

# **Markkinatutkimusyrityksen myynnin kehittäminen**

Arttu Vuorinen

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2013  
Liiketalous

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Tampere University of Applied Sciences

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalous

ARTTU VUORINEN:

Markkinatutkimusyrityksen myynnin kehittäminen

Opinnäytetyö 33 sivua, joista liitteitä 1 sivua  
Marraskuu 2013

---

Toimeksiantajana toimi markkinatutkimusyritys, jonka nimeä ei toimeksiantajan toiveesta työssä mainita. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten toimeksiantajan asiantuntijapalveluiden myyntiä voitaisiin parantaa. Tarkoituksena oli nostaa esille erilaisia haastatteluissa ilmenneitä kehityskohtia ja antaa niihin kehitysideoita. Aihe oli toimeksiantajalle ajankohtainen, sillä täysin uusien asiakkaiden hankkiminen on koettu yrityksessä haasteelliseksi.

Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin henkilöstön haastatteluita, joiden avulla pystyttiin kuvaamaan yrityksen nykytilaa. Kysymyksiä suunniteltiin yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa ja koko vakituinen henkilöstö haastateltiin opinnäytetyötä varten. Opinnäytetyön teoriaosuudessa kuvattiin onnistuneen myyntityön perusteita, asiantuntijapalveluiden myyntiä puhelimesta ja markkinatutkimusten myynnin johtamista. Teoriaa ja haastatteluista hyödyntäen voitiin löytää toimeksiantajayrityksen toiminnan kehittämiskohtia ja kehittää ratkaisuehdotukset niihin.

Haastattelujen analysoinnista selvisi, että myynnin haasteet johtuvat suurimmaksi osaksi vähäisestä myyntikokemuksesta ja sitä kautta negatiivisesta suhteutumisesta myyntityöhön puhelimesta. Toimintatavoissa kehittämistä vaatii erityisesti täysin uusien asiakkaiden kontaktointi, myyntityölle varattu aika ja yhteydenpito asiakkaisiin. Yrityksen tarjooma täytyy suunnitella myyntityötä tukevaksi.

Jatkossa toimeksiantajan kannattaisi järjestää myyntikoulutusta erityisesti puhelinmyyntiä silmällä pitäen. Tämä yhdessä kaikkia motivoivan palkitsemisjärjestelmän, selkeän tarjooman ja myyntiin kannustavan ilmapiirin kanssa antaisi paremmat valmiudet markkinatutkimusten myyntiin potentiaalisille asiakkaille.

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

ARTTU VUORINEN:  
Sales Development for a Market Research Company

Bachelor's thesis 33 pages, appendices 1 pages  
November 2013

---

This thesis was commissioned by a market research company. The name of the commissioner was not mentioned upon request. The purpose of this thesis was to find out how to develop sales of the market research products. The goal was to find out development sections and give them development ideas. The topic was current because acquisition of new clients is seen as a challenge.

The data were collected by interviews. The questions were picked together with a representative of the commissioner and all of the permanent employees were interviewed for the thesis. Basics of good salesmanship, selling market research products over the phone and sales management were addressed in the thesis.

After analyzing the interviews it was clear that most of the challenges are caused by lack of sales experience and thereby negative attitude towards telemarketing. Contacting potential clients, allocating time to make sales and communication with current clients are all development areas.

In future sales training should be organized with an emphasis on telemarketing. This together with a motivating reward system should provide better capabilities to close sales.

---

Key words: market research, telemarketing

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tavoite ja tarkoitus .....	7
1.2	Menetelmä.....	7
1.3	Työn rakenne .....	8
2	MYYNTITYÖ ASIANTUNTIJAORGANISAATIOSSA.....	9
2.1	Asiantuntijuuden myynti puhelimessa.....	9
2.1.1	Soittamisen haasteet.....	9
2.1.2	Puhelinmyynnin huono maine.....	10
2.2	Myyntiasenne.....	10
2.2.1	Myyntitaidot.....	11
3	ONNISTUNUT MYYNTITYÖ.....	13
3.1	Aito asiakaslähtöisyys.....	13
3.2	Tekninen osaaminen .....	14
3.3	Myyntiosaaminen.....	14
3.4	Sosiaaliset taidot .....	15
4	MYYNNIN JOHTAMINEN.....	16
4.1	Esimies myynnin tukena.....	16
4.2	Asiakkuudet .....	16
4.3	Asiantuntijan älykkyys ja omanarvontunto .....	17
4.4	Asiantuntijan sitouttaminen .....	18
4.5	Myyntipalkkiot.....	19
4.5.1	Tulospalkkaus .....	19
4.5.2	Raha palkitsemisvälineenä.....	20
4.5.3	Vaihtoehtoiset palkintamenetelmät.....	20
4.6	Myyntikoulutus .....	21
5	MARKKINATUTKIMUSYRITYKSEN MYYNNIN KEHITTÄMINEN.....	23
5.1	Tutkimusten myynti.....	23
5.1.1	Myynnin nykytilanne .....	23
5.1.2	Myyntimateriaali ja tarjoama.....	25
5.2	Internetsivut .....	25
5.3	Ero kilpailijoihin .....	26
5.4	Tutkimusprosessin tehostaminen.....	26
6	KEHITYSEHDOTUKSET.....	28
7	POHDINTA.....	31
	LÄHTEET.....	32
	LIITTEET .....	33

Liite 1. Kysymysrunko ..... 33

## ERITYISSANASTO

- Kylmä soitto myyntisoitto, joka soitetaan ennestään tuntemattomalle henkilölle, jonka ostohalukkuudesta ei ole tietoa
- Kvantitatiivinen tutkimus määrällinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa käytetään täsmällisiä ja laskennallisia, ihmistieteissä usein tilastollisia menetelmiä.
- Kvalitatiivinen tutkimus laadullinen on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti.

## 1 JOHDANTO

Toimeksiantaja on pääkaupunkiseudulla sijaitseva markkinatutkimusyritys. Yritys on osa suurempaa yhtiöryhmää. Yrityksessä työskentelee noin kymmenen henkilöä. Heistä kahdeksan on erilaisissa tutkimustehtävissä työskenteleviä vakituisia työntekijöitä ja yritys työllistää myös osa-aikaisia tutkimusassistentteja kiireapuna. Toimeksiantajan pyynnöstä opinnäytetyössä ei mainita yrityksen nimeä, vaan nimen sijasta käytetään Markkinatutkimus Oy nimitystä.

Pohdimme aihevalintaa yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa ja lopulta päädyimme hakemaan aihetta haastattelujen kautta. Opinnäytetyössä keskitytään käsittelemään pääasiassa myynnin kehittämistä, mutta siinä käydään läpi myös muita potentiaalisia kehityskohteita jotka tukevat myyntityön tekemistä. Aiheena on myynnin kehittäminen on toimeksiantajalle ajankohtainen, sillä täysin uusien asiakkaiden hankkiminen on koettu haasteelliseksi. Opinnäytetyö auttaa saamaan kokonaiskuvan asiantuntijaorganisaation myyntityöstä.

### 1.1 Tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää miten toimeksiantajan asiantuntijapalveluiden myyntiä voitaisiin parantaa. Tarkoitus on nostaa esille erilaisia haastatteluissa ilmenneitä kehityskohtia ja antaa niihin kehitysideoita.

Opinnäytetyössä pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on myynnin nykytilanne yrityksessä?
- Miten myyntiasennetta ja myyntiä puhelimessa voidaan parantaa?
- Miten haastatteluista esille nousseita asioita voidaan kehittää?

### 1.2 Menetelmä

Aiheen rajauksen ja kehityskohteiden löytymisen kannalta tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kaikkien vakituistentyöntekijöiden haastattelua. Henkilöstön määrä on vielä

siinä kokoluokassa, että kaikkien vakituisten työntekijöiden haastattelu oli mahdollista. Haastattelu ei noudattanut lomakehaastattelun tai teemahaastattelun kaavaa, vaan tavoitteena oli järjestää keskustelunomainen haastattelu, jonka apuna käytettiin yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa ideoita kysymyslomaketta, jossa oli apukysymyksiä eri aihealueittain (Liite 1).

Lomakehaastattelussa esitetään kaikki kysymykset järjestyksessä lomakkeen mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 44). Se ei soveltunut menetelmänä tähän, koska samoja aihealueita ei voitu käsitellä kaikkien haastateltavien kanssa vaihtelevien työnkuvien ja asemien vuoksi. Teemahaastattelussa puolestaan ei ole kysymyksiä ollenkaan, vaan aihepiirejä joista keskustellaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 203). Kysymykset olivat kuitenkin välttämättömiä, jotta keskustelua kyettiin ohjaamaan haluttuihin kohteisiin.

