

Myynnin ja viestinnän yhteistyön kehittäminen Suomessa toimivissa yrityksissä

Marianne Vuopionperä

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2013



Liiketalouden koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Marianne Vuopionperä</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi 2008</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Myynnin ja viestinnän yhteistyön kehittäminen Suomessa toimivissa yrityksissä</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 40 + 2</p>
<p>Ohjaaja tai ohjaajat Eija Kärnä</p>	
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, miten myynnin ja viestinnän välinen yhteistyö toimii Suomessa toimivissa yrityksissä. Tutkimuksessa selvitettiin myynnin ja viestinnän ammattilaisten näkemyksiä eri toimintojen yhteistyön nykytilasta. Tavoitteena oli löytää yhteistyön kehittämiseen sekä jo olemassa olevia yhteistyömalleja että uusia konkreettisia ratkaisuja, joilla saavutetaan kilpailuetua yrityksen liiketoiminnalle. Opinnäytetyö on tehty Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ ry:n toimeksiannosta. Tuloksia on tarkoitus hyödyntää yhdistyksen jäsenkoulutuksissa.</p> <p>Teoriaosassa käsitellään myynnin ja viestinnän rooleja liiketoiminnassa erityisesti yrityksen strategiaan perustuvina toimintoina. Lisäksi tarkastellaan asiakaslähtöistä myyntiä ja sisäisen viestinnän tehtäviä.</p> <p>Opinnäytetyön empiirinen osa on toteutettu kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Aineistonkeruumenetelmänä oli teemahaastattelu, joka perustui ennalta annettuihin kysymyksiin. Tutkimuksen kohderyhmänä oli myynnin ja viestinnän ammattilaiset Suomessa toimivissa yrityksissä. Kymmenen henkilöä haastateltiin vuonna 2012 tammi-maaliskuun aikana. Aineisto litteroitiin, järjestettiin aihealueittain ja kysymyksittäin sekä analysoitiin.</p> <p>Tutkimustulokset osoittavat, että yritykset ovat hyvin eri vaiheissa toimintojen integraatiossa. Tämän vuoksi yritykset tarvitsevat myös erilaisia käytännön keinoja yhteistyön kehittämiseen. Suuri osa yrityksistä hyötyisi koko henkilöstön strategiatietämyksen nostamisesta sekä panostamisesta esimiesviestinnän laatuun. Tarkoituksenmukaisten ja yhteistyötä edistävien toimitilojen merkitys integraatiolle tuli tutkimuksessa vahvasti esiin. Muita suositeltavia yhteistyötapoja ovat projektityöskentely, projektimallien käyttöönotto, viestintäkanavien parempi hyödyntäminen ja seurannan kehittäminen.</p>	
<p>Asiasanat Myynti, viestintä, toimintojen välinen yhteistyö, integraatio</p>	

Degree Programme in Business

<p>Author(s) Marianne Vuopionperä</p>	<p>Group or year of entry 2008</p>
<p>The title of thesis Development of sales and communications cooperation within companies operating in Finland</p>	<p>Number of report pages and attachment pages 40 + 2</p>
<p>Advisor(s) Eija Kärnä</p>	
<p>This Bachelor's thesis discusses the cooperation between sales and communication within companies operating in Finland. The views of sales and communications professionals about the current state of cooperation between functions were examined. The aim of the study was to find both already existing cooperation methods and to discover new concrete solutions to achieve competitive advantage for their business. This thesis was commissioned by Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ ry. The results of the study are intended to be utilized in the training given by SMKJ ry to their members.</p> <p>The theory section discusses the roles of sales and communications in business especially as part of company strategy activities. In addition, the customer-oriented sales and internal communications functions are examined.</p> <p>The empirical part of the study was carried out by using a qualitative research methods. The data was collected with interviews that were based on pre-given questionnaire. The target group was the sales and communications professionals in companies operating in Finland. Ten people were interviewed during the January-March 2012 period. The obtained material was then transcribed, categorized by themes and questions and finally analyzed.</p> <p>The results show that companies are in very different stages in the integration of their functions. As a result, different businesses have varied needs to develop their practical cooperation methods. A large number of companies would benefit if the entire staff had a better knowledge of company strategies. Also the quality of the managerial communications needs proper attention. It was strongly evident that the premises, that are appropriate and which encourage cooperation, are very important for the integration of different functions. Other recommended cooperation methods include project work, use of project models and a better use of communication channels and monitoring.</p>	
<p>Key words Sales, communications, cooperation between functions, integration</p>	

Sisällys

1 Johdanto	1
2 Myynnin ja viestinnän roolit yrityksen liiketoiminnassa.....	3
2.1 Asiakaslähtöisen myynnin rooli yrityksen liiketoiminnassa	4
2.2 Viestinnän rooli yrityksen liiketoiminnassa.....	4
3 Myynnin, markkinoinnin ja viestinnän integraatio.....	7
4 Tutkimuksen toteutus.....	10
4.1 Toimeksiantajan esittely.....	10
4.2 Tutkimusmenetelmän valinta.....	11
4.3 Tutkimusaineiston keruu.....	11
4.4 Haastattelukysymysten laatiminen.....	12
4.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	12
5 Tutkimustulokset.....	14
5.1 Haastateltavien esittely.....	14
5.2 Myynnin ja viestinnän yhteistyön nykytilanne	15
5.3 Sisäinen viestintä.....	20
5.4 Tavoitteet, seuranta ja talous	23
5.5 Johdon tuki.....	26
6 Pohdinta	29
6.1 Tulosten analyysi	29
6.2 Kehittämisen- ja jatkotoimenpide-ehdotukset.....	34
6.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi.....	36
Lähteet.....	38
Liitteet.....	41
Liite 1. Haastattelukysymykset.....	41

1 Johdanto

Myyntipääällikkö on asiakaskäynneillä ja viestinnän suunnittelija työskentelee omassa työpisteessään, mutta polut eivät kohtaa. Tätäkö on arjen todellisuus suomalaisyrityksissä? Yritysten perinteisen työnjaon mukaan myyntiosasto myy ja tekee tuloksen ja viestintä hoitaa vuorovaikutuksen sisäisesti ja ulkoisesti. Myynti nähdään yrityksen tuloksentekijänä ja viestintä tukitoimintona, ja kaiken kiireen keskellä toimintojen välinen ammatillinen vuoropuhelu saattaa olla katkonaista. Vai ovatko toimintatavat muuttuneet niin, että vanhat käsitykset työnjaosta ovat jo historiaa Suomessa toimivissa yrityksissä? Mikä on nykytilanne ja miten toimintatapoja voi kehittää? Yritysten pitää jatkuvasti kehittää toimintatapojaan menestyäkseen ja pysyäksään toimintaympäristön muutoksissa mukana. Tässä opinnäytetyössä etsitään myynnin ja viestinnän yhteistyön kehittämistä keinoja liiketoiminnan prosessien parantamiseen ja sitä kautta vahvaan kilpailuetuun muihin yrityksiin verrattuna.

Tutkimusongelma on: Miten yhteistyö myynnin ja viestinnän välillä toimii tutkimusajankohtana Suomessa toimivissa yrityksissä? Ongelma ratkaistaan keräämällä ja analysoimalla yritysten edustajien antamia vastauksia kysymyksiin: Millaisia yhteistyön muotoja on olemassa? Miten yhteistyötä myynnin ja viestinnän välillä kehitetään niin, että saavutettaisiin yrityksen liiketoiminnalle kilpailuetuja? Yhteistyötä tarkastellaan selvittämällä kohdeyritysten sisäistä viestintää, myynnin ja viestinnän tavoitteita ja tulosten seuranta, asiakasnäkökulman ja yritysstrategian merkitystä yhteistyölle sekä johdon antamaa tukea integraatiolle.

Tutkimuksen tavoitteina on

- kartoittaa ammattilaisten näkemyksiä yritystensä myynnin ja viestinnän yhteistyöstä, sen nykytilasta ja kehittämisestä,
- löytää olemassa olevia yhteistyömalleja ja uusia konkreettisia ratkaisuja ja ideoita sekä
- saada yksilöllisten haastatteluvastausten perusteella yleistettävissä olevia, liiketoiminnan kehittämistä tukevia tuloksia, joita toimeksiantaja voi hyödyntää.

Tutkimuksen toimeksiantaja on Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ ry, joka halusi tutkia myynnin, markkinoinnin ja viestinnän yhteistyötä Suomessa toimivissa yrityksissä. Tarkoituksena on, että SMKJ ry voi hyödyntää tutkimustuloksia omissa jäsenistönsä ammattitaitoa kehittävässä koulutuksissaan, ja jäsenet voivat lisätä tehokkuutta ja tuottavuutta omassa työssään tutkimustulosten perusteella löytyvien ratkaisumallien pohjalta. Pitkäaikainen tutkimuskokonaisuus on toteutettu yhteistyössä HAA-GA-HELIA ammattikorkeakoulun kanssa, ja sen ympärille on luotu teemaryhmä.

2 Myynnin ja viestinnän roolit yrityksen liiketoiminnassa

Sekä myynti että viestintä perustuvat yrityksen strategiaan. Visiolla tarkoitetaan yrityksen haluttua tulevaisuuden tilaa. Se kertoo, mitä yritys haluaa tulevaisuudessa tehdä ja millainen yritys haluaa olla. Missio taas määrittelee, mikä on yrityksen perustehtävä ja toiminnan tarkoitus. Strategia sitten kuvaa, miten yritys aikoo saavuttaa visionsa ja toteuttaa missiotaan. Strategian toimeenpano voidaan ymmärtää kahdella tavalla: siihen osallistuu koko henkilöstö tai se ymmärretään suunnitellun strategian jalkauttamiseksi, jolloin se ei välttämättä kata koko henkilöstöä ja osa organisaation potentiaalista jää hyödyntämättä. Jokaisen työntekijän tulisi tuntea organisaation strategian päälinjat ja henkilön omaa työtä koskevat yksityiskohdat sekä osata tarvittaessa soveltaa strategiaa omassa työssään. Kaikilla pitäisi työtehtävistä riippumatta olla oikeus tietää oman yrityksen strategisimmat linjaukset niin motivaation, työtyytyväisyyden, sitoutumisen kuin työtehtävien suorittamisenkin kannalta. (Hämäläinen & Maula 2004, 15-16, 25, 161.)

Kaikkiin yrityksen toimintoihin liittyvä asia, joka on tärkeä liiketoiminnan menestykselle, on oppi myynti- ja markkinointihenkisyydestä, josta Parvinen (2008) käyttää termiä marketing spirit. Yleisellä tasolla hän tiivistää sen johtajien ja työntekijöiden kyvyksi muuttaa yksilö- ja organisaatiotason mitattavat asiat konkreettisiksi tuloksiksi. Tarvitaan kykyä saada enemmän irti samoista objektiivisesti mitattavista asioista, ymmärrystä yrityksen tavoitteista ja kykyä saada aikaan sitä, mitä liiketaloudellisesti tavoitellaan (Parvinen 2008, 37). Keinoja onnistumiseen ovat hyvän ilmapiirin luominen, vastuun antaminen ja suunnan näyttäminen (Vierula 2009, 180). Yksilötasolla marketing spirit ilmenee kykynä innostua ja nopeana vaihtona tekemisestä toiseen esim. hyvien myyjien ominaisuutena. Se tarkoittaa myös, että tulevia tekemisiä ei suhteuteta jo tehtyihin töihin, vaan asiat aavistetaan ja hoidetaan etukäteen. Ryhmätasolla se on kykyä innostaa muita ihmisiä, spontaania itseorganisoitumista, pyyteetöntä paikkaamista ja tukemista sekä rinnakkain tapahtuvien prosessien ja verkostovaikutusten ymmärtämistä. (Parvinen 2008, 41-43.)

2.1 Asiakaslähtöisen myynnin rooli yrityksen liiketoiminnassa

Asiakaskeskeinen myynti on koko yrityksen asia (Laine 2008, 26). Se on yhdistelmä psykologiaa, kommunikointia, analytiikkaa, tilannetajua, bisnesosaamista ja markkinataloutta. Yrityksen myyntikulttuuri muodostuu useasta eri alueesta, joten yrityksen menestys ei ole vain myyjien ansiota, mutta koko organisaatio voi ottaa oppia huippumyynnistä. Kaikkien toimintojen kyvyt toimia systemaattisesti vaikuttavat myyntiorganisaation vahvuuteen (Laine 2008, 16-17).

Hyvä myyntikulttuuri edellyttää myyntitaitojen omaksumista koko organisaatiossa asiantuntijoista toimitusjohtajaan. Kaikki prosessit kuten myyntiprosessikin lähtee yrityksen strategiasta. Myynnin ohjaamisen ja sitä tukevien prosessien ja järjestelmien tulee olla kunnossa, jotta yritys voi olla aidosti asiakaslähtöinen. Yrityksen ja asiakkaan välillä tulee olla kumppanuussuhde sekä aitoa ja älykästä vuorovaikutusta. Vahva suhde asiakasyhteisöihin mahdollistaa kannattavan kasvun ja kilpailuedun. Internetin vuoksi yritykset ovat menettäneet kontrollin viestintään, brändiin, hinnoitteluun, kilpailuun ja salassapitoon sekä erityisesti ajoitukseen. Yritys on sitä vahvemmassa asemassa, mitä aikaisemmassa vaiheessa myyntiprosessia se käynnistää vuoropuhelun hoitomallien sisällöstä asiakkaidensa kanssa (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 113).

