012.)

Tammisen mielestä hyvä tiimityö on edellytys liiketoiminnan menestymiseen. Nykyliikemaailmassa kaupat eivät synny vain yhden ihmisen työn tuloksena, vaan se vaatii tiimin ponnisteluja. Tiimityöskentelyn ihanteet eivät kuitenkaan Tammisen mielestä täydellisesti toteudu markkinoinnin ja myynnin välillä, sillä loppujen lopuksi aika yksittäisinä henkilöinä tiimeissä töitä ilman sparrausapua. Aikaa on yksinkertaisesti liian vähän ja kaikilla on jatkuvasti kiire. Tämä aiheuttaa sen, ettei asiakas-caseja pystytä käymään yhdessä tarpeeksi hyvin läpi ja näin ollen prosesseja ei pystytä kunnolla kehittämään yhdessä oppimisen tuloksena. Ajanhallinta ja fokuoiminen parantaisivat Tammisen mielestä tiimityöskentelyn laatua. Tiimityö parantuisi kun toimeksiannot priorisoitaisiin ja myynti ei sotkeutuisi markkinoinnin toimenpiteisiin ja taas toisin päin. (Tamminen P. 5.4.2012.)

Tiimijohtajuuden hyvä ominaisuus Tammisen mielestä on se, että pyritään auttamaan tiimin jäseniä. Tärkeää on paloitella tiimijohdonpuolelta tavoitteet tarpeeksi pieniksi, jotta niihin olisi helpompi päästä askel kerrallaan. Tiimijohtajan tulee myös antaa välineen ja keinot tiimin jäsenille, millä saavuttaa tavoitteet. (Tamminen P. 5.4.2012.)

Myynti ja markkinointi tekevät jatkuvasti päivän aikana yhteistyötä, sillä he istuvat fyysisestikin lähellä toisiaan. Tamminen mainitsee, että jatkuva keskustelu aiheuttaa usein sen, että myynnin tarpeet saattaa nousta hyvinkin nopeasti esiin ja myynti odottaa markkinoinnin siihen välittömästi reagoivan. Joskus tällaiset nopeat vaatimukset aiheuttavat pientä riitaa myynnin ja markkinoinnin välillä. Tamminen mainitseekin yhteistyön suurimmaksi ongelmaksi sen, että myynnin tulisi koostaa tarpeensa selkeämmin markkinoinnille, niin että markkinoinnille jää tarpeeksi aikaa vastata tarpeisiin ja vaatimuksiin. Tiiviimpi yhteistyö vaatisi Tammisen mukaan molemminpuolista luottamusta.

Markkinoinnin tulisi luottaa siihen, että myynti tekee osansa ja ennen kaikkea myynnin tulisi luottaa enemmän markkinointiin, että he tekevät työnsä. (Tamminen P. 5.4.2012.)

Tamminen kokee, että markkinoinnin työskentely on erinomaista. Heillä on näkemystä siitä, mitä tekevät ja markkinointi osaa olla järjestelmällinen. Tammisen mielestä markkinoinnin työssä parantamisen varaa olisi resursseissa, sillä niinkin pienellä tiimillä kuin heidän markkinointinsa on, tuottavat he myynnille uskomattoman määrän laadukasta materiaalia. Luottamuksen rakentaminen puolin ja toisin on kuitenkin yksi asia, jota Tamminen edelleen haluaisi parantaa tiimien välillä. Tammisen mukaan myynti voisi osaltaan parantaa yhteistyötä olemalla kärsivällisempi ja tarkastelemaan asioita pidemmällä aikajänteellä, jolloin tarpeet eivät nousisi niin akuuteiksi. Myynti voisi siis Tammisen mielestä ennakoida omia tarpeitaan, jotta nopeat toimeksiannot markkinoinnille vähentyisivät. Myynti tarvitsisi enemmän ymmärrystä markkinoinnin tehtävistä, sillä markkinointi tuottaa paljon muutakin materiaalia kuin vain myynnin käyttöön. Myynnin työskentely ollessa hektistä, markkinoinnin viestien lukeminen jää vähälle. (Tamminen P. 5.4.2012.)

Asiakashallintajärjestelmä palvelee Tammisen mielestä omaa työtä hyvin. Kuitenkin asiakashallintajärjestelmän päivittäminen on huipputärkeää, jotta se säilyisi hyödyllisenä työvälineenä. Tamminenkin tähdentää, että myynnin tehtävä on tallentaa uusimmat asiakastiedot järjestelmään markkinoinnin käyttöön. Vain silloin asiakashallintajärjestelmä helpottaa myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä. (Tamminen P. 5.4.2012.)

## **9.12 Myynnin toinen näkökulma**

Toisena haastateltavana Talentumin lehtiliiketoiminnan ilmoitusmyyntiyksiköstä oli myyntipäällikkö Roger Enlund. Enlund vastaa business-myyntiryhmästä, jonka myytäviä tuotteita ovat Talentumin business-lehtien ilmoituspaikat. Enlund on työskennellyt Talentumin alaisena vuodesta 2009 saakka, eli töitä tulee täyteen yli 3 vuotta. (Enlund R. 16.2.2012.)

Tavalliseen työpäivään enimmäkseen kuuluu Enlundin mukaan sähköpostin välityksellä tapahtuvaa kommunikointia, työn ohjausta sekä projektien eteenpäinviemistä. Päivät kuluu myös puhelimen ääressä sekä asiakastapaamisissa. Kummatkin myyntijohtajista



omistaa myös omat asiakkuutensa. Päivästä vie ehdottomasti aikaa juuri sähköpostin kautta kommunikointi, sisäiset palaverit ja asiakkaiden kanssa käytävät keskustelut puhelimitse, sähköpostitse tai kasvotusten. (Enlund R. 16.2.2012.)