Ryhmäkeskustelussa kaikki kehityskohdat eivät olisi nousseet esiin, joten päädyttiin kahden viikon aikana tehtäviin yksilöhaastatteluihin, joissa työntekijät pääsivät esittämään kommenttejaan vapaammin luottamuksellisesti. Kaikista asioista ei puhuttu samassa laajuudessa kaikkien kanssa, koska johtajien kanssa keskustellessa käsiteltiin asioita joista markkinatutkijoilla ei ollut kokemusta. Haastateltavilla oli myös hyvin eri pituiset työurat ja työkokemus markkinatutkimuksesta. Kysymyksiä aihealueita mietittiin yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa ja niistä valittiin ajankohtaisimmat.

### **1.3 Työn rakenne**

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta, jossa tuodaan esille millaista myyntityön tekeminen on asiantuntijaorganisaatiossa, millaisia asenteita asiantuntijoilla on myyntityötä kohtaan ja mitä esimiehen kannattaa pitää mielessä asiantuntijaorganisaation myyntiä kehittäessään. Tämän lisäksi käsitellään erilaisia tapoja kehittää myyntiosaamista asiantuntijaympäristössä. Teoriaosuuden jälkeen käydään läpi myynnin nykytilanne ja mitä muita kehityskohteita haastatteluista nousi esille. Lopuksi niihin tarjotaan kehitysideoita.



## 2 MYYNNTITYÖ ASIANTUNTIJAORGANISAATIOSSA

### 2.1 Asiantuntijuuden myynti puhelimessa

Myyminen on suomalaiselle asiantuntijalle vaikeaa, niin kuin se on monelle muullekin suomalaiselle. Ihmisten omat negatiiviset kokemukset myynnistä ja varsinkin puhelinmyynnistä jäävät paremmin mieleen, kuin hyvät kokemukset. Sellaista suomalaista ei ole olemassakaan, jolla ei olisi huonoja kokemuksia puhelinmyynnistä.

Asiantuntijoiden puhuessa puhelinmyyjistä nousee esille asioita, kuten tyrkyttäminen, painostaminen, häiritseminen ja soitoilla terrorisointi. Puhelinmyynnistä puhuttaessa langan toisessa päässä oleva henkilö ei yleensä myöskään kuuntele, vaan toistavat ulkoa opeteltua litaniaa aivottomasti. Asiantuntija pitää puhelinmyyjää rasittavana terroristina, joka on kaiken lisäksi vielä vähän tyhmäkin. Asiantuntijan puolestaan pitää itseään fiksunä ja yleensä tuntee tekevänsä työtä, jolla on merkitystä. Stereotyyppinen käsitys puhelinmyyjästä, on siis lähestulkoon asiantuntijan minäkuvan täydellinen vastakohta. Tämä tarjoaa huonon lähtökohdan positiivisten puolten etsimiseen puhelinmyynnistä ja asiantuntijuuden myynnistä ylipäätään. (Hernberg 2013, s. 56.)

#### 2.1.1 Soittamisen haasteet

Perisuomalainen ujous korostuu siinä vaiheessa, kun asiantuntijan pitäisi soittaa kylmä soitto. Monen mielestä se koetaan yksinkertaisesti epämiellyttäväksi. Soittoja on huomattavan paljon mukavampi tehdä, kun langan toisessa päässä olevasta henkilöstä tietää jotain muuta kuin nimen. Usein kylmiä soittoja tehtäessä tilanne on se, että soittajalla ei ole tarpeeksi tietoa kohteesta jolle soitetaan. Se on juuri se, mikä tekee tilanteesta pelottavan soittajalle. Haluaako kohde ylipäätään keskustella ja onko sopiva tilanne? Valitettavan usein ei halua, eikä ole. Harvemmin lehtimyyjäkään on soittaa sinulle juuri sopivalla hetkellä.

Jos joskus on vaikea mennä kasvotusten tutustumaan uusiin ihmisiin ja yrittää puhua heille jotain, niin on ymmärrettävää vaikeaa yrittää myydä ennestään tuntemattomalle ihmiselle markkinatutkimusta. Onko kyseisellä henkilöllä edes tietotaitoa keskustella

yrittäjien markkinatutkimustarpeista? Se selviää yleensä puhelun edetessä. Se on selvää, että helppoa se ei ole. Vuorovaikutus muuttuu miellyttävämmäksi myyntiprosessin edetessä kun myyjä tutustuu ostajaan paremmin.

### **2.1.2 Puhelinmyynnin huono maine**

Puhelinmyyjistä on tullut huonon myyntityön symboleja puhekielessä. Onhan se totta, että vaikka hyviä puhelinmyyjiä on varmasti enemmän kuin huonoja. Yleensä huonot kokemukset jäävät kuitenkin paremmin mieleen. Osaisit kertoa varmasti kertoa monta tarinaa omalle kohdalle osuneesta huonosta myyjästä. Kun lähtee sen jälkeen ajattelemaan montako tarinaa osaisi kertoa hyvästä myyntikokemuksesta, niin niitä muistuu mieleen huomattavasti vähemmän. Se ei tarkoita, etteikö hyvä myyntikokemuksia olisi, niistä vaan ei jää niin syvää muistijälkeä kuin huonoista myyntitilanteista.

Koska myyminen edellyttää oman persoonan likoon laittamista ja itsensä altistamista suorituspainelle ja arvostelulle: myymiseen sisältyy jonkinasteinen riski siitä, että muut mieltävät asiantuntijan huonoksi myyjäksi. Ja koska huonoihin myyjiin suhtaudutaan vihaisesti ja avoimen pilkallisesti, leiman saaminen omaan otsaan ei tunnu miltään pikkuasialta. (Hernberg 2013, s. 62.)

Asiantuntijalle voi olla kova paikka joutua arvosteltavaksi jonkin muun kuin ydinosaamisensa perusteella. Omasta luonteesta riippuen voi olla vaikeaa hypätä pois omalta mukavuusalueeltaan. Mitä pidempään on rakentanut omaa asiantuntijuuttaan ja kehittänyt osaamistaan, sitä vaikeampaa on hypätä mukaan itselle kokonaan uuteen juttuun. Negatiivisen palautteen välttely voi olla usealle paljon tärkeämpää, kuin halu saada positiivista palautetta. Moni tietää yleensä missä on hyvä, mutta ei ole väärin tehdä virheitä myyntityössä, varsinkin jos siitä ei ole aikaisempaa kokemusta.

## **2.2 Myyntiasenne**

Oikea asenne muodostaa huippumyyjän suorituskyvyn perustan. Asenteita ei ole välttämättä helppo tunnistaa, sillä ne heijastavat arvojamme. Arvot taas on opittu vuosien saatossa tiedostamatta, joten niitä on vaikeaa, mutta ei mahdotonta muuttaa. Asenne-

muutos lähtee jokaisesta itsestään: jos haluat muuttaa asennettasi, sinun on ryhdyttävä määrätietoisesti harjoittamaan muutosta – ja haluttava sitä. Sinä itse valitset ja luot ilmapiiriin, positiivisen tai negatiivisen, jossa haluat elää. (Nieminen & Tomperi 2008, 23)

Asiantuntijayrityksissä tilanne on usein se, että myynti ei ole kenenkään pääasiallinen tehtävä, vaan sitä tehdään oman työn lomassa, aina silloin kun omilta töiltään ehtii. Epävirallinen oman työn lomassa tehtävä myynti, on monelle luonteva tapa päästä myymisen makuun. Nimenomaan siksi, että se on epävirallista. Jos mitään erillistä myyntitavoitetta ei ole, riski on olematon ja voi onnistua tai epäonnistua rauhassa. Kauppojen tullessa saa mukavan bonuksen normaalin palkan päälle ja epäonnistumisen voi kuitata olankohautuksella. Epävirallista myyntiä tekevä ei voi myöskään leimautua huonoksi myyjäksi, samalla tavalla kuin asiantuntija, jolla se sisältyisi virallisesti työkuvaan. (Hernberg 2013, s. 62.)

Hernberg kertoo kirjassaan kuulleensa tarinoista useista asiantuntijaorganisaatioista joissa tilanne on vastaava. Esimerkiksi monessa IT-alan yrityksessä työskentelee sovel- luskehittäjiä ja konsultteja, jotka ovat petoja tekemään lisämyyntiä asiakkaille, tai vaika- kapa juttelemaan potentiaalisille asiakkaille messuilla ja ammattitapahtumissa. Mutta jos heille ehdottaa, että myynnistä tulisi virallisesti osa heidän työkuvaansa, jää ihmettelemään pölypilveä sekä konsultin muotoista reikää takaseinässä. (Hernberg 2013, s. 63.)