Yrityksen markkinointisuunnitelmassa myynnillä on tärkeä rooli kolmella eri tasolla. Ensin määritellään koko yrityksen tavoitteet, joista johdetaan markkinoinnin tavoitteet ja ne taas antavat kehyksen myyntistrategioille. Strategisista suuntaviivoista edetään taktiikoihin, jotka ovat päivittäiskäytössä olevia myynnin menetelmiä (Jobber & Lancaster 2012, 80, 82). Strategia tarkoittaa oikeiden asioiden tekemistä tavoitteiden saavuttamiseksi. Myynnin esimiehet kehittävät tämän myyntiprosessin suunnitteluosan ennen varsinaista myyntityötä, asiakaskohtaamista (Leppänen 2007, 49). Toinen näkemys on, että myynnin strategiaa ei oikeastaan ole, vaan yritys toteuttaa strategiaansa myynnin kautta (Rubanovitsch & Aalto 2007).

2.2 Viestinnän rooli yrityksen liiketoiminnassa

Suomen yritysmaailmassa viestinnästä käytetään termejä yritysviestintä ja yhteisöviestintä. PR eli Public Relations on jäänyt Suomessa taka-alalle, koska sitä on pidetty kapea-

alaisena ja markkinointiin keskittyneenä. Organisaatioviestinnällä tarkoitetaan nykyään useimmiten sisäistä viestintää. Joka tapauksessa yrityksen viestinnän tulisi olla yrityksen strategiaan perustuvaa johdettua ja tavoitteellista vuorovaikutusta sidosryhmien ja ympäristön kanssa. Viestinnän rooli on tukea strategioita ja johtamisprosesseja sekä auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. Yrityksen sisäisellä viestinnällä luodaan ja rakennetaan yhtenäistä kulttuuria ja yhteisöllisyyttä, ja se linkittyy kiinteästi johtamiseen. (Juholin 2006, 17-19, 101, 141, 145; Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 11).

Tämän opinnäytetyön yhtenä tutkimusosa-alueena oli selvittää, miten sisäinen viestintä toteutuu tutkimusajankohtana Suomessa toimivissa yrityksissä. Yrityksen viestintästrategiassa määritellyt tavoitteet ohjaavat sisäisen viestinnän suunnittelua. Sisäisen viestinnän tavoitteiksi määritellään usein tehokas sisäinen tiedonkulku ja olennaisen tiedon saatavuus, kannustava ilmapiiri ja toimivat vuorovaikutussuhteet, toimiva esimiesviestintä, henkilöstön sitoutuneisuus sekä jatkuvan muutoksen hyväksyminen ja siihen kannustaminen (Juholin 2006, 153). Siihen sisältyy myös strategiaviestintä, jonka osaluokkia ovat strategian sisällöstä viestiminen, strategian toteuttamista tukeva viestintä ja strategiaprosessista viestiminen. Esimiehellä on suuri vaikutus alaistensa suhtautumiseen organisaation strategiaan ja strategiatyöhön. (Hämäläinen & Maula 2004, 28-29.)

Sisäisen viestinnän toimiminen on yrityksen ylimmän johdon vastuulla. Olennaista sen onnistumiselle on johdon kiinnostus ja halu vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa. Johto tarvitsee tuekseen yrityksen viestintäammattilaisia sekä toimivat sisäisen viestinnän kanavat. Tutkimusosiossa selvitetään olemassa olevia toimivia viestintäkanavia sekä uusia ideoita. Yksi viestintäammattilaisten tärkeä tehtävä on esimiesten viestintävalmiuksien ja -taitojen kehittäminen. Sisäisen viestinnän yleisiä heikkoja kohtia ovat johdon viestien ja tekojen ristiriita (Malmelin & Hakala 2005, 129.) Yleisimmät periaatteet sisäiselle viestinnälle ovat avoimuus, luotettavuus, tosiaikaisuus, nopeus ja samasisältöisyys (Juholin 2006, 154.)

Kun yrityksen viestinnälle on asetettu tavoitteet, niiden toteutumista tulee seurata sekä määrittellä mittarit ja seurantakeinot. Työyhteisöviestintä on perinteistä sisäistä viestintää laajempi käsite, sillä se käsittää kaiken työyhteisössä ja verkostoissa tapahtuvan vuorovaikutuksen. Sen arvioinnin kohteena ovat suunnittelu, prosessit ja lopullinen vaikut-

tavuus, jota on esim. tietoisuus työyhteisön asioista ja niihin vaikuttaminen, innovatiivisuus, työhyvinvointi, hyvä johtaminen ja esimiestyö. Seurantakeinoja ovat esim. survey-tutkimukset, kyselyt, haastattelut ja sosiaalisen median toimivuuden seuranta. Yleensä ne linkitetään koko yrityksen mittareihin, mutta myös erityisiä viestinnän mittareita käytetään. (Juholin 2010, 85.)

3 Myynnin, markkinoinnin ja viestinnän integraatio

Vierulan (2009, 9) mukaan eri toimintojen integraatio tarkoittaa sellaisen ketjun luomista asiakassuhteiden kehittämiseksi, että asiat etenevät kaikkien funktioiden läpi, ja kaikki rakentavat toistensa osaamisen päälle. Mattila ja Rautiainen (2010, 41) kutsuvat samaa ketjua putkeksi, eri toimintojen yhteiseksi prosessiksi, vaikka he tarkastelevatkin asiaa lähinnä myynnin ja markkinoinnin näkökulmasta.

Nykysuomen sanakirjan mukaan (Vierula 2009, 49) integraatio tarkoittaa harmonisointia ja tasapainottamista. Integraatio ei ole joko myyntiä, markkinointia tai viestintää vaan näiden tasapainoista yhteistyötä ja koko yrityksen toimintaa ohjaava ajattelutapa ja johtamisfilosofia. Se korostaa tavoitteellista suunnittelua, asiakkuuksien kehittämistä ja suunnitelmallista analyysiä (Vierula 2009, 29). Integrointi on myös erillisten toimenpiteiden ja kampanjan osien koordinaatiota tavoitteiden, viestien ja kehotusten sekä ilmeen ja aikaulottuvuuden osalta tarkoin mietityn ihanteen mukaan, jotta kokonaisuuden osat olisivat harmoniassa (Mattila & Rautiainen 2010, 37). Laajimmillaan integraatio muuttaa koko organisaation toimintatapaa, oli sen toiminta sitten myynti-, markkinointi- tai viestintävetoista, ja integraatio kytkee asiakkuudet ja kommunikaation liiketoiminnan ytimeen (Vierula 2009, 192).

Myynnin, markkinoinnin ja viestinnän yhteistyö ei ole ristiriidatonta, vaan niiden välillä esiintyy yleisiä ongelmakohtia. Mattilan ja Rautiaisen (2010, 46) mukaan myynnin ja viestinnän tyypillisimmät ristiriidat liittyvät resurssien ja arvostuksen puutteeseen ja niitä vaivaa neutraliteettikonflikti, joka on myös viestinnän ja markkinoinnin välillä. Myynnin ja markkinoinnin välillä on resurssien ja arvostuksen puutteen lisäksi aikajännekonflikti ja vaikuttavuuskonflikti. Viestintä jää usein pinnalliseksi ulkoisen ilmeen ja viestin sisällön yhtenäistämiseksi eri medioihin. Myynnillä ja viestinnällä on usein eripariset tai jopa ristiriitaiset aloitteet, ja markkinointi ei jaksaa panostaa yhteisen suunnittelun koordinaatioon ja sisäiseen lobbaukseen (Mattila & Rautiainen 2010, 35).

Integroinnissa olisi tärkeämpää kiinnittää huomiota sisäiseen yhteispeliin ja sen sujuvuuteen kuin asiakkaalle näkyvien elementtien jatkuvaan parantamiseen (Mattila & Rautiainen 2010, 36). Ratkaisuksi ristiriitoihin Mattila ja Rautiainen (2010, 321) ehdottavat edellytysten ja vaikuttavuuden rakentamista eri toimintojen välille, näkemysjohtajuuden

(thought leadership) rakentamista, jaettuja resursseja ja aktiviteetteja sekä jaettuja tavoitteita ja mittareita. Integraatiota parannetaan neljän askeleen ohjelmalla:

1. *Käsitteet.* Määritellään terminologia oman organisaation tarpeiden mukaan.
2. *Prosessit.* Määritellään prosessit siten, että toimintatavat ovat ymmärrettäviä ja perehdytettävyyden helppoa.
3. *Tavoitteet.* Asetetaan toiminnoille yhteiset ja erilliset tavoitteet ja mittarit.
4. *Resurssit.* Resursseja tarjotaan tavoitteiden vaatimusten mukaan. Prosessit ja työnjako ratkaisevat, miten resurssit jaetaan eri toimintojen kesken. (Mattila & Rautiainen 2010, 320-322.)

Yhteisten resurssien, tavoitteiden ja mittarien lisäksi liiketoimintastrategiaa kirkastetaan ohjaamaan toimintoja nykyistä useammin kohti samoja tavoitteita. Rahan sijaan kehitys vaatii enemmän ajatuksia ja viitseliäisyyttä.

Vierulan (2008, 168-170) näkemyksen mukaan integraation esteinä ovat esim. muutosvastarinta, hajautettu organisaatorakenne, kontrolloiva toimintatapa, budjetin riittämättömyys tai sen puute, yhteisen suunnan ja päämäärän puute sekä yksinkertaisesti myynnin, markkinoinnin ja viestinnän ammattilaisten arvomaailmojen erilaisuus. Parannuskeinoksi näihin hän ehdottaa yrityksen johdolle strategista ratkaisua organisaatiouudistuksen muodossa. Kevyempi mutta haastavampi vaihtoehto on pitkäjänteisyyttä ja määrätietoista johtamista edellyttävä yrityksen päätös ryhtyä käytännössä toimimaan integraatiota edistävästi (Vierula 2008, 173-174).

Kotler, Rackham ja Krishnaswamy (2006, 72) keskittyvät artikkelissaan yritysten myynti- ja markkinointiosastojen välisten ristiriitojen ratkaisemiseen. Heidän näkemyksensä mukaan eri toimintojen merkitys muuttuu samalla kun yrityksen koko ja menestys kasvavat. Toimintojen väliseen kitkaan vaikuttavat taloudelliset ja kulttuuriset syyt. He jakavat toimintojen väliset suhteet neljään eri ryhmään: määrittelemätön suhde (undefined), määritelty suhde (defined), linjattu suhde (aligned) ja yhtenäistetty suhde (integrated). Toimintojen välinen suhde muuttuu vähitellen yrityksen kehityskaaren mukaisesti, ja jokaisessa muutosvaiheessa tarvitaan erilaisia keinoja yhteistyön parantamiseen. Pienessä yrityksessä samat henkilöt tekevät usein monia eri tehtäviä, mutta kun yritys

kasvaa, palkataan lisää eri alojen asiantuntijoita ja kilpailu resursseista alkaa. Tässä vaiheessa on tärkeää, että yhteistyölle luodaan selvät pelisäännöt. Yrityksen edelleen kehityessä he ehdottavat yhteistyön parantamiseksi kurinalaista vuorovaikutusta esim. yhteisten kokousten muodossa, työkiertoa, osallistumista muiden toimintojen työhön jo prosessien alkuvaiheessa, fyysisten työpaikkojen siirtämistä lähekkäin sekä kokemusten, näkemysten ja ajatusten säännöllistä vaihtoa. Kehittyneimmässä mallissa toiminnot integroidaan yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, jossa kaikki on yhtenäistä prosesseja, mittareita ja palkitsemisjärjestelmiä myöten. Yrityskulttuurin muutos on tässä integraation vaiheessa haasteellisin, ja ratkaisuksi ehdotetaan yhteisen johtajan nimittämistä usealle toiminnolle, kuten useissa yhdysvaltalaisissa suuryrityksissä on tehty. (Kotler ym. 2006, 70-71, 74-77; Malmelin & Hakala 2005, 163.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tämä opinnäytetyö on tehty osana HAAGA-HELLIAN myynnin, markkinoinnin ja viestinnän teemaryhmää, joka on saanut toimeksiantonsa Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ ry:ltä. Usean eri koulutusohjelman opiskelijoista koostuvan teemaryhmän tarkoituksena on tutkia samaa teemaa useista eri näkökulmista. Aikaisemmin on tehty kolme kvantitatiivista tutkimusta, ja sen jälkeen tehdään yhteensä kuusi kvantitatiivista tutkimusta: myynnin ja markkinoinnin yhteistyöstä kaksi tutkimusta, markkinoinnin ja viestinnän yhteistyöstä kaksi tutkimusta sekä myynnin ja viestinnän yhteistyöstä kaksi tutkimusta, joista tämä työ on toinen. Lisäksi tehdään koontitutkimus.