### **9.13 Myyntipäällikön kokema työn tehokkuus ja myynnin tärkeimmät tehtävät**

Enlund toivoisi, että työssään voisi panostaa enemmän asiakkaiden kanssa käytävään kommunikointiin ja sitä kautta tulojen lisäämiseen. Enlundin mukaan tulojen tuominen taloon on organisaation primääri tehtävä, mutta hänen henkilökohtainen tehtävä on tulojen tuomisen lisäksi myös ohjata myyntiryhmää. Tehokkuuttaan tällä hetkellä Enlund arvioi siten, että informaatiomäärän ollessa ylitsepursuava, on mahdotonta toimia niin tehokkaasti, kun toivoisi. Enlundin mukaan päivän aikana tulee monia tilanteita, jossa tehtäviä tulee napata lennosta kiinni, joka aiheuttaa sen, että aikaisempia työtehtäviä kasaantuu. Päivät kuluvat usein monien eri tehtävien välillä hyppelyyn ja takaisin. Monesti tärkeä sähköposti tai puhelu keskeyttää jonkun alemman prioriteetin tehtävän, jolloin työtehtäviä joutuu pakon edessä jättämään taakse ja taas palata niihin myöhemmin. Tässä on Enlundin mukaan riskinsä, sillä ajatus katkeaa useaan otteeseen päivän aikana. (Enlund R. 16.2.2012.)

Myynnin tärkein tehtävä on Enlundin mukaan yksinkertaisesti tulojen tuominen taloon. Myynnin näkökulmasta markkinoinnin tärkein tehtävä on Enlundin mukaan olla tienraivaaja ja tärkeä tukifunktio myynnille. Enlund mainitsee itse opiskelleensa aikoinaan markkinointia, jolloin ajatus markkinoinnin tärkeydestä oli aivan toinen, kuin nykyään myyntijohtajan roolissa. Enlundin mukaan myynnin ja markkinoinnin roolit täydentävät hyvin toisiaan. Markkinoinnin ja myynnin roolijaot ja yhteistyö ovat kriittisen tärkeitä myyntitulokselle, joten Enlund kokee, että nämä osiot eivät voi työskennellä täysin erillisiä osastoina organisaatiossa. Roolijaot myynnin ja markkinoinnin välillä ovat Enlundin mielestä hyvin selkeät, mutta odotukset toisiaan kohtaan sen sijaan törmäävät aika-ajoin varsinkin myynnin puolelta. Enlundin mukaan tämä johtuu siitä, että myynti on spontaanisti eteenpäin menevää rotua ja myynnin odotukset markkinoinnin nopeaan reagointiin ovat välillä epärealistiset. Reagoinnilla Enlund tarkoittaa markkinoinnin reagoimista myynnin nopeisiin toimeksiantoihin, joita ei aina pystytä välittömästi työstämään. (Enlund R. 16.2.2012.)

Myynnillä ja markkinoinnilla Enlundin mielestä on samat tavoitteet ja ne ovat hyvin selvillä. Markkinointi jakaa näkemyksen siitä, että yhteinen tavoite on tuottaa talolle rahaa, niin paljon kuin mahdollista. Enlund ei koe, että markkinointi ja myynti tarkastelisivat asioita liian eriävällä aikajänteellä, vaan markkinointi pysyy hyvin myynnin lyhyen aikavälin tarkastelussa mukana. (Enlund R. 16.2.2012.)

#### **9.14 Millaisena yhteistyö koetaan myynnin näkökulmasta?**

Enlundin mukaan hyvä tiimityö rakentuu toimivan viestinnän ja kommunikoinnin ympärille. Toivottavaa olisi, että tiimityössä kommunikaatio tapahtuisi itsestään, mutta Enlundin mukaan harvoin näin käy. Sisäisessä viestinnässä on aina parantamisen varaa ja Enlund kokeekin, että parhaimmillaan tiimityöskentely on tiedon jakamista ja sen avulla kehittymistä. Yksi ohjaava elin tiimissä ei ole oikea tapa määrittää sitä, miten tiimin tulee toimia. Menestys lähtee tiimistä itsestään. (Enlund R. 16.2.2012.)

Enlundin mukaan myynti pyrkii jatkuvasti parantamaan omalta osaltaan viestinnän toimimista. Paljon on vielä parantamisen varaa myynnin omassa kommunikoinnissa, mutta askelia parempaan suuntaan otetaan Enlundin mukaan koko ajan. Markkinoinnin ja myynnin välillä käytävä tiimityön kommunikointi kohtaa ajoittain haasteita siinä, että lähestyminen työtehtäviin on hieman erilaista. Yhteentörmäyksiltä ja näkemyseroilta ei näin ollen voida välttää. Enlund mainitsee, että Talentum organisaationa on uudistunut viimeisten vuosien aikana rajusti, joten tiimityöskentelyltä ei voi ihmeitä heti odottaa. On annettava aikaa oikeanlaisten tiimityöskentelyn välineiden löytymiseen. (Enlund R. 16.2.2012.)

Hyvän tiimijohtamiseen kuuluu samoja elementtejä, kuin hyvään tiimityöskentelyyn. Johdolla tulee olla kuva siitä, mihin suuntaan yksikköä viedään. Johdon tulee antaa tiimille edellytykset siihen, että tiimi voi olla menestyksekkäs. Johdon kuuluu antaa elementit tiimille lähteä kehittymään ja kasvamaan kohti tavoitteita. Enlund ei usko vanhanaikaiseen tiimien muodostamisen malliin, jossa ylimpänä istuu johto ja tiimi aivan alimmaisena. Tiimissä itsessään kuuluu olla organisaation voima. (Enlund R. 16.2.2012.)