### **2.2.1 Myyntitaidot**

Tärkeää on tajuta, että myyminen ei ole ominaisuus vaan, vaan taito jota jokainen voi itsessään kehittää. Kukaan ei synny myyjäksi, eikä ole olemassa mitään erityistä myyjä- geenä. Myymistä voi opetella siinä missä pianonsoittoa, auton korjaamista, tai jakolas- kua. Jotkut ovat toki valmiiksi henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan paremmin soveltu- via myyntityöhön, kuin toiset – samaan tapaan, kuin jotkut ovat matemaattisesti kyvyk- käämpiä tai musikaalisempia. Myyntityössä voi menestyä tavallinen asiantuntija pa- remmin, kuin perinteinen myyjätyyppi. Lähtökohta onnistumiselle on se, että organisaatio ymmärtävää myyntityön merkityksen ja rakentavaa myyntityötä tekeväille asiantunti- jalle parhaat mahdolliset työskentelymahdollisuudet.

Puhutaan myynnillisestä kompetenssista eli kyvykkyydestä, joka koostuu tiedoista ja taidoista, sekä motivaatiosta. Hänen mukaansa tiedon ja taidon kompetenssia voidaan kasvattaa kokemuksella, pätevytyimisellä sekä erityisellä päämiesosaamisen, toimialaosaaamisen ja asiakasosaamisen kasvattamisella eli yksinkertaisesti kokemuksen, tai koulutuksen avulla. Myymistä kannattaa opetella. Vaikka ei haluaisikaan työskennellä myyjänä, on taidoista silti hyötyä. Asiantuntijan työssä on tilanteita pienelläkin myyntiosaamisella voi saada aikaan edullisemmän lopputuloksen. Mitä enemmän myyntitaitojaan kehittää, sitä todennäköisemmin saavuttaa tavoitteita työssään. (Vahvaselkä 2004, s. 16.)

Myyntitaidoista voi olla hyötyä esimerkiksi palkkaneuvottelussa tai mielenkiintoiseen projektiin mukaan pääsemisessä. Saattaa myös havaita, että tietyt aiemmin hankalilta tuntuneet sosiaaliset tilanteet muuttuvat miellyttäväksi, kun myyntitaidot karttuvat. Ainakin myyntitaitoja opettelemalla oppii ainakin myymään paremmin. Aloittaa voi omasta suhtautumisestaan myymiseen. Jos myyntiin suhtautuu negatiivisesti, on sitä hyvin vaikea oppia. Asenne auttaa tässäkin pitkälle. Myyjänä menestyminen riippuu asiantuntijan omasta palavasta halusta oppia myymään, ahkeruudesta ja sitkeydestä minkä takana pitää olla korkea motivaatio. (Hernberg 2013, s. 74-75.)

### 3 ONNISTUNUT MYYNTITYÖ

Asiantuntijat myyvät osaamistaan ja kaikki asiantuntijaorganisaation työntekijät toimivat työpaikkansa markkinoijina, halusivatpa he sitä tai eivät. Kaikkien asiantuntijoiden ei kuitenkaan tarvitse osallistua myyntiin. Jos talosta löytyy osajia, joiden kaikki aika menee omien ja muiden töiden tekemiseen, niin antaa heidän tehdä sitä mitä osaavat parhaiten. Ihmisten pakottaminen myyntityöhön ei palvele työnantajaa, sen enempää kuin työntekijää.

Asiantuntijaorganisaation myyntityössä menestymisen osaamisalueet voidaan jakaa neljään eri osaan:

1. Aito asiakaslähtöisyys
2. Tekninen osaaminen
3. Myyntiosaaminen
4. Sosiaaliset taidot

(Vahvaselkä 2004, s. 17.)

#### 3.1 Aito asiakaslähtöisyys

Monen yrityksen toiminnan perusarvoissa on asiakaslähtöisyys, tai hyvä asiakaskokemus. Asiakaslähtöisyys ei ole myynnissä perusarvo vaan pikemminkin perusedellytys, sillä asiakaslähtöinen organisaatio tarkastelee toimintaansa asiakasnäkökulmasta. Esimerkiksi Business-to-business –markkinoilla toimivan asiantuntijayrityksen tulee olla tarpeeksi perillä asiakkaidensa liiketoiminnasta ja tuottaa asiakkaalle tekemisellään lisäarvoa. Aito asiakaslähtöisyys merkitsee vastuuta asiakkaasta ja myyntityössä se tarkoittaa aitoa kiinnostusta asiakkaan tarpeisiin. Asiakassuhteita pitää pyrkiä aina kehittämään kerta-asiakkuudesta kanta-asiakkaiksi, sekä siitä edelleen suosittelijoiksi. (Vahvaselkä 2004, s. 17-18.)

### 3.2 Tekninen osaaminen

Asiantuntijan, kuten myyjän yleensäkin tulee saavuttaa asiakkaan luottamus osaamisellaan ja vakuuttavuudellaan. Perusedellytyksenä on tietää oman alansa markkina- ja kilpailutilanne, jotta tietää mitä kilpailija on jo mahdollisesti yrittänyt tarjota samalle potentiaaliselle asiakkaalle. Myyjän tulee osata myydä asiakkaalle lisäarvoa. On myös hyvä tietää mitä kilpailijoilla on tarjota. Kun tietää sen osaa tuoda esille kilpailijoiden tarjonnan heikkoudet ja tuoda esille omien tuotteiden vahvuudet. Jos oma tuote on kilpailijoiden tuotetta kalliimpaa, niin voi erottautua laadulla. (Vahvaselkä 2004, s. 19.)

### 3.3 Myyntiosaaminen

Asiakkaalle ei kannata yrittää myydä jotain, mitä hän ei tarvitse. Myyjän pitää pyrkiä aidosti selvittämään asiakkaan tarpeita, ei löytämään asiakkaan heikkoja kohtia. Varsinkin asiantuntijatehtävissä voi tulla usein esiin tilanne, jossa ostaja ei itse tiedosta kaikkia tarpeitaan. Voi myös olla, ettei ostaja tiedosta tarpeita ollenkaan. Myyjän tehtävä on auttaa asiakasta havaitsemaan tämän tarpeita. Asiakas voi ilmoittaa haluavansa jotain tiettyä asiaa, mutta todellisuudessa hetken keskustelun jälkeen käy ilmi, että oikeastaan hän tarvitseekin jotain ihan muuta. Myyntiä tehtäessä onkin tärkeää yrittää ymmärtää, mitä ongelmaa tai ongelmia asiakas oikeasti pyrkii ratkaisemaan. Ne selvittämällä asiantuntija pystyy tarjoamaan ratkaisun. (Hernberg 2013, s. 90-93.)

Asiakkaalle kannattaa luvata vain se mitä osataan, ettei tule ylilyöntejä joissa luvataan sellaista mikä ei täytä asiakkaan odotuksia. Kun luvataan mitä osataan ja jopa ylitetään asiakkaan odotukset, se lisää yrityksen uskottavuutta ja luotettavuutta asiakkaan silmissä. Kannattaa myös pyrkiä ensin suunnittelemaan projekti ja sitten vasta toteuttamaan se. Kun asiakkaalle toimitetaan materiaali projektin etenemisestä jo ennen toiminnan aloittamista, annetaan osaamisesta vakuuttavampi kuva.

Tuotteistaminen helpottaa prosessien dokumentointia ja mallintamista. Jo projektin suunnitteluvaiheessa on hyvä, miettiä miten itse projektin käynnistyessä huolehditaan projektin dokumentoinnista ja raportoinnista eri tahoille. (Kettunen 2003, s. 69.) Lähtökohtana kaikessa tekemisessä on oltava aina asiakkaan liiketoiminnalliset tavoitteet. Jo myyntitarjouksen on annettava vastaus asiakkaan tarpeisiin ja ongelmiin. Kauppa kan-

nattaa pyrkiä lukitsemaan, jo ennen hinnan esittämistä. Hyvä tapa on esittää hinta vasta lopussa, vaikkapa liitteenä. Asiantuntijaympäristössä on tärkeää luoda räätälöidyn oloisia neuvotteluja, valmiin kysymysrungon sijaan. Projektin eri vaiheissa on myös hyvä pitää huolta asiakastyytyväisyydestä ja kehittämiskohteista. Näin saadaan kerta-asiakkaista kanta-asiakkaita. (Vahvaselkä 2004, s. 20-21.)

### **3.4 Sosiaaliset taidot**

Myyminen on vuorovaikutusta. Olennaista on kuunnella ja havainnoida toista, sekä hyödyntää havaintojaan. Myynnillisessä vuorovaikutuksessa etsitään asiakkaan puheesta ja eleistä signaaleja, joita hyödyntämällä voi johdatella myyntitilannetta kohti molempien kannalta edullista lopputulosta. Vuorovaikutuksella ei tarkoiteta myyntitilanteessa yltiösosiaalisuutta, hyviä puheenlahjoja tai tyrkyttämistä. (Hernberg 2013, s. 88-89.)

Myyntityössä etsitään ratkaisuja asiakkaan ongelmaan tai liiketoiminnan kehittämiseen. Vuorovaikutuksen avulla myyjä pystyy syventämään ja ohjaamaan keskustelua siten, että asiakkaan oma bisnes ja sen ongelmat saadaan nostetuksi riittävän konkreettiselle tasolle. Asiantuntijan on saavutettava neuvotteluissa aina vastapuolen luottamus. Pääasiallisena luottamuksen lähteenä toimiikin myyjän asiantuntemus, joka tuo neuvottelutilanteisiin arvovaltaa. (Vahvaselkä 2004, s. 21-22.)