Kuvio 1. Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ ry:n logo (SMKJ ry a)

4.1 Toimeksiantajan esittely

Tutkimuksen toimeksiantajana oli Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ ry, josta käytetään tässä työssä myös nimeä SMKJ ry (kuvio 1). Toimeksianto saatiin SMKJ ry:n koulutus- ja tutkimuspäällikkö Jouni Röksältä. SMKJ ry on myynnin, markkinoinnin ja oston ammattilaisten sitoutumaton edunvalvonta- ja palvelujärjestö. SMKJ ry:llä on 23 alueellista jäsenyhdistystä sekä lisäksi kaksi valtakunnallista jäsenyhdistystä (SMKJ b). Jäseniä on kaikkiaan yli 27000 henkilöä, ja jäsenistö muodostuu sekä työsuhteisista ammattilaisista, yrittäjistä että opiskelijoista. SMKJ ry:n keskusjärjestö on Akava. Se ei pyri tekemään keskitettyjä sopimuksia jäsentensä työehdoista tai palkoista heidän työnantajiansa kanssa, vaan tarjoaa yksilöllistä edunvalvontaa jäsenistölleen. Jäsenille on tarjolla runsaasti erilaisia koulutuksia sekä tukea ja turvaa työelämään ja sen muutostilanteisiin muun muassa oikeusturvapalvelun ja ansiosidonnaisen työttömyysturvan muodossa. (SMKJ ry a.) Tämän opinnäytetyön tutkimustuloksia käytetään hyväksi

SMKJ ry:n jäsenkoulutuksissa, joiden tarkoituksena on edistää jäsenistön ammatillista kehittymistä.

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, koska tutkimuksen tarkoituksena oli syventää samassa teemaryhmässä tehtyjä aikaisempia kvantitatiivisia tutkimuksia kysymällä huomattavasti pienemmältä kohderyhmältä samoista aiheista mutta entistä tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin. Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu, jossa haastattelija esittää suulliset kysymykset ja nauhoittaa tiedonantajien vastaukset. Menetelmää voi kutsua myös syväkyselyksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73), mutta kyselyllä yleensä tarkoitetaan kyselylomaketta, jonka tiedonantajat täyttävät itse. Haastattelumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu, jossa tutkija määrää kysymykset, mutta haastateltava voi vastata niihin omin sanoin (Koskinen ym. 2005, 104). Jokaisessa haastattelussa käytettiin samaa kaikille haastateltaville ennalta toimitettua kysymysrunkoa (liite 1). Haastattelun etuna kyselylomakkeisiin verrattuna on joustavuus: kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä kuin haastattelija katsoo aiheelliseksi, ja hän voi tehdä selventäviä lisäkysymyksiä tarpeen mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Haastateltavien kanssa voi myös syntyä keskustelua, joka antaa teemaan liittyvää oleellista lisätietoa.

4.3 Tutkimusaineiston keruu

HAAGA-HELIA:n myynnin, markkinoinnin ja viestinnän teemaryhmässä päätettiin yhdessä projektipäällikkö Eija Kärnän, toimeksiantaja SMKJ ry:n koulutus- ja tutkimuspäällikkö Jouni Röksän ja opinnäytetyöntekijöiden kanssa, että jokainen saa kohderyhmäkseen kymmenkunta haastateltavaa. Tätä opinnäytetyötä varten haastateltiin yhteensä kymmentä henkilöä, jotka edustivat kahdeksaa eri yritystä ja yhtä järjestöä. Jatkossa kaikkien henkilöiden työnantajista käytetään termiä yritys, koska järjestöjä oli mukana vain yksi. Haastateltavista puolet edusti myynnin ja puolet viestinnän ammattilaisia. Riittävän tutkimusaineiston saamiseksi oli tärkeää saada tarpeeksi tiedonantajia kummastakin ammattilaisryhmästä. Teemaryhmä sai tiedot vapaaehtoisista haastateltavista Jouni Röksältä SMKJ ry:stä, ja kuusi opinnäytetyöntekijää jakoi heidät nimikkei-

den perusteella siten, että jokainen sai tarpeeksi monta oman tutkimusalaansa ammattilaista haastateltavakseen.

Haastattelut toteutettiin vuonna 2012 tammi-maaliskuun aikana haastateltavien toivomana ajankohtana ja heidän yritystensä toimitiloissa Helsingissä, Espoossa ja Vantaalla. Kaikki haastateltavat antoivat luvan nimensä, yrityksensä ja nimikkeensä julkaisemiseen opinnäytetyön lähdeluettelossa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja niiden aikana tehtiin muistiinpanoja. Nauhoitukset litteroitiin jälkikäteen. Saatuja tutkimustuloksia vertailtiin keskenään ja niistä pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä, joiden perusteella tehtiin kehitysehdotuksia ja jatkotutkimusaiheita. Kenenkään haastateltavan antamia tietoja ei voi yksilöidä eikä kenenkään yksittäistä mielipidettä tai lausumaa voi kohdentaa keneenkään erityisesti tässä tutkimuksessa.

4.4 Haastattelukysymysten laatiminen

Aloitin haastattelurungon (liite 1) valmistelun samasta aiheesta opinnäytetyötä tekevän toisen opiskelijan kanssa. Jatkoin kysymysten laadintaa teemaryhmässä, johon osallistui kaikkien kuuden opinnäytetyön tekijät Eija Kärnän johdolla sen jälkeen, kun olin tutustunut omien tutkimusalueitteni viitekehykseen. Toimeksiantajan SMKJ ry:n koulutus- ja tutkimuspäällikkö Jouni Röksä antoi tarkat vastausvaihtoehdot taustakysymyksille, jotta kaikkien haastattelijoiden saamat vastaukset voidaan yhdistää yhdenmukaiseen vastaja-profiiliin. Sovimme myös joistakin yhteisistä haastattelukysymyksistä, ja lisäksi Jouni Röksä antoi jokaiseen neljään aihealueeseen haluamiaan kysymyksiä.

4.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä käytetään kvantitatiivisessa tutkimuksessa, mutta laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa näiden käyttöä on kritisoitu (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 136). Reliabiliteetilla tarkoitetaan, että tulokset eivät ole sattumanvaraisia vaan toistamalla tutkimus saadaan samanlaisia tuloksia. Validiteetti taas tarkoittaa, että mitataanko juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata, ja ymmärtääkö jokainen tutkimukseen osallistuva kysymykset täysin samoin. Tutkimusaineisto voi olla reliaabeli, vaikka se ei olisi validi, ja se ei voi olla validi, jos se ei ole reliaabeli (Koskinen ym. 2005, 255). Koska reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet ovat tulleet jäädäkseen kvantitatiivi-

seen kirjallisuuteen parempien ehdotusten puutteessa, näitä käsitteitä käytetään edelleen (Koskinen ym. 2005, 257). Kummatkin vaatimukset antoivat omat haasteensa haastattelukysymysten laadintaan. Oli ennakkoon tiedossa, että on mahdollista esittää apukysymyksiä tarvittaessa.

5 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa käydään läpi empiirisen tutkimuksen tulokset. Ensin esitellään haastateltavien taustatiedot eli tutkimuksen vastaajaprofiili. Tämän jälkeen haastateltavien vastauksia käydään läpi teemoittain, joita oli neljä:

1. Myynnin ja viestinnän yhteistyö, tehtävät/toiminnot ja prosessit
2. Sisäinen viestintä
3. Tavoitteet, seuranta ja talous
4. Johdon tuki

Uusien yhteistyötapojen löytämiseksi jokaisessa teemassa kysyttiin aihealueen kysymysten lisäksi samaa asiaa yhteistyön kehittämisestä mutta hieman eri sanoin. Lopuksi esitettiin avoin kysymys, jossa haastateltavilla oli mahdollisuus tuoda vapaasti julki mielipiteitään tutkimuksesta ja/tai tutkimusaiheesta.

5.1 Haastateltavien esittely

Haastateltavina oli yhteensä kymmenen henkilöä, jotka toimivat myynnin tai viestinnän parissa Suomessa toimivissa yrityksissä. Taustakysymykset vaihtoehtoiseen saatiin SMKJ ry:n koulutus- ja tutkimuspäällikkö Jouni Röksältä.

Toimialoittain haastateltavien edustamat yritykset jakautuivat siten, että kahdeksan yrityksen toimiala oli palvelu, yhden teollisuus ja yhden muu, tässä tapauksessa järjestö. Mikään yritys ei ollut kaupan toimialalla.

Haastateltavien yritykset edustivat henkilöstömääriltään lähes kaiken kokoisia yrityksiä. Alle 50 hengen yrityksissä toimi kaksi henkilöä, 51-99 hengen yrityksissä yksi henkilö, 100-249 hengen yrityksissä yksi henkilö, 250-499 hengen yrityksissä kolme henkilöä, 500-999 hengen yrityksissä ei kukaan, 1000-2999 hengen yrityksissä kaksi henkilöä ja yli 3000 hengen yrityksissä yksi henkilö.

Seuraavaksi tiedusteltiin, toimivatko haastateltavat myynnin vai viestinnän tehtävissä. Vastausvaihtoehdot eivät täysin vastanneet haastateltavien toimenkuvia, esim. vastaajan päätehtävä oli markkinointi, mutta tehtäviin kuuluu myös yrityksen viestintä, ja tällöin vastaaja sijoitettiin viestinnän ryhmään. Kun jaottelu tehtiin vain myynnin ja viestinnän toimintojen/osastojen välille, haastateltavista viisi henkilöä edusti myyntiä ja viisi viestintää.

Neljäs kysymys koski haastateltavien työkokemusta nykyisessä yrityksessään. Peräti puolet eli viisi henkilöä oli ollut nykyisen työnantajan palveluksessa alle viisi vuotta. Yhdellä henkilöllä oli työkokemusta yrityksestään 5-10 vuotta, yhdellä henkilöllä 11-15 vuotta ja yhdellä yli 25 vuotta. Kellään haastateltavista ei ollut työkokemusta nykyisessä yrityksessä 16-20 vuotta tai 21-25 vuotta.

Kysymys haastateltavien tehtävänimikkeistä ja asemasta yrityksissä sai aikaan jonkin verran pohdintaa, koska heidän piti valita annetuista vaihtoehdoista. Kaksi henkilöä katsoi kuuluvansa työntekijöiden ryhmään ja neljä ilmoitti asemakseen asiantuntija. Kaksi henkilöä kuului alempaan keskijohtoon, yksi johtoon ja yksi ylempään johtoon. Kukaan ei katsonut edustavansa ylempää keskijohtoa tai ryhmää muu. Samassa yhteydessä kysyin Jouni Röksän toiveesta johtoryhmään kuulumisesta, ja kaksi henkilöä kertoi kuuluvansa yrityksen johtoryhmään ja kaksi yksikön johtoryhmään.

Viimeinen taustakysymys koski haastateltavien ylimmän koulutuksen tasoa. Yhdellä henkilöllä oli ammattitutkinto, kahdella henkilöllä toisen asteen tutkinto, neljällä henkilöllä alempi ammattikorkeakoulututkinto ja kolmella henkilöllä ylempi yliopistotutkinto. Kukaan haastateltavista ei ilmoittanut kuuluvansa ryhmään ei koulutusta, ylempi ammattikorkeakoulututkinto, alempi yliopistotutkinto tai muu.

5.2 Myynnin ja viestinnän yhteistyön nykytilanne

Tutkimuksen ensimmäinen teema-alue liittyi myynnin ja viestinnän nykytilanteen kartoitukseen yrityksissä. Kysymykset käsittelivät myynnin ja viestinnän mahdollista integraatiota, myös asiakasnäkökulmasta, toimintojen ja tehtävien jakoa ja prosesseja sekä haastateltavien omaa osuutta niihin. Lisäksi kysyttiin mielipiteitä erilaisista yhteistyö-

muodoista ja onnistuneesta tiimityöstä sekä uusia kehitysideoita. Taustatietojen kartoituksesta selviää, että haastateltavat edustivat hyvin erikokoisia yrityksiä ja he olivat hyvin erilaisissa asemissa. Yritysten koko ja rakenne vaihtelivat myös paljon.

Haastateltavista 40 % edusti yrityksiä, joissa asiakasrajapinta eli kaikki asiakassuhteen hoitoon liittyvät tehtävät myynti, markkinointi ja viestintä olivat samassa yksikössä tai organisaatiossa. Muut kertoivat hajautuneemmasta toimintojen sijoittumisesta yritystensä rakenteissa. Niissä myyntiorganisaatio oli täysin erikseen ja viestintä oli joko erillinen yksikkönsä (20 % vastaajista) tai liitetty markkinointiin (40 %). Viestintä tarkoittaa tässä sekä sisäistä viestintää että ulkoista sidosryhmäviestintää. Sisäistä viestintää tarkastellaan vielä tarkemmin seuraavassa teemaosiossa.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että vastaajien tehtävänimikkeet eivät olleet yhtenäisiä siten, että niitä voisi verrata muiden yritysten vastaaviin. Nimikkeet eivät kertoneet varmasti, miten haastateltavat osallistuivat yritysten toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen myynnin ja viestinnän osalta. Puolet haastateltavista kertoi suunnittelevansa itsenäisesti yritysten toimintaa ja olevansa mukana toteutuksessa joko täysillä tai ainakin osittain. Moni käytti sanontaa ”olen mukana alusta loppuun”, vaikka se tarkoittikin eri henkilöillä eri asioita toimenkuvan mukaan, esim. strategisesta suunnittelusta tai budjetoinnista alkaen. Tästä ryhmästä yksi henkilö kertoi suunnitelleensa ja toteuttaneensa toimintaa samalla varmallalla ja hyväksi havaitulla kaavalla jo monen vuoden ajan. Hän myös koki yrityksen palkkaaman viestintähenkilön helpottaneen myynnin työskentelyä oleellisesti aikaisempiin vuosiin verrattuna. 40 % haastatelluista kertoi olevansa mukana toiminnan suunnittelussa siten, että suunnitelmat joko tehdään yhdessä muiden toimintojen kanssa tai ne hyväksytetään muualla, ja he olivat toteutuksessa mukana. Yhden haastateltavan mielestä yhdessä tehtyä strategiasuunnitelmaa oli helppo toteuttaa, vaikka se hyväksyttiin muualla, koska tekijät olivat itse olleet mukana suunnittelemassa. Yksi henkilö kertoi suunnitelmien ja tavoitteiden tulevan johtoryhmältä ja hän oli itse mukana vain toteutuksessa. Hän koki suunnitelmat ja tavoitteet epärealistisiksi.

