



Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu

Asiakaslähtöisen, markkinoinnin ja myynnin toimintamallin rakentaminen

Ari Lindholm

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2018



Tekijä Ari Lindholm	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Asiakaslähtöisen, markkinoinnin ja myynnin toimintamallin rakentaminen	Sivu- ja liitesivumäärä 55 + 7
<p>Opinnäytetyössä kuvataan markkinoinnin ja myynnin yhteistä toimintamallia ja siihen keskeisesti liittyviä osa-alueita. Näkökulma on painottunut markkinoinnin rooliin, joka kuvatussa toimintamallissa toimii asiakas- ja datalähtöisesti sekä toteuttaa myynti- ja liiketoimintatavoitteista johdettua markkinointia.</p> <p>Uudessa ja modernimmassa toimintamallissa markkinointi ottaa itselleen vahvemmin vastuuta yrityksen tuloksen tekemisestä. Näin markkinoinnista saadaan vahvemmin ns. tulosityksikkö, jonka tekemän työn arvo on paremmin esillä ja ymmärrettävä, kun tulokset on muutettavissa helpommin ymmärrettäviksi euroiksi, prosenteiksi ja kappaleiksi.</p> <p>Painopiste toimintamallissa on B2B-puolen liiketoiminnassa, jossa myyntikohteena on enemmän investointipainotteiset ratkaisut ja palvelut. Soveltaen samaa mallia voidaan käyttää myös osin B2C-puolen markkinoinnissa (myyntikohde esim. autot, asunnot).</p> <p>Kyseessä on laaja kokonaisuus, joten selkeyden vuoksi opinnäytetyössä annetaan pohdinnan ja ajattelun pohjaksi yksi hyvä lähtökohta sekä käyttöönottoa helpottava konsepti. Tavoitteena on siis tarjota idea ja lähtökohta, jonka perusteella eri toimialoilla ja markkinatilanteissa toimivat yritykset pystyvät versioimaan itselleen sopivimman toimintamallin.</p> <p>Kuvatussa toimintamallissa yrityksen käyttöön tehdään vakioitu myyntiputki, myyntiprosessi, kuvataan toimintamallille sopivia mittareita sekä markkinoinnin ja myynnin toiminnan ja laadun määrittävää sisäistä palvelutasosopimusta (SLA).</p> <p>Opinnäytetyön alkupuolella on käsitelty strategiatyö perustasolla sekä johdatuksena aiheeseen on nykyaikaisen markkinointiajattelun kuvaus. Loppupuolen liitteestä löytyy vielä koostettuna keskeiset käsitteet ja termit.</p>	
Asiasanat Markkinointi, myynti, asiakaskokemus, tulosoitus, liiketalous	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Nykyaikainen markkinointiajattelu	5
2.1	Liiketoimintaympäristön muutos ja merkitys.....	5
2.2	Ostokäyttäytymisen muutos avaa mahdollisuuksia markkinoinnille	8
3	Menestyvä yritys tarvitsee strategian ja liiketoimintamallin	10
3.1	Ajattele ja pohdi lähtökohdat ensin kuntoon.....	11
3.2	Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen tärkein käsikirja.....	13
3.3	Liiketoimintasuunnitelman tekemisessä avustavia työkaluja.....	13
3.4	Ajattelusta ja suunnittelusta, kohti tekemistä ja toteuttamista	14
4	Liiketoimintamallista johdettu konsepti	16
4.1	Liiketoimintatiedon kerääminen ja yrityksen tietojärjestelmät	17
4.2	Asiakasluokittelumalli sekä voimavarojen kohdentaminen	20
5	Markkinoinnin ja myynnin yhteinen toimintamalli.....	23
5.1	Yhteinen kieli ja yhteinen ymmärrys	23
5.2	Yhteinen myyntiputki sekä vakioitu myyntiprosessi	24
5.3	Markkinoinnin sekä myynnin liidien hoitaminen	28
5.4	Markkinoinnin automaatio tuo lisää tehokkuutta toimintamallille	29
6	Inbound + Outbound = Smartbound markkinointi	32
6.1	Konversiot ja myyntiputken toiminta.....	35
6.2	Palvelutasosopimuksen (SLA) käyttöönoton kolme vaihetta	37
7	Toimintamalliin soveltuvat mittarit ja seuranta	41
7.1	Keskeisten mittarien käytön valmistelu ja perusidea	41
7.2	Yritystason toiminnan ohjaamista ja johtamista tukeva seuranta.....	42
7.3	Myynnin kehitys on kaikkein keskeisin liiketoiminnasta mitattava asia	44
7.4	Sales Velocity Model – myynnin tehokkemien kuvaaja	45
7.5	Avustavien mittarien valinta ja käyttöönotto.....	46
7.6	Mittaamisen ja seurannan yhteenveto ja johtopäätökset	51
8	Loppusanat.....	54
	Lähteet.....	56
	Liitteet.....	60
	Liite 1. Opinnäytetyössä käytetyt keskeiset käsitteet ja termit.....	60

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on markkinoinnista sekä sen parhaasta kaverista myynnistä, jotka ovat keskeiset yrityksen liikevaihdon ja katteen tuottajat yhdessä palveluiden kanssa. Nämä kolme toimintoa ovat keskeisessä roolissa, kun asiakassuuntautunut yritys myy, tarjoaa ja/ tai tuottaa asiakkaille lisäarvoa tuottavia tuotteita, palveluita sekä asiakaskokemuksia, joista asiakkaat ovat halukkaita maksamaan ratkaisua tarjoavan yrityksen pyytämän hinnan.

”Markkinointi luo arvon, myynti neuvottelee ehdot sekä palvelut pelastaa katteet ja asiakkaalle kuuluvan hyödyn” (Sarasvuo 2017).

Opinnäytetyöni tausta ja lähtökohdat

Tämä aineisto on ns. toiminnallinen opinnäytetyö, jonka perusidea ja aihealue on ollut jo pitkään mielessäni, joten itse kutsun tätä pitkäaikaiseksi kehittämis- ja suunnitteluprojektiksi. Alkuperäinen kiinnostukseni koko aihealuetta kohtaan syntyi jo ennen Haaga-Helia ammattikorkeakouluun tuloani, kun toimin Solution Business Consultant (yritysmyyntin liiketoimintaratkaisujen konsultti) työtehtävissä seitsemän vuoden ajan. Tässä tehtävässä myin mm. markkinoinnin automaation ratkaisuja ja muita IT-ratkaisualustoja.

Kohderyhmä, päätavoitteet ja opinnäytetyön rakenne

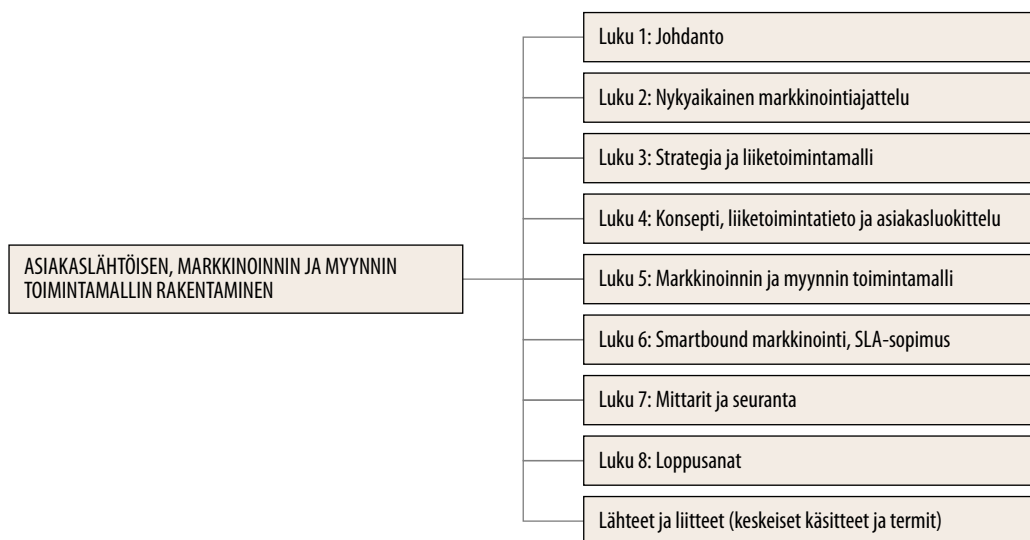
Keskeinen kohderyhmä on markkinoinnin ja myynnin johto ja asiantuntijat sekä yrityksen johtamisesta ja strategian ajantasaisuudesta vastaavat henkilöt. Painopiste on ensisijassa B2B eli yritysmyyntissä, mutta soveltaen tästä voi käyttöönottaa osin myös B2C eli kuluttajamarkkinoilla toimivan yrityksen käyttöön.

Opinnäytetyön keskeinen tavoite on kuvata yksi toimintamalli, joka on hyvä mieltää hyväksi lähtökohdaksi. Kuvaamastani toimintamallista voi siis eri markkinoilla ja toimialoilla toimivat yritykset versioda omaan käyttöönsä sekä omaan vallitsevaan todellisuuteensa sopivimman version. Toinen tavoite on osoittaa, kuinka markkinointikin voi toimia kuin tulosityksikkö sekä kuinka saada markkinoinnin tekemä työ näkyvämmäksi liiketoiminnan ja kannattavuuden näkökulmasta. Lähtökohtana kun on tuottaa markkinointia, joka tukee yrityksen myyntitavoitteita sekä vaikuttaa asiakkaiden ostokäyttäytymiseen suotuisasti.

Esiteltävän toimintamallin ideaaliyritys on noin kaksi miljoonaa euroa liikevaihtoa vuodessa

tekevä yritys, jolla on myynnissä ja markkinoinnissa resursseja sekä käytössään mm. asiakkuudenhallinta- (CRM) ja toiminnanohjausjärjestelmä (ERP). Mitä suurempaa liikevaihtoa ja useampia asiakkuuksia yrityksellä hallittavanaan, sitä todennäköisemmin kuvaamani kaltaisesta toimintamallista on hyötyä yritykselle.

Kuvattu toimintamalli soveltuu vain tietyin osin käyttöönotettavaksi pienemmissä yrityksissä, etenkin jos oma osaaminen sekä teknologiainvestointien ja resurssien puute (mm. CRM:n puuttuminen, asiakastiedon kerääminen) ovat yritykselle keskeisiä haasteita. Kaikkein olennaisinta kuitenkin on, että yrityksellä on kasvuhalu, tarve kehittyä sekä palava halu tehdä paremmin asiakkaita palvelevaa työtä.



Kuvio 1: Opinnäytetyöni rakenne, pääteemat ja käsittelyjärjestys.

Opinnäytetyöni etenee oheisten pääteemojen ja rakenteen mukaan. Vaikka aihe on laaja, tavoitteeni oli kuvata keskeiset periaatteet sekä mahdollisesti havainnollistaa käsiteltävää aihetta kuvioilla ja taulukoilla. Opinnäytetyön liitteeseen olen koostanut keskeiset termit ja käsitteet, jotka tukevat ja selventävät opinnäytetyössä käytettyjä termejä.

Opinnäytetyön keskeiset rajaukset

Alussa aihetta pohjustetaan ensin perustason strategiaan liittyvillä asioilla, jotta saisimme kuvion 5:n (s. 16) asiakaslähtöistä liiketoimintamallin konseptia varten lähtökohtia kuntoon. Itse toimintamallissa kuvataan markkinoinnin ja myynnin toimintaa yksityiskohtaisemmin sekä lopuksi vielä kuvaan keskeiset mittarit seuranta varten.

Liiketoimintamallin rakentamiseen tai siihen liittyvien työkalujen (esim. Business Model Canvas, Balanced Score Card) yksityiskohtaisemman käytön rajaan työn ulkopuolelle. Näistä saatavat lopputulokset ovat aina yrityskohtaisia ja niiden sisällyttäminen paisuttaisi opinnäytetyöstäni todella laajan. Samoin perustein en mene syvemmälle liiketoimintasuunnitelman ja strategiakokonaisuuden rakentamisen yksityiskohtiin. Nyt on siis tarkoitus rakentaa konsepti ja sitä johdettu toimintamalli, jonka vaikutusalue on rajattu markkinoinnin ja myynnin yhteiseen toimintaan.

Toimeksiantaja ja itseäni avustaneet mentorit

Opinnäytetyölläni ei ole toimeksiantajaa. Keskeisin syy tähän on jo alun perin päättämäni lopullisen aineiston kokonaisuudessaan julkisena pitämisen periaate. Toinen vaikuttava asia on valitsemani aihealue josta on haastavaa saada yksityiskohtaista tietoa yrityksistä. Yritykset kun pitävät usein mm. käyttämiään mittareita sekä operointimalleja kilpailukeinoinaan, joista ei haluta antaa yrityksen ulkopuolelle yksityiskohtaista tietoa. Kolmas, itselleni tärkeä asia oli aihe valinnan ja tekemisen vapaus. Halusin omista lähtökohdistani ja tavoitteistani tehdä tämän opinnäytetyöni sisällön. Onhan itse aihe, jo sen verran pitkään kiehtonut itseäni.

Toimeksiantajan sijaan käytin mentoreita, jotka ovat itse hyvin perehtyneitä käsittelemiini aihealueisiin. Annoin heidän luettavaksi ja kommentoitavaksi alustavia versioita opinnäytetyöstäni, johon he tarjosivat yleisellä tasolla korjausehdotuksia, näkemyksiä sekä suosituksia.

Käyttämäni mentorit olivat Marita Markkula, joka toimii F-Securen B2B-puolen liiketoiminnasta vastaavana markkinointijohtajana sekä Mikael Markkula, joka toimii NetApp Finlandin maajohtajana Suomessa ja Baltian maissa.

Kiitän heitä molempia arvokkaasta avusta, vinkeistä, tuesta ja vaivannäöstä, koska heidän avustuksellaan sain nostettua sisällön laatutasoa sekä jalostettua opinnäytetyöni vieläkin eheämmäksi kokonaisuudeksi.

Markkinoinnin ja myynnin perusmäärittely

Lähtökohtaisesti markkinointi on yrityksen strategiasta johdettava tapa ajatella ja toimia.

Itse markkinoinnista on olemassa monia erilaisia määrittelyjä, joista yksi on

”Markkinointi on vastuullinen, suhteisiin ja yhteisöllisyyteen pohjautuva ajattelu- ja toimintatapa, jonka avulla luodaan myyvä, kilpailukykyinen ja eri osapuolille arvoa tuottava tarjooma vuorovaikutteisesti toimien.”
(Bergström & Leppänen 2015, 21.)

Myynti on myös yrityksen strategiasta johdettava tapa ajatella ja toimia, jossa erityisesti korostuu operatiivinen toiminta eli myyntityö. Myyntityön tehtävä on auttaa ja vahvistaa asiakasta ostopäätöksessään sekä luoda ja ylläpitää kannattavia asiakassuhteita.

”Myyntityö on prosessi, jossa myyjä tuottaa toiminnallaan arvoa, niin että asiakas on tyytyväinen, asiakassuhde jatkuu ja yrityksen tavoitteet toteutuvat”
(Bergström & Leppänen 2015, 371.)

Molemmista kuvauksista löytyy se tärkein avainsana eli ”asiakas”. Itse ”Kuka on meille asiakas?” -kysymykseen vastaaminen on yrityksille jo vaikeampi tehtävä. Etenkin, jos kysymys vielä muutetaan muotoon: ”Millainen on ja millä perusteilla tarkkaan ottaen, tulemme määrittelemään kuka on hyvä asiakas?” Tämän määrittelemiseen luvussa 4 kuvattu asiakashoitomallin käyttöönotto antaa vastauksia.

Nykypäivänä myynnissä on paljon markkinoinnillisia elementtejä ja markkinoinnissa on myyntiin liittyviä elementtejä. Tämä on pelkästään hyvä asia, koska yhteiset asiat, tekeminen ja koetut kokemukset yhdistävät markkinointia ja myyntiä sekä myös palveluita. Nykyaikaisissa yrityksissä markkinoinnin ja myynnin toimenpiteet on siis alkanut yhdistymään.

Tämä markkinoinnin ja myynnin yhdistyminen avaa todellisen mahdollisuuden asiakaskeksisen, datalähtöisen ja myyntitavoitteista johdetun toimintamallin käyttöönotolle sekä markkinoinnin ja myynnin yhteisen myyntiputken hyödyntämiselle. Suurin hyötyjä itse yrityksen ohella, ovat sen asiakkaat. Heitä pystytään palvelemaan nopeammin, laadukkaammin sekä henkilökohtaisemmin, kun tietojärjestelmiin kertynyttä taustatietoa käytetään koko asiakkuuden elinkaaren ajan asiakkaiden palvelemiseen.

2 Nykyaikainen markkinointiajattelu

Nykyaikaisen markkinointiajattelun perusta on kannattavien asiakassuhteiden rakentaminen, joka sisältää uusien asiakkaiden hankintaa sekä nykyisen asiakaskunnan palvelemista. Uusia asiakkaita hankintaan tarjoamalla heille ylivertaista arvoa sekä nykyasiakkaita palvellaan maksimoimalla asiakastyytyväisyys. Markkinoinnin arvoajattelun painopiste on asiakassuhteiden strategioiden kehittämisessä eikä yksittäisiin transaktioihin perustuvassa liiketoiminnassa (Karjaluo 2013, 1.).

Liiketoiminnan tarkoitus on luoda mahdollisimman paljon arvoa sekä asiakkaalle että myyjälle. Liiketoiminnan on siis oltava myös myynnillisesti kannattavaa, joten markkinointi ei voi luonteeltaan olla vain mainontaa, kampanjointia, vuorovaikutuksen rakentamista, tapahtumia sekä erilaisten erikoistarjousten tarjoamista asiakkaille – ilman että se tuottaisi myös myyntiä ja tuloja yritykselle. Mikäli yritys tarjoaa tuotteitaan ja palvelujaan pääasiassa kampanjahinnoin ja alennuksien kautta, kyseessä on yksipuolinen arvonluonti. Alennuksilla ja kampanjahinnoilla voi lyhyellä tähtämellä nostaa asiakastyytyvää ja liikevaihtoa, mutta vähentyneet tuotot ja katteet myyvälle yritykselle tulevat todennäköisesti johtamaan myös asiakkuuksien laiminlyönteihin pitkällä tähtämellä (Forsgård 2016).

Markkinoinnin tavoitteet on aina kytkettävä myös yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin, joita voi olla mm. kannattava kasvu, asiakastyytyväisyys ja asiakkuuden elinkaaren arvo yritykselle (Härmä 2013). Kaikkein luontevinta on, jos markkinoinnille asetettavat sisäiset tavoitteet kytkeytyvät myynnin, tuotekehityksen, asiakaspalveluiden ja muiden palveluiden (esim. huolto, tuki, ylläpito) tavoitteisiin. Tämä osaltaan ohjaa markkinoinnin toimimaan yrityksen sisällä jatkuvassa yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa eri yksiköiden kanssa. Nykyaikaisen markkinoinnin on siis onnistuttava sisäpelissä ja ulkopelissä, jos sama asia halutaan ilmaista pesäpallotermin.

2.1 Liiketoimintaympäristön muutos ja merkitys

Liiketoimintaympäristömme on muuttunut merkittävästi n. viimeisen kymmenen vuoden aikana. Keskeisiä muutostekijöitä on mm. globalisaatio, digitalisaatio, teknologia, taloudellinen tilanne sekä palveluliiketoiminnan merkityksen korostuminen. Länsimaiden tuottavuuden kasvu on perustunut ensi sijassa teknologian, automatisoinnin ja digitalisaation hyödyntämiseen sekä kilpailukyvyn perusta rakennetaan yhä useammin aineettomalla pääomalla.

Aineetonta pääomaa on patenttien ja keksintöjen ohella myös palveluiden tuottamiseen, tuotantomenetelmiin sekä asiakaskokemukseen liittyvät innovaatiot (Lehti, Rouvinen & Ylä-Anttila 2012).

Asiakkaat edellyttävät kumppaneiltaan ja toimittajiltaan yhä valmiimpia ja helppokäyttöisempiä kokonaisratkaisuja heidän todellisiin tarpeisiinsa, jotta ne hyödyttävät heidän arkeaan ja/tai liiketoimintaansa. Samaan aikaan on kun tarjonta lisääntynyt, on myyjätahon yrityksille tullut erottautuminen kilpailijoista yhä merkittävämmäksi tekijäksi (Adamson, Dixon & Toman 2012).

Tuotokeskeisestä kaupasta yhä suurempi osa siirtyy verkkokauppoihin

Pelkkiin ostotapahtumien määriin sekä kustannustehokkuus painotteisessa tilaus-keräysoimitus prosessilähtöisessä liiketoiminnassa on kaupankäynti siirtymässä yhä enenevässä määrin verkkokauppoihin (ns. transaktio kaupankäynti). Hyvä esimerkki muutoksesta on vakuutuskauppa. Nykyään vakuutuksia myydään yhä enemmän verkosta, jossa hyvän tuotteistuksen ansiosta on saatu hyviä tuloksia. Kun asiakas itse syöttää lähtötietoja ja toivomuksiaan verkkopalveluun, niin tietojärjestelmä tekee asiakkaalle reaaliaikaisesti vakuutustarjouksen. Se mikä on yllättävää, niin verkkopalvelussa konfiguroinnin kautta tulleiden kauppojen keskiarvo on jopa suurempi kuin perinteisesti myyntihenkilöiden kautta myydyissä vakuutuksissa. Näissä tapauksissa kustannuksiltaan kalliimpi ihmistyö ei siis tuota riittävää lisäarvoa, vaan itseasiassa vähentää sitä.

Perinteisesti verkkokaupassa suomalaiset toimijat eivät ole menestyneet kuin osittain. Onneksi kuitenkin hyviäkin esimerkkejäkin on olemassa (mm. Varusteleka ja Verkkokauppa.com), mutta yleisesti suomalaisyrityksillä on vielä paljon parannettavaa verkkokaupan puolella. Verkkokaupan ja tavaramyynnin kaltaisessa liiketoimintaympäristössä suomalaisten toimijoiden on kyettävä erilaistamaan omaa tarjontaansa mm. palveluilla, erityisesti asiakaspalvelua ja asiakaskokemusta kehittämällä. Luonnollisesti itse myytävä tuotteen ja siihen liittyvien oheispalveluiden on oltava kunnossa.

Parhaimmillaan molemmat ostokanavat (myymälä ja verkkokauppa) jopa täydentävät toisiaan ja kaupasta tulee ns. omnikanavaista. Mitä tämä käytännössä voi tarkoittaa? Jos lähtötilanne on se, että asiakas on jo tullut paikan päälle myymälään. Pettymyksekseen asiakas ei kuitenkaan löydä juuri tämän myymälän valikoimista esim. haluamastaan hiihtohaalarista

oikeaa kokoa ja/tai väriä. Kuitenkin samaan aikaan oikean kokoinen ja värinen hiihtohaalari olisi verkkokaupan tietojen mukaan saatavilla ketjun toisesta liikkeestä.

Tällöin ajan tasalla oleva ja asiakaslähtöinen myyjä ottaa tilanteen ja asiakkuuden haltuunsa. Hän tekee vaikka yhdessä asiakkaan kanssa myymälässä tilauksen sisään, käyttämällä tilauksentekemiseen yrityksen verkkokauppaa. Myyjä samalla neuvottelee asiakkaan kanssa sopivimman toimitustavan, esim. nouto, juuri tästä myymälästä. Samalla myyjä voi laskuttaa tuotteen asiakkaalta, ellei sitten asiakas itse halua tehdä maksusuoritusta suoraan verkkokaupan kautta. Tämänkaltaisesta asiakkaan ongelmasta ei pidä, eikä saa tehdä liian vaikeita asioita ostavalle asiakkaalle. Asiakas ihan varmasti muistaa sen, kuinka hyvin hänen tarpeensa huomioitiin ja kuinka hyvin häntä palveltiin myymälässä.

Mainituista yrityksistä esim. Varusteleka on onnistunut nousemaan suhteellisen lyhyessä ajassa markkinajohtajaksi army-henkisten vaatteiden ja varusteiden myynnissä Suomessa. Onnistumisen eteen he ovat tehneet todella paljon työtä, jotta verkkokauppa ja kivijalkamyymälä on saatu toimimaan saumattomasti, asiakasta parhaiten palvelevalla tavalla. Tämä on ollut heidän selkeä erottautumiskeino ja kilpailukyvyyn tekijä. Kilpailuetu on ollut niin konkreettinen, että Varusteleka on nykyään yksi suurimmista toimialansa toimijoista ihan eurooppalaisellakin tasolla.