Markkinointi tekee yhteistyötä ohjauksellisesti viikoittain ja operatiivisella tasolla päivittäin. Strategioiden kanssa myynti ja markkinointi ovat kvartaalitasolla yhteistyössä.

Näillä tasoilla kaikissa on yhteistyön haasteensa. Enlund arvioi, että yhteistyö ei ole kiitettävää vielä, mutta hyvällä tasolla tällä hetkellä. Suurimmat haasteet ovat olleet organisaation ja toimintamallien muutokset. Yhteistyötä voitaisiin Enlundin mukaan tiivistää, mutta se tulisi toteuttaa järkevästi niin, että yhteistyön tiivistäminen palvelisi sekä myyntiä että markkinointia hyvin. Järkevyydellä Enlund tarkoittaa sitä, että ei ole ehkä tarpeellista lisätä esimerkiksi sisäisten palaverien määrää. Yhteistyön tiivistäminen tulisi toteuttaa niin, että fokus itse työn tekemisessä säilyy, mikä juuri myynissä on tärkeintä. (Enlund R. 16.2.2012.)

Enlund mainitsee, että markkinoinnin työskentelyssä on hyvää systemaattisuus ja roolijako. Myynnin on helppo kääntyä markkinoinnissa oikean henkilön puoleen. Myynnin näkökulmasta markkinointi voisi kehittää toimintaansa kiinnittämällä huomiota enemmän niihin tekijöihin, jotka ovat markkinoinnin kriittistä vastuualueita, jotta vuosi tasolla saavutettaisiin päämääränä oleva budjetti. Markkinoinnin tulisi Enlundin mielestä nähdä selkeämmin ratkaisevia tekijöitä tuloksen tekemisessä. Enlundin mukaan markkinoinnilla olisi kehitettävää lehtien toimituksen ja myynnin välikätenä olemisessa, jotta myynti saisi käsiinsä tarvittavaa tietoa, mitä lehtien toimitukselta tulee. Myynti taas voisi puolestaan yhteistyössä parantaa rakentavan palautteen ja ideoinnin kommunikoimisessa markkinoinnille. Tällä hetkellä kommunikaatio on yksilöllisten tilanteiden (myyjien vaatimusten) varassa, jolloin markkinointi ei saa viestejä myynniltä kootusti. Myynnin tulisi nähdä, että markkinointi on enemmän kuin pelkkä tukifunktio. Markkinointi on myös strateginen voimavara myynnille. (Enlund R. 16.2.2012.)

Asiakashallintajärjestelmä on Enlundin mielestä melko toimiva. Markkinoinnin näkökulmasta, se ei kuitenkaan tarjoa päivittäin aivan ajankohtaista tietoa. Ongelmat, jotka asiakashallintajärjestelmään liittyy, riippuu usein yksittäisistä henkilöistä ja heidän saamattomuudestaan viedä viimeisintä tietoa järjestelmään. Ensisijaisesti myyjien tulisi päivittää tiedot kantaan, jotta markkinoinnin työ helpottuisi. Ongelma asiakashallintajärjestelmässä on Enlundin mukaan myös se, että markkinointi ja myynti näkevät sen hyödyt eri näkökulmasta. Tarve sen käyttöön on kuitenkin aika eri. Markkinointi pyrkii jatkuvasti muistuttamaan myyntiä järjestelmän ajantasaisuuden merkityksestä omaan

työntekoon. Myynti vaatii valitettavasti Enlundin mukaan potkimista järjestelmän päivittämiseen. (Enlund R. 16.2.2012.)

Enlundin mukaan voitaisiin enemmän käydä kommunikointi ja viestintää myynnin ja markkinoinnin välillä, jotta myynti oppisi paremmin tuntemaan markkinoinnin päivittävät työtehtävät ja päinvastoin. Kommunikaation parantamiseen Enlund ehdottaa mahdollisimman perinteisiä ja yksinkertaisia välineitä, kuten seinätilojen käyttö. Sähköposti on toimiva viestintäväline, mutta sähköpostien välityksellä käytävän keskustelun määrä on jo niin suurta muussa kommunikoinnissa, että sisäisessä kommunikoinnissa se helposti menettää merkityksensä. Sisäisiä alemman prioriteetin sähköposteja katoaa esimerkiksi asiakkailta tulevien sähköpostien alle. Viestintä tulisi optimoida sisäisesti mahdollisimman tehokkaaksi. Enlund mainitsee, että organisaatiossa tulisi oppia kuuntelemaan viestejä ja se vaatii harjoittelua. (Enlund R. 16.2.2012.)

## 10 Johtopäätökset ja kehitystoimenpiteet

Tässä kappaleessa analysoidaan haastattelujen perusteella Talentumin lehtiliiketoiminnan yksikön markkinoinnin ja myynnin välisen yhteistyön nykytilaa ja pyritään vetämään johtopäätöksiä sen mahdollisista kehityskohteista. Kappaleen lopussa tullaan esittämään konkreettiset ehdotukset toimenpiteille, joita Talentumin markkinointi ja myynti tiimit voivat ottaa käyttöön työskentelyssään. Yleinen käsitys yhteistyön toimivuudesta on se, että se toimii melko moitteettomasti. Haastattelujen perusteella voidaan nähdä, että kaikki haastateltavista näkivät paljon positiivisia puolia yhteistyössä. Kuitenkin kaikilla haastateltavilla oli omat käsitykset siitä, mitkä asiat yhteistyössä vaatisivat enemmän panostusta ja kehitystä parempaan. Päälimmäiset haastatteluissa selvinneet kehityskohteet olivat:

- Työn hektisyys ja kiire
- Osittain hektisyydestä ja kiireestä johtuva markkinoinnin strategian ja suunnitelmallisuuden puute
- Kommunikaation ja tiedonjaon puute
- Myynnin kärsivällisyyden puute ja vaativat odotukset markkinoinnilta
- Myynnin asiakashallintajärjestelmän päivittäminen

Näiden johtopäätösten perusteella voidaan pohtia, miten yhteistyötä voitaisiin kehittää paremman tiimityöskentelyn suuntaan.