Haastateltaville annettiin teemaryhmän aikaisemmissa tutkimuksissa esiin tulleita yhteistyömuotoehdotuksia, joista heitä pyydettiin poimimaan yhteistyön kehittämisen kannalta tärkeät vaihtoehdot tai ehdottamaan kokonaan uusia. Peräti 70 % vastaajista mainitsi

projektityöskentelyn tärkeänä toimintojen välisenä yhteistyömuotona. Sitä pidettiin tehokkaana erityisesti cross-functional teamin kehitysprojeekteissa eli monen alan asiantuntijoiden yhteisissä projekteissa. Projektityöskentelyä pidettiin soveltuvana erityisesti, ”jos oikeasti pitää saada jotain yhdessä aikaiseksi” kuten yksi haastateltava kuvasi. Yksi henkilö kertoi yrityksensä myynnin ja viestinnän yhteistyön olevan erittäin vähäistä, ja hän alkoi pohtia asiaa nimenomaan lukiessaan kysymysrunkoni etukäteen ennen haastattelua. Hänen mielestään projektityöskentelyä voisi laajentaa erilaisiin käyttötarkoituksiin kuin aikaisemmin ko. yrityksessä on tehty. Myös erityistehtävät koettiin hyväksi nimenomaan sisäisissä kehitystehtävissä (30 %) ja ne mainittiin juuri projektityöskentelyn yhteydessä. Mentorointia piti tärkeänä 30 % vastaajista, ja yksi heistä oli myös itse ollut mentoroitavana. Sitä pidettiin hyvänä keinona saada hiljaista tietoa eteenpäin, ja yhdessä yrityksessä oli jo suunnitelmia ottaa mentorointi laajemmin käyttöön. Saman verran kannatusta (30 %) sai perehdyttäjänä/kouluttajana toimiminen. Työkiertoa piti tärkeänä 20 %, mutta sen todettiin onnistuvan vain samantapaista työtä tekevien kesken. Sijaisuuksia ei ehdottanut kukaan. Uusia yhteistyön kannalta tärkeitä menetelmiä mainittiin vertaistuki, sparraus, toisen tiimin töihin osallistuminen (työkiertoa kevyempi menetelmä) sekä myynnin ja viestinnän väliset yhteiset palaverit/kokoukset, joita kahdessa yrityksessä ei ollut lainkaan.

Kun haastateltavilta kysyttiin onnistuneista ja tuloksekkaista yhteistyötavoista, projektityöskentely nousi jälleen suosituimmaksi (40 %). Kahdessa yrityksessä oli jopa kehitetty tehokas projektimalli, jota on toistettu tuloksekkaasti. Yksi vastaaja piti erityisen hedelmällisenä sellaisia projekteja, joissa on joutunut astumaan ulos omalta mukavuus- ja osaamisalueeltaan ja oppimaan uutta sekä käyttämään toistenkin asiantuntemusta. Viestintäpäällikön tai -koordinaattorin palkkaamista yritykseen piti 20 % vastaajista onnistuneena ja tuloksekkaana yhteistyötapana. Yhden myyntipuolen vastaajan mielestä viestintä on ehkä tärkein tapa hoitaa asiakassuhteita. 20 % mainitsi toimintojen väliset aivo-riihityypiset tapaamiset. Myös messut ja 3-4 vuodessa järjestettävät myyntikokoukset sekä tarkka asiakkuudenhallintajärjestelmän (CRM, customer relationship management) käyttäminen saivat kukin yhden maininnan.

Kaikilta haastateltavilta kysyttiin, miten he itse voivat parantaa yhteistyötä muiden osastojen (myynti tai viestintä) kanssa, ja millaisia uusia ideoita heillä on. Kaikki kymmenen

tähän tutkimukseen valittua myynnin ja viestinnän edustajaa puhuivat täysin samoista asioista mutta eri sanoin. Säännöllinen ja henkilökohtainen vuorovaikutus koettiin kaikkein parhaimmaksi tavaksi. Kaivattiin avointa keskustelua sekä sisäisiä kampanjoita ja kohtaamisia, joissa tarjotaan jotain omaan työhön liittyvää sekä organisaatiotasolla että henkilökohtaisella tasolla. Peräänkuulutettiin osallistumista myös muiden toimintojen viikko- tai kuukausipalaveriinkin, joissa esitetään paljon kysymyksiä muille, haetaan best practice -toimia ja tarkistetaan jokaisen osapuolen agendojen yhteneväisyys. Tapaamisilta, olivatpa ne muodoltaan millaisia tahansa, odotettiin merkityksellisyyttä, hyvää ennakkovalmistelua ja jälleen kerran avoimuutta. Kaikki tämä edellyttää parempaa ajankäyttöä itse kultakin, että yhteistyötä voisi lisätä, mutta pitää olla myös kiinnostunut muiden tekemisistä. Tukitoimintojen pitää tutustua liiketoimintaan ja sen haasteisiin sekä ymmärtää niitä. Kaikilla pitää olla yleistä kiinnostusta toimintaympäristöä, kilpailijoita, toiminnan laatua ja ihan yleismaailmallisiakin asioita kohtaan. Jokaisella pitää olla hyvä yleissivistys omasta alastaan. Tapaamisissa pitää myös aktiivisesti kertoa omasta tekemisestä ja millaisia saavutuksia sillä saadaan eli lunastaa oma paikkansa ja osaamisensa. Kaikki nämä ovat keinoja, joilla itse voi parantaa myynnin ja viestinnän yhteistyötä.

Kysymys myynti-, viestintä- ja asiakasprosessien linkittymisestä toisiinsa jakoi vastaajat. Kuusi haastateltavaa oli hyvin selvillä, miten eri prosessit linkittyvät toisiinsa heidän yrityksissään. Niitä pidettiin oleellisina, koska ne kaikki ovat samaa asiakkaan vuorovaikutusta ja samalla toisiaan tukevia toimenpiteitä. Yhdellä vastaajalla oli myös oma idea, että yrityksellä pitäisi olla vain yksi prosessi, jonka sisällä on kaikki. Nämä vastaajat olivat myös erittäin hyvin tietoisia omien yritystensä prosessien vajavaisuuksista ja mitä on kehitteillä. Osalla prosesseja ei ollut vielä kuvattu tai kuvaukset oli tehty yrityksen omasta sisäisestä näkökulmasta eikä asiakasnäkökulmasta tai sitten teoria oli hyvin pitkällä ja käytäntö odottelee resurssien lisäystä. Neljä henkilöä ei osannut tai halunnut sanoa aiheesta mitään.

Yhteistyön kehittäminen on tiimityötä, ja sen vuoksi haastateltavilta kysyttiin yleisellä tasolla, miten tiimityö heidän mielestään toimii parhaimmillaan. Kaksi haastateltavaa ei vastannut kysymykseen, mutta muiden vastauksista välittyi kuva kokeneista tiimityön tekijöistä. Optimaalisessa tiimissä on erilaisia persoonia, keskinäistä kunnioitusta ja

ymmärtämystä ihmisten rooleista ja mitä he voivat tuoda tiimille. Tiimillä on yhteiset pelisäännöt, sama päämäärä, yhdessä sovitut tavoitteet ja aikataulut sekä positiivinen asenne. Onnistumisia juhlietaan ja niitä jaetaan. Tiimiläiset ovat toistensa käytettävissä ja he viihtyvät yhdessä. Heillä on hyvät vuorovaikutustaidot, avoin ilmapiiri ja selkeä tehtävien jako. Tiimillä on vetäjä ja resurssit kunnossa. Tiivistettynä haastateltavat pitivät tärkeänä toimivaa yhteistyötä, sujuvaa tiedonkulkua ja yhteisiä pelisääntöjä. Kivaakin pitää olla.

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, mitä asiakkaat hyötyvät myynnin ja viestinnän integraatiosta. Vain yhdessä vastauksessa puhuttiin tarkemmin määrittelemättömästä lisäarvosta asiakkaille. Tämän vastauksen antajan mielestä hänen yrityksessään myynnin ja viestinnän integraatio oli ”hirveän heikko”. Muilla vastaajilla integraation edut kiteytyivät asiakkaan saaman tiedon asianmukaisuuteen ja ajantasaisuuteen sekä toiminnan laadukkuuteen, joka näkyy asiakkaalle. Asiakkaan tulee tuntea olevansa tärkeä myös myyntitilanteen jälkeen. Kun asiakkaat kokevat yrityksestä olevan hyötyä heidän liiketoiminnalleen ja se on heille hyvin kerrottu, he pystyvät argumentoimaan sen vielä eteenpäin. Yhdessä yrityksessä viestintä on muuttanut toimintatapojaan siten, että viestintä kertoo asiakkaiden ratkaisuihin heidän luvallaan muille asiakkaille, mikä lujittaa asiakassuhdetta ja herättää kiinnostusta. Myyntiosasto on lisännyt tällaisten asiakastilaisuuksien määrää sen jälkeen, kun viestintäosasto tuli niihin mukaan.

Ensimmäisen teemaosion lopuksi kysyttiin, kuinka yhteistyötä tulee kehittää, mitä asioita ja millä keinoin. Kehityskohteita ja -tapoja ehdotettiin useita. Kaivattiin konsernitaseista yhteistyötä ja sitä kautta saatavia asiakasreferenssejä, viestintämalleja ja kokemustenvaihtoa. Kuuden vastaajan yritys kymmenestä oli kansainvälinen, joten potentiaalia on paljon. Yhteistä näkemystä myynnin ja viestinnän välillä pidettiin myös tärkeänä. Koska vuosi on pitkä seuranta-aika, ehdotettiin useampia check pointeja esim. kvartaalisuunnitelmaa. Säännöllisiä yhteispalavereja ehdotti edustaja yrityksestä, jossa niitä ei vielä ole. Asiakkuudenhallintajärjestelmän (CRM) tehokkaampaa hyödyntämistä ehdotti kaksi vastaajaa. Myös sellaista asennemuutosta kaivattiin, että kaikki ymmärtäisivät olevansa myyjiä ja markkinoijia, ja keinoksi tähän ehdotettiin yrityksen ulkopuolista koulutusta. Toisessa yrityksessä näin jo tehtiin, kun viestinnän ammattilainen osallistui asiakkaan hoitoon vuosipalaverissa ja pääsi enemmän tekemisiin ”ihan oikean asiakkaan”

kanssa. Kanavien käytön monipuolistamista pitäisi kehittää edelleen, esim. verkkosivujen lisäksi sosiaalista mediaa. Toivottiin, että viestinnän lisäksi kanavia käyttäisivät enemmän kaikki muutkin. Yhteistyön luomiseen haluttiin joku malli tai mekanismi yrityksessä, jossa sitä oli eri toimintojen välillä vain vähän. Ylipäättään toivottiin, että viestintä olisi kiinnostunut myös myynnistä.

5.3 Sisäinen viestintä

Tutkimuksen toisessa teemaosiossa keskityttiin sisäiseen viestintään. Ensin tiedusteltiin haastateltavien näkemyksiä heidän yritystensä sisäisen viestinnän nykyisestä tasosta. Tämän jälkeen keskityttiin nimenomaan myynti- ja viestintätoimintojen väliseen viestintään ja listattiin käytössä olevia vuorovaikutteisen (face-to-face) ja sähköisen viestinnän keinoja näiden kahden toiminnon välillä. Lopuksi kysyttiin, miten sisäistä viestintää voitaisiin haastateltavien mielestä parantaa liiketoiminnan tehostamiseksi.