Yritysten välisessä kaupassa asiantuntemus, osaaminen ja palvelukyky korostuu

Toinen ääripää on yrityspuolen (B2B) asiakkaat, jotka ovat valmiita tekemään kokonaisia liiketoiminta-alueisiin liittyviä ulkoistuksia ja/tai tukeutuvat asiantunteviin ratkaisutoimittajien palveluihin ja asiantuntemukseen, jotta he itse voisivat keskittyä oman ydinliiketoimintansa mahdollisimman tehokkaaseen toimintaan. Tähän tehtävään asiakkaat eli ostajatahot hakevat luotettavia, vastuullisia ja kyvykkäitä yhteistyökumppaneita. Myyjäyrityksen taholta edellytetään vahvaa asiakkaan liiketoiminnan ja asiakastarpeiden tuntemusta, toimituskykyä, osaamista, referenssejä sekä palvelukykyä ja -halua, joilla ratkaistaan jo asiakkaan todellisia liiketoimintahaasteita.

Tämän kaltaisessa tilanteessa aito arvopohjainen toiminta edellyttää, että myynnillä ja markkinoinnilla on erinomaista tietoa itse asiakasta, heidän liiketoiminnastaan sekä liiketoiminnan keskeisistä tavoitteista ja haasteista. Kaupankäynti on tällä sektorilla muuttumassa B2B-myyntistä, H2H (human to human) tyyppiseksi kumppanuudeksi, jossa osa-

puolien luottamus toisiinsa on keskeisessä asemassa (Kramer 2014). Asiakkaalle annettu asiakaslupaus ja sen lunastaminen ovat keinoja, joilla luottamusta ansaitaan. Hyvät ja toimivat kumppanuudet harvoin vaihtuvat toisiin toimittajiin, mikäli myyjätahon toiminnan ja palvelun hinta/laatusuhde kestävät kriittisen tarkastelun. Tämän kaltaisiin kumppanuuksiin markkinointi voi tuoda merkittävästi lisäarvoa, jotta pitkäaikaisten ja kannattavien asiakassuhteiden rakentamisessa onnistuttaisiin. Tällöin myynnin, markkinoinnin sekä asiantuntijapalveluiden toimintaa on jo integroitava, jotta he kykenisivät yhteistyössä tuottamaan asiakkaalle parasta mahdollista lisäarvoa.

2.2 Ostokäyttäytymisen muutos avaa mahdollisuuksia markkinoinnille

Myynti ja erityisesti B2B -myynti on viimeisten n. viiden vuoden aikana, kokenut yhden historiansa suurimmista muutoksista. Taustalla vaikuttava voima on asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutos, jossa valta ja aloite on siirtynyt asiakkaille. Myynnissä tapahtuvat muutokset tulevat väistämättä heijastumaan myös markkinointiin (Adamson, Dixon & Toman 2012).

Nykyään kun asiakkaat kykenevät tekemään valtaosan ostoprosessistaan ihan itsenäisesti, ilman että myyjään otetaan yhteyttä kuin vasta ostoprosessin loppuvaiheessa. Tyypillisesti mitä yksinkertaisempi on kaupankäynnin kohteena tuote/hyödyke, sitä helpommin hinnasta tulee asiakkaan ostopäätöstä ohjaava tekijä. Myyjä joka pääsee asiakkaan ostoprosessiin vasta loppuvaiheessa, yleensä joutuu vain ”hintaa, määrää ja saatavuus” -tyyppiseen keskusteluun (Rasmussen 2015). Tämä on keskustelu, jossa myyjätahon on vaikea perustella tuottamaansa lisäarvoa – etenkin, jos asiakkaan ostokriteereihin ei olla pystytty vaikuttamaan jo myynti-/ostoprosessin alkuvaiheiden aikana sekä kaupankäynnin kohteena on tuote, joka ei juurikaan erottaudu kilpailevasta tarjonnasta. Myyjän merkitys on vähäinen, koska hän ei juurikaan pysty tuomaan lisäarvoa asiakkaalle.

Myyntiä kohdannut ostokäyttäytymisen muutos avaa markkinoinnille aivan uusia toimintamahdollisuuksia. Markkinoinnillisin toimenpitein on kyettävä ns. avaamaan markkinoita eli vaikuttamaan asiakkaaseen, helpottamaan myynnin toimintaa sekä avustamaan asiakkaita jo ennen varsinaisen myyjän tapaamista tai ostotapahtumaa (Haapsaari, Eerola & Rubanovitsch 2016).

Markkinoinnin on yhä enenevässä määrin otettava vastuuta yrityksen tuloksen tekemisestä. Työkenttää löytyy etenkin tietoisuuden lisäämiseen, asiakkaiden tunnistamiseen ja tarpeen

kartoittamiseen osa-alueilta. Tavoitteena on päästä vuorovaikutteiseen dialogiin asiakkaiden kanssa jo asiakkaan ostoprosessin alkuvaiheessa.

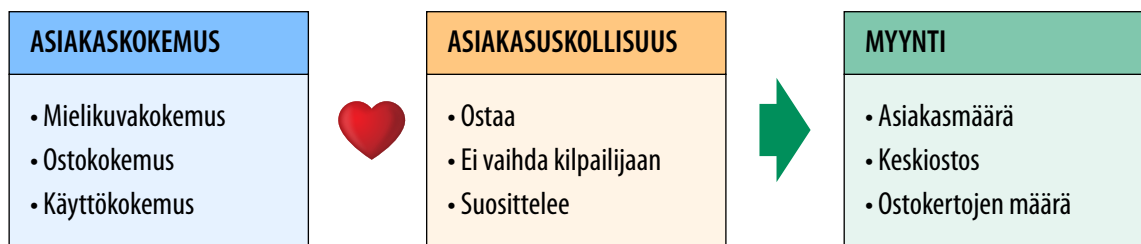
Tätä osallistamista toteutetaan asiakasta hyödyttävällä markkinointiviestinnällä, jossa asiakkaita tulevat koko ajan tietoisemmaksi yrityksestä, sen tarjonnasta sekä erottautumistekijöistä. Markkinoinnin keräämän esitiedon avulla myynti saa omiin asiakaskohtaamisiinsa arvokasta ja ajantasaista taustatietoa (Rasmussen 2015). Esitiedon avulla myyjä pystyvät valmistelemaan asiakaskohtaamisensa laadukkaammiksi ja merkityksellisemmiksi, jolloin myynnin onnistumisen todennäköisyys nousee. Tämä lopulta hyödyttää niin asiakasta kuin myyntiä, koska asiakaskohtaamisista tulee merkityksellisempiä sekä parhaimmillaan johtaa nopeampaan kaupankäyntiin ja asiakaskin pystyy tekemään parempia valintoja (Haapsaari, Eerola & Rubanovitsch 2016).

Edellä kuvatulla toimintamallia hyödyntäen markkinointi siis kykenee toiminnallaan lisäämään myyntiä, vähentämään myynnin kustannuksia sekä rakentamaan pitkäkestoisia ja kannattavia asiakassuhteita. Nämä kaikki kolme ovat jo selkeitä liiketoimintaperusteita, jotka taas nostavat markkinoinnin arvoa ja merkitystä liiketoiminnan keskeisenä toimijana yrityksessä.

3 Menestyvä yritys tarvitsee strategian ja liiketoimintamallin

Kaikki yritykset ovat hieman omanlaisia, mutta niistä kaikista löytyy myös yhteisiä piirteitä. Hyvä lähtökohta on, että valtaosa yrityksen liikevaihdosta eli tuloista kertyy maksaviin asiakkaisiin suuntautuvasta toiminnasta. Asiakas on siis yritykselle tärkein asia, joten asiakas on oltava kaiken tekemisen keskipiste.

Valtaosa yrityksen myynnistä ja tuloksesta syntyy uskollisista asiakkaista, uskollisuutta taas luodaan hyvällä asiakaskokemuksella. Asiakaskokemus taas muodostuu mielikuvakokemuksesta (mm. brändi, osaaminen, tarjonta, arvo), ostokokemuksesta (mm. helppous, ammattitaito, huomioiminen) ja käyttökokemuksesta (mm. toiminta, palvelu, luottamus, ns. ostaisinko uudelleen -kysymys). Jokaisella yrityksellä on myös asiakaspoistumaa, eli osa asiakkaista siirtyvät myös kilpailijan tarjonnan asiakkaiksi, joko väliaikaisesti tai pysyvästi. Jo pelkästään poistuman takia, kaikkien yritysten on tehtävä myös uusasiakashankintaa. Mikäli yrityksellä on kasvutavoite, on kannattavia asiakkaita hankittava merkittävästi lisää ja/tai myytävä vieläkin enemmän nykyisille asiakkaille.



Kuvio 2: Asiakaskokemuksen sekä asiakasuskollisuuden yhteisvaikutus myyntiin.

Vaikka asiakas on uskollinen ja asiakaskokemus miellyttää häntä, niin siitäkin huolimatta asiakas voi olla passivoitunut. Tähän on yleensä hyvä syy, asiakas on tyytyväinen vallitsevaan tilanteeseen eikä hän tunnista ja tiedosta tarvettaan tai sitten hänellä ei ole aidosti ole olemassa tarvetta, jonka perusteella tekisi lisäostoja. Myynnin ja markkinoinnin onkin ajoittain ”muistutettava” passivoituneita asiakkaitaan yrityksestä sekä yrityksen tarjonnasta. Yrityksen siis pitää olla proaktiivinen sekä lähestyä itse nykyisiä ja potentiaalisia asiakkaitaan sekä selvittää mikä on asiakaskohtaisen tarpeen osalta tilanne juuri tällä hetkellä. Passiivinen tilauksen odottaminen on nykypäivänä hyvin riskipitoista. Asiakassuhteet niin kuin muutkin ihmissuhteet, sammuvat yleensä välinpitämättömyyteen.

Kaikilla yrityksillä joilla on tuloja, löytyy yleensä myös kuluja. Kun kertyneet tulot ylittävät toiminnasta johtuvat kulut, syntyy katetta ja tulosta. Liikevaihto on siis ensi sijassa mah-

dollistaja sekä kate on elättäjä. Silloin kun kate ja tulos (tavoite) ja tekeminen (tapa/keino) yhdistyy, tästä yhdistelmästä voidaan käyttää nasevaa termiä tulostekeminen. Asiakkaisiin suuntautuva tekeminen on tehoiltaan parasta, kun asiakkaat ovat myös lopulta valmiita maksamaan yrityksen tarvitseman hinnan. Asiakkaalta saatavan hinnan on siis oltava sellainen, joka tuottaa yritykselle riittävät tulot. Tuloilla kun katetaan yritystoiminnan kulut sekä mahdollistetaan yrityksen kehittäminen, jatkuvuus ja elinvoima.

3.1 Ajattele ja pohdi lähtökohdat ensin kuntoon

Pienimmissä yrityksissä yrittäjä, joka myös omistaa yrityksensä on yritystoimintansa käynnistäjä, päättävä, linjaaja, resurssi, vastuuhenkilö ja ohjaaja. Hänellä on ainakin omassa mielessään liikeidea sekä visio/näkemyks tai jopa alustava suunnitelma siitä kuinka edetään, jotta hänen yrityksensä saavuttaisi asettamia tavoitteita. Tavoite voi olla vaatimaton, kuten esim. yrittäjä itse saa tehdä itselleen merkityksellistä työtä, josta hän saa tarvitsemansa elannon sekä yritys pystyy jatkamaan toimintaansa myös seuraavana vuonna.

AJATTELUSTA JA POHDINNASTA

A) Miksi olemme olemassa?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Toiminta-ajatus (yritys- ja liikeidea) ➤ Missio (tarkoitus, olemassaolon syy)
B) Minne olemme menossa?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Päämäärä (tavoitetila) ➤ Visio (näkemys tulevaisuudesta) ➤ Skenaariot (eri mahdollisuudet)
C) Miten sinne mennään?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Strategiat ➤ Arvot, jotka ohjaavat valintoja ➤ Toimintaympäristön tilannekuva

TEKEMISEN SUUNNITTELEMISEEN

D) Tavoitteet ja mittarit (mitä tehdään?)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tavoitteet on selkeitä ja yksiselitteisiä ➤ Tavoitteiden saavuttaminen on tarkoituksen mukaisella tasolla mitattavissa ja todennettavissa
E) Suunnitelmat (miten tehdään?)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Suunnitelmat ovat käytännön keinoja, joilla tavoitteet saavutetaan ➤ Suunnitelmat sisältävät toimenpiteitä ja tehtäviä vastuineen



A) LIIKETOIMINTAANSA ALOITAVA TAI PIENI YRITYS
Tavoitteena on ensisijassa saada tehtyä ajantasainen ja selkeä liikeidea sekä kuvata sitä tukevat toimintalinjat tasolle, josta voidaan aloittaa tekemisen tarkempi suunnittelu ja toimeenpano.
B) LIIKETOIMINTANSA JO VAKIINNUTTANUT YRITYS
Toiminnan vakiintuessa ja yrityksen kasvaessa on liiketoimintaa pohdittava pidemmällä aikajänteellä sekä tehtävä suunnitelmat, jonka mukaan toimintaa ohjataan ja seurataan.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ ensin on visio, ➤ jonka puitteissa on missio (yrityksen toiminta-ajatus, joka pitää sisällään päämäärän) ➤ ja sitä tukeva strategia (joka sisältää mm. idean tavasta, jolla erotutaan kilpailijoista mission toteuttamisessa), ➤ jonka jälkeen voidaan tunnistaa välitavoitteet ja laatia toimintasuunnitelmia (joka pitää sisällään keinot ja aikataulut tavoitteiden saavuttamiseksi).

Kuvio 3: Yksi ajattelua jäsentävä malli, kun teet liiketoiminnan suunnittelua (Spiik 2002, mukaeltu/muokattu).

Pienyrityksissä ja aika useassa keskisuuressakaan yrityksissäkään ei ole tehty ja kirjattu mm. mitään isompia strategioita, liiketoimintasuunnitelmia, johtamismalleja tai asiakkuudenhoitosuunnitelmia. Vaikka juuri PK-yritykset voisivat hyötyä suunnitelmallisemmasta tekemisestä merkittävästi. Asia tulee kuitenkin yhä tarpeellisemmaksi, etenkin jos yritys alkaa kasvamaan, henkilöstön määrä lisääntyy, kilpailuympäristö tai markkinatilanne kiristyy ja/tai ollaan hakemassa ulkopuolista rahoitusta mm. investointeihin.

Suurempien yritysten maakohtaiset organisaatiot tekevät liiketoimintasuunnitelmansa emoyhtiön strategian ja linjauksen mukaisesti. Suurempien yritysten liiketoimintasuunnitelmat on tyypillisesti hyvinkin yksityiskohtaisia, jotka sisältävät laskelmia, aikatauluja ja toimintaa linjaavia kuvauksia. Maaorganisaation vastuulla on liiketoimintasuunnitelman toimeenpano ja toteuttaminen sovitulla tavalla.

On siis hyvä tiedostaa, miten erilaiset lähtökohdat ja mittasuhteet vaikuttavat siihen, miten ja millaisella tasolla yritys tekee suunnitelmia. Olennaista on, että suunnitelma on tarkoituksenmukainen, se vaikuttaa positiivisesti liiketoimintaan ja antaa varmuutta tehdä päätöksiä.

Suunnitelmaa tehtäessä on ainakin huomioitava toimiala, kysyntä, kilpailu, toimintaympäristö sekä asiakkaat. Myös sillä on merkitystä, onko suunnitelman kohteena toimintaansa aloitteleva vai jo pidempään markkinoilla toiminut yritys, jonka toimintamallit on hioutuneet kohdalleen sekä tuloksellisen liiketoiminnan kautta toimiviksi jo todennettu.

Lisäksi yksi keskeinen asia on ns. megatrendit, jotka väistämättä aiheuttavat toimintaympäristöön muutoksia. Yksi haastavimmista megatrendeistä on digitaalisuuden hyödyntäminen omassa liiketoiminnassa. Digitalisuutta ei tule nähdä vain teknisenä asiana, vaan tapana tehdä asioita. Usein yrityksille digitaalisuus tarkoittaa teknologiaa, mutta todellisuudessa vieläkin tärkeämpää on se, mitä itse teknologialla saadaan aikaan. Suomalainen digitointi D11 Helsinki, joka on erikoistunut yritysten digistrategian laatimiseen, nimeää tälle matkalle neljä askelta (Rubanovitsch & Aminoff 2015, 56–57.):

1. löydä kasvun mahdollisuudet verkostoituneessa maailmassa
2. luo uniikki muutosvisio ja polku
3. vahvista ja laajenna suhdettasi asiakkaisiin tulella korvaamattomaksi osaksi heidän elämäänsä
4. rakenna aidosti asiakaskeskeinen organisaatio

Valitettavan usein suomalaiset yritykset ovat kuitenkin jälkijunassa digitaalisuuden hyödyntämisessä. Suomalaisista PK-yrityksistä 35 % ei ole vielä mitään toimintaa verkossa ja PK-yrityksistä vain 12 % kuuluu ns. digivoittajiin. Digivoittajayritykset pitävät digitaalista toimintaa oleellisena osana liiketoimintaansa sekä tarjoavat jatkuvasti tietoa ja palveluja verkossa (Helsingin Sanomat 2017). Tilanne tulee vähintäänkin haastavaksi, kun samaan aikaan asiakkaat kulkevat eri suuntaan kuin yritykset digitaalisten palveluiden tarjoami-

sessä. Digitalisaation hyödyntämisessä liiketoiminnassa olemme jäljessä mm. Ruotsiin, Tanskaan ja Saksaan verrattuna.

3.2 Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen tärkein käsikirja

Liiketoimintasuunnitelma on kuin yrityksen käsikirja. Siinä kuvataan yrityksen liiketoimintamalli, toimintatavat ja tavoitteet sekä tulevaisuuden kasvupolku sekä keinot mahdollisimman selkeästi. Tätä yrityksen tärkeintä käsikirjaa on myös syytä aina päivittää, mikäli toimintaympäristössä sekä liiketoiminnassa tapahtuu olennaisia muutoksia. Hyvä liiketoimintasuunnitelma kuvaa myös yrityksen riskitekijät, jotka vaikuttavat menestymiseen. Siinä rajataan ulos myös sellaiset asiat ja toimenpiteet, joita ei aiota toteuttaa. Mukana on myös selkeitä laskelmia mm. investointikustannuksista ja yritystoiminnan pyörittämisestä tulevista kustannuksista sekä myynnin ennuste. Laskelmat toimivat seurannan ja tavoiteasetannan lähtökohtina itse liiketoimintasuunnitelmasi toteutusvaiheessa (Onnistu Yrittäjänä, www-sivut).

Etenkin isommat yritykset tekevät määräajoin strategiatyötä. Strategiatyön lopputuotoksena on ajantasainen ja kirjalliseen muotoon tehty liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelmassa on otettu kantaa mm. seuraaviin asioihin: mitä ja miten yritys myy ja tarjoaa, ketkä ovat yrityksen asiakkaita, miten asiakkaita palvellaan, millä organisoinnilla ja resursseilla yritys toimii sekä kuinka varmistetaan, että yritys menestyy kilpailukykyisesti ja kannattavasti sen valitsemassa markkinassa. Hyvin tehty liiketoimintasuunnitelma on erinomainen perusta, jonka päälle voidaan ankkuroida itse toimintaa ohjaavia prosesseja, toimintamalleja sekä niiden laatua seuraavia mittareita.










3.3 Liiketoimintasuunnitelman tekemisessä avustavia työkaluja

Kaikkein tärkein lähtökohta oman liiketoimintasuunnitelman rakentamisessa on, että se perustuu todellisuuteen sekä taustalla on aidosti syvällistä ajattelua ja pohdintaa yrityksen todennäköisimmistä ja tavoiteltavasta tulevaisuudesta (ns. skenaariot).

Ajattelun ja pohdinnan kokonaisuuden jäsentämisessä ja eri osa-alueiden rakentamisessa on hyvä hyödyntää jo vakiintuneita sekä hyväksi todettuja työkaluja, joiden avulla yritykset ovat tehneet onnistuneita liiketoimintasuunnitelmia.

Tällaisia ajattelua jäsentäviä työkaluja ovat mm. Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneurin

Business Model Canvas ja Value Proposition Canvas, Eric Riesin Lean Startup, Robert Kaplanin Balanced Scorecard, Michael Porterin Five forces analysis ja Value Chain sekä Steve Blankin Customer Development Model.

BACK END		FRONT END		
KEY PARTNERS  Who are our Key Partners? Who are our Key Suppliers? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform?	KEY ACTIVITIES  What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Our Customer Relationships? Revenue Streams?	VALUE PROPOSITIONS  What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying?	CUSTOMER RELATIONSHIPS  What type of relationship does each our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they?	CUSTOMER SEGMENTS  For whom are we creating value? Who are our most important customers?
	KEY RESOURCES  What Key Resources do our Value Proposition require? Our Distribution Channels? Our Customer Relationships? Our Revenue Streams?		CHANNELS  Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are our Channels integrated? Which ones work best? Which are most cost-efficient? How are we integrated them with customer routines?	
COST STRUCTURE  What are the most important cost inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive?		REVENUE STREAMS  For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues?		

Kuvio 4: Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneurin Business Model Canvas on erinomainen työkalu liiketoimintamallin suunnitteluun ja kuvaamiseen (Strategyzer 2010).

3.4 Ajattelusta ja suunnittelusta, kohti tekemistä ja toteuttamista

Ei ole olemassa yhtä yleispätevää tasoa, minkä mukaan yritysten pitäisi suunnitella tai tarkastella omaa tekemistään. Ainoa varma asia on, mikäli yritys suunnittelee sekä kykenee ennakolta hahmottamaan todennäköisimmän tulevaisuutensa, se myös todennäköisemmin menestyy paremmin sekä yritys osaa tehdä laadukkaampia päätöksiä juuri niillä ratkaisuilla hetkillä. Hyvä strategia kertoo, mitä yritys tekee toisin kuin kilpailijansa (Parantainen 2016, 2.), liiketoimintamalli kuinka ja miten se haluttaisiin toteutuvan käytännössä sekä toimintamalli on kuin pelisuunnitelma/pelikirja kuinka toimitaan. Kirjallinen muoto on lähtökohdaisesti paras, koska siihen voi aina palata ja muistella, kuinka tätä pitikään tehdä. Samalla ajatus ja ideat jalostuvat sekä konkretisoituvat kirjallisen työn tuottamisprosessissa.

Nykyaikaisessa, nopeasti kehittyvässä liiketoimintaympäristössä strategiatyö ei saisi olla kuitenkaan liian vaikeaa ja kankeaa. Muutostarpeet sekä niiden syy-seuraussuhteet olisi

hyvä kyetä havaitsemaan jopa ennalta, jotta ehdittäisiin pohtia mitkä ovat muutoksesta seuraavia haasteita ja mahdollisuuksia sekä kyettäisiin reagoimaan niihin oikealla tavalla ja oikeaan aikaan. Nykyaikana kun on aika vaarallista alkaa pohtimaan ja reagoimaan sekä ratkomaan jo juhannuksena ilmaantuneita ongelmia vasta joululomien aikaan.