### 10.1 Työskentelyn hektisyys ja kiire

Jokainen haastateltavista mainitsi, että oman työn tehokkuuteen vaikuttaa kiire ja hektisyys. Haastateltavista useat sanoivat, että aikaa kuluu väkisinkin juokseviin kiireellisiin asioihin, kun itse kehittävään työhön ei ole tarpeeksi aikaa. Se mikä tällaisen työskentelytavan aiheuttaa on tiimille asetetut tavoitteet ja odotukset. On selvää, että nykyisessä liikelouden kilpailutilanteessa ei muuta voikaan, kun pyrkiä toimimaan mahdollisimman tuloslähtöisesti. Usein ainoa suunta on kasvu, jolloin hektisyys ei ainakaan helpolla laannu. Itse hektisyyteen ja kiireeseen ei voida juuri tiimityöskentelyssä vaikuttaa, mutta sen hallintaan voisi ehdottaa parannuksia. Usein ratkaisut voivat olla yksinkertaisia.

Haastatteluissa selvisi, että kiire aiheuttaa haastateltavien työnteossa luovuuden puutetta, päämäärän epäselvyyttä, ajatusten katkeamista ja työtehtävin välillä hyppimistä. Tällainen vaikuttaa varmasti tehokkuuteen negatiivisesti.

## **10.2 Kommunikaatio ja tiedonjako tiimityössä**

Yhtenä koettuna ongelmana pidettiin kommunikaation kulkeminen tiimien välillä. Jokinainen haastateltava mainitsi tiedonjaon jossakin prosessien vaiheessa haasteeksi. Kuten jo aiemmissa kappaleissa mainittu, kommunikaatio ja tiedonjakaminen on olennaisen tärkeää menestykselle tiimille. Kun kaikilla tiimien osapuolilla on tavoitteet ja tehtävät selvillä, on menestyksellä toimiminen helpompaa. Jos kaikille osapuolille ei ole jaettu tietoa yhteisistä tavoitteista ja päämäärästä, voi helposti toimintaa vaikeuttaa epäselvyys ja epätietoisuus siitä, mitä ja miksi tehdään. Kurkilahti edustaa toimihenkilöitä, sillä kaikki muuta haastateltavat ovat esimiestasolla toimivia henkilöitä. Kurkilahti on ainoa haastateltavista, joka voi kertoa kokemuksia muiden haastateltavien alaisena toimimisesta. Siksi hänen näkökulmansa on eri ja otettava huomioon erityisesti etsittäessä mahdollisia kehityskohteita.

Haastatteluissa selvisi, että suuri osa työtehtävistä tehdään kiireessä, joka saattaa hämärtää käsitystä siitä, miksi kyseenomainen tehtävä tehdään. Tässä kohtaa nousee esiin tiedon jakamisen merkitys. Hektisyys ja kiire eivät jätä aikaa toimeksiantojen perusteelliseen spesifikointiin. Kiire ja turhautuminen vaikuttavat tehokkuuteen. Jos yleinen hektisyys vaikuttaa yhden henkilön työtehokkuuteen, vaikuttaa se varmasti koko tiimin tehokkuuteen. Haastatteluissa selvisi myös, että markkinoinnilla ja myynnillä ei ole päivittäistä yhteistä forumia yleisten yhteisten asioiden läpikäymiseen. Markkinointi ja myynti osallistuvat yhteisiin palavereihin, mutta tieto ei tunnu silti jakautuvan tasaisesti ja reaaliaikaisesti tiimien välillä. Haastatteluissa selvisi, että tieto ei valu alaspäin ja jää esimiestason haltuun.

### 10.3 Markkinoinnin suunnittelu

Kaikki haastateltavista mainitsivat, että markkinoinnin päätehtävä on olla myynnin tuki. Markkinointipäällikkö ja kummatkin myyntijohtajat mainitsivat, että markkinoinnin tärkein tehtävä on tuoda rahaa taloon. Haastattelujen perusteella voidaan nähdä, että markkinointi on hyvin tulostuottava. Tämä saattaa vaikuttaa markkinoinnin suunnitelmallisuuteen, kun se toimii lähes yhtä lyhyellä aikajänteellä, kuin myynti. Toki hektisyys ja myynnin teko on sitä, mikä tuo rahaa taloon, mutta markkinoinnin tulisi ehkäpä keskittyä pitemmällä tähtäimellä tarkastelemaan toimintaansa. Haastatteluissa selvisi, että markkinointi kaipaa enemmän yhteisiä suunnitteluhetkiä, jotka ovat tarkoitettu vain markkinoinnin strategiaan suunnitelmiin. Haastattelujen perusteella markkinoinnilta puuttuu kaivattua suunnitelmallisuutta ja ison kuvan hahmottamista. Jos näin on, voidaan olettaa, että tiimityöskentely ainakin markkinoinnin sisällä vaikeutuu, kun tiimin jäsenet eivät näe pitemmällä tähtäimellä tavoitteita ja kehitysaskelia.