Ensimmäiseksi haastateltavilta kysyttiin, kuinka heidän mielestään tiedonkulku toimii ylhäältä alaspäin heidän yrityksissään. Hieman asenteellisesta kysymyksenasettelusta huolimatta vain yksi henkilö otti puheeksi, että sisäinen viestintä on vuorovaikutusta ja sen pitää kulkea molempiin suuntiin. Vastaajista 60 % oli sitä mieltä, että heidän yrityksissään sisäinen viestintä toimii yleisesti ottaen kohtuullisen hyvin, vaikka kaikenlaisia puutteita ilmeneekin. 40 % vastaajista piti yrityksensä sisäistä viestintää hyvänä. Ehdottomasti suurimpana epäkohtana nähtiin sisäisen viestinnän henkilöriippuvaisuutta, jonka otti esille puolet haastatelluista. Monessa yrityksessä suurin osa sisäisestä viestinnästä oli esimiesviestintää. Tiedonkulku oli esimiesten varassa ja paljolti heidän ammattitaidostaan kiinni. Henkilöstön näkökulmasta viestintä ei ollut yhdenmukaista eikä samanaikaista koko henkilöstölle tai se jäi kokonaan välittämättä. Kerrottiin tilanteista, joissa myyntijohtaja oli jättänyt kertomatta asioita osastollaan, vaikka näin oli ennalta sovittu johtoryhmässä, ja viestinnän edustajan piti mennä kokouksiin tarkistamaan, että tieto kulkee. Yhdessä yrityksessä oli mietitty, millaisia työkaluja esimiehille voisi tehdä viestintätarkoitukseen, mutta tämä oli vasta työn alla. Kolmen haastateltavan yrityksessä sisäinen viestintä oli HR-johtajan vastuulla ja muu viestintä toisaalla. Ongelmia tuli, kun muulla viestintähenkilöstöllä oli erilainen käsitys sisäisen viestinnän sisällöstä. Johdon ja hallinnollisten asioiden viestinnän sekä esimiesviestinnän lisäksi sisäiseen viestintään

kuului heidän mielestään myös esim. yrityksen projekti- ja kriisiviestintä sekä uusien asioiden jalkauttaminen. Myös tiedon vastaanottajalla on oma vastuunsa pitää itsensä ajan tasalla. Tiedon lukeminen piti erikseen aikatauluttaa yrityksessä, jossa 95 % sisäisestä viestinnästä tapahtui Intranetin välityksellä. Tiedonkulun esteenä mainittiin myös puutteelliset viestintäkanavat.

Yrityksen toimitilat, joissa osastot ovat fyysisesti kaukana toisistaan, tulivat esille sisäisen viestinnän esteenä (10 %), mutta tarkoituksenmukaiset toimitilat sen sijaan edistivät sisäistä viestintää (50 %). Työtilojen merkityksestä puhuivat kaiken kokoisten ja eri toimialojen yritysten edustajat. Yhdessä yrityksessä oli toteutettu perusteellinen sisäisen kulttuurin ja johtamistavan muutos, jota yrityksen uudet tilat ilmensivät. Ne tukivat yrityksessä rakenteilla olevaa vuorovaikutuksellista ja avointa kulttuuria. Käytössä oli erilaisia neuvottelutiloja, joissa ei vain istuta pöydän ääressä, vaan tiloja, jotka antoivat mahdollisuuden erilaiseen kanssakäymiseen. Tiedotusmyönteisen toimitusjohtajan valittavan merkityksen koko yrityksen sisäiseen viestintään toi esille kaksi haastateltavaa. Myös matalasta organisaatiosta oli hyötyä (10 %). Lisäksi saatiin hyvä esimerkki yhden toiminnon oma-aloitteellisuuden vaikutuksesta koko yrityksen sisäiseen tiedonkulkuun: yhden haastateltavan yrityksen myyntiosasto tarjosi muulle organisaatiolle mahdollisuutta, että myyjät voisivat tulla kertomaan asiakkaistaan, näiden liiketoiminnasta, millaisia tilauksia ne aikoivat jatkossa tehdä jne. Myyntiosaston järjestämää esittelyä tilattiin kaikenlaisiin sisäisiin tilaisuuksiin ja niistä tuli menestys.

Haastateltavilta tiedusteltiin avoimella kysymyksellä, millaista vuorovaikutteista (face-to-face) ja sähköistä viestintää heidän yrityksissään käytettiin myynti- ja viestintätoimintojen välillä. Jokainen sai mainita miten monta viestintätapaa tahansa.

Vuorovaikutteiset (face-to-face) viestintätavat myynti- ja viestintätoimintojen kesken:

- eri toimintojen yhteistapaamiset/-kokoukset 80 %
- pienryhmäpalaverit 70 %
- erityisprojektit 20 %
- käytäväkeskustelut 20 %
- lounastapaamiset 10 %
- koulutustilaisuudet 10 %

Sähköisen viestinnän tavat myynti- ja viestintätoimintojen kesken:

– sähköposti	80 %
– puhelin	20 %
– yhteiset työskentelyalustat tietokannoissa	20 %
– pikaviestimet	10 %
– videoneuvottelut	10 %

Saadut vastaukset vaihtelivat paljon yrityksittäin. Yhdessä yrityksessä kaikki toimintojen välinen viestintä tapahtui Intranetin kautta ja kasvokkain vain erityisprojekteissa, joita oli harvoin. Muita tavattiin lisäksi koko yrityksen yhteisissä suurissa tiedotustilaisuuksissa, joita oli keskimäärin kerran kuukaudessa, mutta niissä oli toimintojen välistä vuorovaikutusta hyvin vähän. Sellaisissa yrityksissä, joiden myynnin edustajat olivat useammin asiakkaiden luona kuin oman yrityksen toimitoimitiloissa, oli panostettu sähköisiin viestintämenetelmiin ja tarkkaan aikataulutettuihin tapaamisiin, joista osa oli säännöllisiä. Käytössä oli mm. sähköinen työskentelyalusta LumoFlow (Lumo Research Oy) ja pikaviestimistä Microsoft Lync (Microsoft Lync). Osassa yrityksiä kanssakäynti ja ajatustenvaihto myynnin ja viestinnän kesken oli luonnollinen osa työpäivää, ja tieto vaihtui myös epävirallisissa kohtaamisissa. Kahdessa yrityksessä oli luotu valmis projekti-malli, jonka mukaan tehtiin projektit ja kaikki yhteistyö. Yritysten toimiala tai koko ei vaikuttanut yhteistyötapoihin tämän tutkimuksen mukaan.

Osa yritysten käyttämistä maininnan arvoisista sisäisen viestinnän kanavista ei ollut vain myynnin ja viestinnän käyttöön vaan koko yrityksen henkilöstölle. Tällaisia olivat esim. paperinen kuukausitiedote, henkilöstölehti, toimitusjohtajan blogi, toimitusjohtajan info kaikille aamupuuron merkeissä sekä neljä kertaa vuodessa toimitettu MTV3:n uutisia mukaileva sisäinen uutislähetys uutisankkureineen, -tunnisteineen ja loppukevenyksineen. Uutislähetyksiä tekevä yritys tavoitti koko henkilöstönsä kaikkein parhaiten tällä keinolla.

Kaikilla haastatelluilla oli oma näkemyksensä, miten oman yrityksen sisäistä viestintää voitaisiin parantaa liiketoiminnan tehostamiseksi. Parannusehdotukset vaihtelivat sen mukaan, miten sisäinen viestintä toimi kussakin yrityksessä ja mitä menetelmiä oli käy-

tössä. Yritysten sisäisen viestinnän tulee vastaajien mukaan tukea päivittäistä tekemistä, ja myynnin on saatava tarpeeksi relevanttia ja ajantasaista tietoa. Yhden haastatellun mukaan hänen työtänsä ”häiritsee, että organisaatiossa on erilaista tietoa, joka valuu ylhäältä alaspäin eri tahtia eri paikkoihin ja välillä se on väärää”. Hän kaipasi kirjallisessa ja jalostetummassa muodossa olevaa tietoa esim. asiakkaista ja asiakasprojekteista. Toinen toivoi yhteisiä säännöllisiä kokouksia, joiden yhteenveto tulisi sähköpostilla niillekin, jotka eivät ole paikalla vaan asiakaskäynneillä, sekä ajankohtaisista aiheista kerättyä yhteistä viikko- tai kuukausikirjettä, jonka tekemiseen osallistuisivat kaikki tiimit. Kaivattiin myös sisäisen tiedonkulun nopeuttamista, että voisi laskuttaa asiakkaita nopeammin. Yhden vastaajan mukaan yritys tekee säännöllisiä palautekyselyjä, asiakastutkimuksia sekä maine- ja viestintätutkimuksia, mutta yhteenvetoraportteja ei käytetä tarpeeksi hyödyksi. Myynti ja viestintä voisivat ottaa yhteiseksi kehittämiskohteekseen esim. kolme tärkeintä asiaa, joihin jatkossa pitäisi kiinnittää enemmän huomiota.

Osa yritysten edustajista ehdotti nykyaikaisten viestintävälineiden lisääntyvää käyttöön-ottoa, esim. pikaviestimiä, videosisältöjä, sosiaalista mediaa ja olemassa olevien visual management screenien ja autoissa olevien tietokoneiden monipuolisempaa käyttöä. Intranet ei ole jokaisessa yrityksessä uutisportaali vaan työtiloja sisältävä dokumenttiportaali, ja sitä haluttiin kehitettävän enemmän uutiskäyttöön.

5.4 Tavoitteet, seuranta ja talous

Tutkimuksen kolmas teema käsitteli myynnin ja viestinnän omia sekä yhteistyön tavoitteita, miten myyntiä ja viestintää seurataan, miten asiakasnäkökulma on otettu huomioon ja millaista myynnin ja viestinnän taloudellista yhteistyötä yrityksissä on. Lopuksi koottiin ehdotuksia yhteistyön kehittämiseksi, miten tavoitteisiin päästäisiin.

Yritysten myyntitoiminnoille oli asetettu tarkat kirjalliset myyntitavoitteet lähes kaikkien (90 %) vastaajien mukaan. Vain yksi vastaaja kertoi, että myyntitavoitteita ei ollut vielä tehty, koska konsepti oli aivan uusi ja sitä ei ollut ollut aikaisemmin muillakaan. Vastaaja ei pitänyt tätä ongelmana, vaan se oli hänellä tiedossa tulevana kehityskohteenä. Myyntiä kuitenkin seurattiin jo. Muilla myyntitavoitteet oli asettanut yrityksen johto.

40 % haastatelluista kertoi yritystensä viestintätoiminnoilla olevan kirjalliset tavoitteet ja heistä puolet kertoi, että sisäisellä viestinnällä ei kuitenkaan ollut omia tavoitteita. 20 % kertoi, ettei viestinnän tavoitteita ollut kirjattu ja 40 % ei osannut vastata. Kaksi haastateltavaa kertoi tarkemmin viestinnän toimintasuunnitelmistaan. Toisessa yrityksessä tavoitteet kirjattiin tärkeysluokkiin 1, 2 ja 3. Jos aika ei riittänyt kaikkiin, priorisointi auttoi tekemään tärkeimmät. Kaikki toimenpiteet myös linkitettiin yrityksen niihin tavoitteisiin, joihin ne liittyvät. Linkin puuttuminen kertoi jossakin olevan vikaa. Toinen yritys teki viestinnän toimintasuunnitelman yhdessä muiden toimintojen kanssa ja toimenpiteiden aikataulut tehtiin vuosineljänneksittäin. Kahden yrityksen (20 %) edustajat kertoivat myynnillä ja viestinnällä olevan yhteisiä tavoitteita kuten budjetin toteutuminen ja asiakastyytyväisyys. Varsinaiselle myynnin ja viestinnän yhteistyölle ei yksikään yritys ollut asettanut tavoitteita.

Asiakasnäkökulman oli ottanut tavoitteita laadittaessa huomioon puolet yrityksistä vastaajien mukaan. Näissä yrityksissä kaikki lähtee asiakkaista. Yksi vastaaja kertoi, että heidän yrityksessään strategiassa oli viisi kohtaa ja asiakkuus oli linkitetty voimakkaasti kahteen kohtaan. Yrityksen tärkeimpiä seurattavia asioita olivat asiakastyytyväisyys ja asiakasvaihuvuus, sillä yrityksen tarjoama palvelu joutuu joka ikinen kerta lunastamaan paikkansa. On aina kyse asiakkaan valinnasta, sillä tämän yrityksen tarjoamalle palvelulle on olemassa muitakin vaihtoehtoja. Toinen puoli vastaajista kertoi, ettei asiakasnäkökulmaa ollut otettu huomioon myynnin ja viestinnän tavoitteita laadittaessa. Yksi vastaaja sanoi, ettei asiakkailta ollut kysytty mitään heidän tarpeistaan ja toinen piti asiaa itsestänselvyytenä. Kolmas kertoi heillä olevan ”niin paljon asiakkaita, etteivät he voi miettiä jotain asiakasnäkökulmaa”, mutta he kyllä miettivät, mitä heillä on tarjolla eri asiakassegmenteille.

Haastatelluista 60 % kertoi, että heidän yrityksissään seurataan myyntiä euromääräisenä. 40 % vastaajien yrityksistä seurasi myyntiä laadullisten tavoitteiden kautta, ja mittareina oli esim. asiakaskäyntien, tarjouspyyntöjen, tarjousten ja sopimusten kappalemäärät sekä palautteiden ja kyselyjen tulokset. Yhden vastaajan yrityksessä osalla henkilöstöstä oli työn säilymisen edellytyksenä tietty prosenttimäärä tyytyväisiä asiakkaita. Yksi vastaaja olisi halunnut, että myyntiä mitattaisiin myös euroissa. Neljä vastaajaa kertoi vuo-

sibonusten olevan riippuvaisia myynnin tuloksista. Tätä ei kysytty tutkimuksessa, joten tieto ei ole kattava.

Viestinnän seurannasta ja sen mittaamisesta omien yritystensä osalta 40 % vastaajista ei osannut sanoa mitään. Yksi vastaaja kertoi, ettei heillä mitata viestintää mitenkään, koska sille ei ollut myöskään asetettu tavoitteita. Viiden haastatellun yrityksessä viestintää seurattiin ja yleisin mittausmenetelmä oli asiakaskysely, joka oli käytössä näissä kaikissa. Yksi vastaaja kertoi yrityksensä asiakastytyväisyyskyselyssä olevan monta osa-aluetta, ja hänellä oli numeraalinen tavoite, miten tyytyväisiä asiakkaat olivat päättäjä- ja käyttäjätasolla yrityksen viestintään, vaikka koko yrityksen viestintä ei ollut hänen tehtäväalueellaan.