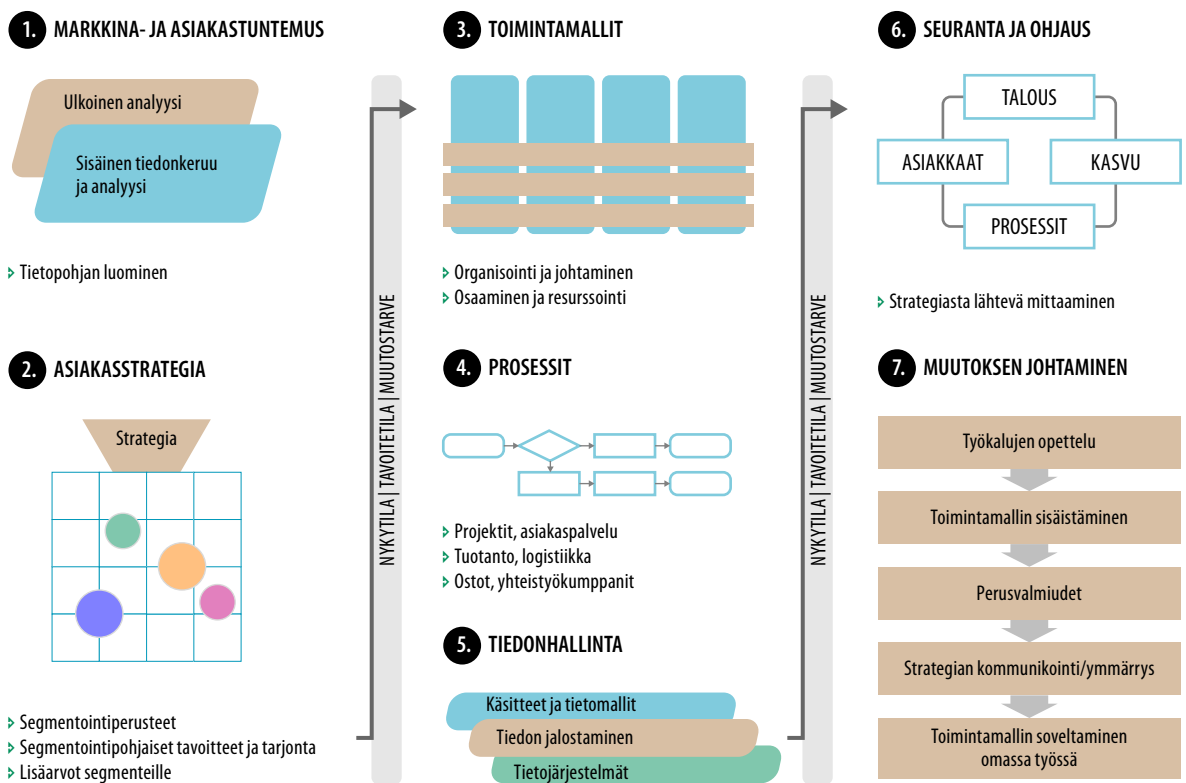
”Visio ilman toimintaa on päiväuni. Toiminta ilman visiota on painajainen”.
(Japanilainen sananlasku)

Yritysten on aina pyrittävä parantamaan ennakoitavuutta sekä pyrkiä ketteryyteen ja reagoitakykyyn. Ajattelun ja pohdinnan jälkeen on painopiste siirrettävä tekemisen suunnitelmaan sekä toteutukseen. Hyvä suunnitelma, tarvitsee myös laadukkaan suunnitelman toteuttamisen. Toteutuksessa onnistuminen on se tärkein tekijä, jonka erottaa samalla toimialalla ja markkinassa toimivat yritykset toisistaan.

4 Liiketoimintamallista johdettu konsepti

Kaikki vähänkin suuremmat yritykset, joissa on enemmän henkilökuntaa sekä lukumääräisesti paljon ostavia asiakkaita ja osto-/myynti-/toimitustapahtumia joutuvat väistämättä organisoitumaan sekä resurssioimaan omaa tekemistään. Samalla he joutuvat myös luomaan yhteneväisiä toimintamalleja sekä käyttöönottamaan yhteisiä tietojärjestelmiä, jotta ylipäättään yhteistä tekemistä sekä asiakkaisiin suuntautuvaa toimintaa saataisiin vakioitua sekä liiketoiminnan kannalta kriittistä tietoa kyetään jakamaan tehokkaasti ja oikein.

Organisoitumisen seurauksena yritykseen syntyy myös eri osastoja, eli on myyntiä, markkinointia, asiantuntijapalveluja, asiakaspalveluja, tuotantoa, huoltoa ja ylläpitoa sekä hallintoon liittyviä osastoja. Kaikki eri osastot on saatava toimimaan liiketoimintasuunnitelman ja liiketoimintamallissa kuvattujen yhteisten tavoitteiden sekä periaatteiden mukaan.



Kuvio 5: Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin konsepti (Ala-Mutka & Talvela 2004, 25 mukaeltu).

Kun siirrytään ajattelusta ja suunnittelusta kohti tekemistä ja toteuttamista. On hyvä hyödyntää konseptia, jonka avulla on helpompi hahmottaa kokonaisuutta sekä ymmärtää miten ja mitkä eri elementit tulevat vaikuttamaan toisiinsa. Tämän pohjalta on huomattavasti helpompaa suunnitella, kehittää ja käyttöönottaa yhteistä toimintaa ohjaavia toimintamalleja, tietojärjestelmiä ja prosesseja. Viimeistään tässä vaiheessa hyvin tehty liiketoimintamalli ja

-suunnitelma sekä strategia tulee hyvin arvokkaaksi aineistoksi yritykselle, koska siinä on jo määritelty mm. yrityksen tehtävä, tarkoitus ja tavoitteet.

4.1 Liiketoimintatiedon kerääminen ja yrityksen tietojärjestelmät

Hyvin kilpailukykyinen yritys on samalla markkina- ja asiakaslähtöinen. Onnistunein lopputulos yleensä saadaan aikaan, kun osataan valita mitkä ovat liiketoiminnan ja asiakkaiden kannalta oikeita asioita, kuinka oikeita asioita tehdään hyvin sekä miten onnistutaan tekemään oikeita asioita mahdollisimman kustannustehokkaasti. Näissä tehtävissä onnistumiseen tarvitaan tietoa, jonka kerääminen ja hyödyntäminen onnistuu tarkoituksen mukaisilla tietojärjestelmillä sekä ihmiset ovat myös sitoutuneet käyttämään niitä.



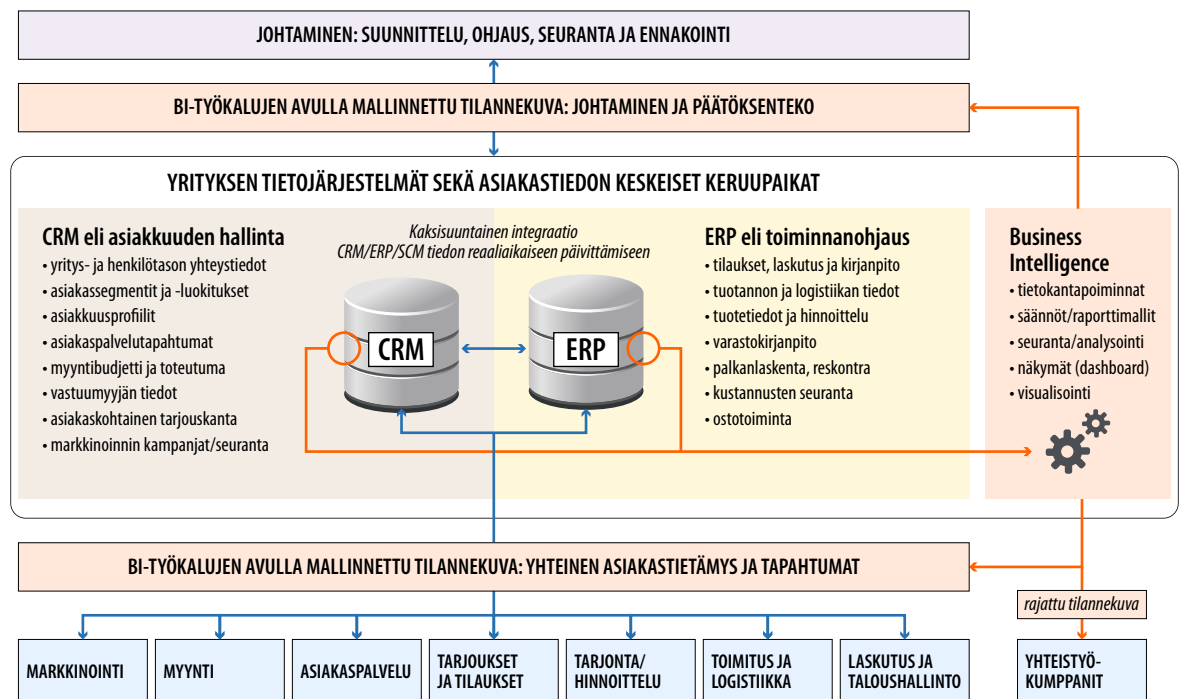
Kuvio 6: Asiakaslähtöisyyden edellytykset ja hyödyt (Ala-Mutka & Talvela 2004, 26 mukaeltu).

Yritystasolla yleensä käytössä on kaksi keskeistä tietojärjestelmää. CRM eli asiakkuudenhallinnan sekä ERP eli toiminnanohjauksen tietojärjestelmät. Näiden lisäksi käytössä voi olla erilaisia seurannan- ja raportointintyökaluja (Business Intelligence), dokumentinhallinnan, markkinoinnin automaation sekä muita liiketoimintaa tukevia järjestelmiä. Nämä järjestelmät ovat keskeisessä roolissa, kun asiakas-, palvelu- ja muista liiketoimintatapahtumista kerätään dataa tarkemmin analysoiduksi liiketoimintatiedoksi sekä siitä edelleen jalostetuksi tilannekuvaksi.

Business Intelligence (BI) on liiketoimintatiedon analysointia ja jalostamista, jolla hyödynnetään tietoa mm. operatiivisen, strategisen sekä taktisen päätöksenteon tukena sekä liiketoiminnan suunnitteluun, ohjaukseen, valvontaan ja ennakoinnin tarpeisiin. BI-työkalujen avulla voidaan tietojärjestelmiin kertyneestä datasta sääntöperusteisesti ajaa valmiita visuaalisia kaavioita, taulukoita sekä graafisia esityksiä, jotka päivittyvät reaaliaikaisesti esim. seurantapöydille (dashboard). Näitä seurantapöytiä voi upottaa osaksi verkkopalveluja (intranet, extranet sekä normaalit www-sivut), jolloin niitä voi lukea verkkoselaimella. Muita

tapoja jakaa tietoa on erilaiset mobiiliapplikaatiot, jolloin tieto on helposti hyödynnettävissä älypuhelimella sekä raporttien ajaminen erillisiksi tiedostoiksi (esim. PDF, Excel). Hyvin usein tilannekuvasta on helposti nähtävissä mm. myynnin kehittyminen verrattuna tavoitteeseen, toiminnan laatuun liittyviä kuvaajia sekä muita operatiiviseen tehokkuuteen liittyviä asioita.

Tietojärjestelmistä CRM on tietolähde, josta on saatavissa tulevaisuuteen sekä nykyhetkeen liittyvää tietoa. Tämän kaltainen tieto palvelee erityisesti markkinoinnin ja myynnin tarpeita sekä projektointia ja asiakaspalvelua. ERP taas on tietolähde, joka kertoo enemmän myynnin jälkeiseen aikaan liittyvää tietoa eli mitä, milloin, kenen toimesta, mihin hintaan ja kenelle on jo myyty. Mitä on mm. tilattu, varastoissa, tuotannossa, laskutuksessa sekä sen tieto palvelee enemmän tuotantoa ja erilaisia hallinnon tarpeita.



Kuvio 7: CRM ja ERP on kaksi yrityksen keskeistä tietojärjestelmää, jotka ovat tietolähteitä. Niihin kertyneen tiedon sekä seurannan- ja raportoinnin työkalujen (BI-työkalut) avulla organisaatio saa itselleen reaaliaikaisen tilannekuvan liiketoiminnan johtamisen, päätöksenteon tueksi sekä asiakkuuksien hoitamiseen.

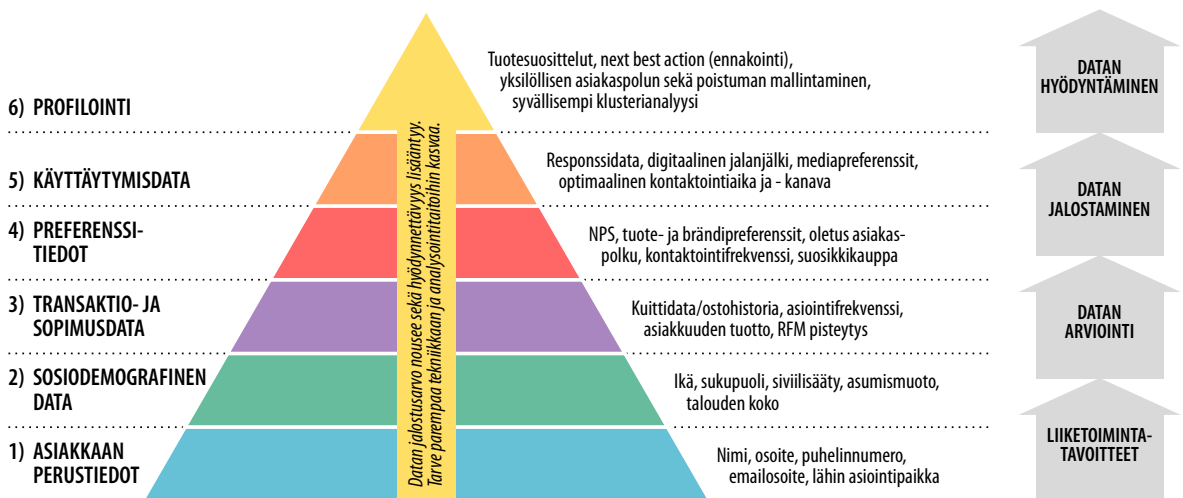
Tuotettu ja jalostettu tieto sekä tiedon liiketoimintaa palvelevat hyödyntämistavat voidaan karkeasti jakaa ajallisesti historialliseen, ajankohtaiseen sekä ennakoivaan tiedon hyödyntämiseen. Historiallista tietoa käytetään usein mm. taloushallinnon tarpeisiin sekä erilaiseen raportointiin. Ajankohtaista tietoa käytetään tyypillisesti yrityksen seurannassa sekä ohjauksessa, jolloin se toimii esim. lähijohtamisen työkaluna sekä mm. myynnin, markkinoinnin, palveluiden sekä tuotannon seurannassa. Ennakoiva tiedon perustana on yrityksen KPI- eli

suorituskykymittareiden, joiden taustalle on tehty laskentamalleja, jolla eri skenaarioiden kautta voidaan ajaa todennäköisimpiä ennusteita valmiiksi visualisoituun muotoon. Näitä raportteja ja analyseja voidaan taas käyttää mm. markkinoinnin, myynnin ja palvelutuotannon ennustamisessa sekä yrityksen rajallisten voimavarojen kohdentamistarpeisiin.

Järjestelmiin kertyvästä datasta, kohti jalostettua asiakastietoa

Asiakastieto on usein yrityksen arvokkainta aineetonta omaisuutta. Asiakastietoa saadaan ja kerätään eri yrityksissä sekä hyvin erilaisin laatusoilla. Sitä myös hyödynnetään hyvin vaihtelevasti eri yrityksissä. Osa yrityksistä ei kerää tietoa ollenkaan ja osa ei taas hyödynnä jo kerättyä tietoa asiakkaan palvelemisessa. Yritykset jotka ei kerää tai hyödynnä asiakastietoa, tekevät liiketoimintaansa enemmän tai vähemmän arvioiden pohjalta.

Todellinen asiakkuuksien hallinta kuitenkin edellyttää systemaattista asiakasdatan keräämistä ja hyödyntämistä. Tästä hyötyy niin yritys kuin asiakas, kun palvelutaso ja ennakoitavuus on nostettavissa aivan uudelle, merkittävästi korkeammalle tasolle.



Kuvio 8: Datan rikastaminen ja hyödyntäminen osana asiakasstrategiaa. Jalostettua asiakastietoa hyödyntämällä markkinointi ja myynti on säädettävissä asiakaslähtöisemmäksi ja vaikutuksiltaan tehokkaammaksi (Tumanoff 2017, muokattu).

Asiakastiedon avulla on tavoitteena päästä syvälle yksittäisen asiakkaan sielun maisemaan. Mitä korkeammalle tasolle asiakastiedon hyödyntämisessä halutaan päästä, sitä enemmän analysointitaidot ja käytettävissä olevan tietotekniikan merkitys korostuvat. Asiakkaiden profiilintasolla on yrityksen eri tietojärjestelmien jo kyttävä vaihtamaan tietoa keskenään (integrointi) sekä tiedonkeruulle ja -hallinnalle on tehtävä selkeät mallit. Keskeisiä asiakastiedon kerääntymispaikkoja on CRM, ERP/SCM sekä muut asiakkuutta tukevat tietojärjestelmät (mm. markkinoinnin automaatio, asiakaskyselyt, verkkokauppa jne...)

Asiakastieto ei ole vain markkinoinnin ja myynnin asia, samaa asiakastietoa on kyettävä käyttämään ja hyödyntämään mm. palveluissa ja suunnittelussa. Näin tarve laadukkaasta asiakastiedosta sekä asiakastietämyksestä syvenee jo koko yrityksen tasolle.

4.2 Asiakasluokittelumalli sekä voimavarojen kohdentaminen

Yksinkertaistaen yrityksellä on vain kolme keskeistä tehtävää: hankia asiakkaita, myydä heille lisää ja pitää heidät edelleen asiakkaina. Onnistuakseen optimaalisesti tässä tehtävässä on hyvä kiinnittää huomiota erityisesti asiakkuuksien laatuun eli tuottoon ja arvoon, jotka viime kädessä määrittää myös yrityksen kaupallisen menestyksen. Määrällä on myös merkitystä, mutta vieläkin olennaisempaa on osata hahmottaa ketkä asiakkaista ovat erityisen arvokkaita ja merkityksellisiä asiakkuuksia yritykselle. Asiakasluokittelun määrytykset on tehty CRM-tietojärjestelmään, josta ne on kaikkien CRM-tietojärjestelmää käyttävien nähtävissä.

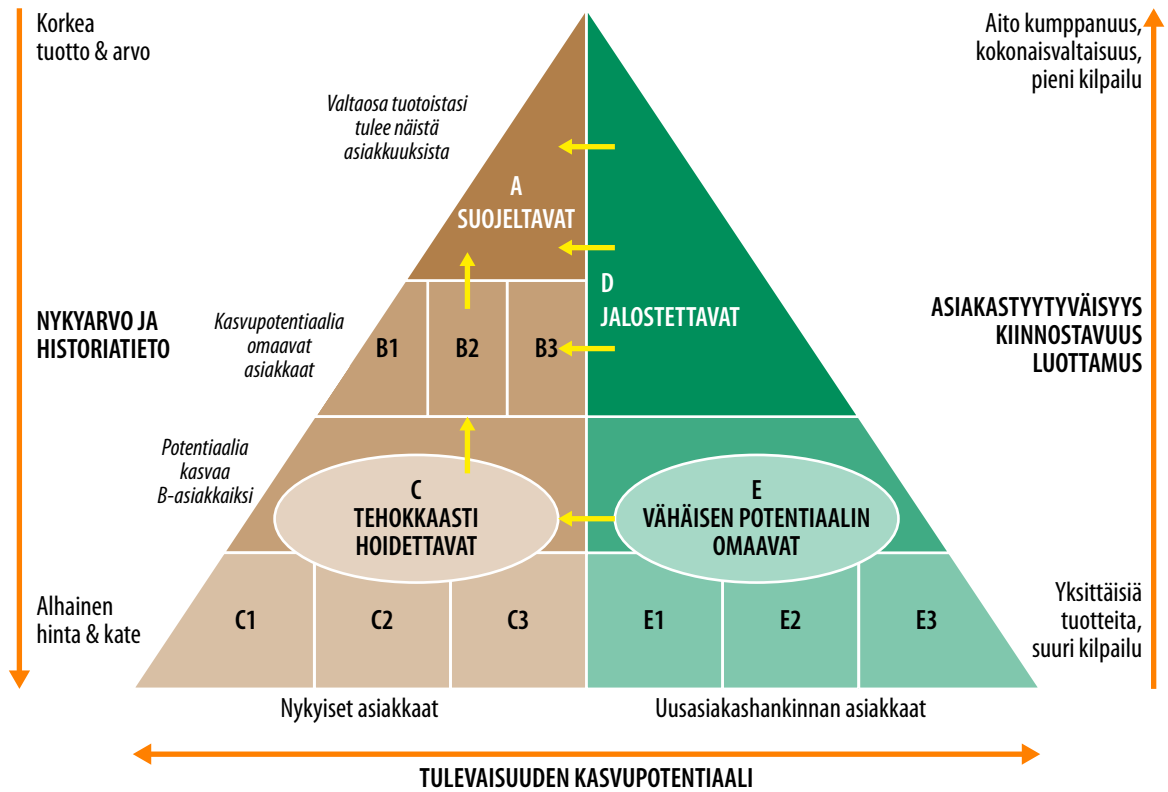
Asiakkuudenhoitomalli on perinteisesti ollut markkinoinnin ja myynnin keskeinen työkalu, mutta sen käyttö on syytä laajentaa koko yrityksen kattavaksi. Näin kaikki, jotka ovat asiakkaan kanssa tekemisissä tiedostavat juuri tämän asiakkuuden merkityksen ja arvon yritykselle. Toinen tärkeä tekijä on liiketoimintatieto, jotta tarvitaan lähes aina, jotta ylipäättänsä pystyttäisiin palvelemaan asiakkuutta mahdollisimman hyvin sekä luomaan asiakkaalle ostokäyttäytymiseen vaikuttava asiakaskokemus.

Asiakkuudenhoitomallin yksi elementti on ns. asiakasluokituspyramidi, jossa selkeästi otetaan kantaa mitkä asiakkuudet ovat yrityksen tärkeimpiä asiakkuuksia sekä mitä asiakkuuksia haluttaisiin saada uusasiakashankinnan avulla yrityksen asiakkaiksi. Asiakasluokituspyramidilla on myös toinen, sisäistä toimintaa ohjaava käyttötarkoitus. Se toimii samalla ajankäytön ja priorisoinnin sekä yrityksen voimavarojen kohdentajana, etenkin silloin kun kyseessä on ns. ei-skaalautuvien voimavarojen käyttö (esim. ihmistyö).

Yksinkertaistaen pienemmän katteen ja liikevaihdot tuovat asiakkuudet pyritään palvelemaan mahdollisimman kustannustehokkaasti sekä niihin käytetään vähemmän voimavaroja (esim. verkkokauppa, muut sähköiset palvelut). Arvokkaampiin asiakkuuksiin taas panostetaan merkittävästi enemmän sekä heidän palvelemiseen kohdistetaan jopa erillisiä asiakkuustiimejä, joilla varmistetaan, että asiakkuus tulee palvelluksi erinomaisella tasolla.

Arvokkaammista asiakkuuksista voi käyttää jopa nimitystä ”suojeltava asiakkuudet”, koska näitä ei haluta menettää kilpailijoiden asiakkaiksi.

Asiakkuusluokittelussa ja asiakkuusluokituspyramidin käytöstä ei myöskään ole olemassa vain yhtä oikeaa tapaa, mutta otan tässä käsittelyyn yhden hyvän lähtökohdan.



Kuvio 9: Asiakasluokituspyramidi, myynnillisten toimenpiteiden kohdentamisen sekä asiakasluokittelun työkalu (Rubanovitsch 2017).

Oheisessa kuviossa on asiakkuusluokituspyramidi jaettu pystysuunnassa kahteen osaan, eli vasemmalla on yrityksen nykyiset asiakkaat sekä oikealla on uusasiakashankinnan eli todennäköisesti kilpailijan asiakkuuksia, joista parhaimpia pyritään saamaan oman yrityksen asiakkuuksiksi jollain aikavälillä. Pystysuunnassa asiakkuudet on jaettu arvon ja tuoton mukaan sekä kasvupotentiaalin mukaan, jonka perusteena on kuinka merkittävä osa eri asiakkuudesta saatavista tuotoista/arvosta ollaan saatu/tullaan saamaan myynniksi.

Nykyasiakkaista A- ja B-luokituksen asiakkaat ovat sellaisia, jotka on erityisesti aktiivisten toimenpiteiden tai seurannan kohteena, eli heitä myynti ja markkinointi seuraa, käyttävät aikaa ja pyrkivät aktivoimaan asiakkuutta. B-asiakkuuksista parhaimmat jakaantuvat esim. B1-, B2- ja B3-tason asiakkuuksiksi, eli he ovat asiakkaita jotka ovat jo ostaneet jotain osia alueita yrityksen tarjoamasta. He ovat myös seurannassa, koska heihin on hyvä kohdistaa

ristiin myyntiä ja lisämyyntiä, jotta heistä tulisi ajan myöten A-tason asiakkuuksia. C-asiakkuudet sekä pienemmän potentiaalinen omaavat B-asiakkuudet pyritään palvelemaan mahdollisimman kustannustehokkaasti. Heikoiten tuottavat tai jopa jopa tappiolliset C-asiakkaat voidaan ajanmyöten ohjata kilpailijoiden huolenaiheiksi (esim. asiakkaat jotka ostavat hintalähtöisesti, mutta vaativat erityisen paljon henkilökohtaista palvelua).