### 10.4 Myynnin kärsivällisyyden puute

Kaikki haastateltavista mainitsivat, että myynnillä on melko epärealistiset odotuksen markkinointia kohtaan. Toki myynnin työ on hektisempää ja nopeatempoista, mikä aiheuttaa helposti nopeat toimeksiannot. Haasteeksi kokivat kaikki haastateltavat juuri sen, että myynti antaa toimeksiantoja markkinoinnille liian lyhyellä varoituksella. Vaatimukset usein tulevat yksittäisen myyjän yksittäisestä tarpeesta, jolloin tarpeellisuuskin voidaan kyseenalaistaa. Myynnin asiakasrajapinnassa toimiminen on hektistä ja vaativaa, jolloin näkemys markkinoinnin tärkeydestä saattaa hämärtyä. Kaikki olivat haastateltavista kuitenkin sitä mieltä, että myynti tarvitsee markkinointia jatkuvasti, jotta oma työskentely onnistuu. Markkinointi ehkäpä kokee, että myynnillä tuntuisi puuttuvan kiitollisuutta markkinointia kohtaan. Kärsivällisyyden puute näkyi haastateltavien mielipiteissä myös siten, että monet heistä kokivat myyjien olevan keuhkoja päivittämään asiakashallintajärjestelmää. Asiakashallintajärjestelmä on kuitenkin myynnin sekä markkinoinnin tärkeä työväline ja yhteistyön sujuvuuden kannalta olennainen tekijä.

## 10.5 Kehitysehdotukset

Kehitysehdotukset on suunniteltu olemaan mahdollisimman helposti toteutettavissa ja ylläpidettävissä. Kehitysehdotusten on tarkoitus olla myös vähätöisiä, jolloin kenenkään tiimin jäsenen työaika ei kuluisi liikaa. Kehitysehdotuksien toimeenpanosta voidaan sopia esimerkiksi yhteisellä suunnittelupalaverilla, joissa ehdotuksien käytännön työt jaettaisiin tiimien kesken.

Hektisyyttä ja kiirettä, kuten jo mainittu, on vaikeaa niittää kokonaan pois kovassa kilpailukentässä. Kuitenkin sitä voidaan hallita. Kiire ja hektisyys pysyy aisoissa, kun tiimi tietää yhteiset tavoitteet ja sen, miten tavoitteisiin päästään. Tähän liittyy juuri vahvasti kommunikoinnin parantaminen. Kehitysehdotuksena on, että markkinointi ja myynti ottaisivat käyttöön yhteisen sisäisen uutiskirjeen, jossa käytäisiin läpi yksinkertaistettuna, mitä markkinointi ja myynti sillä hetkellä tekevät. Sisäinen kirje voisi olla viikoittainen ja se voitaisiin jakaa aina tiettyyn aikaan, jotta kummatkin osapuolet osaisivat odottaa sitä. Sisäinen kirje voitaisiin kirjoittaa aina vaikka markkinointijohdon ja myyntijohdon yhteisen palaverin jälkeen. Näin tieto olisi mahdollisimman tuoretta ja se voitaisiin jakaa helposti koko tiimille. Kentällä olevat myyjät saisivat myös sähköpostin reaaliaikaisesti luettua matkapuhelimellaan. Sisäisen sähköpostin otsikointi voisi olla joka viikko sama, mutta erottaen viikot toisistaan merkitsemällä viikon numero otsikkoon. Olennaista juuri olisi se, ettei sähköpostiviesti olisi liian täyteen tupattu vaan hyvin selkeä ja muutamilla pääkohdilla korostettu. Kirjeessä voisi olla kirjattuna työtehtävät ja projektit tärkeysjärjestyksessä tiimeittäin, jotta tiimien välillä selkenisi, mitkä asiat ovat prioriteetiltaan ensimmäisenä työn alla. Tämä ehkä auttaisi tiimejä näkemään, milloin toimeksiantoja voidaan antaa tiimiltä toiselle sopivalla hetkellä.

Koska tiimissä koetaan, että kommunikaatiossa on ongelmia hektisyyden ja kiireen vuoksi, voisi yhteinen projektikello olla sopiva ratkaisu olla perillä siitä, mitä kukin tiimi tekee parhaillaan. Kello voitaisiin sijoittaa yhteiseen kahvitilaan tai aulaan, jossa sen näkeminen ei tarvitsisi erillistä siirtymistä varta vasten, vaan sen tutkiminen voisi tapahtua lounastauon tai ohikävelyn aikana. Kellossa voisi olla kirjattuna myynnin ja markkinoinnin tiimien omat projektit ja suunnitelmat, mitä esimerkiksi puolen vuoden sisään tulee tapahtumaan. Tällainen kello pitäisi yhteiset tavoitteet kirkkaana ja kummatkin tiimit pystyisivät jopa huomaamattaan seuraamaan, mitä toisessa tiimissä tapahtuu. Kun



tiimillä on kirkkaana mielessä yhteiset tavoitteet muullakin tasolla kuin taloudellisesti, voi tiimi toimia paremmin. Tällainen yhteisen päämäärän kirkastuminen toisi toivottua työn mielekkyyttä ja työn tekemisen arvosta. Kellon päivittäiseen ei tarvittaisi valtavia panostuksia työajasta, vaan kunkin tiimin tehtävänä olisi käydä ajoittain lisäämässä kelloon tulevia projekteja. Kello voisi olla esimerkiksi piirrettynä vuoden mittaiseksi kaikuksi, jossa eri projektit olisi merkattu lohkoiksi. Kello olisi jaettu kuukausitasoille ja näin lohkot olisi helppo sijoittaa oikean ajankohdan alle. Alustana voisi käyttää tussitaulua, jolloin kelloa olisi helppo muokata ja pyyhkiä. Kello ei kuitenkaan ratkaisisi päivittäisiä kiireellisiä tiedonvaihtoja, jolloin aiemmin mainittu yhteinen sisäinen sähköposti voisi korjata akuuttien tietojen jaot. Koska tiimissä koetaan, että kommunikaatiossa on ongelmia hektisyyden ja kiireen vuoksi, voisi yhteinen projektikello olla sopiva ratkaisu olla perillä siitä, mitä kukin tiimi tekee parhaillaan. Kello voitaisiin sijoittaa yhteiseen kahvitilaan tai aulaan, jossa sen näkeminen ei tarvitsisi erillistä siirtymistä varta vasten, vaan sen tutkiminen voisi tapahtua lounastauon tai ohikävelyn aikana.