## 4 MYYNIN JOHTAMINEN

### 4.1 Esimies myynnin tukena

Taustalla vaikuttavien asioiden on oltava kunnossa, jotta asiantuntijoita voidaan johtaa myyntityössä ja kannustaa myymään. Jos organisaation vanhoissa toimintamalleissa on paljon kehitettävää, niin uusien asioiden implementointi voi osoittautua vaikeaksi. (Carnall 2003, s. 188.) Kun ihmiselle maksetaan palkkaa ajattelemisesta, on selvää, että hänelle pitää antaa riittävästi tilaa oman järkensä käyttämiseen. Jos tätä rajoittaa, niin on vaarana ettei asiantuntija halua tai pysty tekemään työtään, niin hyvin kuin häneltä edellytetään.

Menestys perustuu, sekä asiakkaiden, että tiimin sisäiseen luottamukseen. Asiantuntijaorganisaation johtaja kohtaa tavallisen myyntityön johtamisesta poikkeavia haasteita. Asiantuntijaorganisaatiot ovat henkilösidonnoisia, ja työntekijöiden korvaaminen on vaikeaa. Kokenut asiantuntija osaa arvioida työnsä laatua ja tuloksia pitkälle, mutta hän odottaa siitä huolimatta säännöllistä palautetta esimieheltään ja muilta työyhteisön jäseniltä. Jotta asiantuntijaorganisaation työntekijöille muodostuu yhteenkuuluvuuden tunne, on tärkeää asettaa tiimille yhteisiä tavoitteita, kuten korkeampi asiakastytyväisyys ja asiakasosuuden kasvattaminen. (Aalto & Rubanovitch 2007, s. 135.)

Hernberg puhuu asiantuntijan itseohjautuvuudesta tärkeänä henkilökohtaisen motivaation lähteenä ja hyvän työsuorituksen välttämättömänä edellytyksenä. Hänen mielestään liika pieniin yksityiskohtiin puuttuminen ja liian jäykät prosessit syövät asiantuntijoiden työmotivaatiota ja voivat myös ajaa esimiehen uuvuksiin. Huonosti perustelluista prosesseista tai tavoitteista ärsyyntynyt asiantuntija saattaa ryhtyä kapinoimaan rajustikin, osoittaakseen esimiehelleen tämän toimintatavan heikkoudet. (Hernberg 2013, s. 190-191.)

### 4.2 Asiakkuudet

Selvitettäessä kokonaismarkkinoita ja markkinaosuuksia, saadaan samalla paljon tietoa keskeisimmistä kilpailijoista. Kuvaa heistä täydennetään omilla asiakastytyväisyysmit-



tauksilla, joissa yleensä on mukana myös kilpailijoiden asiakkaita. (Lotti 2001, s. 60.) Asiakasuskollisuuden tulisi sijoittua myynnin johtajan prioriteettilistan kärkeen. Yrityksen on tärkeää selvittää, mitä asiakkaat heiltä odottavat, ja perustaa toimintonsa asiakasuskollisuudelle. Tämän lisäksi on tutkittava, kuinka hyvin kilpailijat onnistuvat täyttämään asiakkaiden odotukset. Moni rehentelee yrityksensä asiakasmäärän kasvulla, mutta vain harva jaksaa kiinnostua menetetyistä asiakkuuksista, saati näiden menetysten syistä. (Aalto & Rubanovitch 2007, s. 84-85.)

Myynnin johtamisessa tulee olla koko ajan tietoinen tärkeimpien asiakkuuksien tilasta ja tarpeista. Asiakkaiden kanssa on pyrittävä rakentamaan sen tyyppiset välit, että asiasta pystytään puhumaan rehellisesti ja avoimesti. Näin voidaan ennakoida, jos asiakas harkitsee yhteistyökumppanin vaihtoa. Hyväksi arvioitu, kannattava asiakkuus kannattaa aina pyrkiä säilyttämään. Kannattamattomista asiakkuuksista yrityksen kannattaa suosiolla luopua. (Aalto & Rubanovitch 2007, s. 71.)

### **4.3 Asiantuntijan älykkyys ja omanarvontunto**

Asiantuntijan älykkyys on keskeinen osa asiantuntijatehtävissä työskentelevän ihmisen minäkuvaa sekä asiantuntijatyön tekemisen edellytys. Johtaessa asiantuntijatyötä tekeviä, on tärkeää osoittaa arvostusta alaisen älykkyydelle ja ohjata asiantuntijan älyn käyttöä tuotteliaaseen toimintaan. Samoin on palautetta antaessa. Hyvä tapa osoittaa arvostavansa toisen älykkyyttä on kysyä ja kuunnella heidän mielipiteitään. (Hernberg 2013, s. 192.)

Asiantuntijatehtävissä työskenteleville älykkäille henkilöille on tunnusomaista, että he ikävystyvät helposti, jos tarjolla ei ole haastavia tehtäviä. Uusi sukupolvi sitoutuu asiantuntijuuteensa – eivät niinkään työnantajaansa. Uuden sukupolven monipuolinen suhdeverkosto lisää henkilöiden irtisanoutumisriskiä, mutta samalla se nostaa heidän arvoaan yrityksen näkökulmasta. Asiantuntijan irtisanoutuminen voi olla kova kolaus. Tietämyksen siirtäminen toiselle henkilölle on kallista ja vaikeaa, joissain tapauksissa jopa mahdotonta. Mielekäs ja haastava työ koetaan yleisesti työsuhteen pysyvyyttä tärkeämmäksi. (Aalto & Rubanovitch 2007, s. 134.)

Omanarvontunto on merkittävä osa asiantuntijan minäkuva. Mitä pidempi työura on takana, yleensä sitä korkeampi on myös asiantuntijan omanarvontunto. Vähemmän kokeneilla asiantuntijatyötä tekevillä omanarvontunto on usein hauraampi ja esimiehen on varottava loukkaamasta sitä. Konkarin kanssa voi käydä kovaakin väittelyä, niin että selkäranka kestää. Nuori kollega sen sijaan voi mennä vastaavasta käsittelystä aivan lyttyyn. Kriittinen palaute on molemmissa tapauksissa suotavaa antaa kahden kesken, jotta palautteen saaja ei koe tulevansa julkisesti nolatuksi. (Hernberg 2013, s. 193.)

#### 4.4 Asiantuntijan sitouttaminen

Asiantuntijatyössä pikkutarkkojen prosessikuvausten laatiminen on hankalaa ja vähemmän hyödyllistä kuin muunlaisissa töissä. Monilla on omat toimintatavat ja niiden rajoittaminen täsmällisesti määritellyillä prosesseilla tuottavat harvoin positiivisia tuloksia, päinvastoin. Yhteiset toimintatavat on kuitenkin hyvä olla. Virheiden vaara ja potentiaaliset vahingot niiden seurauksena, luovat kaikille tarpeen sitoutua tiettyihin toimintatapoihin. Voi olla motivoivaa määritellä prosesseja ja toimintatapoja yhdessä. Tärkeintä on hyvät toimintatavat, rajoittamatta asiantuntijan vapautta suorittaa työhönsä olennaisesti kuuluvaa ajattelua.

Jokaisessa työssä on tärkeää sitoutua työyhteisöön, työn tavoitteisiin ja tietenkin itse työhön. Näin myös asiantuntijatyössä. Hyvillä työpaikoilla on jonkinlainen suuri visio tai tarina, joka saa ihmiset tulemaan aamuisin innostuneina töihin ja uudet työntekijät innostumaan firmasta työnantajana. Älykäs ja ajatteleva ihminen kaipaa aina jotakin suurempaa tarkoitusta motivoidakseen itseään työhön, joka on toisinaan vaativaa ja raskasta. (Hernberg, 2013 s. 195.)

Asiantuntijoille on tärkeää ymmärtää työnsä laajempi viitekehys, kuten millaiset ovat tehtävän tavoitteen ja miten oma työpanos niihin suhteutuu. On myös tärkeää kokea oma työnsä kiinnostavaksi ja tyydyttäväksi. Asiantuntijat haluavat päästä osallistumaan omaa työtään koskevaan päätöksentekoon, joten se on tehtävä mahdolliseksi. Osaamista ja kantapäähäntä saatuja oppeja kannattaa pyrkiä jakamaan organisaatiossa laajasti. Johtajien tehtävä on luoda toimintatapoja, joilla tämä onnistuu. (Hernberg 2013, s. 201-202.)