Sähköistä viestintää mitattiin kahdessa yrityksessä. Internet-sivustojen kävijämääriä, reittejä ja hakusanoja mitattiin erilaisilla ohjelmistoilla, esim. Google Analyticsillä. Näissä kahdessa yrityksessä mitattiin myös maine- ja yritysviestintää, ja ulkopuolelta ostetulla mediaseurannalla mitattiin esim. yrityksen julkisuuden sävyä, mikä on yritysten näkyvyys koko toimialan saamasta julkisuudesta ja kuinka moni lähetetyistä tiedotteista ja lehdistöartikkeleista sai aikaan edes yhden jutun.

Sisäistä viestintää mitattiin kyselyllä yhdessä yrityksessä, mutta sille ei ollut asetettu tavoitearvoja. Myynnille ja viestinnälle ei ollut yhteistä seuranta yhdessäkään yrityksessä, kuten ei ollut tavoitteitakaan.

Asiakasprosessit oli kytketty seurannan mittareihin puolessa haastateltujen yrityksistä. Asiakaspalautteita mitattiin kaikissa näissä yrityksissä palvelun, projektin tai myyntipahtuman jälkeen, ja ne raportoitiiin jopa hallitukselle asti. Palautteita käytettiin toiminnan kehittämiseen ja henkilöiden arviointiin.

Haastateltavilta kysyttiin, oliko myynnin ja viestinnän yhteistyön kehittämiseksi asetettu tavoitteita. Vain yksi vastasi, että oli, mutta niitä ei ollut vielä kirjattu mihinkään. Kaksi vastaajaa puhui toimintasuunnitelmissa olevista monien toimintojen yhteisistä asioista, joita tehtiin ja kehitettiin yhdessä muiden yksiköiden kanssa, mutta varsinaiselle yhteistyölle ei ollut tavoitteita.

Myynnillä ja viestinnällä oli taloudellista yhteistyötä budjetin ja vuosisuunnitelman muodossa yhteensä viidessä yrityksessä. Kolmen vastaajan mukaan myynti, markkinointi ja viestintä olivat samassa budjetissa ja kahden vastaajan yrityksessä myynnillä ja viestinnällä oli omat budjetit, jotka olivat tiukasti kiinni toisissaan tai osittain päällekkäin. Yksi haastateltava sanoi, että viestinnän pitää tietää myynnin tavoitteet, esim. määrät ja segmentit, voidakseen jakaa oma budjettinsa oikein.

Tutkimuksen kolmannen teeman lopuksi haastateltavilta tiedusteltiin kehitysideoita myynnin ja viestinnän yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Lähtökohtana pitää olla, että ensin yhteistyölle luodaan tavoitteet, joita tähän mennessä oli vain yhdessä yrityksessä. Puolet vastaajista antoi ideoita, joita olivat

- lisää yhteisiä projekteja,
- työkaluja projektisuunnitteluun, jotta kaikilla olisi samat eikä persoona vaikuttaisi niin paljon,
- asiakkaan näkökulmasta tärkeät asiat pitäisi koota ja kirjata yhdessä sekä
- budjettia ja toiminnansuunnittelua voisi tehdä vielä tiiviimmässä yhteistyössä ja entistä laajemman porukan kesken, erityisesti keskustellen ja ideoiden.

5.5 Johdon tuki

Tutkimuksen neljännessä ja viimeisessä osiossa käsiteltiin johdon tukea yhteistyölle ja vastaajien odotuksia sekä yritysten strategiaa aiheeseen liittyen. Lopuksi kaikille haastateluun osallistuville esitettiin avoin kysymys, jossa heillä oli mahdollisuus kertoa ajatuksistaan vapaasti.

Kysyttäessä miten yrityksen johto tukee myynnin ja viestinnän yhteistyötä vastaukset painottuivat toimitusjohtajien suureen merkitykseen ja viestinnän korostamiseen. Kolme haastateltavaa ei osannut vastata tähän, koska organisaatio oli juuri muuttumassa tai myynnin ja viestinnän roolista ei ollut koskaan keskusteltu esimiesten kanssa. Loput seitsemän vastaajaa pitivät johdon tukea erityisesti viestinnälle erittäin suurena. Viestinnän ammattilaisen rekrytoimisen yritykseen mainitsi kolme vastaajaa johdon antaman tuen muotona. Yrityksen johdon avoimuus ja aito ymmärrys, mitä hyvällä viestinnällä

voidaan saavuttaa sekä ulkoisen että sisäisen yrityskuvan, brändin rakentamisen ja liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta olivat haastateltavien mielestä arvostettavia asioita, jotka vaikuttavat kaikkeen tekemiseen ja myös yhteistyöhön eri toimintojen välillä. Myös johdon osallistumista sisällön tuotantoon eikä ainoastaan suuntaviivojen määrittelyyn arvostettiin.

Haastateltavat saivat myös esittää, millaista tukea he odottivat johdolta myynnin ja viestinnän yhteistyön kehittämiseen. Vain yksi vastaaja oli sitä mieltä, että hänen toiveensa oli toteutettu ja hän ei osaa vaatia johdolta enempää. Eniten toivottiin avoimuutta, johdonmukaisia toimintatapoja, luottamusta, läsnäoloa, vapautta ja vastuutta sekä resursseja kuten aikaa, rahaa, työntekijöitä ja kanavia. Koettiin myös, että johdon tuki tulee parhaiten esille esimerkillä johtamisen kautta. Kaivattiin pääsyä mukaan päätöksentekoliemiin, että voi tehdä yhteistyötä. Johdolta odotettiin kutsua mukaan yhteistyöhön, jonka pitäisi olla laajamittaista ja systemaattista, että siitä tulisi tapa tai prosessi. Myös myynnin roolille haluttiin vahvistusta ja tukea johdolta.

Neljännän ja viimeisen teeman lopuksi haastateltaville esitettiin strategiakysymyksiä. Myynti- ja viestintästrategiat oli kytketty kolmen haastateltavan yrityksen strategiaan ja tärkeimmät asiat oli kerätty vuosittaisiin toimintasuunnitelmiin. Kahden vastaajan yrityksissä myynti- ja viestintästrategiat olivat tulossa työn alle. Yhdessä yrityksessä strategioita oli otettu esiin kuukausittaisissa henkilöstöpalavereissa, mikä on myönteistä, sillä neljälle vastaajalle strategia-asiat olivat joko osittain tai kokonaan vieraita.

Kaikki vastaajat olivat kuitenkin sitä mieltä, että asiakasnäkökulma näkyi heidän edustamiensa yritysten strategiassa. Asiakkuus oli konkreettisesti mainittu yritysten strategiassa tai se ilmeni ylivertaisena laatuna kilpailijoihin nähden. Merkittävimmät investoinnitkin voitiin tehdä sen mukaan, että yrityksen eri organisaatiot alkoivat toimia yrityksen yhteisen asiakaslupauksen mukaan. Kaiken kaikkiaan vastaajat olivat yksimielisiä, että asiakasnäkökulma on tärkeä, vaikka aikaisemmissa vastauksissa tuli esiin erilaisia näkemyksiä.

Kysymystä, miten myynnin ja viestinnän yhteistyön tavoitteet on määritelty yritysten strategiassa, pidettiin vaikeana ja jonkin verran kyseenalaisena. Yleisesti oltiin sitä miel-

tä, että koska yhteistyölle ei ollut asetettu tavoitteita, niitä ei voi määrittellä strategiaan-
kaan. Esitettiin myös näkemys, ettei se ole strategian tehtäväkään. Pidettiin myös han-
kalana keksiä yhteistyölle mittareita, jotka eivät olisi keinotekoisia.

Aivan lopuksi kaikille haastateltaville annettiin mahdollisuus kertoa mietteitään tutki-
mukseen liittyen. Tässä yhteydessä ehdotettiin myyntikoulutuksiin tietoa viestinnästä,
koska tiedon taso viestinnästä ei ole kaikilla vielä kovin korkealla. Haluttiin korostaa,
että myyntiä ei ole ilman kunnollista viestintää. Kaivattiin samanlaisia työkaluja ja vies-
tintämenetelmiä kaikille, ettei viestinnän laatu olisi henkilöriippuvaista. Näin yritykset
näyttäisivät yhdenmukaisemmilta myös ulospäin. Tämä viesti tuli sekä myynnin että
viestinnän ammattilaisilta.

6 Pohdinta

Haastattelujen perusteella voi tehdä johtopäätöksen, että toimintojen välistä yhteistyötä pitää edelleen kehittää Suomessa toimivissa yrityksissä. Osittain yhteistyö toimii, mutta syvempi integraatio ei ole yrityksissä tavanomaista. Yritykset ovat hyvin eri vaiheissa yhteistyön kehittämisessä. Organisaatioiden koko ei näyttänyt vaikuttavan yhteistyön määrään, laatuun tai onko sitä vastaajien mielestä edes olemassa. Seuraavaksi käyn läpi tutkimukseni tulokset teemaosioiden mukaisessa järjestyksessä ja esitän omia kommenttejani.

6.1 Tulosten analyysi

Tutkimuskohteenani oli myynnin ja viestinnän yhteistyön kehittäminen Suomessa toimivissa yrityksissä, ja sain haastatella kymmentä myynnin ja viestinnän ammattilaista tätä tarkoitusta varten. Viisi myynnin ja viisi viestinnän edustajaa olivat tarkoitukseen sopiva määrä haastateltavia henkilöitä. Kahdeksan yrityksen toimiala oli palvelu. Organisaatiot olivat henkilöstömäärältään erikokoisia aina alle 50 hengen yrityksestä yli 3000 hengen yritykseen. Puolet haastateltavista oli ollut nykyisessä yrityksessä alle viisi vuotta. 40 % haastatelluista oli asiantuntijoita, 40 % johdon eri ryhmiin kuuluvia ja 20 % katsoi olevansa työntekijöitä. 70 %:lla heistä oli korkeakoulututkinto. Haastateltavat edustivat monipuolista otosta yritysten myynnin ja viestinnän ammattilaisista, joten pidän myös tutkimustuloksia monipuolisina ja kattavana tutkimushetken tilanteesta.

Puolet haastateltavista kertoi suunnittelevansa itsenäisesti yrityksensä toimintaa toteutuksen lisäksi. 40 % oli mukana suunnittelussa siten, että suunnitelmat tehdään joko yhdessä muiden toimintojen kanssa tai hyväksytetään muualla. Vain yksi vastaaja kertoi sekä tavoitteiden että suunnitelmien tulevan johdolta. Vastausten perusteella yrityksen strategiaa on huomattavasti helpompi toteuttaa, kun on itse ollut mukana toiminnan suunnittelussa ja tavoitteiden asettamisessa, ja työ koettiin mielekkäämpänä. Yleensä itse asetetaan jopa korkeammat tavoitteet kuin yritysjohto, joten rimanalituksella ei voi perustella ylhäältä tulevia tavoitteita. Kävi myös ilmi, että eri yritysten käyttämät tehtävänimikkeet eivät olleet verrannollisia keskenään eikä niistä voinut päätellä, kuinka paljon henkilöt osallistuvat toiminnan suunnitteluun vai osallistuvatko lainkaan.

Teemaryhmässä aikaisemmin tehdyissä kvantitatiivisissa tutkimuksissa oli noussut esiin eri toimintojen yhteistyön kehittämiseen soveltuvia yhteistyömuotoehdotuksia kuten sijaisuudet, työkierto, projektityöskentely, erityistehtävät, kouluttajana tai perehdyttäjänä toiminen sekä mentorointi. Kysyin haastateltavien mielipidettä näistä ja myös muita heidän mielestään hyviä yhteistyötapoja. Sain tutkimustuloksen, joka eroaa perusteellisesti käyttämästäni kirjallisuudesta. Vaikka työkiertoa pidetään ehkä tehokkaimpana tapana lisätä eri toiminnoissa työskentelevien keskinäistä ymmärrystä sekä lisätä työtyytyväisyyttä ja motivaatiota (Malmelin & Hakala 2005, 163; Kotler ym. 2006, 74), vain 20 % haastateltavista piti työkiertoa tärkeänä. Lisäksi sen kannattajat totesivat työkierron onnistuvan vain samantapaista työtä tekevien kesken. Sijaisuuksia ei ehdottanut kukaan, vaikka haastatteluissa nousi esiin jopa yritysten piilevä riski liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta. Jos asiantuntijaorganisaation avainhenkilö on estynyt tekemään työtehtäviään tai siirtyy toisen yrityksen palvelukseen, kassavirta voi lakata välittömästi ja liiketoiminta takkuilla pitkän aikaa, kun kyse on kapea-alaisesta huippuosaamisesta, jota ei ole helppo korvata eikä ainakaan nopeasti.

Työkierron ja sijaisuuksien sijaan projektityöskentely eri toimintojen kesken sai eniten kannatusta. Peräti 70 % piti sitä tärkeänä. Tuloksista voitiin päätellä, että tavoitteiden mukaan organisoituminen esim. cross-functional team -tyyppisesti on yleistynyt ja sitä halutaan jatkossakin (Malmelin & Hakala 2005, 163). Tällainen ajattelutapa on suotuisaa yrityskulttuurin muuttamiseen integraation suuntaan.