Markkinoinnille tulisi antaa enemmän aikaa valmistautua myynnin vaatimiin toimeksiantoihin. Nyt liian nopeat toimeksiannot syövät sitä, mihin markkinoinnin tulisi panostaa enemmän - strategioihin ja suunnitteluihin. Markkinoinnin kannattaisi ottaa käyttöön oma yhteinen viikoittainen sisäinen palaveri, jossa käydään läpi markkinoinnin pitemmän aikavälin strategioita ja kehityskohtia. Tässä markkinoinnin palaverissa käytäisiin läpi vain markkinointia koskevia strategisia liikkeitä ja niiden aikajänne tulisi olla puolesta vuodesta vuoteen. Palaverissa tulisi antaa tiimille mahdollisuus jakaa ideoita ja mielipiteitä markkinoinnin toteutuksesta, jotta tiimin innovatiivisuus pääsisi oikeuksiinsa. Kuten jo teoriaosuudessa todettu, hyvän tiimin edellytys on, että tiimi kokee saavansa vaikuttaa lopputulokseen. Näin pystyttäisiin luomaan tiimille tunne ja ilmapiiri siitä, että työllä on pidemmän aikavälin suunnitelma ja päämäärä. Markkinoinnilla kuuluisi olla suunnitelmia, jotka eivät liity pelkästään tuloksen tekemiseen. Markkinoinnin omalla strategiapalaverilla voitaisiin myös parantaa markkinoinnin sisäistä tiedonjakoa.

Myyntin kärsivällisyyttä voisi parantaa se, että myynnille oikeasti osoitettaisiin, kuinka paljon markkinointi työtä tekee. Markkinointi ja myynti voisivat pitää tiimipäivän, jossa jokainen tiimin jäsen voisi kertoa konkreettisesti, mitä työpäivänsä aikana tekee. Ymmärrys toisiaan kohtaan voisi tällaisella yhdessä vietetyllä tiimipäivällä parantua. Myynti näkisi, että markkinointi kuormittuu välittömästi liiallisella yksittäisten myyjien vaatimil-

la toimeksiannoilla, jolloin myynti voisi oppia malttia vaatimustensa kanssa. Myynnin tulisi yksinkertaisesti oppia ymmärtämään vaatimustensa vaikeuden ja mahdottomuuden, sillä tällä hetkellä markkinoinnilla vain ei ole yksinkertaisesti resursseja vastata myynnin syötteisiin. Kuten jo teoriassa on mainittu, tiimin toimimisen edellytys on se, että tavoitteet ovat realistisia ja tavoitteet ovat katkottu sopiviin osiin niin, että niiden saavuttaminen on helppoa. Markkinointi tarvitsee tulevaisuutta varten lisätyövoimaa ja toivottavasti johto tämän tarpeen näkee. Liika työ ja liian korkeat vaatimukset syövät markkinointia sisältäpäin, eivätkä he pysty käyttämään luovuuttaan, joka markkinoinnin työssä on tärkeää ja palkitsevaa. Pitkällä tähtäimellä tällainen työtahti ja toimintatapa aiheuttavat paljon kitkaa ja hitautta prosesseissa. Monesti myös sisäisissä vuorovaikutuksissa liika työllistäminen saattaa aiheuttaa turhautumista. Olisi siis tärkeää, että raportissa ilmikäyvät ajatukset ja mielipiteet luettaisiin tiimien sisällä tarkkaan. Pelkästään jo tietoisuus toisten mielipiteistä, saattaa helpottaa yhteistyötä, sillä asia on ”nostettu pöydälle”.

Yhteistä tiedonjakoa voisi helpottaa myös epämuodollinen yhteinen viikoittainen toimiston aamupala. Aamupala voisi olla yhtiön puolelta järjestetty puolituntinen, johon tiimin kaikki jäsenet voisivat vapaasti osallistua. Vapaaehtoisuus toki karsii joitakin työntekijöitä, mutta herkullisella aamupalalla ja mukavalla tilaisuudella varmasti tiimi saataisiin sitoutumaan tapaan. Tavoitteena tällaisella vapaamuotoisella seurusteluhetkellä olisi se, että jutustelu tapahtuisi työympäristössä, jolloin työasioista olisi helppo puhua, vapaasti ja ajan kanssa. Tällaisessa tapahtumassa voisi olla mahdollisuus jakaa ideoita ja ajatuksia yhteistyöstä. Aamupalalla jutustelu voisi olla vaivatonta, eikä se vaatisi keneltäkään ylimääräistä työaikaa. Parhaimmillaan tällainen yhteinen vapaa-ajan ja työajan risteytys voisi kasvaa pidetyksi perinteeksi. Kuten teoriaosuudessa todettu, organisaation puolelta tulisi rohkaista luovuuteen ja ideointiin, joten tällainen vapaa tilaisuus varmasti edesauttaisi sitä. Johdon puolelta aamupaloille voisi järjestää vaikka ideariihikilpailuja, joissa joukkueisiin järjestyneet työntekijät keksisivät kolme kehitysehdotusta esimerkiksi yhteistyön parantamiseksi tai liiketoiminnan kehittämiseksi. Parhaat ideat palkittaisiin pienellä palkinnolla.