## 4.5 Myyntipalkkiot

Perinteinen ajattelu myynnin johtamisesta sisältää tarkkaan määritellyt prosessit, tiukat numeeriset tavoitteet ja henkilökohtaisen tulospalkkauksen. Nämä harvemmin toimivat suoraan asiantuntijaorganisaatioissa. Varsinkin jos vielä asenteet myymistä kohtaan ovat negatiiviset. Pienemmissä yrityksissä voi tuntua hyvältä idealta pistää kaikki myymään. Se voi toimia jos asiantuntijoilla on osaamisen lisäksi myös hyvät myyntitaidot, tai motivaatiota myyntikoulutukseen.

Myyntihalutonta on kuitenkin hyödytöntä väkisin komentaa myymään. Asiantuntijat ovat kuitenkin ensisijaisesti asiantuntijoita. Tapauksissa joissa on asiantuntijoita, jotka tietävät alaltaan kaiken mitä tiedettävissä on, voi olla mielekästä antaa heidän vain toteuttaa itseään jos myynti ei kiinnosta. Heitä voi kuitenkin hyödyntää siten, että myynnistä kiinnostuneempi osapuoli toimii heidän apunaan neuvotellessa lisämyynnin paikkoja. (Hernberg 2013, s. 202-204.)

### 4.5.1 Tulospalkkaus

Myyntityön tuloksista palkitaan yleisimmin tulospalkkauksella. Esimerkiksi puhelinmyynnissä työskentelevän palkka koostuu yleensä suurimmaksi osaksi tulospalkkiosta. On eri asia, toimiiko vastaava käytäntö kuitenkaan asiantuntijoiden myyntikannustimeksi. Monet ajattelevat, että tulospalkkaus on ainoa oikea tapa palkita myyntityön tekemisestä. Kiinteä kuukausipalkka tekee myyjästä laiskan, joten miksi tavoitella huipputulosta, kun saman rahan saa vaikkei tekisi mitään.

Jos uskoo siihen, että työntekijät laiskistuvat saman tien kun heille ei tarjoa palkkiota paremman työn tekemisestä, niin miten voisi olettaa kuukausipalkkaisen työntekijät tekevät työnsä hyvin. Tällaiseen uskomukseen sisältyy syvä epäluottamus työntekijöitä kohtaan ja kertoo loppujen lopuksi enemmän johtamisen ongelmista kuin työntekijöiden tosiasiallisesta laiskuudesta. Jos tulospalkkaus on todella tehokas tapa motivoida myymään hyvin, niin miksi vain harva osa myyjistä suoriutuu huippuhyvin tehtävässään, vaikka kaikilla on sama mahdollisuus tienata paremmin? Sen sijaan että työntekijä tavoittelisi yrityksen kannalta hyviä kauppvoja, tulospalkkio voi myös houkutellessa teke-

mään pienempiä kauppoja palkkion toivossa ja jättää isompien tavoittelu väliin. (Hernberg 2013, s. 208-209.)

#### **4.5.2 Raha palkitsemisvälineenä**

Jos raha on ainoa arvostuksen mittari, työntekijät alkavat helposti kadehtimaan niitä, jotka saavat suurempaa palkkaa kuin he itse. Erilaiset bonusjärjestelmät ovat samasta syystä vaikeita toteuttaa ja aiheuttavat huonosti toteutettuna enemmän mielipahaa, kuin hyvää mieltä. Pelkän rahallisen palkitsemisen kehittäminen ei enää riitä, vaan johdon on ohjattava oikeaan suuntaan myös aineetonta, ei-rahallista palkitsemista. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, s. 108.)

Kun tavoitteena on motivoida oman organisaation asiantuntijoita myymään edes jonkin verran, rahallinen pörkkana voi tuntia houkuttavalta ratkaisulta. Tulospalkkauksen motivoiva vaikutus on kuitenkin kyseenalaistettu viime vuosina. Monet työnantajan uskovat tulospalkkioiden motivoivan työntekijöitään vahvasti. Työntekijät sen sijaan motivoituvat ihan muista asioista, kuten työyhteisöstä, työn sisällöstä haasteista ja tavoitteista.

Tunnettu esimerkki on Psykologi Abraham Maslow'n tarvehierarkia, jonka mukaan rahalla voidaan tyydyttää vain hierarkian alimmalla tasolla olevia tarpeita, eikä näiden tarpeiden ollessa tyydytettyjä raha enää toimi motivaattorina. Se ei kuitenkaan tarkoita etteikö tulospalkkioita voisi käyttää esimerkiksi niin, että työntekijät palkitaan koko työyhteisön suorituksista. Tämä lähestymistapa kuitenkin tarkoittaisi sitä, että kaikkien täytyisi kantaa kortensa kekoon myyntityössä.

#### **4.5.3 Vaihtoehtoiset palkintamenetelmät**

Rahallisen hyödyn tarjoamisen sijaan, kannattaa kokeilla palkita suorituksista muilla tavoilla. Esimerkiksi pullo samppanjaa, tai koko tiimin vieminen lounaalle voi olla paljon kauaskantoisempi palkinto, kuin raha. Pelkästään julkisesti annettu ylimääräinen kiitos riittää monessa tapauksessa pitkälle. Kiitoksen merkityksen tietää ja ymmärtää jokainen, mutta silti se unohtuu helposti. Hienoinkaan palkitsemisjärjestelmä ei auta

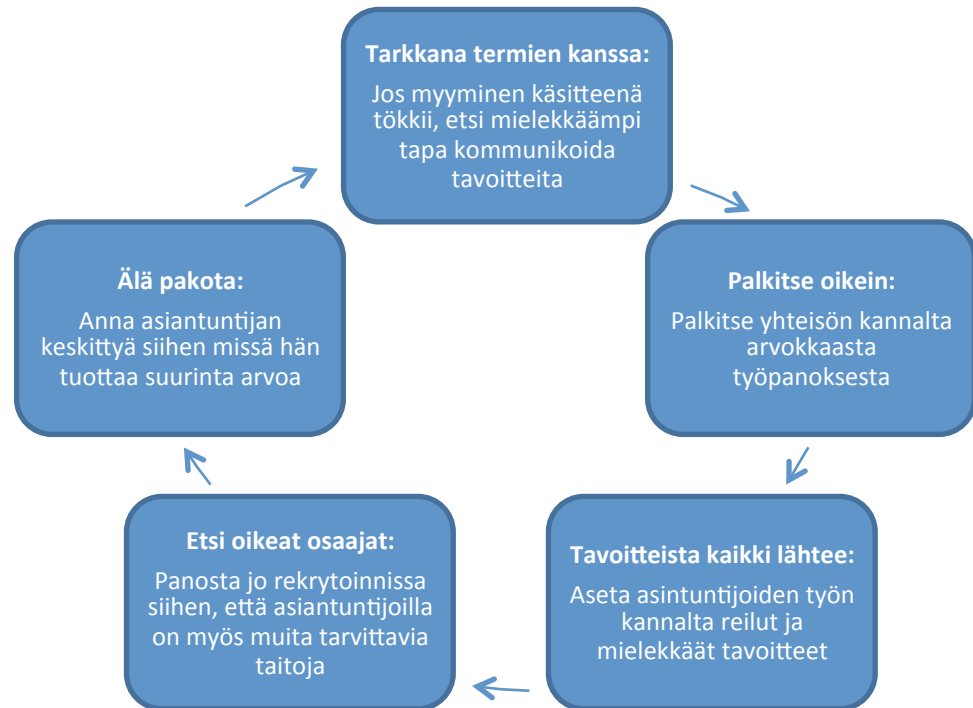
motivoimaan työntekijöitä, jos työnteon arvostusta ei osoiteta päivittäin työpaikan arjessa. Työntekijän motivaation vaikuttaa arvostuksen ja palkitsemisen lisäksi, työn sisältö ja siihen vaikuttamisen mahdollisuus.

Asiantuntijat ovat älykkäitä ja he haluavat useissa tapauksissa tuoda omia ajatuksiaan esille, eivätkä tehdä ennalta määrättyjä kokonaisuuksia. Ei ole haittaa, jos käydään läpi mitä etenemis- ja kehittymismahdollisuuksia yrityksellä on tarjota. Onnistumiset työssä, tyytyväiset asiakkaat, hyvä työyhteisö ja johdon toimenpiteet työkyvyn kehittämiseksi ovat keskeisiä menestyksen tekijöitä ja työssä jaksamisen takeita.

#### **4.6 Myyntikoulutus**

Myyntivalmennus saattaa kuulostaa asiantuntijan korvaan samantien vastenmieliseltä, mutta entä jos järjestetään asiakasviestintään ja asiakaskohtaamiseen liittyviä valmennuksia? Myymistä voi lähestyä myös asiakastyytyväisyyden parantamisen kautta. Kun asiakas on tyytyväinen saamiinsa tuloksiin ja hänestä tuntuu, että häntä on kuunneltu, niin hän myös kertoo mahdolliset lisätarpeensa. Hän saattaa jopa itse kysyä miten tästä kannattaisi jatkaa eteenpäin.