Uusasiakashankinnan osalta jako on helpointa tehdä kaksitasoiseksi (D- ja E-asiakkuudet), eli on asiakkuuksia, joista todella halutaan jalostaa uusiksi asiakkuuksia sekä on asiakkuuksia, jotka potentiaalinsa puolesta otetaan ja hoidetaan, kunhan heidät voidaan hoitaa tarpeeksi kustannustehokkaasti. Jälleen kerran asiakkaan arvo/tuotto sekä kilpailutilanne ja asiakkuuden kiinnostavuus on merkittävässä roolissa. Ihan jokaista asiakasta ei ole kannattavaa ottaa omaksi asiakkuudeksi, koska niistä saatavat tuotot eivät kata koko asiakkuuden elinkaaresta koituvia kustannuksia.

5 Markkinoinnin ja myynnin yhteinen toimintamalli

Lähtökohtaisesti markkinoinnilla ja myynnillä sekä koko yrityksellä on sama tulolähde eli ostava asiakas. Tämän rinnalle on vain saatava osastorajat ylittävää yhteistyötä, joka tarkoittaa yhteisiä tavoitteita, palavereja, asiakascaseja, mittareita sekä toimintamalleja ja prosesseja. Tekemällä yhteistyötä, yleensä oppii yhteistyön tekemistä sekä alkaa ymmärtämään paremmin miksi ja miten esim. myynti toimii erilaisissa tilanteissa sekä mitkä ovat keskeiset asiat, jotka vaikuttavat myyjän työn sujuvuuteen ja tehokkuuteen. Tähän tekemiseen on kytkettävä mukaan markkinoinnin toiminta, jonka tehtävänä on tukea myyntiä heidän arvokkaassa työssään. Tästä toimintaideasta käytetään usein termiä ”smarketing”, jonka perimmäinen tavoite on juuri markkinoinnin ja myynnin yhteistoiminnan optimointi. Optimointia tukee tietojärjestelmistä saatava yhteinen tilannekuva, josta on helposti nähtävissä missä ollaan nyt, mikä on ennuste ja miten asiat edistyvät eri osa-alueilla.

5.1 Yhteinen kieli ja yhteinen ymmärrys

Alku voi olla hankala, kun yrityksen kahden eri toiminnon, eli markkinoinnin ja myynnin yhteistoimintaa aletaan kehittämään. Ensin on ihmiset saatava keskustelemaan ja kuuntelemaan toistensa mielipiteitä ja näkemyksiä rakentavassa ilmapiirissä. Yhteinen ymmärrys, määrittelyt sekä käsitys ja tietoisuus omasta merkityksestä osana kokonaisuutta, saa motivoituneet ihmiset myös ideoimaan uutta ja paremmin toimivaa tulevaisuutta.

Taulukko 1: Suspektista entiseen asiakkuuteen ja asiakkuuden vaiheet (Mattila & Lehtinen 2010, 28-29.)

	SUSPEKTI/ KOHDERYHMÄN JÄSEN	PROSPEKTI/ LIIDI	MYYNТИ- MAHDOLLISUUS/ KVALIFIOITU LIIDI	ENSIASIAKAS	KANTA-ASIAKAS	ENTINEN ASIAKAS
Luonnehdinta/ kuvaus	Tunniste- tai käyttäytymistekijöiden perusteella arvioitu potentiaali (mm. koko, paikka, toimiala, kannattavuus)	Kohderyhmän jäsenen aktivoituminen omasta tai markkinoivan yrityksen aloitteesta	Yrityksen kriteerit kuumalle liidille täytyvät - tarve - ajankohtaisuus - budjetti - päätösvaltaisuus Asiakas viestii selvästi valmiutta myynnilliseen yhteydenottoon	Ensimmäinen ostopäätös ja asiakkuuden alkuaskeleet	Suhde, joka perustuu jatkuvaan vuorovaikutukseen ja jota kumpikin osapuoli aktiivisesti ylläpitää	Suhde, jota kumpikaan osapuoli ei pidä aktiivisena
Erityistä	Tavallisimmin yritystason tieto	Tavallisimmin henkilötason tieto	Tavallisimmin yritystason tieto sekä toisinaan henkilötason tieto	Mitä ensioston takana on? Linjapäätös vai koepallo?	Kuinka moni kanta-asiakkaista on valmis suosittelemaan yritystä?	Vastaavatko ryhmän asiakkaiden ja yrityksen tulkinnat toisiaan?

Ensin on hyvä saada yhteinen ymmärrys keskeisistä termeistä, jotta ylipäätänsä tiedetään ja ymmärretään mistä ja millaisesta asiasta tarkkaan ottaen puhutaan. Tarkoitetaan nyt

esim. mikä ja millainen on suspekti, prospekti ja liidi. Miten ja millä perustein määritellään ensiasiakas, kanta-asiakas tai entinen asiakas. Näin saataisiin rajaukset kohdalleen. Tämä vaikuttaa yksinkertaiselta, mutta yllättävän usein näiden ymmärtämisessä on eroja. Hyvä lähtökohta keskustelulle on oheinen taulukko, jossa on määritelty termit suspektista, liidiksi sekä entiseksi asiakkuudeksi eri vaiheet.

Toinen asia johon keskusteluissa kannattaa kiinnittää huomiota mikä on myynnin ja markkinoinnin ns. yhteinen kosketuspinta sekä miten keskustelun fokus vaikuttaa keskusteltaviin asioihin. Lähtökohtaisesti myynti puhuu asioista lyhyemmällä aikajänteellä ja fokusoidummin kuin markkinointi, joka taas hakee pidemmän ajan vaikutuksia ja kokonaisuutta. Myynnin kielessä asiat on aika konkreettisia sekä mittayksiköt kerrotaan mm. euroina, viikkoina, kappaleina ja prosentteina. Tällä halutaan tehdä ymmärrettäväksi, miten ja miksi juuri tämä asia/toimenpide liittyy seuraavan vuosineljänneksen myyntitavoitteiden saavuttamiseen. Mikäli tavoitteena on tehdä liiketoiminta- ja myyntitavoitteista lähtevää markkinointia, markkinointikin käy tehokkaimmin yhteiset keskustelunsa myynnin kanssa ”myynnin kielellä”.

Mikäli näin ei vielä tapahdu, on tähän numeroperusteiseen tyyliin ja muotoon markkinoinnin opetettava. Tässä onnistumista ei siis lisää se, jos samaan aikaan markkinoinnin oman viestisisältö on pääosin brändin ja mielikuvan rakentamista sekä esitellään samalla ”amerikkalaisista tutkimuksista saatuja tuloksia”. Merkittävästi konkreettisempi tapa on tulkata keskusteltava aihe ”myynnin kielelle”, eli miten tämä vaikuttaa meidän yrityksen myyntiin ja millä tasolla, paljonko tuo euroja ja missä ajassa. Yksi hyvä peruskaava on: nykytila, vaikutus/merkitys, näkemys ratkaisusta, valinnan perustelut, tavoitetila ja tuotot sekä aktiivinen ehdotus aikataulusta – näillä pääsee jo aika pitkälle.

Tässäkin asiassa harjoitus tekee mestarin ja onnistumiset ruokkivat lisää onnistumisia. Onnistumisten kautta ihmiset alkavat luottamaan toisiinsa ja oppivat toimimaan yhteistyössä keskenään. Samalla ymmärrys ja arvostus eri osapuolien tekemän työn arvoa kohtaan kasvavat. Arvostus on kuitenkin aina ansaittava. Kyllä ns. ”brändi-asiatkin” myyntiä kiinnostavat, kunhan brändin arvo ja merkitys on konkreettisemmin todennettavissa.

5.2 Yhteinen myyntiputki sekä vakioitu myyntiprosessi

Markkinoinnin ja myynnin yhteistä tekemistä on tehtävä yhdenmukaisemmaksi, ennakoitavammaksi, läpinäkyvämmäksi sekä seurattavammaksi ja mitattavammaksi. Tähän tarvi-

taan prosesseja sekä kuvauksia, jotka toimivat kuin kartta ja kompassi suunnistajalle. Kun markkinointi ja myynti ensin tietää missä kohtaa myyntiä hänen asiakkaansa on, niin oikea suunta ja edessä olevat työvaiheet pääteltävissä ja nähtävissä näistä prosesseista ja kuvuksista.

Kaksi keskeistä markkinoinnin ja myynnin yhteistä toimintaa ohjaavaa kuvausta on myyntiputki (sales funnel) sekä myyntiprosessi (sales process). Näistä myyntiputki on isompaa kokonaisuutta kuvaava viitekehys sekä myyntiprosessi on myyntiputken osa, jossa kuvataan yksityiskohtaisemmin ja vaiheistettuna myyntivaiheeseen kuuluvat työvaiheet.

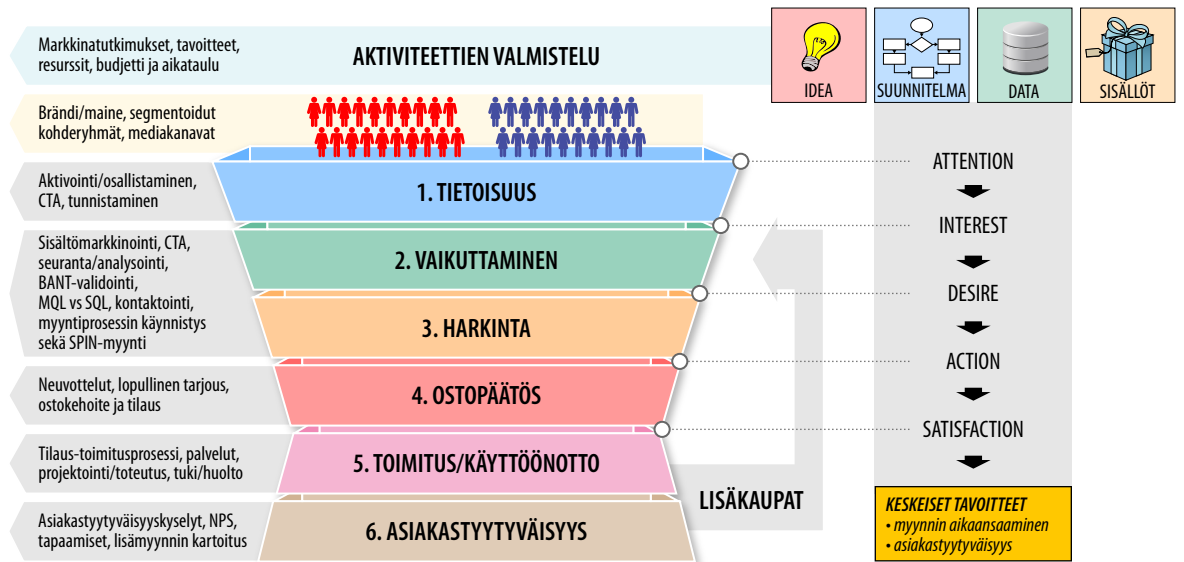
Näiden toimintaa yhdenmukaistavien menetelmien käyttö tuo pitkällä aikavälillä useita etuja (Sahlsten 2011, mukaeltu).

1. Markkinoinnin ja myynnin parhaiden käytäntöjen hyödyntäminen ja levittäminen
2. Johdonmukainen ja tehokas myyntiviesti asiakkaalle
3. Myynnin ja markkinoinnin parempi yhteistoiminta
4. Johdonmukainen suoritusten mittaaminen ja arviointi
5. Nopeampi henkilökunnan sisäänajo osaksi yhteistä tekemistä
6. Mahdollistaa tarkemman myyntiennusteen

Myyntiputken anatomia, tarkoitus ja merkitys

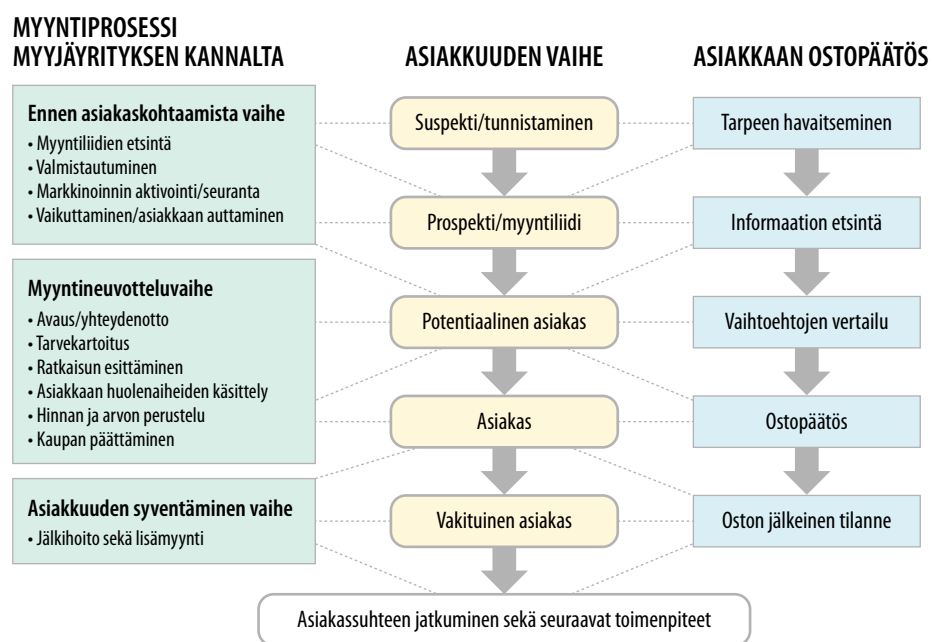
Myyntiputki (sales funnel) on esim. eri tietojärjestelmissä määritelty hieman eri lailla ja eri vaiheiden nimistä on myös olemassa erilaisia versioita. Myyntiputken vaikutusalueesta on myös hieman erilaisia käsityksiä. Osa tulkitsee myyntiputken loppuvan jo ostopäätökseen sekä toiset haluavat myyntiputkeen mukaan myös oston jälkeiset vaiheet, koska ne vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen ja lisäostoihin. Itse näen jälkimmäisen vaihtoehdon parempana.

Myyntiputki usein kuvataan visuaalisesti suppilomaisessa muodossa. Tähän syynsä, koska myyntiputkessa etenemisessä tasolta toiselle työstettävät asiakasmäärät jatkuvasti vähenevät (ns. myyntiputki vuotaa -ilmiö). Hyvin harvoin, jos edes koskaan – alun perin sadasta suspekti-tason asiakkuudesta, tulee myös sata ostanutta asiakasta. Mikäli näin kävisi, se kertoo enemmän liian varovaisesti tehdystä kohderyhmävalinnasta. Tästä asiakasmäärän vähenemisen suhteesta, käytetään termiä konversio ja sen suhteesta konversioaste.



Kuvio 10: Esimerkki kuusiportaisesta myyntiputkesta, jossa on mukana myös 2 kpl oston jälkeistä vaihetta. Kuviossa vasemmalla on päätehtävät markkinoinnissa/myynnissä, keskellä itse myyntiputken päävaiheet sekä oikealla on eri vaiheiden päämääriä kuvaava ns. AIDAS-malli.

Toinen olennainen asia on, että yrityksen myyntiprosessi linkittyy, eli on yhteydessä aina asiakkaan ostopäätösprosessiin sekä asiakkuuden kehittymisen eri vaiheisiin. Asiakas on se taho, joka lopulta määrittää missä tahdissa kuljetaan eri vaiheissa. Tässä etenemisessä tavoitteena on kulkea aina eteenpäin, mutta välillä voidaan palata myös askel taaksepäin. Olennaista on tunnistaa, missä vaiheessa milloinkin ollaan sekä synkronisoidaan käytetty myyntiprosessi tukemaan asiakkaan ostopäätöksen etenemistä.



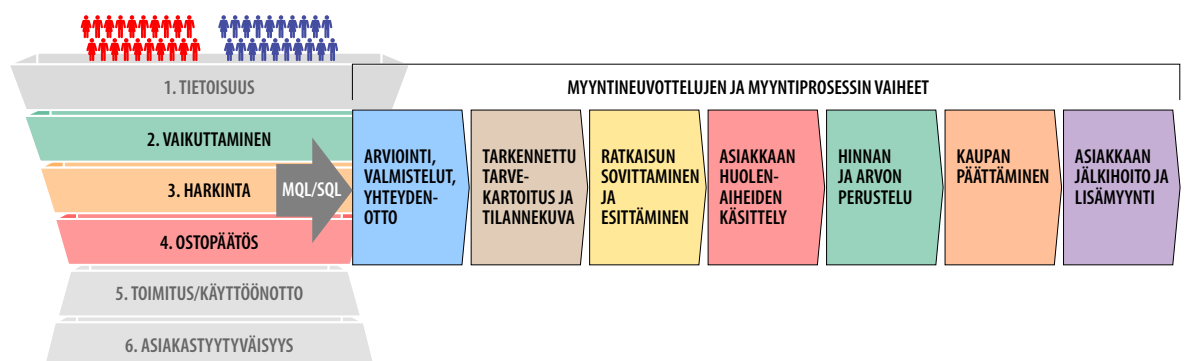
Kuvio 11: Asiakkaan ostoprosessin ja myyjän myyntiprosessin yhteys sekä asiakkuuden kehittymisen vaiheet (Hanti, Kairisto-Mertanen, Kock 2016, 50 mukaeltu).

Myyntiputken päätarkoitus on kuvata, kuinka ensin markkinoinnin toimesta seulotaan

alkuperäisestä ja rajatusta kohderyhmästä (suspekti) henkilöitä ja yrityksiä, jotka osoittavat ostokäyttäytymiseen viittaavaa kiinnostusta yrityksen tarjoamaa kohtaan (prospekti). Kun prospekti-tason asiakkuuden laatu, heidän kiinnostuksensa kohteet sekä verkkoaktiivisuus on riittävällä tasolla, pyritään määrätietoisesti asiakkaalta saamaan yhteystiedot, tarkentavaa taustatietoa sekä lupa yhteydenottoon. Tätä tehdään verkkopalveluissa käyttämällä asiakkaan ostopolkuun liittyvillä rekisteröintilomakkeilla, joiden avulla kerätään tarvittavaa tietoa suoraan asiakkaalta. Asiakkuuden ostovalmiuden arvioinnissa markkinointi käyttää liidien pisteysjärjestelmää (lead scoring), jonka perustana asiakasprofiilit ja niihin ennakkoon määritellyt asiakkuuden arviointiin liittyvät arviointikriteerit. Lupaavimmista asiakkuuksista tulee potentiaalisia liidejä, jotka ensin tarkistetaan ja vahvistetaan (validointi) markkinoinnin (MQL) sekä myynnin (SQL) toimesta. Näistä parhaimpiin eli ns. kuumiin liideihin myynnin on syytä olla yhteydessä heti. Aidosti kuumat liidit, joista myyjällä on hyvä mahdollisuus tehdä kauppaa (myyntimahdollisuus) ovat kaikkein arvokkainta mitä markkinointi voi omille myyjilleen tarjota. Lähtökohtaisesti kun jokaista myyjää kiinnostaa tehdä kauppaa.

Myyntiprosessi osana myyntiputkea

Yksityiskohtaisempi myyntiprosessi on yritys- ja toimialakohtaisesti rakennettavia asioita. Esimerkiksi autokaupan myyntiprosesseissa yksi keskeinen vaihe on auton koeajo, joka muilla toimialoilla ei ole yhtä keskeisessä roolissa. Hyvä lähtökohta yrityksen oman myyntiprosessin määrittelylle on myyntineuvottelun vaiheet. Myyntiprosessissa siis kuvataan ne työvaiheet, joiden mukaan toimimalla myynti todennäköisesti saavuttaa optimaalista lopputulosta eli tuloksellista myyntiä.



Kuvio 12: Myyntineuvottelujen vaiheet B2B-myyntissä sekä myyntiputken ja myyntiprosessin välinen suhde. (Hänti, Karisto-Mertanen & Kock 2016, 134, jalostettu).

Myyntiprosessin ja myynnin aktiivisten toimenpiteiden aloittaminen tuottaa aina yritykselle suurempia kustannuksia kuin perustason markkinointi, joten myynnin aloittamisesta pitää

erikseen päättää. Usein ”se oikein hetki” tälle päätöksenteolle on, kun ollaan myyntiputken vaikuttamisvaiheen alkupuolella. Yksi myynnin perustotuuksia kuitenkin on, että se myyjä joka ensimmäisenä pääsee vaikuttamaan asiakkaan ostopäätöskriteereihin, suurimmalla todennäköisyydellä myös kotiuttaa itselleen kaupan.

Jälkijunassa tulevien myyjien on vaikea menestyä, mikäli kilpaileva myyjä on jo aikaisemmin tehnyt oman, asiakkaan ostopäätöskriteereihin vaikuttavan työnsä kunnolla. Jäljessä tulevasta tulee vähän kuin metsämies, joka hiihtelee toisen jo valmiiksi avaamalla sekä ansalankoja täyteen virittämällä hiihtoladulla.

5.3 Markkinoinnin sekä myynnin liidien hoitaminen

Aloittamisen päätöksenteossa arvioidaan asiakkuuden myyntipotentiaalia ja merkitystä sekä mahdollisesti jo kertynyttä ostohistoriaa ja verkkopalvelun seurannasta saatua tietoa asiakkaan ostokäyttäytymiseen viittavasta toiminnasta. Näitä tietoja validoidaan eli verrataan vasten myyntiprosessin käynnistämiseen jo ennalta annettuja kriteerejä. Tässä vaiheessa siis markkinointi ehdottaa myynnille prospektiasiakkaan tulkitsemista liidiksi (MQL) eli markkinoinnin kvalifioimaksi myyntimahdollisuudeksi. Myynti myös arvioi myyntimahdollisuutta sekä joko hyväksyy tai hylkää markkinoinnin liidin (MQL) arvioinnin. Myynnin on aina perusteltava hylkäämisensä sekä kerrottava markkinoinnille millä perusteella liidiä ei voitu ottaa käsiteltäväksi. Mikäli myynti taas hyväksyy markkinoinnin liidin (MQL), siitä tulee siitä myynnin hyväksymä liidi (SQL). Tässä vaiheessa myynti ottaa asiakkuuden haltuun ja aloittaa myyntiprosessin toteuttamisen.

On suotavaa, että nämä arvioinnissa käytettävät perusteet on etukäteen vakioitu sekä kirjattu myynnin ja markkinoinnin ns. palvelutasosopimukseen (SLA). Tyypillisiä arviointiperusteita on asiakkaan ostokäyttäytymiseen viittaava toiminta yrityksen verkkopalvelussa sekä ns. BANT-validointi, joka tehdään asiakkaasta saadun asiakastiedon perusteella. Toinen tapa on Lead Management prosessin kuvaamisella tehty yksityiskohtainen määrittely.

BANT-validoinnissa arviointikohteita on asiakkaan tarve (need), asiakkaan vaikutusvalta päätöksenteossa (authority), investoinnin oletettu ajankohta (timing) sekä mahdollinen olemassa oleva budjetti (budget). Tästä validoinnista ei pidä tehdä liian kireää tai vaikeaa. Tosiasia kun on, ettei myyjä tee koskaan väärin, mikäli hän itse ottaa yhteyttä prospektitason asiakkaaseen sekä tarkentaa suoraan asiakkaalta keskustelun avulla näitä kriteereitä.

5.4 Markkinoinnin automaatio tuo lisää tehokkuutta toimintamallille

Aikaisemmin mainittujen CRM:n, ERP:n ja Business Intelligence työkalujen lisäksi markkinoinnin automaatiolla (MAM) on oma roolinsa, joka erityisesti antaa markkinoinnille lisää mahdollisuuksia ja kyvykkyyttä tukea myynnin toimintaa tuloksellisemmin.

Termi markkinoinnin automatisointi on tosin hieman harhaanjohtava. Se mitä markkinoinnin automatisoinnissa tarkkaan ottaen automatisoidaan, on rutiineja ja mekaanisesti toistuvia työvaiheita. Osaavia markkinointi-ihmisiä siis tarvitaan edelleen, koska on oltava ideoita, suunnitelmia, luovia toteutuksia ja sisältöjä sekä kyettävä tekemään johtopäätöksiä ihmisten käyttäytymisestä, jossa yleensä vain toinen ihminen kykenee onnistumaan parhaiten.

Perustasolla jo ilmaisella Google Analyticsin avulla yritys yleensä saa tietoonsa mm. kuinka paljon ja mistä kävijöitä on käynnyt yrityksen verkkosivustolla, joka on vähintään ”hyvä tietää” -tason taustatietoa. Edistyneemmillä analytiikkatyökaluilla (esim. Adobe Analytics) päästään jo merkittävästi yksityiskohtaisempaan tietoon verkkosivustoilla kävijöistä sekä pystytään heidän verkkokäyttäytymistä seuraamaan ja analysoimaan.