Asiakashallintajärjestelmän päivittäminen on ensisijaisesti myynnin tehtävä. Markkinointi tarvitsee ajankohtaista tietoa asiakashallinta järjestelmästä toimenpiteitä varten, jotka ovat myynnin menestykselle tärkeitä. Siksi järjestelmä tulisi olla mahdollisimman

ajantasainen. Asiaa voisi auttaa viikoittainen ”asiakastietotalkoo”, johon jokainen myyjä osaltaan pyrkisi osallistumaan. Se voisi olla sähköisenä kalenterimerkintänä tiettyinä päivinä viikosta, johonkin sellaiseen aikaan, jolloin suurin osa myyjistä on paikalla. Idea on se, että tänä talkoohetkenä jokainen myyjä tarkastaa omalta kohdaltaan asiakashallintajärjestelmän päivityksen ajantasaiseksi. Talkoohetki voisi olla puolituntinen ja vaikka kaikki myyjät eivät joka viikko osallistuisikaan talkooseen, olisi hyöty kuitenkin suurempi kuin tämänhetkinen heikko järjestelmän täyttäminen. Todennäköisyys, että järjestelmä tulisi päivitettyä laajemmin ja ajankohtaisemmin on suurempi viikoittaisella vain kyseiselle tehtävälle varatulla ajalla, kuin se, että päivittäminen on nyt yhden myyjän muistin varassa. Kuten jo teoriaosuudessakin todettu, tieto usein jää vain myynnille, jolloin markkinointi ei pääse sitä hyödyntämään. Tällainen vaikeuttaa tietty markkinoinnin työtä ja tekee siitä tehottomampaa. Asiakashallintajärjestelmän päivittäminen tulisi ottaa myynninkin puolelta tosissaan ja nähdä sen merkitys.

## 11 Loppusanat

Opinnäytetyö prosessi on ollut minulle mielenkiintoinen, mutta kuitenkin haastava. Haasteellisuutta toi kokopäiväisen työn ohella opiskelu ja se, että aihe tuntui aluksi mielestäni melko laajalta. Tiimityöskentelystä ja –johtamisesta on erittäin paljon kirjallisuutta ja tutkimuksia, mutta pyrin parhaani mukaan valitsemaan aineistoa, joka on relevanttia ja sovellettavissa Talentumin lehtiliiketoiminnan ilmoitusmyynnin markkinointi- ja myyntitiimin tilanteeseen. Etsin myös mahdollisimman paljon mielenkiintoisia artikkeleja, jotka koskevat myös Suomen ulkopuolisia yrityksiä.

Vaikeuksia tuotti myös työn lopettaminen, sillä lisättävää tuntuu löytyvän jatkuvasti. Halusin pitää työni relevanttina ja napakkana, joten pää tuli pitää välillä kylmänä. Viimeiset viilaukset veivät loppujen lopuksi eniten aikaa, sillä lopettaminen tuntui jopa pelottavalta. Onhan tämä kuitenkin yhden ajanjakson päättymisen.

Prosessi opetti minulle paljon aiheesta, jonka uskon hyödyttävän itseäni omalla uralla jatkossakin. Uskon, että aihe tulee olemaan tulevaisuudessa entistä ajankohtaisempi, sillä sen tarpeellisuuteen aletaan vasta herätä. Aihe tulee varmasti aina olemaan mielenkiinnon kohde minulle, sillä työn edetessä kiinnostus kasvoi oppimisen ja ”ahaa-elämysten” myötä. Opin myös rajaamaan laajaa aihetta minulle mielenkiintoisella aineistolla. Laajan aihealueen aineistossa on paljon sellaista informaatiota, johon tulee suhtautua kriittisesti ja näin pyrin parhaani mukaan tekemään.

Kaiken kaikkiaan prosessi on ollut palkitseva varsinkin teemaryhmään kuulumisen vuoksi. Koen, että opinnäytetyön työstäminen teemaryhmässä on antoisaa ja mielekästä, sillä työtään pystyy peilaamaan koko prosessin ajan muihin ryhmäläisten työhön ja kokemuksiin. Sain teemaryhmältäni paljon hyvää ja rakentavaa palautetta, joka auttoi minua omassa opinnäytetyöraportin rakentamisessa.

## Lähteet

Carmen Nobel. 2011. How Small Wins Unleash Creativity. Harvard Business School. Yhdysvallat. Luettavissa: <http://hbswk.hbs.edu/item/6685.html>. Luettu: 16.3.2012

Corporate Executive Board 2012. Luettavissa: <http://www.executiveboard.com/about/index.html>. Luettu: 24.3.2012

David Jobber & Geoff Lancaster . 2003. Selling and Sales Management. Pearson Education Ltd. Essex, Iso-Britannia

Douglas A. Raedy & Emily Truelove. 2011. The Power of Collective Ambition. Harvard Business Review. Yhdysvallat.