Tämän lisäksi asiantuntija voi projektin loppuvaihetta lähestyessä yrittää miettiä itse, missä asiakas voisi seuraavaksi tarvita apua. Näin voidaan lähestyä myymistä eri tavalla ja myymisen ei tarvitse olla vastenmielistä väkisin vääntämistä. Myynnin ongelma ei ratkea rekrytoimalla ainoastaan myyntiorientoituneita asiantuntijoita, vaan muokkamalla yrityskulttuurista enemmän myyntiin kannustavan.



KUVA 1. Näin kannustat (Hernberg 2013, s. 211, muokattu)

Kuva 1 kokoaa yhteen edellä käydyt asiat. Siitä näkyy hyvin, millä menetelmillä esimies voi kannustaa asiantuntijoita myyntityöhön. Myynnille pitää asettaa myyntikokemuksen mukaan jokaiselle sopivalla tavalla haastavat tavoitteet, ja miettiä minkälainen palkitsemismenetelmä soveltuu parhaiten omaan yrityskulttuuriin. Ratkaisun pitää olla motivoiva niin konkarille, kuin noviisillekin. Ketään ei pidä pakottaa myymään, koska sillä ei voida saavuttaa kovin suurta hyötyä pitkässä juoksussa. Myynti särähtää monen korvaan pahasti, joten tavoitteita voi yrittää avata mielekkäämmin. Myyntikokemus ja myyntiasenne on syytä ottaa esille rekrytoidessa uusia osaajia yritykseen.

## 5 MARKKINATUTKIMUSYRITYKSEN MYYNNIN KEHITTÄMINEN

Haastattelut toteutettiin toimeksiantajan tiloissa haastatellen työntekijät yksitellen kahdessa erässä 3.4.13 ja 10.4.13. Haastattelut äänitettiin, jonka jälkeen ne litteroitiin tekstimuotoon. Haastattelujen analysointi tapahtui muodostamalla litteroidusta tekstistä kokonaisuuksia esiin nousseiden aihepiirien alle. Haastateltavista viisi on tutkimusjohtajia tai -päälliköitä ja kolme markkinatutkijoita. Haastateltavista yksi tekee kvalitatiivista tutkimusta ja loput kvantitatiivista tutkimusta. Haastatteluja edeltävällä viikolla toimeksiantajan edustajan kanssa pidettiin kartoittava keskustelu haastattelussa käsiteltävistä aiheista. Haastattelujen avulla haluttiin antaa työntekijöille mahdollisuus kertoa vapaasti, mitä kehitettävää toimintatavoissa on. Haastateltaville ei kerrottu etukäteen haastattelun aiheita. Opinnäytetyössä on nostettu esille eniten keskustelua herättäneet aihepiirit.

### 5.1 Tutkimusten myynti

Haastatteluista kävi ilmi, että yrityksen haasteet myyntityössä johtuvat vähäisestä myyntikokemuksesta ja negatiivisesta suhtautumisesta puhelimessa tehtävään myyntityöhön. Ihmiset, jotka ovat muutenkin kovasti työllistettyjä eivät ehdi tekemään myyntiä, koska sille ei ole varattu erikseen aikaa. Tutkimuspäälliköiden aikataulusta pitäisi saada vapautettua aikaa myyntityön tekemiseen.

#### 5.1.1 Myynnin nykytilanne

Ongelmat myynnissä johtuvat suurimmaksi osaksi siitä, että aikaisemmin suurin osa liikevaihdosta tuli yhdeltä isolta asiakkaalta. Myyntiä ei silloin ole tarvinnut tehdä, joten myynti koetaan haastavaksi vähäisen myyntikokemuksen vuoksi. Nykyisin myyntivasuullisia ovat ainoastaan tutkimusjohtajat ja tutkimuspäälliköt. Markkinatutkijoiden vastualueeseen myynti ei kuulu. Myyminen sisältyy palkkaan, eikä myyntityöhön ole kannustinta. Tämä nähtiin haastatteluissa puutteena, sillä jonkinlainen kannustin antaisi motivaatiota myydä lisää. Haastateltavien mielestä se, että toinen myy enemmän tutkimuksia kuin toinen ei näy missään.

Päälliköt tekevät myyntityötä silloin, kun omilta töiltään ehtivät. Päälliköt hoitavat myös monia eri vaiheita tutkimusprosessista. Kun päälliköillä on kiire omien projektiansa kanssa, niin myynti jää tekemättä. Myynnille ei ole vapautettu aikaa, joten myyminen painottuu suurimmaksi osaksi jo olemassa oleville asiakkaille myyntiin, koska jatkuvia tutkimuksia tehdään paljon. Käytännössä siis myydään jatkoa aikaisemmin tehtyyn markkinatutkimukseen. Asiakkaat ottavat myös itse yhteyttä yritykseen tutkimustarpeiden kanssa, mutta asiakkaisiin päin ollaan yhteydessä vähän. Jonkin verran myös asiakkaat ovat kuulleet toisilta asiakkailta yrityksestä, jolloin tyytyväinen olemassa oleva asiakas hankkii uuden asiakkaan.

*Soittaminen vie aikaa ja hermoja. Kylmien asiakkaiden kontaktointi ei ole kovinkaan kiinnostava juttu ja niiden kanssa keskustelu on todella vaikeaa. (Henkilö 4.)*

Uusasiakashankinnassa suurimmaksi voimavaraksi koetaan yhtiöryhmän sisällä olevat asiakkaat, joilla on tutkimustarpeita. Vanhoista asiakkaista pidetään listaa, mutta heille ei tehdä kartoitussoittoja. Koetaan, että oma myyntiosaaminen ei ole hyvällä tasolla soittojen tekemiseen. Lisämyyntiä olisi mahdollista tehdä myös asiakkaan luona tutkimustulosten esittelyn yhteydessä. Lisämyyntiä tehdään muutenkin vähän, sillä yleensä asiakas pyytää jotain, mitä ei ole ymmärretty tarjota asiakkaalle. Asiantuntijapalveluiden myynnissä on omat ongelmansa, sillä on vaikea myydä muuta kuin sitä, mitä itse parhaiten osaa. Markkinatutkimusyrityksessä tarjonnan kirjo, on yhtä suuri kuin osaimisen kirjo.

*Haastavinta on se, että täytyy kysellä todella paljon hahmottaaksesi asiakkaan ongelman. Tuotteista on turha puhua, koska asiakkaita kiinnostaa vaan se mikä heitä auttaa. Tarvittaisiin koulutusta miten asiantuntijapalveluita myydään. (Henkilö 2.)*

Myyntipuheluiden soittaminen ennestään tuntemattomille yrityksille koetaan epämiellyttävänä ja haastavana. Koulutus asiantuntijapalveluiden myynnistä olisi siis paikallaan, jotta osattaisiin myydä muutakin kuin omaa vahvuutta. Eri asia on se, pitäisikö kaikkien tehdä myyntiä. Myyntiä vaikeuttaa myös myyntimateriaalin puute, ja se että tarjooma ei ole selkeästi rajattu. Asiakkaat joutuvat usein itse kysymään minkä tyyppistä tutkimusta olisi tarkoitus tehdä. Parhaiten myynnin koetaan onnistuvan tapaamalla



asiakkaita henkilökohtaisesti asiakastapaamisissa. Kun esille nostettiin mahdollinen myyntikoulutus, niin kukaan ei ollut varsinaisesti sitä vastaan. Koulutuksen lisäksi kaivattiin selvyyttä siihen, mitä kukakin tekee asiakkuuksien hallinnassa.

### 5.1.2 Myyntimateriaali ja tarjooma

Yrityksessä ei ole varsinaista myyntimateriaalia. Paras ratkaisu olisi, jos asiakkailta saisi luvan nimien käyttöön. Näin voisi laittaa myyntimateriaaliin esimerkkejä, joissa on ongelma ja miten se ratkaistiin. Tätä olisi helpompi lähteä esittelemään asiakkaille, kun olisi jotain konkreettista näytettävää. Myyntiä vaikeuttaa, se että yrityksellä ei ole selkeää tarjontaa myytävistä palveluista. Aikaisemmin tutkimuspäälliköt ovat vastanneet oman tutkimusalueensa myynnistä, mutta nykyään myynti ei ole organisoitua. On vaikea käydä läpi asiakkaalle mitä yritys tarjoaa, kun siitä ei ole selkeää linjaa. Tuotteistaminen toimisi apuna uusille asiakkaille kerrottaessa siitä mitä kaikkea yritys tekee.