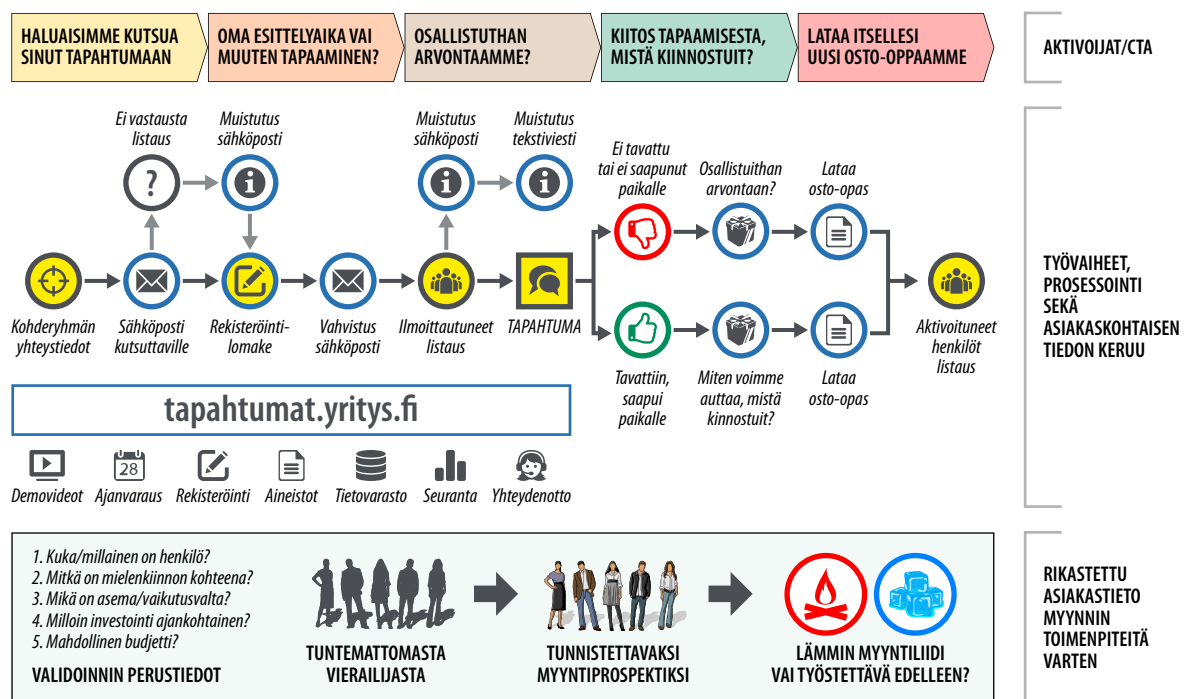
Sähköpostimarkkinoinnin työkalut taas kertovat ketkä ovat vastaanottaneet, avanneet sähköpostin sekä milloin ja mitä linkkiä he ovat viestistä klikanneet. Näiden kahden eri maailman väliin tarvitaan markkinoinnin automaation ratkaisu, jolla tunnistamisen jälkeen kyetään seuraamaan ja keräämään tietoa jo henkilötasolla sekä vielä eri mediakanavista (mm. www-sivut, email, some ja mobiili).

Taulukko 2: Markkinoinnin automaatio, CRM- ja ERP/SCM-tietojärjestelmien erilaiset roolit

	MARKKINOINNIN AUTOMAATIO (MAM)	ASIAKKUUDENHALLINTA (CRM)	TOIMINNANOHJAUS (ERP/SCM)
Rooli liiketoiminnan kannalta	Edistää asiakasdialogia ja aktiivointia, automatisoi markkinoinnin kampanjoita, kerää asiakastietoa sekä mittaa markkinoinnin tuloksellisuutta (ROMI).	Seuraa myyntimahdollisuuksia ja myynnin kehittymistä. Hallinnoi asiakkuuden hoidon kannalta keskeisiä tietoa mm. yhteystiedot ja asiakasluokitus.	Tilaus-toimitusprosessin eri elementit mm. myyntitilaukset, toimitukset, kustannukset, ostot, varastokirjanpito, laskutus ja kirjanpito.
Painopistealue	Ensisijassa markkinointi ja markkinoinnin, ohjaus, jonkin verran myynti ja johto.	Ensisijassa myynti ja myynnin ohjaus, jonkin verran markkinointi ja johto.	Ensisijassa hallinto, logistiikka ja johto, soveltuvin osin muut yksiköt ja kumppanit.
Viestintätyyli asiakkaisiin	Vuorovaikutteinen asiakasryhmät tai segmentit. Personoitavat viestit, jotka voi kohdistaa asiakaskohtaisesti (1-to-1).	Asiakaskohtainen vuorovaikutus. Tyypillisesti myyjältä ostajalle.	Valtaosin suoraan asiakkaille näkymätön, transaktiivinen viestintä esim. excel, csv, xml, pdf tms.
Arkkitehtuuri, toimintamalli	Usein pilvipohjainen. Työkulkupainotteinen toiminta, jossa tiedonhaku ja tallennus tapahtuu asiakkaan toimintapohjalta (ns. triggerit).	Pilvipohjainen tai yrityksen sisäverkkoon asennettu. Tietokantakeskeinen toiminta, jossa tiedon haku/tallennus on usein transaktioperustaista.	Pilvipohjainen tai yrityksen sisäverkkoon asennettu. Tietokantakeskeinen toiminta, jossa tiedon haku/tallennus on usein vain transaktioperustaista.
Erytystä	Kaksisuuntainen ja reaaliaikainen integroinnin tarve mm. eri mediakanavat (esim. some, email, sms, website) sekä erityisesti CRM:n kanssa.	Kaksisuuntaiset ja reaaliaikaiset integraatiot yrityksen muihin järjestelmiin (esim. markkinoinnin automaatio ja ERP/SCM).	Kaksisuuntainen ja reaaliaikainen etenkin CRM:n kanssa, muut ulkoiset integraatiot tapauskohtaisesti (esim. kumppanien järjestelmät ja tilaus/toimitusprosessi)

Oheinen taulukko on hyvä lähtökohta, jonka pohjalta eri tietojärjestelmien roolia ja merkitystä voi arvioida. Markkinoinnin automaation kautta saatavat yhteystiedot ja asiakastiedot kannattaa integroinnin avulla laittaa siirtämään tietonsa myös CRM-järjestelmään. Näin CRM:n puolelle saadaan asiakkaan antamaa ns. rikastettua tietoa sekä myyntitoimenpiteitä varten on olemassa ajantasaiset yhteystiedot.

Tämän kokonaisuuden onnistunut toteuttaminen ”innokas ihminen ja Excel” -menetelmällä on toivotonta. Nykypäivänä ei kannata luottaa, että pelkät yhteystiedot sivuilla sekä yhteydenottolomake riittävät. Pelkkä verkkosivuilla oleva ”soita ja ota yhteyttä” tai ”täytä yhteydenottolomake” kun on tänä päivänä aika passiivinen tapa toimia. Siinä vaiheessa, kun tällainen ”ota yhteyttä tai täytä lomake” on täytetty, asiakas kun on jo omassa ostoprosessissaan edennyt jo todella pitkälle ja myynnin mahdollisuudet asiakkaan vaikuttamiseen ja vakuuttamiseen on merkittävästi pienemmät.

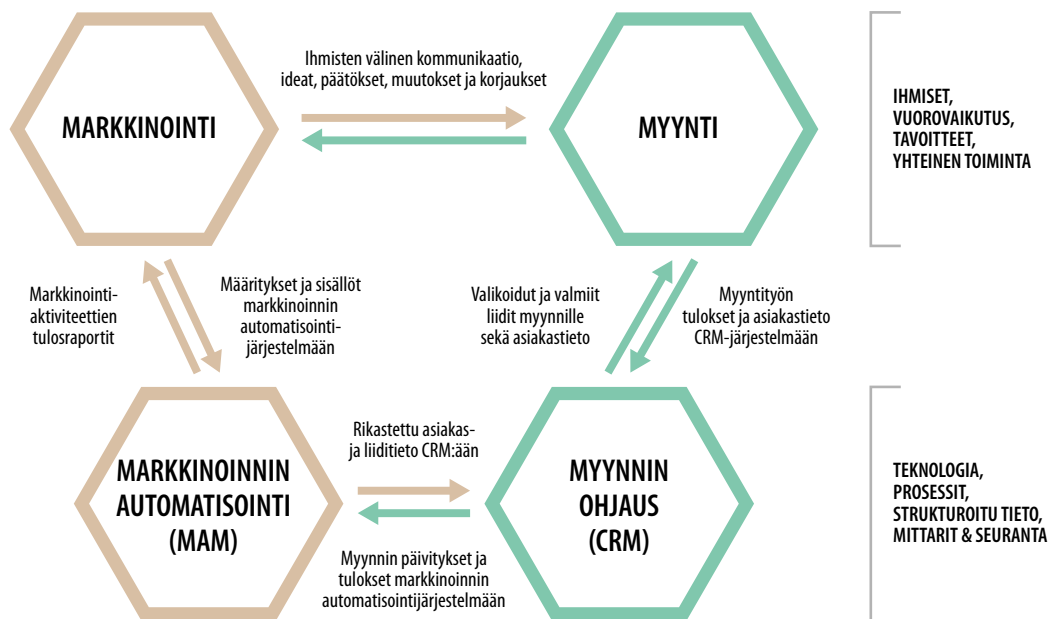


Kuvio 13: Messutapahtuman kutsumisprosessi, jonka toteutetaan markkinoinnin automaation ja verkkopalveluiden avulla. Työvaiheissa keltaiset osat on kohtia, joissa käytetään, kerätään tai rikastetaan asiakastietoa.

Markkinoinnin automaatio (MAM) perustuu työnkulun automatisointiin, jonka kohteena ns. asiakkaan kosketuspisteet (touchpoints), joissa aktivoidaan ja osallistetaan asiakasta ennakkoon rakennetun asiakaspolon mukaiseen prosessiin. Automatisointia voidaan tehdä yksilötasolla, jolloin eri vaiheet toteutuvat asiakkaan aktiviteettitaso ja toimenpiteiden tahdissa. Kerran tunnistetun asiakkaan verkkokäyttäytymistä voidaan seurata sisäänrakennetun seurannan, raportoinnin ja analytiikkatyökalujen avulla hyvinkin tarkasti.

Markkinoinnin automaatio tietojärjestelmien ominaisuuksiin kuuluvat mm. kampanjakoh- taisten sivujen luominen, laskeutumissivut (landing pages), rekisteröinti-, ilmoittautumis- ja kyselylomakkeet, personoitujen sähköposti- ja tekstiviestien käyttö sekä sosiaalisen media- kanavien (esim. Facebook, Twitter, Linked-in) ja verkkopalveluiden aktiviteettien seuranta ja mittarointi. Järjestelmissä on laajat raportointityökalut sekä kykenevät ns. tiedon rikas- tamiseen, jolloin asiakkaan antamia uusia tai muuttuneita tietoja kerätään yhteen keskitet- tyyn tietokantaan. Markkinoinnin automaatiojärjestelmän (MAM) avulla on helppo rakentaa työpöytiä (dashboard), joissa myyntiputken eri vaiheiden konversiosuhteet on seurattavissa.

Markkinoinnin automaatiojärjestelmä kannattaa integroida eli vaihtamaan automaattisesti rikastettua asiakastietoa CRM:n eli asiakkuudenhallintajärjestelmän kanssa kaksisuuntai- sesti. Näin myös CRM:ssä olevat asiakastiedot päivittyvät ajantasaisiksi sekä CRM:stä voi- daan tehdä esim. kohderyhmäpoimintoja suoraan markkinoinnin automaatiojärjestelmään.



Kuvio 14: Markkinoinnin ja myynnin yhteistoiminta ihmis- ja tietojärjestelmätasolla. Tekemistä ja tavoitteita tukevaa tiedonvaihtoa on tapahduttava osastojen, tehtävien ja järjestelmien välillä (Valve 2013, jalostettu).

Markkinoinnin automaatio on yksi kaikkein nopeimmin kehittyviä tietojärjestelmien osa-alueita. Tarjonta ja eri teknologia-alustojen tarjoamat ominaisuudet sekä erilaiset ratkaisumallit vielä muotoutumassa. Teknologia-alustoja on tarjolla useammaltakin valmistajalta sekä ne soveltuvat mitä monimuotoisimpiin markkinoinnin ja myynnin tarpeisiin. Tunnetuimpia valmistajia ovat mm. Hubspot, Adobe Systems Campaign, Marketo, Oracle Eloqua, SAS, IBM Marketing Cloud sekä Salesforce Pardot.

6 Inbound + Outbound = Smartbound markkinointi

Nykyaikaista markkinointia voi tehdä usealla eri tavalla, joista kahdesta pääkeinoista käytetään termejä Inbound- ja Outbound-markkinointi. Näiden kahden yhdistelmästä käytetään usein termiä Smartbound-markkinointi, jossa yhdistetään tilanteen ja saadun asiakastiedon mukaan molempien tapoja ja keinoja, juuri tilanteeseen sopivimmalla tavalla.

Tärkein syy Smartbound-markkinoinnin käytölle on markkinoinnin ja myynnin yhteisten toimenpiteiden vaikuttavuuden ja tehokkuuden nostaminen. Myynti siis ottaa potentiaaliin asiakkaaseen myös itse yhteyttä, jos/kun seurannasta, mittaroinnista sekä analytiikan kautta saatu asiakastieto kertoo, että asiakas on käynnistänyt ostoprosessinsa sekä asiakkaan verkkokäyttäminen alkaa muistuttamaan ostoaikeissa olevan asiakkaan käyttäytymistä. Tämä on luonteeltaan proaktiivista toimintaa, jonka tavoitteena on asiakkaan avustaminen ostopäätöksen tekemisessä ja samalla pyrkiä vaikuttamaan, että ostopäätös kohdistuu markkinoivaan/myyvään yritykseen. Pelkkä passiivinen asiakkaan tekemän yhteydenoton odottaminen, kun ei ole läheskään yhtä tuloksellista ja tehokasta toimintaa.

Taulukko 3: Outbound- ja Inbound-markkinoinnin keskeiset eroavaisuudet ja tyyli

	OUTBOUND-MARKKINOINTI	INBOUND-MARKKINOINTI
Aktiivisempi osapuoli	Markkinoija/myyjä on aloitteellinen ja aktivoi asiakasta sekä myynti ottaa ensikontaktin asiakkaaseen	Asiakasta halutaan tehdä aloitteellinen sekä pääsääntöisesti hän tekee itse ensikontaktin markkinoijaan/myyjään
Kontaktoinnin tapa	Markkinoija/myyjä lähestyy itse määrittelemänsä kohderyhmän asiakkaita, kontaktoimalla heitä suoraan	Markkinoija/myyjä houkuttelee sisältömarkkinoinnin keinoin kohderyhmänsä asiakkaita tunnistautumaan sekä ohjaa/aktivoi heitä itse ottamaan kontaktin markkinoijaan/myyjään
Keskeiset mediat/keinot markkinointiviestinnässä	Suorapostimarkkinointi, sähköpostituslistat, puhelin (soittolista), TV, asiakastapahtumat/messut, internet-sivuston ”ota yhteyttä” lomakkeet sekä perinteisempi mainonta	Oma verkkosivut, blogit, sähköpostituslistat, houkutteleva sisältömarkkinointi, sosiaalisen median eri kanavat, suosittelut, asiantuntija-artikkelit, asiakaskyselyt ja chat-palvelut
Sähköpostilistojen hankintatapa ja kerääminen	Sähköpostituslistat on kerätty omien järjestelmien asiakastiedoista sekä osin myös ulkopuolelta hankituista asiakastiedoista	Sähköpostilistat on kerätty vain asiakkaan antamien rekisteröintitietojen ja listalle liittymisen antaman suostumuksen mukaan
Asiakasluokitus ja kontaktointilistat	Asiakasluokittelu ja kontaktointilistat tehty pääsääntöisesti markkinoijan/myyjän omista lähtökohdista ja järjestelmiin kertyneestä asiakastiedosta	Asiakasluokittelu ja kontaktointilistat perustuu asiakkaalta suoraan saatuihin tietoihin sekä verkkokäyttämisestä saatuaan seuranta- ja analytiikkaperustaiseen asiakastietoon
Tekemisen tavoite ja aikajänne	Tekeminen pyrkii nopeasti kaupallisiin tuloksiin. Aikajänne on suhteellisen lyhyt ja usein kampanjan kohderyhmä kontaktoidaan tietyn, ennakoon määritellyn ajan sisällä	Tekeminen pyrkii tunnistamaan asiakkaan, hankkimaan hyvät lähtötiedot asiakkaasta ennen myynnillisten toimenpiteiden aloittamista. Aikajänne on pidempi ja asiakaskohtainen
Mittaminen ja seuranta	Mittaaminen markkinoinnin toimenpiteiden osalta haastavampaa sekä myynnin osalta seurassa käytössä on perinteiset myynnin tehokkuusluvut	Asiakas on digitaalisessa ympäristössä, joten mitaaminen, seuranta ja analytiikka on kaikin osin kattavampaa sekä ohjaa toimintaa tehokkaasti
Muuta erityistä	Perinteinen ja myyntilähtöinen toimintamalli, jonka asiakas voi kokea ns. keskeyttäväksi tai häiritseväksi, jos yhteydenotto tehdään liian aikaisin ja se ei tue asiakkaan ostoaikeita	Markkinointiviestintä- ja asiantuntijalähtöinen toimintamalli, jonka antaa asiakkaan määrittellä etenemisnopeuden sekä myynnin päätehtävä on avustaa asiakkaan ostopäätöstä

Myyntiputken alkupuolella pyritään ensin kasvattamaan laajemman asiakaskunnan tietoisuutta yrityksen tarjonnasta sekä vaikuttamaan asiakkaan ostoprosessin käynnistymiseen. Tätä tehdä joko perinteisemmällä markkinointiviestinnällä, mainonnalla (muistuttaminen, tietoisuus) sekä yrityksen omassa verkkopalvelussa ja sosiaalisen median kanavissa olevilla sisällöllä, joihin pyritään asiakasta saamaan tutustumaan ja vakuuttumaan siitä, että

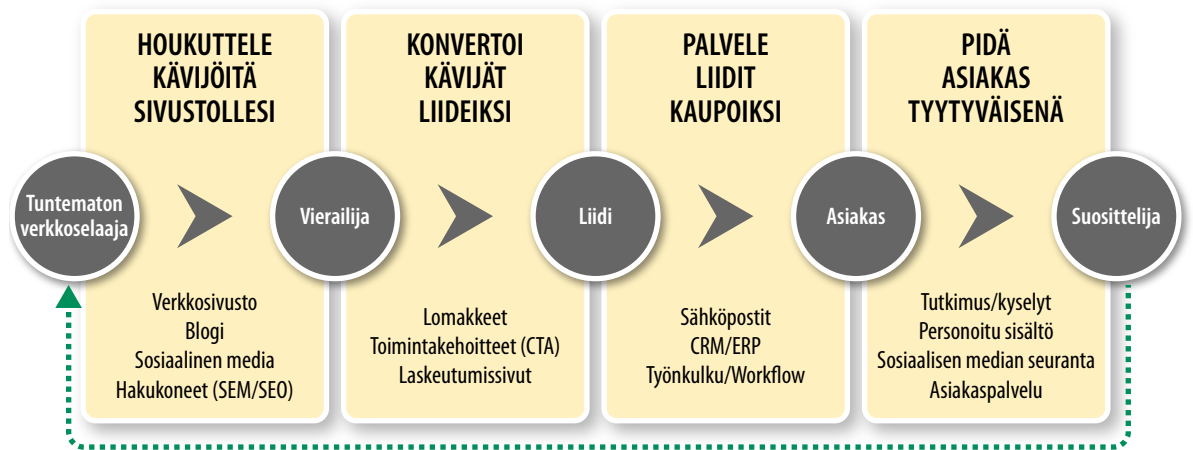
markkinoivalla/myyvällä yrityksellä on kyvykkyyttä ja osaamista eli lisäarvoa, josta on myös merkittävää apua asiakkaan tarveperusteisen ostotarpeen ratkaisemisessa.

Myyntiputken vaikuttamisvaiheessa asiakkaalle tarjotaan aktiivisesti asiakascase kuvauksia, asiantuntijoiden aihealueesta kirjoittamia artikkeleja sekä mahdollisia talteen otettuja videoseminaaritallenteita. Tämä vaihe siis edellyttää, että jo aiemmin on sisältömarkkinointiin panostettu riittävästi sekä soveltuvaa aineistoa on käytettävissä. Näiden sisällöltään arvokkaampien aineistojen ei tarvitse olla kaikkien nähtävillä, vaan näitä voi markkinoinnin ja myynnin toimesta jakaa vain tietyille asiakkaille myös ns. extra-aineistona. Tällöin asiakas kokee saavansa erityisen hyvää palvelua, kun hän tulee autetuksi markkinoija/myyntiorganisaation toimesta. Tässä vaiheessa myynti on myös yhteydessä suoraan asiakkaaseen, jotta asiakkaan tarpeita ja lähtökohtia voidaan kartoittaa täsmällisemmiksi. Samalla voidaan validoida miten pitkällä asiakas on omassa ostoprosessissaan, onko asiakkaalla käytössään ostopäätöksen kannalta oleelliset tiedot sekä tiedustellaan ketkä kaikki ovat mukana vaikuttamassa lopulliseen ostopäätökseen. Olennaista siis on, että myynnin yhteydenotto on asiakkaalle merkityksellinen sekä asiakkaalle kyetään myynnin toimesta tarjoamaan arvokasta apua.

Nykyaikana tästä asiakkaan auttamisesta käytetään usein termiä sosiaalinen myynti (social selling), jonka toinen ulottuvuus on tehdä asiakkaaseen vaikutus sekä luodaan asiakaskokemusta, jolla vakuutetaan, että yritys kykenee, haluaa ja tahtoo auttaa asiakasta jatkossakin. Tässä vaiheessa kasvatetaan ns. luottamuspääomaa, joka on yksi tärkeimmistä tekijöistä ostopäätöksen tekemisessä sekä helpottaa merkittävästi kaupan kotouttamista.

Myyntiputken ostopäätösvaihe on myynnin ominta osa-aluetta, jolloin markkinointi siirtyy enemmän taustatukea antavaan rooliin. Markkinointiviestintä sisältää enemmän ns. myyntikehoitteita (CTA = call to action), jolla rohkaistaan ja aktivoidaan asiakasta tekemään ostopäätös. Ostopäätöksen tueksi, voidaan tarjota vertailuja, referenssejä sekä erilaisia ratkaisun käyttöönottoon liittyviä kuvauksia. Samaan aikaan myynti ohjaa myyntiprosessillaan asiakasta kohti ostopäätöstä ja tätä tehdään kaikkien asiakkaan lopulliseen ostopäätöksen vaikuttavien henkilöiden kanssa. Ostopäätösvaihe on kriittisin vaihe, koska siinä kaikki hui-pentuu ja kaupan saaminen kertoo hyvin tehdystä työstä. Tämän takia saumaton yhteistyö markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalveluiden välillä on erityisen tärkeää tässä vaiheessa, koska eri asiakkaan kohtaamispisteissä luodaan asiakaskokemus.

Smartbound-markkinointi luonteensa mukaisesti käyttää, etenkin alkuvaiheessa pääasiassa Inbound-markkinoinnin menetelmiä, mutta siirtyy tilanteen ja asiakkaasta saadun asiakastiedon mukaan aktiivisempaan toimintaan, silloin kun asiakas alkaa olemaan ns. valmis myynnin yhteydenotolle. Tässä vaiheessa on olennaista, että asiakkaaseen saadaan digitaalisen ulottuvuuden lisäksi myös henkilökohtainen yhteys.



Kuvio 15: Inbound-markkinoinnin vaiheet (Hubspot 2017, suomennettu).

Etenkin B2B-puolella kauppaa kuitenkin käydään edelleenkin ihmisten eikä pelkästään järjestelmien kesken. Näin tapahtuu etenkin silloin, kun kaupankäynnin kohteena monimukaisemmat ja asiakaskohtaisesti mukautettavat B2B-myyntien ratkaisut sekä asiantuntijapalvelut. Mikäli kaupankäynnin kohteena on enemmänkin ns. hyödyke, niin se taas pyritään hoitamaan kustannustehokkaasti ja tällöin ihmistyön eli myyjän käyttö pyritään minimoimaan aikaisemmin esitetyn asiakkuudenhoitomallin periaatteiden mukaisesti. Tämä ohjaa myyjien ajankäyttöä ja työpanosta työhön, jossa on kannattavinta käyttää asiantuntevan myyjän työpanosta.