Enlund, R. 16.4.2012. Myyntipäällikkö. Talentum Oyj. Haastattelu. Helsinki

Forbes 2011. Entrepreneurs. How to close b2b deal. Luettavissa: <http://www.forbes.com/sites/danschawbel/2011/10/21/how-to-close-a-b2b-deal/>. Luettu 21.3.2012

Forbes 2010. Leadership. The One Kind of Sales Rep Who Does Best at B2B, Luettavissa: <http://www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2012/02/03/the-one-kind-of-sales-rep-who-does-best-at-b2b/>. Luettu: 21.3.2012

Forbes 2012. Maryanne Hancock, Rodger Boehm, Candace Lun Plotkin. The Marketing Transformation. B2B Marketers: It's Time to Become a Growth Engine. Luettavissa: <http://www.forbes.com/sites/mckinsey/2012/02/20/b2b-marketers-its-time-to-become-a-growth-engine/>. Luettu 6.5.2012

Funnel 2012. Ymmärtääkö myynti asiakasta? Luettavissa: <http://johdapatkea.tumblr.com/> Luettu: 24.3.2012

James Manktelow & Felix Brodbeck. 2009. Team Tools – Build and lead an exceptional team. Mind Tools Ltd. Iso-Britannia

Jari Eskola & Juha Suoranta. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere

Johda putkea 2010. 35 % yritysostajista ärtyy myyjän liikaan yhteydenpitoon. Luettavissa: <http://johdaputkea.blogspot.com/2010/05/55-yritysostajista-artyy-myyjan-liikaan.html>. Luettu: 15.3.2012

Korremäki, K. 29.3.2012. Markkinointipäällikkö. Talentum Oyj. Haastattelu. Helsinki

Kurkilahti, K. 5.4.2012. Markkinointiassistentti. Talentum Oyj. Sähköposti.

Kurkilahti, K. 25.8.2012. Markkinointiassistentti. Talentum Oyj. Facebook.

Michael D. Hutt, Thomas W. Speh. 2010. Kymmenes painos. Business Marketing management. Gengage Learning.

Pekka Mattila, Mika Rautiainen. 2010. Putki – johda markkinointia ja myyntiä yhdessä. Talentum. Helsinki.

Solomon M., Bamossy G., Askegaard S. 2009. Consumer Behaviour. A European Perspective. PrenticeHall Europe.

Stephen P. Robbins. 2005. Organizational behavior. 11.painos. Pearson Prentice Hall. Yhdysvallat

Susan A. Wheelan. 2010. Creating effective teams – a guide for members and leaders. SAGE Publications Inc. Yhdysvallat

Talentum 2011. Talentumin historia. Luettavissa: <http://www.talentum.com/fi/company/article317551.ece>. Luettu: 5.8.2011.

Talentum 2011. Talentum. Yritys. Luettavissa:

<http://www.talentum.com/fi/company/>. Luettu: 5.8.2011

Tamminen, P. 5.4.2012. Myyntipäällikkö. Talentum Oyj. Haastattelu. Helsinki

TNS Gallup 2012. Suomen WEB-sivustojen viikkoluvut. Luettavissa:

<http://tnsmetrix.tns-gallup.fi/public/>. Luettu: 15.3.2012

# Liitteet

## Liite 1

### Haastattelurunko

Haastateltava:

#### Pohjustus:

Kuinka pitkään olet työskennellyt Talentumilla?  
Kuvaile tavallinen työpäiväsi muutamalla lauseella?  
Mitkä tehtävät vievät päivästäsi eniten aikaa?  
Mitkä työtehtävät vaatisivat mielestäsi enemmän panostusta ajastasi?  
Kuinka tehokkaana pidät nykyistä työskentelytapaasi?  
Mitkä tekijät vaikuttavat tehokkuuteesi?

#### Markkinoinnin ja myynnin erot:

Mikä on mielestäsi markkinoinnin/myynnin tärkein tehtävä? Entä myynnin/markkinoinnin?  
Näetkö, että markkinointi/myynti toimii täysin erillisenä yksikkönä myynnistä/markkinoinnista?  
Koetko, että myynnillä ja markkinoinnilla on selkeät työnjaot?  
Onko mielestäsi myynnillä enemmän oikeuksia ja valtaa? Onko markkinointi myynnin tuki?  
Koetko, että myynnillä ja markkinoinnilla on samoja tavoitteita? Mitkä ne tavoitteet ovat?  
Koetko, että markkinointi tarkastelee tapahtumia pitkällä aikavälillä ja myynti lyhyellä? Onko se ollut ongelma?

#### Tiimityö ja tiimijohtaminen:

Millaista on mielestäsi hyvä tiimityö?  
Toteutuuko näitä mainitsemiäsi piirteitä tiimityöskentelyn myynnin ja markkinoinnin välillä? Kuvaile tilannetta.  
Millaainen on mielestäsi hyvä tiimijohtaminen?

#### Yhteistyö tällä hetkellä:

Millaisissa tilanteissa myynti ja markkinointi tällä hetkellä tekevät yhteistyötä?  
Mitkä ovat yhteistyön suurimmat haasteet?  
Näetkö tarvetta tiiviimmälle yhteistyölle?

#### Kehityskohteet:

Mitä hyvää näet myynnin/markkinoinnin työskentelyssä?  
Entä missä olisi parantamisen varaa?  
Onko myynnillä ja markkinoinnilla ennakoluuloja toisia kohtaan?  
Millaista panosta toivoisit myynnin/markkinoinnin puolelta yhteiseen työskentelyyn?  
Millaista panosta uskot markkinoinnin/myynnin voivan lisätä yhteistyöhön?

#### Yhteistyötä helpottavat seikat:

Millaainen on teidän asiakashallintajärjestelmä?  
Kuinka hyvin asiakasjärjestelmä palvelee työtäsi?  
Helpottaako se myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä?  
Koetko, että tunnet myynnin/markkinoinnin vastualueet ja työtehtävät?  
Haluaisitko oppia enemmän myynnin/markkinoinnin tehtävistä?