*Tarjooman selkeyttäminen olisi hirmuisen tärkeää. Olisi tietty tuotevalikoima ja niitä pystyisi räätälöimään eteenpäin. Niin, että asiakas näkisi mitä on tarjolla. (Henkilö 7.)*

## 5.2 Internetsivut

Osa asiakkaista tulee nettisivujen kautta, mutta työntekijöiden omien sanojen mukaan ne ovat olleet jo ilmestyessään vanhanaikaiset. Nettisivuilta ei selviä mitä yritys tekee. Ajan tasalle päivitettyt nettisivut helpottaisivat myyntityötä, koska asiakkaat voisivat löytää nettisivujen kautta esimerkkejä siitä, mitä muille yrityksille on tehty. Lisäksi sivuille voisi lisätä demoja siitä, minkälaisia ratkaisuja on valmiudet toteuttaa. Tarjooman selkeyttäminen on oleellista myös nettisivujen kehittämisen kannalta. Asiakas näkisi mitä on tarjolla ja voisi löytää omiin tarpeisiinsa sopivan ratkaisun.

*Nettisivut on niin huonot, että en edes kehtaa sanoa asiakkaille että menkää sinne. (Henkilö 3.)*

### 5.3 Ero kilpailijoihin

Yrityksessä käytetään aikaa hiomiseen ja laadun takaamiseen. Tehdään yksilöllisiä ja asiakasläheisiä töitä. On myös mahdollisuus tehdä yhteistyötä yhtiöryhmän muiden yritysten kanssa. Yksi idea oli, että yhtiöryhmän omista järjestelmistä voisi katsoa mitä asiakkuuksia on talon sisällä ja lähteä muiden firmojen mukana heidän asiakastapaamiin. Pelkän sokean tutkimuksen sijaan, olisi mahdollisuus tilanteen mukaan myydä myös jatkotoimenpiteitä, kun tutkimuksen tulokset ovat selvillä. Yhteistyötä voisi mainostaa myös toiseen suuntaan.

*Maaailma on väärällään tutkimusfirmoja ja kaikki sanoo tekevänsä hyvää ja laadukasta. (Henkilö 5.)*

### 5.4 Tutkimusprosessin tehostaminen

Työskentelyn tehostamisessa suuri osa kommenteista koski nykyisten työkalujen puutteita. Raportointi on niin manuaalista, että virheiden etsiminen ja korjaaminen vie käsitämättömästi aikaa. Raportteja tehtäessä käytetään Exceliä, joka tuo mukanaan hurjan virhemarginaalin. On mahdollista kirjoittaa epähuomiossa suoraan tutkimustulosten päälle, tai unohtaa muokata laskukaavaa laskemaan kaikki tarvittavat solut. Vihreiden määrää voisi vähentää paremmin markkinatutkimusten tekoon suunnitellulla ohjelmistolla.

*Excel on ollut mukana siksi, että halutaan tehdä asiakkaalle visuaalisesti hyvännäköisiä kuvia. (Henkilö 1.)*

Raporteissa käytettävien kuvien tekemiseen menee liikaa aikaa. Jos uusi ohjelma kuvien tekemiseen löytyisi, niin raporttien yksilöllinen ulkoasu ja selkeys kilpailijoihin verrattuna katoasi. Olisi tärkeää selvittää, kuinka paljon asiakkaat arvostavat raporttien ulkonäköä. Digitaalisia ratkaisuja on olemassa, mutta ne voivat luoda enemmän ongelmia kuin ratkaista niitä. Raporttien tarkistamiseen oli vaihtelevia ehdotuksia. Osa oli sitä mieltä, että tarkastus pitäisi teettää jollain muulla. Osa taas oli sitä mieltä, että jos ei ole sisällä projektissa, niin ei osaa tarkastaa jonkun muun tekemään tutkimusta.

Kehitysehdotuksena ehdotettiin aloituspalaveria, joka pidetään projektin alkuvaiheessa. Ideana olisi, että projektiin osallistuvat henkilöt tapaavat ja asiakkaaseen yhteydessä olleet kertovat muille mikä on projektin tavoite ja mitä halutaan saavuttaa. Selkeät työkentelyparit projekteittain ja tätä kautta ihmisten sitouttaminen koettiin olevan tärkeää lopputuloksen kannalta.

*Projektien pilkkominen on hanurista. (Henkilö 8.)*

Yksi idea oli myös, että raporttien kuvat kirjoitettaisiin niin sanotusti auki. Näin lukijalle olisi selvempää mitä jokaisessa kuvassa näkyy. Selkeillä lukuohjeilla isommissa raporteissa pääsee mielestäni kuitenkin parempaan lopputulokseen, kuin että jokaiselle sivulle kirjoitettaisiin mitä kuvassa näkyy.

*Pitäisi saada suunta, millaisia asiakkuuksia, roolit, mihin asiakkuuksiin keskittyä. Missä ollaan hyviä, missä ei olla niin hyviä. Touhu on vähän jämähtänyt. Firma tarvitsisi uudistumista ja henkilöstön motivoimista. Mitä halutaan sanoa ja lähteä tekemään. (Henkilö 6.)*

## 6 KEHITYSEHDOTUKSET

Yrityksen tulisi kehittää myymistä ja uusasiakashankintaa, koska ei ole kannattavaa myydä vanhoille asiakkaille samanlaista tutkimusta uudestaan ja kontaktoida uusia asiakkaita silloin kun sille jää aikaa. Myyntikoulutusta pitäisi ehdottomasti järjestää. Erityisesti puhelinmyyntiä täytyisi käydä läpi. Kaikki osallistuisivat koulutukseen, mutta ketään ei pakotettaisi osallistumaan myyntityöhön. Myyntikoulutus voisi parantaa vanhempien tutkijoiden suhtautumista myyntiin ja rohkaista uusia kokeilemaan sitä. Puhelimessa myyntiä täytyisi harjoitella vielä erikseen. Myyntiä ei voi osata ilman harjoitusta, joten siihen pitäisi myös asennoitua oikealla tavalla. Epäonnistumisia ja virheitä saat-  
taa tulla, mutta niistä täytyisi oppia.

Myynnin tueksi kannattaisi ottaa käyttöön asiakashallintajärjestelmä. Asiakashallintajärjestelmään laitettaisiin ylös kaikki olemassa olevat, entiset ja potentiaaliset asiakkaat. Täysin uusille kontakteille soittaessa pitäisi selvittää mahdollisimman hyvin yrityksen taustat. Asiakashallintajärjestelmään kirjattaisiin, milloin asiakasta on viimeksi kontaktoitu ja mikä vastaus saatiin. Jos vastaus olisi kieltävä, niin kirjataisiin se ylös ja yritettäisiin esimerkiksi puolen vuoden päästä uudestaan. Edellisen kerran vastaus auttaisi alkuun seuraavalla lähestymiskerralla, kun myyjä tietäisi enemmän asiakkaasta ja hänen tilanteestaan.

Muutosta myynnin nykytilanteeseen kannattaisi lähteä tekemään vaiheittain. Kun myyntikoulutus on saatu toteutettua, niin varataan jokaisen myyntityötä tekevän viikkokalenterista aikaa myyntityön tekoon. Lähdetäisiin järjestelmällisesti käymään koottua asiakaslistaa läpi, aloittaen asiakkaista joista löytyy taustatietoja. Aluksi tähän voisi olla varattuna tunti vain tunti työviikosta. Pidemmälle mentäessä tunteja voi lisätä jokaisen asiantuntijan kehityksen mukaan.

Asiakkaisiin täytyisi olla aktiivisesti enemmän yhteydessä asiakaskokemuksen parantamiseksi. Yrityksen tarvitsisi valita, millaisiin asiakkaisiin se haluaa tulevaisuudessa keskittyä ja suunnitella tekemisensä sen mukaan. Tärkeää olisi kehittää pitkiä asiakassuhteita, joihin panostettaisiin ja luotaisiin keskustelevat välit asiakkaisiin. Asiakkaille täytyisi myös osata ehdottaa jotain sellaista, mitä he eivät tienneet tarvitsevansa, tai eivät osaa erikseen kysyä.

Yrityksessä tulisi aloittaa järjestelmällinen palkitseminen ja henkilöstön motivointi. Työtehtävien vaihdellessa tavoiteperusteinen järjestelmä voisi toimia parhaiten. Palkitsemisjärjestelmää kehittämällä saataisiin työntekijöiden asenne kuntoon, mutta palkinnon ei tarvitsisi olla rahallinen, vaan esimerkiksi illallinen koko yritykselle. Tärkeää olisi, että löydettäisiin ratkaisu joka on kaikkia kohtaan reilu ja motivoi asiantuntijat tekemään työnsä niin hyvin kuin mahdollista. Hyvästä työstä pitäisi saada tunnustusta, jotta työntekijät jaksaisivat tehdä joka päivä parhaansa.

Tarjoomaa ei ole tarkasti määritelty, joten määrittelyyn tulisi panostaa. Jos yrityksen tarjooma on epäselvä jopa työntekijöille itselleen, on sitä todella vaikea myydä potentiaalisille asiakkaalle. Paremmalla tuotteistamisella tutkijoiden olisi helpompaa tehdä myyntiä. Palvelutarjoomaan voisi lisätä yhtiöryhmän muiden yritysten kanssa suunniteltua yhteistyötä ja hyödyntää siten vahvuutta jota kilpailijoilla ei ole tarjota. Asiakkaille voitaisiin tehdä selväksi, mitä kaikkea yrityksellä on tarjota.