Yhdistelemällä ja oikealla sekoitussuhteella tavoitellaan maksimaalista tulosta ja potentiaalia, eli yksinkertaistaen ei tyydytä vain siihen mitä inbound voi tuottaa, vaan otetaan lopputulosta parantavia elementtejä käyttöön myös outbound-markkinoinnista. Se missä suhteessa ja miten sekoitus tehdään, on hyvin riippuvainen monesta asiasta.

Automyynnissä on inbound-lähtöisen toimintamallin soveltaminen helpompaa, koska asiakkaat ovat hyvin kiinnostuneita tarjonnasta ja autokohtaisista yksityiskohdista. Tavoiteltavalla kohderyhmällä eli yksittäisillä, autokohtaista vertailua tekevillä asiakkailla on valmiiksi mielenkiintoa tarjontaa kohtaan sekä tähän mielellään avuksi käytetään erilaisia verkkopalveluita. Automyyjät haluavat myös palvella potentiaalisia asiakkaita, jotta he kykenevät autta-

maan ja vaikuttamaan siihen mihin ja minkä yrityksen tarjonnasta asiakas tekee lopullisen valintansa.

Auto on siis myyntikohteena merkittävästi enemmän ns. intohimoja nostattava ja erilaisiin mielikuviin yhdistyvä asia, koska harvoin autokaupassa myydään vain nelipyöräistä vehjettä, joka tehtävä on vain siirtää ihminen paikasta A, paikkaan B. Mikäli kyseessä taas on esim. soraa myyvä yritys, lähtökohdat ovat jo merkittävästi toisenlaiset. Yksittäistä asiakasta kun harvemmin kiinnostaa vertailla soran raekokoa tai hakea yksityiskohtaista tietoa, siitä miten ”kivasti” eri soralaadut absorboivat kosteutta.

Soran ostamisessa asiakkaalle olennaista on, että hän pystyy helposti tutustumaan tarjontaan, vertailemaan eri soralaatuja riittävällä tasolla, tarjolla on sopivia maksutapoja ja toimitustapoja sekä toimittaja kykenee oikeaan aikaan ja paikkaan sekä sopivalla hinnalla toimittamaan asiakkaan tilaaman sorakasan.

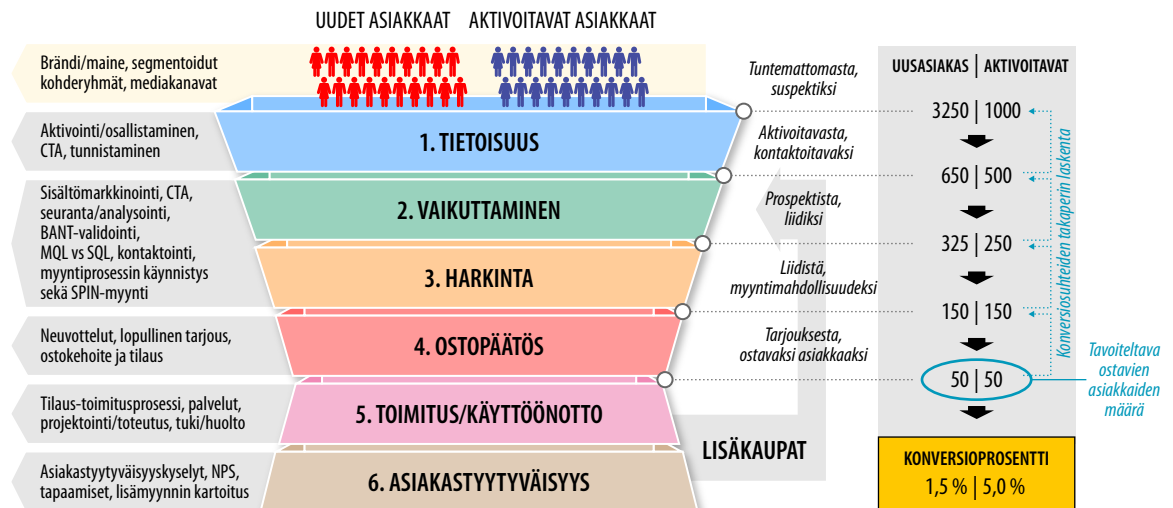
Tässä tapauksessa verkkokauppa voisi olla hyvä ratkaisu, koska se palvelisi asiakasta myös ns. toimistoaikojen ulkopuolella ja on kustannustehokasta. Tosin rakentamisessa ihmisten ostotottumukset eivät ole verkkokaupalle vielä tarpeeksi kypsiä, joten mm. verkkosivuja sekä siellä olevia yhteydenottomakkeita ja yhteystietoja tarvitaan edelleen.

6.1 Konversiot ja myyntiputken toiminta

Konversioprosentti on suhdeluku, joka lasketaan useimmiten joko myyntiputken tai myyntiprosessin lähtötilanteesta, tehtyyn kauppaan. Jos esimerkiksi markkinointikampanjassa oli 250 kpl kontakteja, joista tuli 10 kpl kauppoja konversiosuhteeksi tuli 4 %. Toisinaan samaa termiä käytetään myyntiputken yksittäisen vaiheen tehokkuussuhteen kuvaamisessa.

Ensimmäisenä on hyvä tiedostaa, ettei tietty konversiosuhde ole joka kerta eri aktiviteeteista/kampanjoista saatavia vakioarvoja. Heikommista lähtökohdista tehdyillä aktiviteeteilla on matalammat konversiosuhteet, vaikka yrityksen aikaisemmin saavuttamat keskiarvolutemat olisivat olleet merkittävästi paremmat. Oikeat lukemat siis vaihtelevat sekä tarvittaessa näitä seurataan esim. asiakassegmenttikohtaisesti tai jopa yksittäisen asiakkaan osalta. Tämä vaiva kannattaa nähdä, mikäli haluat ymmärtää syvemmin ketkä asiakkaistasi on jo ostaneet, missä ajassa sekä minkä toimenpiteiden kautta ostopäätöksen on lopulta päädytty. Tämä on paremman asiakasymmärryksen kannalta kriittinen tekijä.

Konversiosuhteita selvitetään takaperin laskemalla keskiarvolukemia eli menemällä myyntiputkea ostopäätöksestä alkupisteeseen asti. Näitä tietoja varten tarvitet pääsyoikeudet CRM:n ja tietoa mitä toimenpiteitä on tehty kaupan eteen. Toinen tapa on kerätä nämä tiedot valmiiksi poimittuna ja laskettuna esim. markkinoinnin automaatiojärjestelmästä.



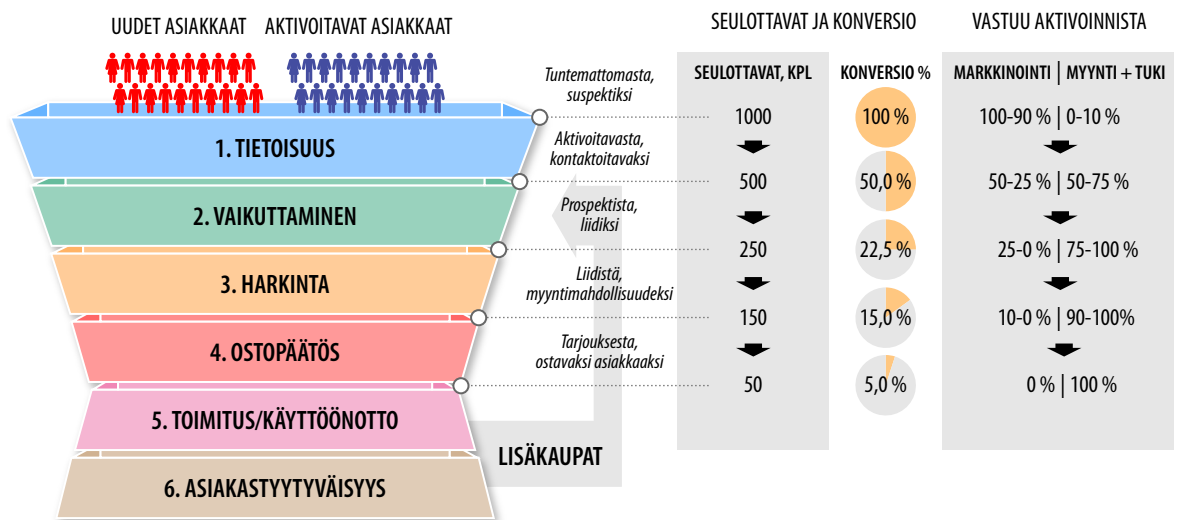
Kuvio 16: Yksi esimerkki konversiosuhteiden muutoksista (asiakkuuksien määrä, eri tasot) myyntiputken eri tasoilla. Uusasiakashankinta vaatii merkittävästi enemmän kontaktoitavia asiakkuuksia kuin olemassa olevien asiakkuuksien aktivointi.

Konversiosuhteisiin merkittävästi vaikuttavia asioita on mm. kohdennetaanko kampanja aktivoimaan nykyisiä vai kontaktoidaanko aivan uusia asiakkaita, myös viestisisältö merkittävyys ja ajankohtaisuus vastaanottavalle asiakkaalle, asiakkaan ostohistoria sekä asiakkaan tarve, kokemukset ja mielikuvat yrityksestä vaikuttavat. Yksinkertaistaen jos henkilö, ajankohta, viestisisältö ja valittu mediankanava on oikea sekä asiakas on ns. ostovalmis viestissä tarjottavalle tuotteelle/palvelulle, niin konversioprosentti on hyvin korkea.

Konversiot ovat hyvä lähtökohta, joilla voi selvittää missä vaiheessa myyntiputkea on kehittämisen varaa. Mikäli yksittäisistä vaiheista esim. harkinnasta, ostopäätökseen aletaan menettämään asiakkaita. Silloin on jo syytä katsoa, onko tarjoustyöskentelyssä tai kilpailevassa tarjonnassa, jotain miksi poikkeuksellisen paljon asiakaskatoa tapahtuu. Tässä tarkastelussa on myös huomioitava, missä suhteessa markkinointi ja myynti on ottanut veto vastuuta asiakkuuden/kaupan voittamiseksi. Lähtökohtaisesti B2B-puolella, jossa myydään ratkaisuja ja palveluja, myynnillä on suurempi rooli myyntiputken harkinta ja ostopäätösvaiheen onnistumisessa sekä perinteisesti markkinointi vastaa etenkin tietoisuudesta.

Oheisessa esimerkissä lähtökohta on, että myyjät tekevät yrityksen kaikki kaupat. Joten viimeistään myyntiputken tason 4 lopussa (ostopäätös), myynti vastaa 100 % kaupan

päättämisestä. Tämä tarkoittaa lopullisen asiakaskohtaisen tarjouksen/myyntilupauksen tekemistä, ostopäätöksen hakemista asiakkaalta sekä voitetun kaupan kirjaamista yrityksen tietojärjestelmiin tilaus-toimitusprosessin käynnistämistä varten.



Kuvio 17: Yksi esimerkki myyntiputken markkinoinnin ja myynnin vastuusuhteista asiakkuuden aktivoinnissa. Myyntiputken yläpäässä markkinoinnin rooli on isompi ja alapäässä myynti kantaa jo täyden vastuun.

Työnjako ja roolitus on tärkeässä roolissa, koska halutaan kohdentaa yrityksen markkinoinnin ja myynnin voimavarat ja osaaminen oikeisiin asioihin, oikeaan aikaan ja oikealla tavalla.

Mikäli markkinoinnilla on jo käytössä markkinoinnin automaatiojärjestelmä, he kykenevät skaalautuvin keinoin eli kustannustehokkaammin tekemään yhteydenottoja suurempiin määriin asiakkaita sekä seuraamaan heidän toimenpiteitään esim. yrityksen verkkopalveluissa sekä sosiaalisen median kanavissa. Tähän tehtävään ei siis kannata käyttää myyjä, jos automatiikkaa on käytettävissä. Myynnin kontaktointi kun on, pääasiassa asiakkaan tavoittelemista puhelimitse, joten se ei ihmisvoimin tehtynä helposti skaalaudu ja puhelun jälkeisen vaikutuksen seuranta on merkittävästi vaikeampaa. Tyypillisesti B2B-ympäristössä skaalautuvuutta myyntiin haetaan jälleenmyyjä- ja jakeluverkoston avulla.

6.2 Palvelutasosopimuksen (SLA) käyttöönoton kolme vaihetta

SLA (Service-level Agreement) eli palvelutasosopimus, on sopimus, jolla yleensä määritellään mitä, millaista ja millä aikataululla palveluntarjoaja tarjoaa palvelua asiakkailleen. Sopimuksessa on yleensä määriteltä laatu, saatavuus ja vastuualueet sekä määrät ja aikataulu. Nyt sisäisen SLA:n sopimuspuolet ovat markkinointi ja myynti sekä kyseessä on molempien tekemistä ja laatutasoa määrittelevä sopimus.

Kun palvelutasosopimusta (SLA) tehdään, sen lähtökohta on myyntitavoite. Tämä tavoite on yhteinen markkinoinnille ja myynnille, johon molemmat myös sitoutuvat.

Ensin on päätettävä laskennan lähtötiedoiksi neljä määritystä (B2B Advance 2017, 12).

- Myynnille asetettu liikevaihtotavoite (euromääräinen, esim. 500 000 €/3 kk)
- Markkinoinnille asetettu prosenttiosuus myynniksi konvertoituneista myyntiliideistä (prosenttiosuus, esim. 40 % koko myynnistä tulee markkinoinnin tuottamista liideistä)
- Myynnin kaupan keskikaupan arvo (euromääräinen, esim. 10 000 €/kpl) tai vaihtoehtoisesti tavoiteltava ostavien asiakkaiden määrä (50 kpl/3 kk)
- Valistunut arvio konversioprosentista eli kaupan kotouttamisasteesta, suhteessa kohde-ryhmäpoiminnan asiakasmäärään (prosenttiosuus, esim. 5 % myyntiputken kautta)

Vaihe 1: Markkinoinnin myyntiä tukevan työn laskenta euroiksi ja kappaleiksi

Seuraavaksi laskelmien kautta, muunnetaan markkinoinnin myyntitavoitteista johdettu työ euroiksi ja kappaleiksi. Tämän tarkoitus on tehdä markkinoinnin työn merkitys ja arvo helpommin ymmärrettäväksi sekä seurattavaksi ja mitattavaksi. Tähän riittää kolme peruslaskelmaa, mutta varmuuden vuoksi tehdään vielä neljäskin. Tätä neljättä käytetään lähinnä yksinkertaistettuna seurannan ja lähijohtamisen työkaluna. Sitä voi käyttää esim. markkinoinnin ja myynnin yhteisessä viikkopalaverissa tilannekuvaa esiteltäessä.

A) MARKKINOINNIN LIIKEVAIHTOTAVOITE / AIKAJAKSO 3 KK

	OSUUS	MÄÄRÄ €
Myyntibudjetti, liikevaihtotavoite 3 kk	100 %	500 000 €
1) Markkinoinnin työstämä liikevaihto 3 kk	40 %	200 000 €
2) Muutoin syntynyt liikevaihto 3 kk	60 %	300 000 €

Jos markkinointi on sitoutunut tuottamaan 40 % myyntiin johtaneista liideistä myynnille. Tästä on johdettavissa myös liikevaihto, jonka tuottamiseen markkinointi tekemä työ on suoraan edistävä.

B) MARKKINOINNIN MYYNTIIN JOHTANEET LIIDIT / AIKAJAKSO 3 KK

	OSUUS	MÄÄRÄ kpl
Tarvittavat kaupat (arvo 10 000 €/kpl) 3 kk	100 %	50 kpl
1) Markkinoinnin osuus kaupoista 3 kk	40 %	20 kpl
2) Muutoin syntyneet kaupat 3 kk	60 %	30 kpl

Kun myyntitavoite on 500 000 € ja kaupan keskiarvo on 10 000 €/kpl. Tarvitaan yhteensä 50 kpl myyntimahdollisuuksia, jotka päätyvät lopulta kaupoiksi. Markkinoinnin osuus myyntiin johtaneista liideistä on 40 %.

C) MYYNTIPUTKEN ALKUUN TARVITTAVAT ASIAKKAAT / AIKAJAKSO 3 KK

	OSUUS	MÄÄRÄ kpl
Myyntiputken tarvittavat asiakkaat 3 kk	100 %	1000 kpl
1) Markkinoinnin työstettäväksi 3 kk	95 %	950 kpl
2) Myynnin itse kontaktoitavat 3 kk	5 %	50 kpl

Myynti haluaa itse kontaktoida parhaita ja todennäköisesti ostovalmiita asiakkaitaan (50 kpl) etukäteen, joten markkinoinnin on aktivoinnilla saatava seuloitua 950 kpl potentiaalisia markkinoinnin liidejä (MQL).

D) MYYNTIPUTKEN TULOKSEN SEURANTA, ERI AIKAJAKSOILLA

	PÄIVÄT	MÄÄRÄ kpl
Ostavat asiakkaat 3 kk ajanjaksolla	90 pv	50 kpl
1) Kuukausittain tarvittavat kaupat	30 pv	16,67 kpl
2) Viikottain tarvittavat kaupat	7 pv	3,89 kpl

Myyntiputken seuranta tarvitsee myös lyhyemmän ajan seurantapisteitä. Tässä on laskettu kuukausi ja viikkotasot, jotka on ns. tasaisen vauhdin- jaon pohjalta laskettuja myyntitavoitteita.

Kuvio 18: Markkinoinnin ja myynnin yhteisen myyntiputken neljä perustason laskelmaa. Näiden avulla saat myös markkinoinnin myyntitavoitteita tukevaa työtä paremmin esille ja ymmärrettävämmiksi osatavoitteiksi.

Vaihe 2: Myynnin sitoutuminen saatujen liidien hoitamiseen

Kun markkinointi tekee myyntitavoitteiden saavuttamiseen liittyvää työtä, on myynnin vastavuoroisesti pidettävä huolta, että myös markkinoinnin liidit käsitellään laadukkaasti ja nopeasti. Liidithän on ns. tuoretavaraa, eli niitä ei oteta käsittelyyn vasta ensi viikolla.

Myynnin ensimmäinen tehtävä on validoida liidinsä, jossa usein käytetään kriteereinä esim. BANT-mallia eli onko asiakkaalla tarve (N), rooli/valta päätöksenteossa (A), mikä on mahdollinen budjetti (B) sekä onko ostoajankohta milloin (T). Nämä on selvitettävä ennen kuin käynnistetään enemmän resursseja vaativa ja kustannuksia tuottava myyntityö. Ideaalita-pauksessa näitä asioita on selvitetty jo markkinoinnin toimesta. Mikäli tätä ei ole vielä tehty, niin myyjän kannattaa myös itse olla asiakkaaseen yhteydessä.

Myynnin liideistä myyntimahdollisuuksiksi käsittelyn palvelutasosta on hyvä tehdä hyvin ”mustavalkoinen” määrittely. Hyvä lähtökohta palvelutason määrittelyksi saadaan seuraavien kysymysten kautta tehdyistä päätöksistä (B2B Advance 2017, 13).

1. Kuinka nopeasti myynnin on kontaktoitava heille annettu liidi? (esim. ensimmäinen yhteydenotto yritys 24 h sisällä, arkisin 8-17)
2. Kuinka monta kertaa myynnin on yritettävä ottaa yhteyttä liidin asiakkaaseen? (esim. myyjä yrittää soittaa vähintään kolme kertaa viikon sisällä sekä yrittää kontaktoitua vielä kaksi kertaa seuraavalla viikolla, jotta saataisiin ihmistason ensi kontakti)
3. Missä ajassa saatu liidi pitää muuntaa myyntimahdollisuudeksi tai liidistä tulee luopua? (esim. ensi kontaktin saamisesta, 80 %:n liideille on tehty BANT-validointi viikon sisällä)
4. Kuinka nopeasti myyjän on raportoitava (esim. CRM) myyntimahdollisuuden arvo?
5. Miten nopeasti myyjän on raportoitava liidistä luopumisen päätöksestä ja siihen liittyvät syyt perusteluineen?

Koska myyjän on kirjattava tiedot asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmään (CRM), näiden kehittymistä ja laatutasoa voidaan tarkastella sen kautta. Poikkeamiin ja puutteisiin myynnin johto puuttuu tarvittaessa.

Mikäli kuvattua toimintamallia otetaan vasta käyttöön, on näitä suhteita, mitkä tulkintaan liidiksi sekä konversioiden tehokkuuslukemia vielä haettava. Hyvä lähtötaso esim. markkinoinnin liidistä, kaupaksi suhteesta aloitusvaiheessa voisi olla n. 20 %.

Vaihe 3: Toimintamallin vakauttaminen, syventäminen ja toimeenpano

Uusi toimintatapa toimia vaatii harjoitusta ja opiskelua, joka kannattaa tehdä pienissä askelissa ns. iteroimalla.

Ensimmäinen kehitystaso on, että kyetään vakaasti tuottamaan yritystasolla seuraamaan ja onnistumaan palvelutasosopimukseen liittyvien asioiden toteutumisessa. Onnistumisen myötä, aina vaiheittain saavutetaan tärkeä kypsyystaso, josta voitaisiin edetä seuraavalle tasolle.

Toisella kehitystasolla vastaavaa seuranta on kyettävä saamaan myös asiakassegmentit-
tasolle, joka taas edellyttää, että asiakassegmentit on määritelty esim. CRM-tietojärjestel-
mään ja niitä käytetään oikein.

Kolmas kehitystaso on kyetä tekemään vastaavaa seuranta sekä mittaamista ihan yksittäi-
sellä aktiveettitasolla eli jos tehdään kampanja X, mitkä oli vaikutukset juuri siihen poimitun
kohderyhmässä ja/tai asiakassegmentissä.

Neljäs kehitystaso on henkilötason verkkokäyttäytymisen seuranta, niin että yksittäisten
henkilöiden mielenkiinnon kohteet ovat selkeästi tunnistettavissa. Tämä tieto on kyet-
tävä myös toimittamaan myyjälle, jotta asiakastiedon avulla hänen myyntimahdollisuudet
paranevat.

7 Toimintamalliin soveltuvat mittarit ja seuranta

Aina kun puhutaan markkinoinnin ja myynnin yhteisistä mittareista, on hyvä ymmärtää mitkä on myyntiä vahvasti ennustavia ja mittaavia mittareita sekä mitkä ovat enemmän onnistuneeseen lopputulokseen taustalla vaikuttavia mittareita (pehmeät mittari).

Tyypillisesti lopputulokseen taustalla vaikuttavia mittareita on mm. sosiaalisen median peukutukset/tykkäämiset, jakamiset ja näyttömäärät. Näitä luonnollisesti tarvitaan, koska ensin on saatava tietoisuutta, jolla on myös suora korrelaatio myynnin tuloksellisuuteen. Nämä pehmeät mittarit siis kertovat siitä, että ”pöhinää on” sekä antavat viitteitä tulevasta myynnistä. Myynti kuitenkin kaipaa vahvempia mittareita, jotka kertovat onko ”pöhinä” myös kääntymässä/kääntynyt laskutettaviksi euroiksi.

Kyse on vähän samasta asiasta, jos ravintola olisi täynnä asiakkaita, mutta he eivät tilaa eli osta juuri mitään. Tunnelma voi olla hyvä ja ylevä, mutta pelkällä tunnelmalla ei oikein makseta ravintolan vuokraa sekä henkilökunnan palkkoja. Asiakaskokemus ja -tyytyväisyys oli illalla todennäköisesti korkealla, mutta sitä ei vaan onnistuttu kääntämään liiketoiminnaksi. Tällöin on myös aika vaikea puhua menestyksekkäästä illasta, kun toiminnasta kaupallinen menestys loistaa poissaolollaan.

Parhaat myyntimittarit ovat siis sellaisia, joiden perusteella voidaan luotettavasti seuranta, kuinka paljon tekemisestä tulee euroja, joko heti tai lyhyen ajan päästä. Hyviä mittareita ovat taas sellaiset, jotka ennakoivat ja täyttävät ne kriteerit, joiden perusteella aika varmasti tiedetään, mutta tosin pienellä viiveellä euroja tulevan riittävästi yrityksen kassaan.