Kun samaa asiaa tiedusteltiin siltä kannalta, mitkä ovat olleet haastateltavien mielestä onnistuneita ja tuloksekkaita yhteistyötapoja, projektityöskentely oli edelleen suosituin muoto (40 %). Erityisesti haluan korostaa kahdessa yrityksessä kehitettyä projektimallia, jota toistetaan kaikissa yrityksen projekteissa, jolloin tehokkuus kasvaa ja tuloksia syntyy.

Viestinnän suuri merkitys liiketoiminnassa välittyi läpi kaikkien haastattelujen. Viestinnän merkitystä myynnille korostivat erityisesti ne haastateltavat, joissa toimintojen integraatio oli jo arkipäivää. Lisäksi 20 % kaikista vastaajista ja samalla 40 % myynnin edustajista kertoi omakohtaisia kokemuksia, miten viestintäammattilaisen rekrytoimi-

nen yritykseen oli sekä auttanut heitä omassa myyntityössään että edistänyt liiketoimintaa yleisemmin. Heikkoja soraääniäkin tuli, ja viestinnän toivottiin olevan enemmän kiinnostunut myynnistä. Mattilan ja Rautiaisen (2010, 46) mainitsemaa toisen toiminnon arvostuksen puutetta ei sen sijaan tullut esiin.

Talouselämyksen lehtiartikkeleiden ja muun median perusteella voisi kuvitella, että kaikilla aloilla ja kaikissa yrityksissä haluttaisiin oleellisesti karsia kokousten ja palaverien määrää. Kuitenkin kaikki kymmenen tähän tutkimukseen osallistunutta myynnin ja viestinnän edustajaa pitivät säännöllistä ja henkilökohtaista vuorovaikutusta kaikkein parhaana yhteistyötapana. Tapaamisten muodolla ei ollut niinkään väliä, mutta niiltä toivottiin merkityksellisyyttä, hyvää ennakkosuunnittelua ja avoimuutta sekä yleistä kiinnostusta muiden tekemisiin. Toivottu osastojen välinen tiivis vuorovaikutus saa tukea myös alan kirjallisuudesta (Kotler ym. 2006, 74-76; Malmelin & Hakala 2005, 164).

Yritysten myynti-, viestintä- ja asiakasprosessien linkittyminen toisiinsa oli hyvin selvillä 60 %:lla haastateltavista. Tietämys oman yrityksen prosessien sisällöstä, heikkouksista ja kehitystilanteesta oli heillä hyvällä tasolla. Yhdellä haastateltavalla oli myös oma, Mattilan ja Rautiaisen (2010, 41) kehittämä putkiteoriaa muistuttava idea prosessista, joka sisältäisi kaikki yrityksen prosessit. 40 %:lle haastateltavista prosessit eivät olleet käsitteenä lainkaan tuttuja tai he eivät muuten osanneet sanoa aiheesta mitään.

Optimaalisen tiimin tunnusmerkkejä löydettiin paljon. Haastateltavilla oli selvästi oma-kohtaista kokemusta tiimityöskentelystä. Tiimillä tulee heidän mukaansa olla mm. sama päämäärä, selkeä tehtävien jako, yhdessä sovitut tavoitteet ja aikataulut, tarpeeksi resursseja sekä positiivinen asenne, ja tiimillä tulee olla vetäjä. Hyvin toimivassa tiimissä on erilaisia persoonia, keskinäistä kunnioitusta ja ymmärtämystä ihmisten rooleista. Tiivistettynä haastateltavien mielestä tärkeää on toimiva yhteistyö, sujuva tiedonkulku ja yhteiset pelisäännöt. Ei pidä unohtaa, että töissä saa olla hauskaakin ja onnistumisia tulee juhlaa ja jakaa. Kun omassa tiimissä toimitaan optimaalisesti, niin toimintatapaa voisi mielestäni laajentaa muiden osastojen kanssa tehtävään yhteistyöhön.

Asiakkaan saamat hyödyt integraatiosta kiteytyivät 90 %:n mielestä tiedon asianmukaisuuteen ja ajantasaisuuteen sekä asiakkaalle näkyvään toiminnan laadukkuuteen. Vain

yksi vastaaja ei nähnyt integraation etuja asiakkaalle, ja hänen mielestään myynnin ja viestinnän integraatio olikin ”hirveän heikko” hänen edustamassaan yrityksessä. Pidän vastausta luonnollisena tällaisessa tapauksessa.

Etsin tutkimuksessa erityisesti nykyisiä hyväksi havaittuja toimintatapoja sekä uusia ideoita, miten myös muut yritykset voisivat edistää toimintojen integraatiota. Yhteistä näkemystä myynnin ja viestinnän välillä pidettiin tärkeänä, ja vuosineljännessuunnitelmaa kaivattiin niihin yrityksiin, joissa sitä ei vielä ollut. 60 % haastateltavien yrityksistä oli kansainvälisiä, ja näiden yritysten edustajat ehdottivat lisää konsernitasoista yhteistyötä esim. viestintäasioihin. Lisäksi kaivattiin asennemuutosta, että kaikki ymmärtäisivät olevansa myyjiä ja markkinoijia. Kuten Petteri Laine toteaa kirjassaan, ”myynti on koko organisaation asia” (2008, 26).

Sisäinen viestintä näyttää toimivan Suomessa toimivissa yrityksissä melko hyvin, sillä 40 % piti oman yrityksensä sisäistä viestintää hyvänä ja 60 % kohtuullisen hyvänä. Vastusten luotettavuutta nakertaa tieto, että lähes kaikki viestinnän edustajat vastasivat myös yritystensä sisäisestä viestinnästä ainakin osittain. Suurimpana epäkohtana pidettiin sisäisen viestinnän henkilöriippuvaisuutta, jonka mainitsi puolet haastateltavista. Suuri osa sisäisestä viestinnästä on esimiesviestintää, ja tällöin tiedonkulku on paljolti esimiesten ammattitaidosta kiinni, vaikka se on ylimmän johdon vastuulla. Tärkeimpinä sisäisen viestinnän tunnusmerkkeinä pidettiin aivan samoja asioita kuin alan kirjallisuudessa: avoimuutta, luotettavuutta, tosiaikaisuutta, nopeutta ja samasisältöisyyttä (Juholin 2006, 54).

Yrityksen tarkoituksenmukaiset toimitilat sisäisen viestinnän edistäjänä nousivat yllättäen tärkeäksi puheenaiheeksi haastatteluiden aikana. Peräti 60 % haastateltavista otti aiheen esiin. Sain haastattelujen aikana esimerkin yrityksestä, jossa viestintä- ja myyntiosasto sijaitsevat kaukana toisistaan eri kerroksissa, ja mitään yhdessä tekemistä tai edes kontaktia ei synny luonnostaan. Sain myös toisenlaisen esimerkin yrityksestä, jossa oli juuri toteutettu perusteellinen yrityskulttuurin ja johtamistavan muutos, ja uudet toimitilat tukivat tätä rakenteilla olevaa vuorovaikutuksellista ja avointa kulttuuria. Olin kovin otettu mielenkiintoisesta mahdollisuudesta käydä jokaisen haastateltavan yrityksessä, sillä pääsin ulkopuolisena näkemään ja kokemaan useita erilaisia ja upeita toimitila-

ratkaisuja. Tärkeintä on kuitenkin, miten henkilöstö pääsee vuorovaikutukseen keskenään ja miten tilat toimivat organisaatioiden sisäisissä yhteistyötapaamisissa. Jokaisella toimialalla ja yrityksellä on tietenkin omat vaatimuksensa toimitiloille, jotka edistävät juuri niiden omaa sisäistä viestintää sekä liiketoimintaa ylipäättään. Viime aikoina on julkisuudessa ollut paljon puhetta peliyhtiö Supercellin vuoden takaisesta muutosta Helsingin Ruoholahteen Nokian entisen tutkimuskeskuksen hylkäämiin tiloihin. Eri-tyistä huomiota on saanut yrityksen pallomeri, erillisten työhuoneiden poissaolo ja kenekien käyttökielto sisätiloissa (Lappalainen 2012). Toisenlaiseen ratkaisuun on päätynt lakitoimisto Fondia Oy Helsingissä. Fondian toimitilojen vastaanoton on korvannut kahvila, työnhakijat haastatellaan leikkihuoneessa ja hiljaiselle työnteolle, levolle ja pelaamalla virkistymiselle on varattu omat huoneensa (Tuppurainen 2013). Vaikka nämä ovatkin ääriesimerkkejä yritysten toimitiloista, niistä voi ottaa oppia toimitilojen merkityksestä henkilöstölle ja eri toimintojen väliselle vuorovaikutukselle. Toimitilojen erikoisuus ei pidä myöskään olla itseisarvo, mutta niiden suunnittelu ja toteutus voivat tukea yrityskulttuurin muutosta esim. yhdessä tekemällä, johon usein tarvitaan enemmän luovuutta, mielikuvitusta ja yhteistä tahtoa kuin taloudellista panostusta.

Viestintätapoina myynnin ja viestinnän välillä yrityksissä käytettiin ehdottomasti eniten yhteistapaamisia kokousten tai pienryhmäpalaverien muodossa sekä sähköpostia. Uusia ideoita esitettiin sen mukaan, millaista yhteistyötä jo tehtiin. Vuorovaikutteista yhteistyötä kaivattiin sellaisessa yrityksessä, jossa sitä ei eri toimintojen välillä vielä ollut. Uusia viestintäkanavia haluttiin lisää, erityisesti nykyaikaisia viestintävälineitä, esim. pikaviestimiä, sähköisiä työskentelyalustoja, videosisältöjä, sosiaalista mediaa ja visual management screenien lisäkäyttöä sekä Intranetin käyttöä myös uutisportaalina. Mielestäni on tärkeää kertoa jo olemassa olevista koko henkilöstön käytössä olevista viestintätavoista, jotta muut yritykset saisivat niistä uusia ideoita itselleen. Tällaisia ovat esim. toimitusjohtajan blogi ja televisiouutisia mukaileva uutislähetys koko henkilöstölle neljästi vuodessa.

Haastatteluissa selvisi, että 90 %:lla yritysten myyntitoiminnoista mutta vain 40 %:lla viestintätoiminnoista oli taloudelliset tai laadulliset tavoitteet (Juholin 2006, 104-105). Puolet yrityksistä oli ottanut asiakasnäkökulman mukaan tavoitteita laadittaessa ja samat yritykset olivat kytkeneet asiakasprosessit seurannan mittareihin. Asiakastyytyväi-

syys ja -vaihtuvuus olivat esimerkkejä seurattavista asioista. Hämmästyttävää oli, että toinen puoli yrityksistä ei miettinyt asiakkaita tai heidän tarpeitaan, kun myynnille ja viestinnälle määritellään tavoitteita, ja kaikkia asia ei edes kiinnostanut. Käytössä olevia mittareita myynnille olivat eurojen lisäksi esim. asiakaskyselyjen tulokset. Viestintää mitattiin myös asiakastytyväisyyskyselyillä sekä lisäksi erilaisilla ohjemistoilla ja ulkopuolelta ostetulla mediaseurannalla (Juholin 2006, 359). Myynnille ja viestinnälle ei ollut yhdessäkään yrityksessä yhteisiä tavoitteita eikä siten seurantaakaan. Yhteistyön kehittämiseksi oli mietitty tavoitteita vain yhdessä yrityksessä, mutta niitä ei ollut vielä kirjattu. Sen sijaan puolella yrityksistä oli myynnin ja viestinnän yhteistyötä budjetin ja vuosisuunnitelman muodossa eli integraatio oli niissä saanut jo jalansijaa. Yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ehdotettiin erityisesti lisää yhteisiä projekteja, jotka selvästi saivat kannatusta kautta linjan, sekä työkaluja projektisuunnitteluun, ettei persoona vaikuttaisi vaan kaikilla olisi samat keinot.

Yritysjohdon antamaa tukea pidettiin erittäin suurena ja sitä arvostettiin haastateltavien parissa. Erityisesti johdon avoimuus ja aito ymmärrys hyvän viestinnän mahdollisuuksiin oli arvostettavaa. 30 % haastatelluista mainitsi viestinnän ammattilaisen rekrytoimisen yritykseen johdon antaman tuen muotona. Johdolta odotettiin tukea myynnin ja viestinnän yhteistyön kehittämiseen erilaisin tavoin: avoimuutta, luottamusta, johdonmukaisia toimintatapoja, läsnäoloa ja resursseja (Rubanovitsch & Aalto 2007, 128).

Kaikki kymmenen haastateltavaa olivat sitä mieltä, että asiakasnäkökulma näkyy heidän yritystensä strategiassa, vaikka muuten kävi ilmi, että vain 60 % tiesi edes jonkun verran aihepiiristä. Suuren osan strategiatietämys oli heikkoa, vaikka kaikkien tulisi tuntea oman organisaation strategian päälinjat jo pelkästään oman työtyytyväisyyden, motivaation ja sitoutumisen kannalta, ja jotta jokainen osaisi soveltaa niitä omassa työssään (Hämäläinen & Maula 2004, 161).