Nettisivut pitäisi uudistaa ja poistaa tietoja jotka eivät ole enää ajankohtaisia. Ulkoasu ja sanavalinnat pitäisi heijastaa samaa laatua, jolla tutkimuksia myydään asiakkaille. Nettisivujen ja hakusanojen merkitystä ei pitäisi aliarvioida, vaikka alan yrityksiä on paljon ja kilpailu kovaa. Kun markkinatutkimuksiin liittyvillä hakusanoilla hakee Internetin hakukoneista tietoa, niin Markkinatutkimus Oy:n nimi ei tule esille. Hakukonemainonnan toteuttaminen ei nykyään ole monimutkaista ja on olemassa ratkaisuja joissa maksetaan vain, kuin potentiaalinen asiakas klikkaa itsensä sivulle. Mahdolliset uudistukset on tulisi tehdä siinä järjestyksessä, että kotisivut ovat kunnossa ennen hakukonemainontaa.

Raporttien tekemiseen tulisi saada yhtenäinen linja. Excel mahdollistaa monipuolisen tekemisen, mutta vaatii todella paljon osaamista ja tietotaitoa. Yrityksessä tulisi miettiä, onko raporttien ulkonäköön panostaminen työmäärän arvoista, vai olisiko tärkeämpää erottua kilpailijoista tutkimuksista saatavalla tiedolla ja johtopäätöksillä. Tutkimuksista saatu tieto ja johtopäätökset vaikuttavat asiakkaan toimintaan. Raportin ulkonäkö merkitsee sen sijaan vain tutkimustuloksia esiteltäessä.

Pelkän tutkimustulosten tiivistelmän lisäksi pitäisi tarjota asiakkaalle kehitysehdotuksia. Tällä tavoin asiakas saisi raporteista enemmän tietoa yritystoimintansa kehittämiseen. Kunnolliset ajan kanssa mietityt kehitysehdotukset muistetaan varmasti paremmin kuin

hyvin tehty tiivistelmä tutkimuksen tuloksista. Laatu ei synny tutkimuksen tekoon käytetystä ajasta, vaan siitä mitä asiakkaalle tutkimuksesta jää käteen.

Projektien pilkkomista ja työn päätettävyyttä pitäisi kehittää. Tekijöiden täytyisi olla perillä siitä mitä kysymyksiä on kysytty ja miksi. Kun asiantuntija on paremmin sisällä projektissa, ymmärtää paremmin mikä tieto on lopputuloksen kannalta merkityksellistä. Tutkijoita pitäisi kannustaa varaamaan enemmän aikaa ajattelutyöhön. Monilla oli kiinnostusta laajentaa osaamistaan eikä tehdä vain samantyyppisiä projekteja. Oman mukavuusalueen ulkopuolelle on menijöitä, heille vain täytyisi tarjota mahdollisuus siihen. Kvantitatiivisen puolen tutkijoille pitäisi heidän halutessaan antaa mahdollisuus tutustua ja avustaa kvalitatiivisessa tutkimuksessa.

Jatkotoimenpiteenä ehdotan toimeksiantajalle tarjoaman kuvauksien kehittämistä myyntimateriaaleihin ja Internet-sivuille. Aloittaa voi kilpailijoiden Internet-sivujen ja myyntimateriaalin tutkimisella, etsimällä niistä hyvät ja huonot puolet. Hyvä tarjooma paljastaa, mitä kaikkea yritykseltä on mahdollista saada, herättäen mielenkiinnon ja menemättä liikaa yksityiskohtiin tai alan sanastoon.

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyön tekeminen oli kokonaisuutena mielenkiintoista ja haastavaa. Aiheen etsiminen haastattelujen analysoinnin kautta oli mielestäni hyvä tapa. Näin saatiin valittua eniten keskustelua ja kysymyksiä herättänyt ajankohtainen aihe opinnäytetyölle. Haastattelujen tekeminen ja litterointi oli mielenkiintoista sekä palkitsevaa tekemistä, samoin kuin tärkeimpien asioiden etsiminen purettujen haastattelujen seasta.

Opinnäytetyön tekoa vaivasi motivaation puute, koska tekemiseen oli runsaasti aikaa. Suurimpana ongelmana oli varsinaisen asiatekstin kirjoittaminen opinnäytetyöhön. Teorian löytyminen ei ollut vaikeaa ja sitä olisi ollut löydettävissä vielä runsaasti. Koen, että käyttämäni teoria oli hyvää ja sitä tuli tämän mittakaavan opinnäytetyöhön tarpeeksi. Teoria oli myös sovellettavissa haasteluista saatuihin tuloksiin.

Kaiken kaikkiaan uskon, että onnistuin tavoitteessani nostaa esiin haastatteluista ilmenneitä kehityskohteita ja antaa niihin kehitysideoita. Ratkaisuehdotuksia kehityskohteisiin olisi voinut toki löytyä vielä enemmänkin. Toimeksiantajalla on nyt tiedossa kehityskohdat, joten jäljelle jää muutosten toteuttaminen. Opinnäytetyön tekeminen oli opettavainen kokemus, jossa oppi paljon itsestään ja työskentelytavoistaan. Tulevaisuudessa suunnittelen ajankäyttöäni paremmin ja varaan enemmän aikaa pohtiakseni erilaisia lähestymistapoja ratkaistavaan ongelmaan.

## LÄHTEET

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

Carnall, C. 2003. Managing change in organizations. Great Britain: Pearson Education Limited.

Henkilö 1, Tutkimuspäällikkö, Markkinatutkimus Oy. 2013. Haastattelu 3.4.2013. Haastattelija Vuorinen, A. Litteroitu.

Henkilö 2, Tutkimuspäällikkö, Markkinatutkimus Oy. 2013. Haastattelu 3.4.2013. Haastattelija Vuorinen, A. Litteroitu.

Henkilö 3, Tutkimuspäällikkö, Markkinatutkimus Oy. 2013. Haastattelu 3.4.2013. Haastattelija Vuorinen, A. Litteroitu.

Henkilö 4, Tutkimuspäällikkö, Markkinatutkimus Oy. 2013. Haastattelu 3.4.2013. Haastattelija Vuorinen, A. Litteroitu.

Henkilö 5, Tutkimuspäällikkö, Markkinatutkimus Oy. 2013. Haastattelu 10.4.2013. Haastattelija Vuorinen, A. Litteroitu.

Henkilö 6, Markkinatutkija, Markkinatutkimus Oy. 2013. Haastattelu 10.4.2013. Haastattelija Vuorinen, A. Litteroitu.

Henkilö 7, Markkinatutkija, Markkinatutkimus Oy. 2013. Haastattelu 10.4.2013. Haastattelija Vuorinen, A. Litteroitu.

Henkilö 8, Markkinatutkija, Markkinatutkimus Oy. 2013. Haastattelu 10.4.2013. Haastattelija Vuorinen, A. Litteroitu.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hernberg, K. 2013. Asiantuntija epämukavuusalueella. Liettua: Talentum Media Oy.

Kettunen, S. 2003. Onnistu projektissa. Juva: WS Bookwell Oy.

Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Juva: WS Bookwell Oy.

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Pieksämäki: Oy Finn Lectura Ab.



## LIITTEET

### Liite 1. Kysymysrunko

Missä tutkimusprosessin vaiheissa olet mukana?

- Onko tehtävänkuvasi selkeä?

Miten Markkinatutkimus Oy:lle tulee uusia asiakkaita?

- Miten kehittäisit uusien asiakkaiden hankintaa?

Oletko yhteydessä asiakkaaseen työssäsi?

- Missä työvaiheissa asiakkaaseen pitäisi olla enemmän yhteydessä?

Mitä ohjelmistoja käytät työssä?

- Soveltuuko käyttämäsi ohjelmistot työhösi tarpeeksi hyvin ja onko niiden käyttöön perehdytetty?
- Kaipaisitko johonkin lisäperehdytystä?

Kuvaile Markkinatutkimus Oy:n myyntiprosessia

- Miten parantaisit sitä ja mitä ongelmia kohtaat myynnissä?
- Tehdäänkö lisämyyntiä ja miten?

Näetkö, että Markkinatutkimus Oy:lle olisi hyötyä palveluiden tuotteistamisesta?

Ovatko Markkinatutkimus Oy:n tutkimukset mielestäsi tarpeeksi yhtenäisiä?

Miten Markkinatutkimus Oy erottuu edukseen kilpailijoista?

Miten kehittäisit Markkinatutkimus Oy:n nykyistä työskentelyprosessia tehokkaammaksi?

- Mihin toimintoihin menee liikaa aikaa?
- Onko jossain toiminnoissa liian vähän tai liikaa ihmisiä?

Vapaat kommentit?