7.1 Keskeisten mittarien käytön valmistelu ja perusidea

Mittaaminen ja seuranta on osa-alue, josta jokaisessa yrityksessä on hieman erilaisia versioita, vaikka eri yritykset mittaisivatkin aivan samoja asioita. Yrityksessä erilaisia mittareita ei pidä olla liikaa, jotta ei ajauduttaisi ns. mittarimaniaan. Toisaalta niitä pitää olla juuri sen verran, että liiketoiminnalle keskeiset asiat tulevat seuratuksi ja mitatuksi. Määrän ohella vieläkin tärkeämpi asia on mittauksessa ja seurannassa käytettävien mittareiden laatu ja luotettavuus, joka on kriittinen tekijä etenkin johdon päätöksenteon kannalta. Toinen keskeinen asia on eri mittaustulosten otoksien vertailukelpoisuus, jotta ylipäättensä voitaisiin vertailla asioita esim. kahdelta eri ajanjaksolta A/B oikein.

Mittareiden avulla yleensä seurataan ja mitataan neljää yritykselle keskeistä näkökulmaa: talous, asiakkaat, prosessit sekä kasvu. Näiden lisäksi voi olla käytössä muitakin yrityksen strategiasta johdettavia mittauskohteita (esim. asiakkaiden- ja henkilökunnan tyytyväisyys). Tavoitteena on vahvistaa yrityksen johtamista ja ohjausta, jonka perusta on oltava todellisessa tiedossa ja faktoissa, fiktion sijasta. Tästä voi käyttää kuvaavaa termiä ”tiedolla johtaminen”, joka on lähtökohtaisesti kaikkien kaupallisin periaattein toimivien yritysten tavoitetilä.

7.2 Yritystason toiminnan ohjaamista ja johtamista tukeva seuranta

Yritystason mittarit antavat helikopteri-tason näkymän koko yrityksen suoritukseen. Tulokset ja kehittyminen on sellaista tietoa, joita voi tai oikeastaan pitää esim. koko yrityksen henkilökunnan olla tietoinen. Näin jokainen yrityksen palveluksessa oleva henkilö, että oikeanlaisella tekemisellä on merkitystä ja sitä myös seurataan. Yritystason mittarit luovat tilannekuvan sekä osastokohtaiset ja henkilökohtaiset mittarit on erinomaisia johtamisen ja ohjaamisen työkaluja esimiehille/johdolle sekä yksilöille. Näiden avulla selviää kehityskohdet ja poikkeamat/vaihtelut, joita voidaan yhdessä työstää paremmiksi.

Pelkästään subjektiiviset (ihmisen omakohtainen tulkinta tai käsitys, usein puolueellinen) mittarit ovat pidemmän päälle jopa vaarallisia, koska niiden tulkinnanvaraisuus vääristää todellisuutta sekä tekee eri asioiden suhteiden vertailun vaikeaksi. Ne ovat useimmiten epävarmoja ja vertailtavuudeltaan haastavia, mikäli asiaa katsotaan kokonaisuuden kannalta.

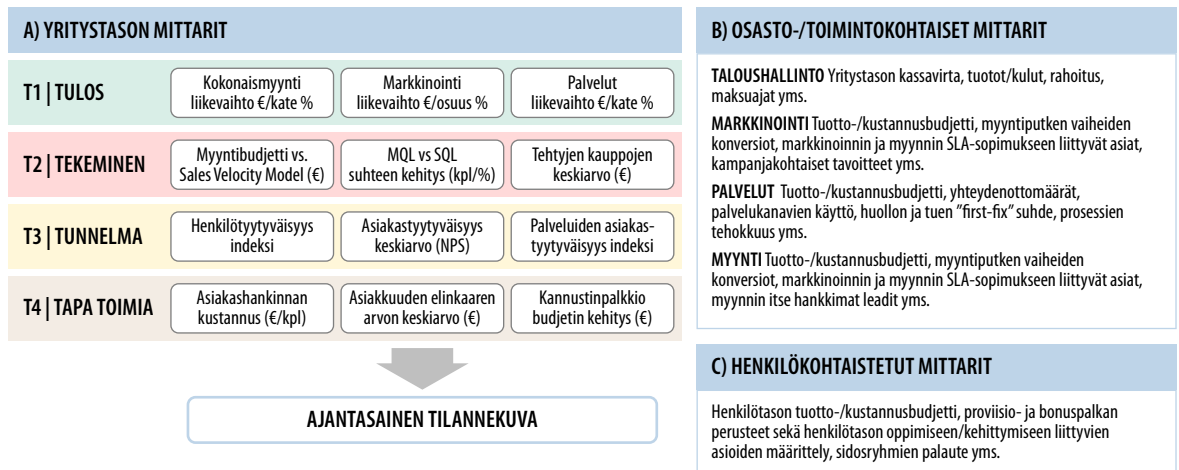
Subjektiivisia mittareita pitäisikin käyttää hyvin harkiten, ainakin jos objektiivisesti (henkilökohtaisesti näkemyksestä tai asenteesta riippumatonta, puolueetonta, tasapuolista ja yleispätevää) mitattavia asioita olisi samaan asiaan käytettävissä. Subjektiivisten mittareiden käyttökohde, kun on oltava enemmän asiakkaiden ja henkilökunnan tyytyväisyyttä tms. mittaavissa ja seuraavissa asioissa.

Toisaalta vaikka moni asia kuten myynti on pohjimmiltaan matematiikkaa, on viime kädessä huomioitava myös inhimillisempi puoli. Äärimmäisyyteen viety ”Excel-johtaminen”, kun on ihmistä lannistavaa toimintaa.

Esimerkki yritystason ohjauksen sisäisistä mittareista ja seurannasta

Onnistunut koko yritystason mittaus ja seuranta yleensä rakennetaan, kun sekoitetaan

sopivassa suhteessa objektiivisia sekä subjektiivisia mittareita. Eräissä aikaisemmassa työpaikassani koko yritystason seuranta- ja mittausmalli on rakennettu ns. T4-periaatteen pohjalta. Sekoitussuhde oli n. 75 % objektiivisia sekä n. 25 % oli subjektiivisia seurannan ja mittauksen indikaattoreita. Tässä esimerkissä käytän hieman muutettuna ja päivitettyinä vastaavanlaisia yritystason mittareita, joita aikaisemmassa työpaikassani oli käytössä.



Kuvio 19: Yksi esimerkki määritellyistä mittareista sekä luokittelusta yritys-, osasto- ja henkilökohtaisiin osiin. Nämä mittarit soveltuvat hyväksi lähtökohdaksi yrityksiin, jotka toimivat myynti- ja palvelupainoisessa liiketoiminnassa.

Perusidea oli, että yritystason mittaus oli jaettu tulos, tekeminen, tunnelma sekä tapa toimia elementteihin, josta nimitys T4-periaate oli myös johdettu. Näiden lisäksi osasto- ja toimintokohtaisesti oli käytössä mittarit, jotka oli johdettu yritystason mittareista. Viimeisenä oli vielä henkilökohtaisiin tavoitteisiin sidotut mittarit, jotka olivat myös tulospalkkauksen perusteena.

Mittaroinnin ja seurannan käyttöönotto auttaa tiedolla johtamista

Taso yksi tiedolla johtamisessa saavutetaan, kun organisaatiota päätetään johtaa yksillä ja yhtenevillä luvuilla. Lähtökohta on johdon yhteinen näkemys tiedon tarpeesta, ei siis vain yksittäisen liiketoimintayksikön tarpeet. Näkökulma on tiedon hyödynnettävyyden ja sen tuottaman arvon näkökulma. Tavoitteena on päästä kokonaisuuden kannalta yhtenäisesti johdettuun ja ymmärrettyyn tilannekuvaan, joka palvelee liiketoimintasuunnitelman strategiasta johdettavia tavoitteita. Tiedon saaminen sekä laatu on koko johdon tehtävä. Kun yhteinen tiedon tarve on tunnistettu, eri järjestelmähankkeiden priorisointi ja tarvittavan tiedon hahmottaminen on mahdollista sekä ennen kaikkea johdettua (Laakkonen 2017).

Taso kaksi tiedolla johtamisessa saavutetaan, kun organisaatio uskaltaa tiedon avulla haas-

taa omat uskomuksensa, myyttinsä ja perinteiset johtamistapansa. Tämä tehdään liiketoiminta-ajureihin (KPI-mittarit) ja -logiikkaan perustuvan ajattelun kautta, jota hyödynnetään suunnittelussa, ennustamisessa ja seurannassa. On selvittävää mistä asioista liikevaihto muodostuu sekä mitkä asiat ovat vaikuttaneet tuloksen muodostumiseen. Painopisteenä on antaa organisaation toimenpiteiden ja siitä muodostuvan datan kertoa nämä asiat. Tavoitteena on päästä fiktiosta, faktoihin josta lopulta tulee ns. indikatiivista (suunnan ilmaiseva) tietoa. Liiketoiminnassa tavoitteena on päästä ennustettavuuteen eikä turvaututtaisi vain vanhaan dataan eli ns. peräpeilitietoon (Laakkonen 2017).

Taso kolme tiedolla johtamisessa saavutetaan, kun organisaatio uskaltaa kokeilla ja kehittää laadukkaampia mittareita. On selvittävää mitä ei vielä nähdä datasta sekä mistä saadaan uusia näkemyksiä ja miten ne vahvistavat organisaation toimintaa. Olennaista on, että keskitytään mihin asiaan olet hakemassa vastausta tai vahvistusta sekä miten data konkreettisesti auttaa liiketoimintaan liittyvissä kysymyksissä ja päätöksenteossa. Mittareita ei pidä luoda vain mittaamisen ilosta tai koska se on mahdollista. Jokaisella mittarilla on oltava tehokkuutta, laatua ja/tai tuloksellisuutta parantava vaikutus (Laakkonen 2017).

Turhat sekä arvoltaan ja/tai laadultaan heikot mittarit vain vievät huomiota keskeisiltä seurattavilta sekä mitattavilta asioilta sekä monimutkaistavat turhaan kokonaisuutta. Mittareiden osalta on aina hyvä muistaa, että yksinkertainen on kaunista ja usein myös tehokasta. Miksi siis kuluttaa energiaa sellaiseen, joka ei palvele riittävän hyvin lopullista päämäärää? Tämän takia mittareiden käyttökelpoisuutta ja merkitystä on arvioitava jatkuvasti.

7.3 Myynnin kehitys on kaikkein keskeisin liiketoiminnasta mitattava asia

Myynti ja sen ennustaminen on osa-alue, jota yrityksissä todennäköisimmin jo nyt seurataan ja mitataan kaikkein tarkimmin. Hyvin usein myynti onkin yrityksen ainoa toiminto, jota jo valmiiksi mitataan. Tämä on hyvin luonnollista, koska jos myynti ”ei vedä”, sen jälkeen alkaa ilmaantumaan monenlaisia ongelmia.

Myyntinkehittämisen kannalta keskeiset seurannan ja mittaamisen mittarit voidaan karkeasti jakaa kahteen osaan. On olemassa keskeisiä mittareita sekä avustavia mittareita. Keskeiset mittarit antavat usein vastauksia ”paljonko/miten” -kysymyksiin sekä avustavat taas antavat vastauksia ”mistä johtuen/miksi” -tyyppisiin syy-seuraus kysymyksiin.

7.4 Sales Velocity Model – myynnin tehokkuiden kuvaaja

Sales Velocity Model on todennäköisesti yksi toimivimmista päätason mittareista, koska se koruttomasti ja yksinkertaisella tavalla kertoo myynnissä onnistumisen suoraan euroina.

Lähtökohtaisesti myynnin ennustaminen onnistuu vain neljällä peruskomponentilla. Nämä ovat suunta, laatu, aika ja määrä (SLAM). Yksinkertaistaen suunta edustaa kaupan kotouttamisastetta (todennäköisyys %), laatu edustaa tehtävän kaupan keskiarvoa (arvo euroa), aika edustaa myyntisyklin pituuteen kuluvaan aikaan (viikkoja, kuukausia ja/tai vuosineljänneksiä) sekä määrä edustaa aktivoituneiden asiakkuuksien määrää (myyntimahdollisuudet).

Sales Velocity Model oikea ja reaaliaikainen käyttö mahdollistaa sen, että myyntijohtaja voi sanoa ”Q1 myyntiennuste on nyt 180 000 € eli olemme nyt n. 8 prosenttiyksikköä edellä verrattuna tehtyyn myyntibudjettiin”.

SALES VELOCITY MODEL | MYNTITEHOKKUUDEN SEURANNAN LASKENTAKAAVA

$$\frac{\text{Myynti-
mahdollisuudet} \times \text{Kaupan
keskiarvo} \times \text{Kaupan
kotiuttamisaste}}{\text{Myyntisyklin pituus}} = V$$

Myyntiennuste €/aika

YKSINKERTAISTETTU ESIMERKKI

Lähtökohta ja tavoiteasetanta (3 kk)
Myyntiorganisaatiossa on 4 kpl myyjää, joiden myyntitavoite on 500 000 euron myynti (3 kk) eli n. 42 000 € myynti kuukaudessa per myyjä. Jos keskikauppa on 10 000 €, se vaatii 50 kpl onnistuneita kauppia (3 kk).

Laskentaperusteiden taustamuuttujat
Tarkastelujakso on 3 kk (90 pv) sekä myyntiputken konversioaste on 5%. Markkinoinnin ja myynnin yhteisen myyntiputken alkuun tarvitaan 1000 kpl suspektitason asiakkaita (kts. kuvio 16), jotta ostavia asiakkaita todennäköisesti saadaan tarvittavat 50 kpl.

$$\frac{1000 \text{ kpl} \times 10\,000 \text{ €} \times 5\%}{3 \text{ kk}} = 166\,667 \text{ €/kk}$$

Kuvio 20: Sales Velocity Model, keskeinen toimintaidea (Altify 2016, mukaeltu).

Kaikkein vaikuttavin yksittäinen tekijä Sales Velocity Model -mallissa on myyntisyklin pituus. Mikäli hyvä kaupat saadaan kotiutettua ajoissa sekä heikompi laatuiset liidit ohjataan takaisin markkinointiin edelleen työstettäväksi, niin sillä on iso vaikutus myynnin tehokkuuteen. Myyntiprosessissa ei siis kannata pitää myynticaseja, joiden kotiuttamismahdollisuus ja ajankohta on vasta pitkällä tulevaisuudessa.

Tämä osaltaan asettaa laatupaineita markkinoinnille, mikäli heidän tehtävänä on tuottaa myyntivalmiita liidejä (SQL) myynnin työstettäväksi. Kaikkein parasta olisi, jos markkinoinnin ja myynnin kesken on jo etukäteen tehty selkeä palvelutasosopimus (SLA). Palvelusopimuksessa on selkeästi määritelty mitkä asiat tekevät liidistä niin arvokkaan, että se on otettava myynnin kontaktoitavaksi (SQL).

Sales Velocity Modelin avulla on myös helppo mallintaa, miten eri lukemien muuttuminen vaikuttaisi lopputulokseen. Mikäli halutaan parantaa lopputulosta, on yhden tai useamman laskelman jakoviivan yläpuolisten lukemien noustava ja/tai jakoviivan alapuolisen lukeman parannettava. Kaikkein dramaattisin vaikutus saadaan, mikäli pystytään kaikkia eri komponentteja yhtäaikaaisesti parantamaan. Yksinkertaistaen kaikkiin eri elementteihin kohdistuva 10 prosenttiyksikön parantaminen, tulisi nostamaan myynnin lopputuloksen ennustetta jopa +48 prosenttiyksiköllä.

$$\begin{array}{ccc}
 \# & \text{€} & \% \\
 110\% \times 110\% \times 110\% & & \\
 \hline
 90\% & & \\
 \text{L} & & \\
 & = & 148\%
 \end{array}
 \quad \rightarrow \quad
 \begin{array}{ccc}
 \# & \text{€} & \% \\
 1100 \text{ kpl} \times 11\,000 \text{ €} \times 5,5\% & & \\
 \hline
 2,7 \text{ kk} & & \\
 \text{L} & & \\
 & = & 246\,481,50 \text{ €/kk} \\
 & & (\text{samalla tahdilla koko vuosimyynniksi tulisi } 2\,957\,778 \text{ €})
 \end{array}$$

Kuvio 21: Sales Velocity Model, kaikkien osatekijöiden muutoksen vaikutus (Altify 2016, mukaeltu).

Sales Velocity Model soveltuu erinomaisesti käytettäväksi markkinoinnin ja myynnin yhtenä keskeisenä mittarina, koska se keskittyy keskeisen lopputuloksen eli myynnin euromääräiseen mittaamiseen ja seurantaan. Tätä samaa mittaria voi siis soveltaen käyttää myös markkinoinnissa.

Esimerkiksi kun markkinoinnissa tehdään kampanja-aineistolle ns. A/B-testausta eli haetaan toimivinta versiota kampanjasta. Silloin yleensä pyritään parantamaan Sales Velocity Modelin myyntimahdollisuus (määrä) ja/tai kaupan kotouttamisaste (suunta) komponentteja. Kun markkinointi ja tuotekehitys tekee tuotteistusta ja siihen kiinteästi liittyvää hinnoittelua, silloin pyritään parantamaan yleensä myyntimahdollisuus (määrä), kaupan kotouttamisaste (suunta) sekä kaupan keskiarvo (laatu) komponentteja. Kyseessä ei ole siis pelkästään myyntiä mittaava mittari, vaan sen avulla voi seurata myös myyntiä tukevan toiminnan onnistumista, kunhan saadaan määriteltyä teholumien komponentit (suunta, määrä, laatu ja aika).

7.5 Avustavien mittarien valinta ja käyttöönotto

Myyntiä avustavat mittarit tehdään tyypillisesti mittaamaan ja seuraamaan syy-seuraussuhteita sekä ne auttavat arvioimaan asiakkuuden arvoa ja kannattavuutta yritykselle sekä tulevan myynnin potentiaalia. Näitä mittareita voi laskea ja vertailla soveltamalla asiakas-, asiakassegmentti- ja yritystasolla. Suosittelen vahvasti näiden toistuvasti käytettävien ja rutiininomaisen työhön perustuvien laskelmien automatisointia.

Asiakkuuden arvo on tärkeä tekijä asiakaspyramidin avulla tehtävässä asiakasluokituksessa ja -segmentoinneissa, asiakastyytyväisyys taas on lisämyynnin edellytys sekä asiakkaan hankintakustannus on tarkoitettu uusasiakashankinnan kustannuksien seurantaan. Mikäli oikeastaan mikään näistä arvoista ei kehity tai asiakkaalta tietoa ei saada, niin asiakas on silloin yleensä passivoitunut tai sitten hän harkitsee jopa kilpailijan asiakkaaksi ryhtymistä. Näitä passivoituneita asiakkuuksia on hyvä lähestyä, etenkin jos he ovat tai ovat olleet aikaisemmin merkityksellisiä asiakkuuksia.

Kolme perustason avustavaa mittaria ovat asiakkuuden elinkaaren arvo (Customer Lifetime value eli CLV), asiakastyytyväisyys indeksi (Net Promoter Score eli NPS) sekä asiakkuuden hankintakustannus (Customer Acquisition Cost eli CAC). Neljäs mittari on yhdistelmä CLV/CAC. Nämä neljä mittaria ei mittaa suoraan myyntiputkea, vaan välillisesti myyntiputkeen vaikuttavia/heijastuvia asioita, joko ennakoivasti tai jälkikäteen raportoiden.

Avustava mittari 1: Asiakkuuden elinkaaren arvo (CLV)

Aloitetaan hankalimmista eli asiakkuuden elinkaaren arvosta, jota voi mitata joko helpotulla tavalla tai ns. diskontatulla tavalla (Strategiavarasto 2013). Itse suosisin ainakin aluksi helpotettua tapaa, ellei ole erityisen painavia syitä vaikeamman laskentakaavan käytölle.

Aina jos tietojärjestelmä (esim. CRM tai markkinoinnin automaatio) tekee valmiiksi CLV-lukeman laskennan, on hyvä selvittää mihin laskentamalliin se perustuu. Laskemisen ongelma on, että asiakkaan elinkaaren arvosta on olemassa monenlaisia laskentamalleja. Eri laskentamalleja saadaan, kun osassa laskentamalleista on mukana myös ns. diskonttaus eli tulevaisuuden rahavirran nykyarvon laskenta. On siis valittava omaan käyttötarteen sopivin tapa, jonka myös itse hahmottaa ja ymmärtää sekä kykenee hyödyntämään.

ASIAKKUUDEN ELINKAAREN ARVO (CLV), YKSINKERTAISTETTU LASKENTAMALLI NOPEITA VERTAILUJA VARTEN

ostojen keskiarvo x ostojen toistuvuus x pito % = asiakkuuden elinkaaren keskiarvo/ajanjakso

Esimerkki laskelmasta, tarkastelujakso 12 kk

A) Lähtöarvot, segmenttitaso: ostojen keskiarvo oli 2500 euroa, ostoja tehtiin 4,0 kertaa vuodessa sekä 20 % asiakassegmentistä teki ostoja

B) Lähtöarvot, asiakastaso: ostojen keskiarvo oli 2000 euroa, ostoja tehtiin 3,0 kertaa vuodessa sekä todennäköisyys ostoille oli ostohistorian mukaan 22,5 %

A) Asiakassegmentti	B) Asiakaskohtainen
2500 €	2000 €
4,0 kpl	3,0 kpl
• 20 %	• 22,5 %
<u>2000 €</u>	<u>1350 €</u>

LOPPUTULOS: Asiakkaan ostopotentialista n. 650 € jäi hyödyntämättä, jos sitä verrataan saman asiakassegmentin keskiarvoihin.

Kuvio 22: Asiakkaan elinkaaren arvon laskentamalli nopeita vertailuja varten (Voutilainen 2014, mukaeltu).

On olemassa kahta eri CLV-mallia, eli nopeisiin vertailuihin helposti soveltuva laskentamalli sekä eri aikajaksoihin ja ennusteisiin soveltuvampi laskentamalli.

Nopean vertailun mallissa yksittäisen asiakkaan ostohistoriaa verrataan hänen asiakas-segmenttinsä vastaaviin keskiarvolukemiin. Näin selvitetään onko juuri tämän asiakkuuden potentiaali hyödynnetty täysimääräisesti vai onko se alikäytetty. Oheisen esimerkin kautta on nähtävissä syy-seuraussuhteet ostopotentiaalın alikäytölle, eli on ostettu liian harvoin ja kaupan arvo on ollut matalampi. Asiakas on lupaava, kun hän ostaa varmemmin kuin vertailuryhmä.

Johtopäätös on, että olisiko aika aktivoitua sekä seuloa ja osallistaa asiakasta. Mikäli hän pysyy edelleen passiivisena, on tehtävä päätös, aletaanko erikseen selvittämään nykytilanteen perusteita vai katsotaanko hänelle uusi asiakassegmentti, johon hän ostohistorian perusteella paremmin kuuluu.

ASIAKKUUDEN ELINKAAREN ARVO (CLV), ENNUSTEITA JA AIKAJAKSOJA VARTEN

$$(\text{tulot asiakkaalta} - \text{myyntikate}) / \text{pito \%} = \text{asiakkuuden elinkaaren keskiarvo}$$

Esimerkki laskelmasta, tarkastelujakso 12 kk

A) Lähtöarvot, keskiarvo asiakastaso: Jos keskiverto asiakas maksaa 10 000 €/vuodessa, yrityksen tavoittelema myyntikate on 20 % sekä tiedossa on, että asiakkaan oletettu pito % on vastaavassa asiakassegmentissä on 20 % (eli 80 % ei tee uusia/lisäostoja seuraavana vuonna).

Myyntikate vähennetään, koska sillä kustannetaan mm. yrityksen muita kiinteitä kuluja, hallinnon kuluja ja investointeja.

A) Keskivertoasiakas, seuraavat 12 kk

10000 €	(kaikki tulot asiakkaalta)
- 2000 €	(myyntikatteen osuus)
8000 €	(todellinen arvo)
• 20 %	(asiakkaan pito %)
1600 €	

Kuvio 23: Asiakkaan elinkaaren arvon laskentamalli, ilman diskonttausta (Aaltonen 2015, mukaeltu).

Yllä oleva laskentamalli sopii paremmin ennusteisiin ja siinä on huomioitu myyntikatteen poistaminen sekä ns. asiakaspitoprosentti, joka ilmaisee kuinka todennäköisesti asiakassegmentissä olevat asiakkaat tekevät uusintaostoja seuraavana vuonna (esimerkissä 20 % eli keskimääräinen asiakas tekee investoinnin joka viides vuosi).