6.2 Kehittämisen- ja jatkotoimenpide-ehdotukset

Tekemäni empiirisen tutkimuksen perusteella sain selville, että yritykset ovat hyvin eri vaiheissa eri toimintojen integraatiossa. Tämän vuoksi ei ole olemassa yhtä kaikille pätevää ohjetta, miten kehitystyötä tulisi jatkaa. Selvää kuitenkin on, että myynnin ja vies-

tinnän yhteistyön kehittämällä saavutetaan kilpailuetua suhteessa niihin yrityksiin, jossa integraatio on alkutekijöissään. Yritysten johdolla on tässä ratkaiseva asema.

Suuressa osassa yrityksiä strategiatietämyksen taso on ylintä johtoa lukuun ottamatta heikkoa, ja osassa strategian käyttö on arkipäiväistä kaikessa tekemisessä kuten kuuluu-kin olla. Jokaisen pitäisi tietää perusasiat yrityksensä strategioista ja miten soveltaa niitä omassa työssään. Esimiesviestintää pitäisi tältä osin parantaa oleellisesti. Myös yrityksen johdolla on tässä paljon tekemistä.

Esiin tuli parissa yrityksessä käyttöön otettu projektimallit, joita toistetaan kaikissa yrityksen projekteissa. Niiden saavuttamat hyödyt olivat tehokkuus ja nopeus, ja niiden käyttöönottoa voi suositella muillekin yrityksille.

Tavoitteita ei ollut asetettu kaikkien yritysten eri toiminnoille ja seuranta ei ollut tarpeeksi. Vaikka joidenkin tavoitteiden toteutumista seurattiinkin, saatuja tietoja ei käytetty niin paljon hyödyksi kuin olisi voinut. Tässä on hyvä kehittämiskohde monelle yritykselle.

Toimitilojen merkitys integraatiolle tuli vahvasti esiin tutkimuksessa. Resurssien puute voi estää kaikenlaisen uuden tekemisen ja suunnittelun. Tästä huolimatta korostan tarkoituksenmukaisten toimitilojen merkitystä liiketoiminnalle. Aihepiiriä voisi myös tutkia enemmän, esim. miten yhteistyö kehittyy jonkin yrityksen toimitilojen mahdollisesti radikaalinkin uudistuksen jälkeen.

Tässä opinnäytetyössä saatuja käytännön keinoja yhteistyön kehittämiseen voi erittäin hyvin käyttää hyväksi toimeksiantajan eli Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ ry:n jäsenkoulutuksissa. Erilaiset viestintäkanavat, sähköiset viestimet, vuorovaikutukselliset viestintäkeinot, uudenlaiset toimitilaratkaisut, seurannan kehittäminen, strategiatietämyksen nosto esim. henkilöstökoulutuksissa ja tutustuminen käytännön tasolla toisen toiminnon työhön vaikka projektityöskentelyssä ovat keinoja edistää integraatiota. Yhdistämällä tässä tutkimuksessa saatuja tietoja muihin teemaryhmän tutkimustuloksiin, SMKJ ry:llä on mahdollisuus kattavaan koulutusmateriaaliin.

6.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan mittauksen reliabiliteetilla ja validiteetilla, mutta niille ei saa antaa liikaa painoarvoa kvalitatiivisessa tutkimuksessa, vaan viime kädessä uusi tieto on tärkeintä (Koskinen I. ym. 2005, 253). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validius tarkoittaa henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Kun selitys sopii kuvaukseen, se on luotettava. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta ja tulosten tulkinnan perusteista. Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa kykyä antaa toistettavia mittaustuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-228.)

Olen empiirisessä tutkimuksessani edennyt järjestelmällisesti tutkimusongelmasta johdettujen haastattelukysymysten kautta tarkkaan vastausten litterointiin ja tulosten analysointiin. Sen jälkeen olen pelkistänyt havainnot, keskittänyt olennaiseen ja yhdistänyt raakahavainnot. Olen selittänyt tulokset ja viitannut aikaisempiin tutkimuksiin sekä teoreettiseen viitekehykseen. Näiden seikkojen vuoksi pidän saamiani tuloksia luotettavina ja merkityksellisinä. (Alasuutari 2007, 51.)

Jos voisin muuttaa jotakin opinnäytetyöprosessissani, tarkentaisin haastattelukysymyksiä ja vähentäisin niiden lukumäärää jonkin verran. Tiivistäisin myös aikataulua huomattavasti, jos se olisi mahdollista kaikille tutkimusprosessiin osallistuneille mukaan lukien itseni. Tutkimuksen aihe kiinnostaa minua edelleen niin paljon, että olisi helppo laajentaa tutkimusta joka suuntaan. Tiukka aiheen rajaus on kuitenkin helpottanut työn tekemistä. (Silverman 2010, 359.)

Opinnäytetyöprosessi on itselleni ollut antoisaa monestakin syystä. On ollut erittäin mielenkiintoista tutustua eri toimialoihin ja yrityksiin ja erityisesti haastattelemiini myynnin ja viestinnän ammattilaisiin. Tutkimusprosessi on ollut pitkä, ja onneksi olen saanut tukea ja kannustusta matkan varrella erityisesti teemaryhmän projektipäälliköltä Eija Kärnältä juuri silloin, kun olen sitä eniten tarvinnut. Opinnäytetyön tekeminen nimenomaan teemaryhmässä on auttanut hahmottamaan oman osuuden tärkeyttä isossa kokonaisuudessa ja antanut merkitystä omalle työlle, jossa olen saanut yhdistää opis-

kelujen aikana oppimiani asioita. Tutkimustulosten käyttö toimeksiantajan SMKJ ry:n tulevissa koulutuksissa on luonut mielekkyyttä opinnäytetyön tekemiselle.

Lähteet

Aittasalo, T. 2.2.2012. Markkinointi- ja viestintäpäällikkö. Oy Vendor Ab. Haastattelu. Helsinki.

Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Gummerus. Vaajakoski.

Hirsimaa, K. 24.2.2012. Myyntipäällikkö. Cad-Quality Finland Oy. Haastattelu. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Otava. Keuruu.

Häkkiä, J. 21.3.2012. Markkinointi- ja viestintäpäällikkö. G4S Suomi. Haastattelu. Vantaa.

Jobber, D. & Lancaster, G. 2012. Selling and sales management. 9th Edition. Pearson Education Limited. Harlow, England.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Infor Oy.

Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Kinnari, S. 7.3.2012. Viestintä- ja markkinointijohtaja. Suomen Terveystalo Oy. Haastattelu. Helsinki.

Kinnunen, A. 16.2.2012. Asiakkuuspäällikkö. Samlink Oy. Haastattelu. Espoo.

Koskinen I., Alasuutari P. & Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Gummerus. Jyväskylä.

Kotler P., Rackham N. & Krishnaswamy S. 2006. Ending The War Between Sales & Marketing. Harvard Business Review, July – August 2006, s. 68-78.

Kylliö, H. 27.2.2012. Myyntipäällikkö. Iittala Group Oy Ab / Fiskars Home. Haastattelu. Helsinki.

Lappalainen, E. Epäonnistumistakin voi juhlia. Talouselämä 29.11.2012, Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/Kasvuyritykset/epaonnistumistakin+voi+juhlia++hittipeli+yhtio+supercell+hautasi+floppinsa+samppanjalla/a2157768>. Luettu: 19.11.2013.

Laurila, A. 8.3.2012. Viestinnän suunnittelija. Talentia ry. Haastattelu. Helsinki.

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. WSOYpro. Helsinki.

Lumo Research Oy. 2013. LumoFlow. Luettavissa: <http://www.lumoresearch.com/company.jsp>. Luettu: 22.10.2013.

Malmelin N. & Hakala J. 2005. Yhdessä viestinnän ja markkinoinnin integraatio. Gummerus. Jyväskylä.

Mattila, P. & Rautiainen, M. 2010 Putki: johda myyntiä ja markkinointia yhdessä. Talentum. Helsinki.

Microsoft Lync. Pikaviestin yritysten käyttöön. Luettavissa: <http://office.microsoft.com/fi-fi/lync/> Luettu: 22.10.2013.

Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ ry 2013 a. Mikä SMKJ on? Helsinki. Luettavissa: <http://www.smkj.fi/fi/myynnin-ja-markkinoinnin-ammattilaiset-smkj/mika-smkj-on>. Luettu: 15.10.2013.

Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMKJ ry 2013 b. Jäsenyhdistykset. Helsinki. Luettavissa: <http://www.smkj.fi/fi/myynnin-ja-markkinoinnin-ammattilaiset-smkj/jasenyhdistykset>. Luettu: 15.10.2013.

Parvinen, P. 2008. Marketing spirit, oppi realismista ja innostuksesta liiketoiminnassa. Infor Oy. Otava. Keuruu.

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

Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Otava. Keuruu.

Salminen, M. 9.2.2012. Asiakaspäällikkö. Raksystems Anticimex. Haastattelu. Vantaa.

Savikko, T. 22.2.2012. Markkinointi- ja viestintäpäällikkö. Samlink Oy. Haastattelu. Espoo.

Silverman, D. 2010. Doing Qualitative Research. Third edition. SAGE Publications Ltd. Great Britain.

Stjerna, R. 1.2.2012. Myyntipäällikkö. Doctagon Oy. Haastattelu. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Tuppurainen, T. Lakifirman työntekijöillä on oma leikkihuone, kahvila ja lepotila – ja aina karkkipäivä. Helsingin Sanomat 9.6.2013. Luettavissa: <http://www.hs.fi/tyoelama/a1370663077765>. Luettu: 19.11.2013.

Vierula, M. 2009. Markkinointi, myynti ja viestintä: suuri integraatiokirja. Talentum. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Myynnin ja viestinnän yhteistyön kehittäminen

Pyydän vastaamaan seuraaviin kysymyksiin omasta näkökulmastasi.

Taustakysymykset

1. Yrityksesi toimiala? (Teollisuus/Kauppa/Palvelu/Muu, mikä?)
2. Yrityksesi henkilöstön määrä? (alle 50/51-99/100-249/250-499/500-999/1000-2999/3000 tai enemmän)
3. Osasto/toiminto, jossa työskentelet? (Myynti/Viestintä)
4. Työkokemuksesi yrityksessä? (alle 5 vuotta/5-10 vuotta/11-15 vuotta/16-20 vuotta/21-25 vuotta/yli 25 vuotta)
5. Tehtävänimikkeesi osastolla/asemasi yrityksessä? (Työntekijä/Asiantuntija/Alempi keskijohto/Ylempi keskijohto/Johto/Ylin johto/Muu, mikä?)
6. Koulutustasosi? (Ei koulutusta/Ammattitutkinto/Toisen asteen tutkinto/Alempi AMK-tutkinto/Ylempi AMK-tutkinto/Yliopistotutkinto, alempi/Yliopistotutkinto, ylempi/Muu, mikä?)

Yhteistyö, tehtävät/toiminnot ja prosessit

7. Miten tehtävät/toiminnot on jaettu yrityksessänne? (Myynti, Viestintä)
8. Millä tavoin osallistut osastosi toiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen?
9. Mitkä seuraavista menetelmistä ovat mielestäsi tärkeitä yhteistyön kehittämisen kannalta (sijaisuudet, työkierto, projektityöskentely, erityistehtävät, kouluttajana/perehdyttäjänä toimiminen, mentorointi, muu, mikä?)
10. Millaiset yhteistyötavat ovat olleet tuloksekkaita/onnistuneita? Miksi?
11. Miten voit itse parantaa yhteistyötä muiden osastojen (Myynti/Viestintä) kanssa? Uusia ideoita?
12. Miten myynti-, viestintä- ja asiakasprosessit linkittyvät toisiinsa?
13. Miten tiimityö mielestäsi parhaimmillaan toimii?
14. Mitä asiakkaat hyötyvät eri toimintojen yhdessä tekemisestä (myynnin ja viestinnän integraatiosta)?

15. Kuinka yhteistyötä tulee mielestäsi kehittää? Mitä asioita? Millä keinoin?

Sisäinen viestintä

16. Kuinka tiedonkulku mielestäsi toimii ylhäältä alaspäin?

17. Millaista vuorovaikutteista (face-to-face) ja sähköistä viestintää yrityksessäsi käytetään myynti- ja viestintätoimintojen välillä?

18. Miten sisäistä viestintää voitaisiin parantaa liiketoiminnan tehostamiseksi?

Tavoitteet, seuranta ja talous

19. Miten toimintojen (Myynti, Viestintä) tavoitteet on määritelty?

20. Miten asiakasnäkökulma on otettu huomioon tavoitteita laadittaessa?

21. Miten toimintojen (Myynti, Viestintä) tuloksia mitataan?

22. Miten mittarit on kytketty asiakasprosessiin?

23. Onko yhteistyölle tai sen kehittämiseksi asetettu tavoitteita? Millaisia?

24. Millaista myynnin ja viestinnän taloudellista yhteistyötä (esim. budjetti) yrityksenne on?

25. Miten kehittäisit yhteistyötä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi?

Johdon tuki

26. Miten yrityksen johto tukee myynnin ja viestinnän yhteistyötä?

27. Millaista tukea odotat johdolta myynnin ja viestinnän yhteistyön kehittämiseen?

28. Miten myynti- ja viestintästrategiat on kytketty yrityksen strategiaan?

29. Miten asiakasnäkökulma näkyy yrityksenne strategiassa?

30. Miten myynnin ja viestinnän yhteistyön tavoitteet on määritelty yrityksenne strategiassa?

Avoin kysymys: Mitä muuta haluat tuoda tutkimuksessa ilmi?

7