Tämän kaltainen laskelma, voi tulla kyseeseen esim. leasing-autoissa. Näissä tapauksissa on siis ”kaikki tulot” osiossa on muistettava vähentää myös leasing päätymiseen liittyvä takaisinostoarvo, joka leasing-sopimuksissa on usein määritelty. Esimerkissä poimitun leasing-sopimusasiakkuuden elinkaaren arvo on laskennan kohteena olevana vuonna 1600 €/vuosi (ns. ARPA/ARPU mukainen arvo).

Avustava mittari 2: Asiakkaiden hankintakustannus (CAC)

Ennen laskemista taustatietoina tarvitaan tietoa kustannuksista (kaikki kiinteät kustannukset + muuttuvat kustannukset) myynnistä ja markkinoinnista sekä saatujen uusien asiakkaiden määrä.

Oikea tapa edellyttää huomioimaan kaikki markkinoinnin ja myynnin kustannukset, ei siis vain kampanjan suoraan kohdennettavat kustannukset. Kokonaiskustannuksiin kuuluvat siis kaikki bruttopalkat, palkan sivukulut, leasing-autot, kampanjainvestoinnit, edustukset, koulutukset, matkat ja majoitukset sekä kaikki muut markkinoinnin ja myynnin kulut.

Kokonaiskustannukset selviää osastokohtaisista tuotot/kuluraporteista tai viimeistään taloushallinnosta vastaavilta henkilöiltä. Itse laskentakaava on hyvin helppo, mutta markkinoinnin ja myynnin kokonaiskustannukset sekä saatujen uusien asiakkaiden määrä on vielä oltava poimittu samalta ajanjaksolta.

ASIAKKAIDEN HANKINTAKUSTANNUS (CAC)

kaikki markkinoinnin ja myynnin kulut / ostavat asiakkaat = asiakkaiden hankintakustannus (kpl)

Esimerkki laskelmasta, tarkastelujakso 12 kk

A) Lähtöarvot, kokonaisuustaso: Jos kaikki markkinoinnin ja myynnin kulut ovat 500 000 € sekä ostavia asiakkaita oli 2000 kpl.

Myynniksi kirjattu hyväksytty sopimus, aloitettu projekti tai toimitettu palvelu ja/tai tuote on hyvä lähtökohta ostavan asiakkaan määrittelykselle.

$$\begin{array}{r} \text{A) Kokonaisuus 12 kk} \\ 500000 \text{ € (kaikki kulut)} \\ \div 2000 \text{ kpl (ostaneet asiakkaat)} \\ \hline 250 \text{ €} \end{array}$$

Kuvio 24: Asiakkaiden hankintakustannus, ilman diskonttausta (Aaltonen 2015, mukaeltu).

Täydellisyyttä hakevat tekevät CAC-laskentaa vielä esim. markkinoinnin sekä myynnin kustannusvaikutusten tasolla erikseen laskettuna. Toinen tapa on seurata erikseen esim. uusasiakashankinnasta tulleiden asiakkaiden sekä olemassa olevien asiakkaiden ostojen osalta erikseen. Yhdestä mittarista saa pienellä soveltamisella monikäyttöisen sekä moni pelkästään keskeisillä mittareilla näkymätön asia tulee ymmärrettäväksi.

Käytettävissä vielä on CLC/CAC suhdeluvun laskenta, jolla arvioidaan ovatko myynti- ja markkinointipanostukset olleet kannattavia ja/tai oikein kohdennettuja. Tämä CLC/CAC -mittari toimii riittävän hyvin, jos tarpeesi on vertailla esim. kahdella eri aikajaksolla sekä selvittää asiakassegmenttikohtaisesti markkinointi/myynti panostusten kannattavuutta.

Yksinkertaistetusti seuraava esimerkki kertoo, että jokainen euro joka on investoitu markkinointiin ja myyntiin, on tuottanut takaisin 6,4 euroa myyntikatetta. Onko tämä suhde hyvä

vai ei, on riippuvainen aika monesta asiasta (mm. kilpailutilanne, tuotto-odotus, katetavoite eli yleensä ajantasaisen liiketoimintasuunnitelman kautta asetetuista liiketoimintatavoitteista ns. KPI-mittari tasolla). Kuitenkin tämä lukema, jos mikä, varmasti kiinnostaa myös yritysjohtoa sekä osaltaan helpottaa perustelevaan markkinointiin ja myyntiin tehtävien panostusten mielekkyyttä. Keskustelu on luonteeltaan ja vaikutuksiltaan aivan toisenlaista, kun on olemassa selkeitä perusteita eikä enää puhuta ns. fiilistasolla.

ASIAKKUUDEN ELINKAAREN ARVON (CLV) SUHDE ASIAKKAIDEN HANKINTAKUSTANNUKSIIN (CAC)

keskivertoasiakas CLV / hankintakustannus CAC = kannattavuuden suhdeluku

Esimerkki laskelmasta, tarkastelujakso 12 kk

A) Lähtöarvot, kokonaisuustaso: CLV oli 1600 € ja CAC oli 250 €.

Mitä suurempi suhdeluku on, sen parempi on investointien ja tuoton välinen suhde. Tästä saat indikaattorin myös markkinoinnin ja myynnin ROI-arvolle eli sijoitetun pääoman tuoton kehittymiselle.

A) Kokonaisuus 12 kk

$$\begin{array}{r} 1600 \text{ € (CLV)} \\ \div 250 \text{ € (CAC)} \\ \hline 6,4 \end{array}$$

Kuvio 25: CLV:n ja CAC:n välinen suhdeluku (Aaltonen 2015, mukaeltu).

Paras lähtökohta on tehdä CLV/CAC mittaus ja seurata sekä laskenta ensin kokonaistasolla eli koko yrityksen koko asiakaskunnan tasolla. Tästä tarvittaessa syvennetään asiakassegmentti tasolle sekä eri asiakkuuksien arvioinnissa laskenta tehdään asiakaskohtaisella tasolla. Mittaamisen ja seurannan järkevyyttä on aina pohdittava eli taustalla on oltava ymmärrys kokonaisuudesta ja syy-seuraussuhteista tässäkin tapauksessa.

Avustava mittari 3: Asiakkaiden suositteluhaluus lukema (NPS)

Viimeinen avustavista mittareista on yksi kiistellyimmistä, mutta aivan varmasti helppokäyttöisimmistä käyttää. Perustasolla NPS (Net Promoter Score) on erittäin kompakti ja suoraviivainen. Tähän vastaamisessa voi käyttää vaikka SMS-viestiä (tekstiviestinä) tai sisällyttää sen osaksi, erikseen tehtävää asiakastytyväisyyskyselyä.

Net Promoter Score (NPS) on asiakkaiden asiakaskyselyissä suositteluhalukkuutta mittava tulos. Avainkysymys on usein tehty muotoon: ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit meitä?”. Vastaus annetaan arvoasteikolla 0-10, joista 0-6 ei suosittelevia, 7-8 on neutraaleja ja 9-10 on suosittelijoita. Kun suosittelevat (%) vähennetään ei-suosittelevista (%) vastauksista, saadaan tulokseksi NPS-lukema.

NPS:n lähtökohtana on vain yksi helposti kysyttävä ja kompakti kysymys. Joten on hyvä tiedostaa NPS:n heikkoudet. Ensinnäkin suomalaiset ei helposti anna kiitettäviä, vaikka

itse palvelu ja fiilis oli erinomaisia asiakkaankin mielestä. Tätä selittää osin ns. suomalais-ugrilainen luonteen laatu. Me siis pelkäämme kehua liikaa, koska ajattelemme helposti, että kehuminen tekee kehutun ylimieliseksi tai mitä tahansa muuta negatiivista.

Toiseksi on hyvä huomioida, että palaute annetaan tietyssä mielentilassa ja ajankohtana. Annettu vastaus todennäköisesti on positiivisempi, jos palautteenantaja on vastaushetkellä tulossa häistä kuin hautajaisista. Surunmurtamaa ihmistä, kun on aika haastavaa pyytää ajattelemaan positiivisesti.

Kyseessä on kuitenkin avustava mittari, josta on myös paljon hyötyä. Olennaista on, että tiedostat NPS:n käytön tarjoavan suuntaa-antavaa tietoa. Se kertoo mikä on asiakkaan ”päivän fiilis”, omasta asiakaskokemuksestaan juuri tällä hetkellä. Tarkemman taustatiedon saamiseksi on edelleen tehtävä erillisiä asiakastytyväisyyskyselyjä, jotka menevät syvemmälle samassa aiheessa. Niissä kun asiakkaan hieman perusteltava, miksi hän on juuri tätä mieltä sekä mihin aihealueisiin tyytymättömyys/tyytyväisyys kohdentuu.

7.6 Mittaamisen ja seurannan yhteenveto ja johtopäätökset

Mittaamista ja seurantaa ei tehdä kiusaamisen vuoksi, vaan taustalla on oltava suuri tavoite, joka on selkeästi liiketoimintaa kehittävä sekä asiakkuuksien hoitoa helpottava sekä ulkoista tai sisäistä tyytyväisyyttä palveleva päämäärältään. Aina kun otetaan käyttöön mittareita, on niille oltava jokin järjellinen peruste ja pohdittava mittarin käytön oikeellisuutta.

Mikäli olet vasta alussa, aloita ensin pienestä. Ota käyttöön muutama mittari, opettele ja ymmärrä ne. Oppiminen ja oma näkemys, kun kehittyy pienin askelin. Hyvä toimintatapa on tehdä kokeilua ja käyttöönottoa ns. iteroimalla, jossa tehdään toistoja, niin kauan kunnes kyseinen asia alkaa sujumaan. Olet oikealla tiellä, kun alat osaamaan historiatiedon ja nykytilanteen kautta, ennalta näkemään todennäköisen tulevaisuuden sekä osaat valita sen mukaan oikean skenaarion, joka tuottaa todennäköisimmin parhaan tuloksen.

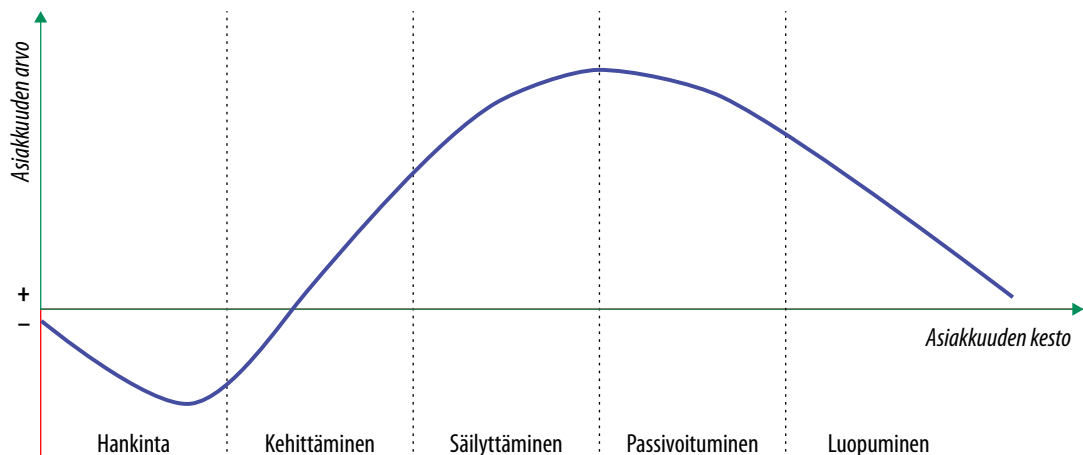
Suurin virhe mitä yritys voi mittauksessa ja seurannassa tehdä, on väärin mittareiden käyttö, väriin asioihin sekä niiden vääristyneisiin tuloksiin sokeasti luottaminen (Dagmar 2009). Väärä mittari, väärällä tavalla käytettynä ja vielä väärissä kohteissa tuottaa vääristynyttä tilannekuvaa. Tältä pohjalta, kun todennäköisesti tehdään myös väriä analyysyjä ja johtopäätöksiä. On siis ymmärrettävä mittarin merkittävyys ja oikea käyttökohde eikä pidä

sekoittaa kapeita, toissijaisiin asioihin tehtyjä ja erikoistuneita mittareita, niiden alkuperäistä käyttötarkoitustaan merkittävästi isompiin asioihin. Itse en esim. muuttaisi koko toimintamallia, jos Facebookin kautta saatava konversioaste kasvaa verrattuna Linked-in:iin (kuten nyt tapahtuu). Tämä on enemmän kampanjan mediasuunnittelussa ja -valinnoissa huomioitava asia, kuin koko toimintamallin muuttamista vaativa asia.

Hyviä esimerkkejä vääristä mittareista on, esim. mitata pelkästään myyntikäyntien määrää tai lähetettyjen sähköpostien määrää. Pelkät myyntikäynnit, kun ei varsinaisesti kuvaa myynnin tehokkuutta, jos niistä puuttuu laatu, tavoitteellinen keskusteluaihe sekä tavataan enemmän tuttuja ihmisiä ns. sosiaalisissa merkeissä.

Mistä oikealla laatusolla toimivan toimintamallin tunnistaa?

Lyhyt vastaus on, suoraan liikevaihdon suotuisasta kehittymisestä, katteesta sekä lisääntyneistä asiakasmääristä. Kaikki nämä ovat lopputulosta esitellyn Sales Velocity Model -laskentamallin parantuneista osatekijöistä (suunta, laatu, aika ja määrä).



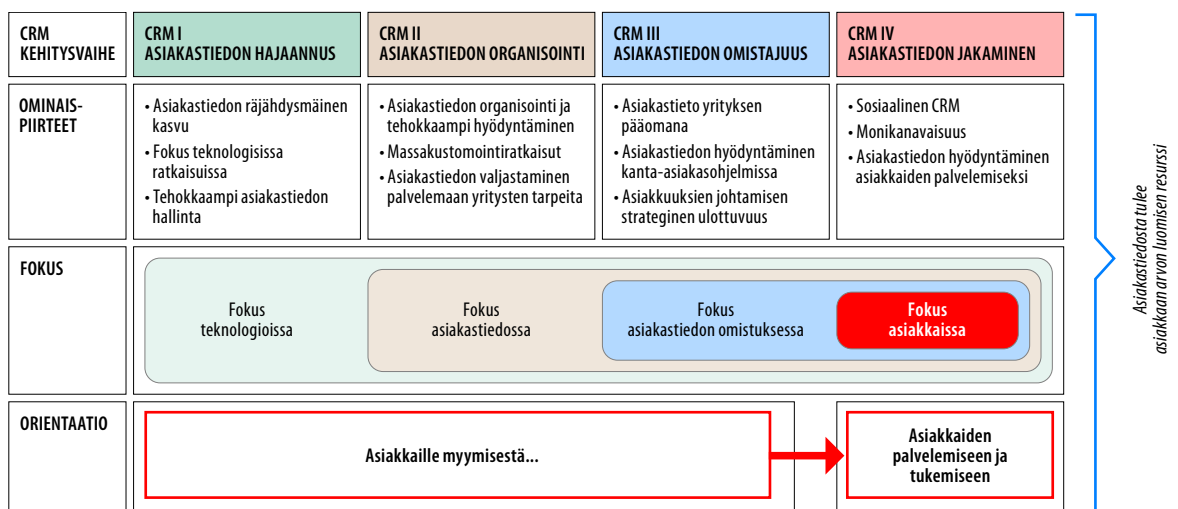
Kuvio 26: Asiakkuuden elinkaaren vaiheet ja asiakkuuden arvo ns. S-käyränä (Mäntyneva 2001 17, mukaeltu).

Siinä vaiheessa, kun käytettävissä on jo olemassa historia- ja taustatietoa esim. ostoista, asiakkaan preferensseistä sekä kokemuseräistä tietoa markkinoinnin ja myynnin toimivimmista konsepteista, alkavat yleensä tulokset ja vaikutukset myös näkymään. On siis osattu tehdä laadullisesti parempia päätöksiä ja toimenpiteitä, oikea-aikaisesti.

Toinen hyvä merkki on keskeisten ja avustavien mittarien parantunut toiminta. Parhaimmillaan avustavien mittarien avulla pystyt todentamaan, että uusasiakashankinta on n. 4-8 kertaa kalliimpaa, kuin myynti nykyisille asiakkaille. Tarkemman analyysin pohjalta pystyt

pitkillä aikajaksoilla näkemään eri asiakkuuksissa ns. S-käyrän kehittymisen, joka erityisesti auttaa havaitsemaa ja reagoimaan ajoissa mahdolliseen asiakaspoistuman uhkaan.

Kolmas hyvä merkki on asiakastiedon muuttuva rooli, jolloin aidosta asiakasymmärryksestä tulee yrityksen tärkein arvon luomisen resurssi. Kyse ei ole enää vain yrityksen omasta resurssista vaan asiakasymmärryksestä tulee enemmän asiakaskohtaista arvon luomista palveleva resurssi. Konkreettisesti tämä näkyy esim. CRM:n sisältämän tiedon painopisteisten kehitysvaiheissa, joita on tyypillisesti neljä. Asiakastiedon hajaannus, asiakastiedon organisointi, asiakastiedon omistajuus ja asiakastiedon jakaminen. Digitaalisuutta hyödyntävä edelläkävijä yritykset kykenevät palvelemaan asiakkaitaan tiedon pohjalta.



Kuvio 27: Asiakkuuksien hallinnan CRM-tietojärjestelmän asiakastiedon muuttuva rooli, kun asiakasymmärryksestä tulee lopulta yritykselle tärkein asiakaskohtaisen arvon luomisen resurssi (Saarijärvi, Karjaluoto & Kuusela 2013, jalostettu).

Kaikki edellä mainitut on erinomaisia indikaattoreita oikein tehdystä työstä, jota nimenomaan asiakkaan ostokäyttäytymistä tukevalla markkinoinnin ja myynnin toimintamallilla tavoitellaan. Seurannaisetuna markkinoinnin on myös helpompi osallistua johdon palaveriin, kun pystytään puhumaan ”samaa kieltä” eli tuloksena saatavista euroista tietyllä aikajänteellä talousjohtajan sekä myyntijohtajan kanssa.

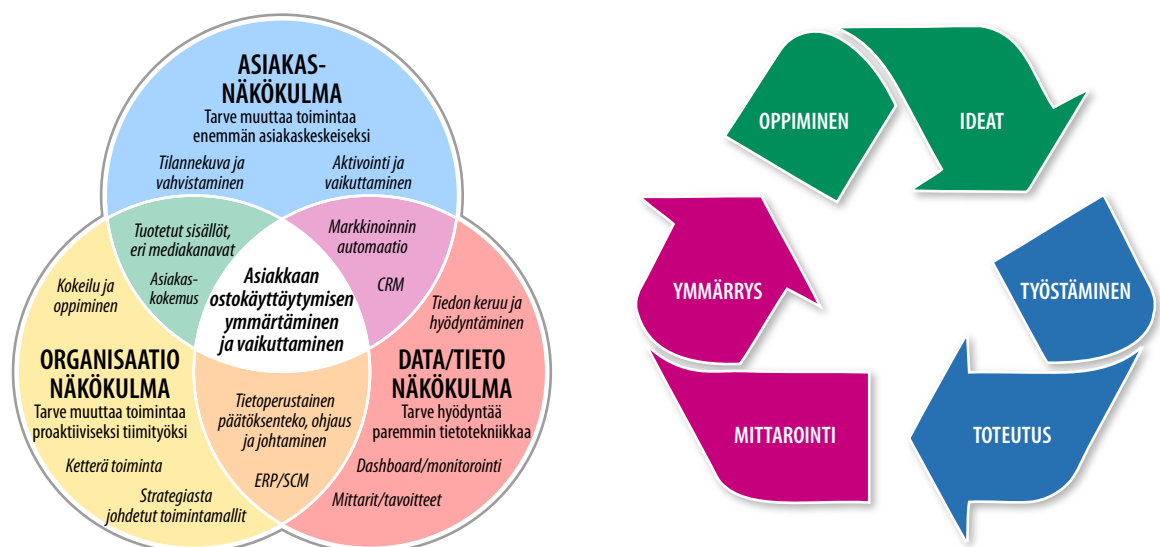
Samalla huomataan, että markkinoinnin näkemyksen painoarvo yrityksen sisällä on nousee merkittävästi. Ajan myöten myös asiakastyytyväisyys ja henkilökunnan tyytyväisyys vahvistuvat. Kaikki nämä ovat tavoiteltavia asioita, joiden eteen kannattaa tehdä töitä ja nähdä vaivaa. Luottamus on aina ansaittava, tätä tehdään helpoiten tulokseksella työllä. Tämä tavoitetilan saavuttamiseksi, yrityksen ylimmän johdon on tuettava vahvasti toimintamallin käyttöönottoa yritystasolla.

8 Loppusanat

Markkinointi voi olla myös merkittävin osin prosessivetoista, ennustettavaa ja mitattavaa, kun toimitaan kuvatulla kaltaisella toimintamallilla. Prosessien käytön tärkein etu on, että lopputuotosta voidaan paremmin vakioida, tehostaa, seurata ja mitata. Prosessimaisempi lähestymistapa mahdollistaa tuotantotaloudesta tutumman ns. Lean toimintamallin ulottamisen myös markkinoinnin ja myynnin toimintaan.

Kehitystyöhön esim. DMAIC-malli on yksi vaihtoehto, kun jo kerran käyttöön otettua mallia halutaan edelleen kehittää, parantaa ja syventää. Tulevia kehityskohteita kun todennäköisesti löytyy mm. asiakaskohtaisten profiilien osalta, jossa perinteisen asiakassegmentoinnin lisäksi kuvataan asiakkaan mediakäyttäytymisen (ns. mediapreferenssit) ja myyntikohtaamisen ennakkokyselyjen kautta ostotilannetta taustoittavaa ns. kontekstuaalista tietoa.

Yksi todennäköisesti esiin nouseva kysymys on: ”Onko uuden toimintamallin käyttöönotto helppoa ja vaivatonta”. Lyhyt ja rehellinen vastaus on: ”Ei ole, se on haastavaa ja vaikeaa. Mutta juuri sen takia tämä on mielenkiintoista ja tekemisen arvoista”. Hyvä vastakysymys kysymyksen esittäjälle onkin: ”Mitä sinä haluaisit tehdä ja saavuttaa?” Ennen vastaamista, on hyvä yhdessä perehtyä alla olevaan kuvioon, joka osaltaan auttaa hahmottamaan kokonaisuutta, eri näkökulmia sekä tavoiteltavia asioita. Tämä kun helpottaa lopullisen vastauksen antamista.



Kuvio 28: Kolme keskeistä näkökulmaa myyjärytyksen tarpeisiin sekä päävaiheet miten edetään ensin ideasta toteutukseen, tulosten todentamiseen sekä ymmärryksestä oppimiseen vaihe vaiheelta.

Kolme keskeistä näkökulmaa eli asiakas-, data/tieto- ja organisaationäkökulmat ovat kaikki

arvokkaita, kun tavoitellaan asiakkaan ostokäyttäytymisen ymmärtämistä sekä siihen vaikuttamista. Näiden parantamisesta hyötyy niin yritys, kun yrityksen asiakkaatkin pidemmällä aikajaksolla. Homma toimii, asiat helpottuvat ja turha kitka eli hukka vähenee.

Kun markkinointi alkaa ottamaan enemmän myös vastuuta yrityksen tuloksen tekemisestä, sen painoarvo ja arvostus yrityksen sisällä kasvaa merkittävästi. Markkinoinnin investoinnit ja resursointi on helpompi perustella. Markkinointia ei koeta pelkästään kuluyksiköksi, vaan markkinointi pystyy kulujensa vastineeksi osoittamaan tuottoja. Ajan myöten on toivottavaa, että taloudesta ja tuloksesta vastaava ylin johto alkaa ymmärtämään markkinoinnin enemmän investointina sekä asiakkaiden ostamista helpottavana tärkeänä palveluna ja yhtenä kilpailutekijänä yrityksen valitsemassa markkinassa.

Uuden toimintamallin käyttöönotto, ei tarkoita sitä, että markkinoinnin luovuus tai ideointikyky kokevat devalvaation ja ne uhrattaisiin ”kaupallisuuden alttarille”. Luovuutta ja ideointikykyä tarvitaan etenkin kampanjoiden suunnittelussa, toteutuksessa ja toimenpanossa enemmän kuin koskaan. Nyt mittarit ja seuranta kertovat, missä ja miksi onnistuttiin asiakkaiden mielestä paremmin. Mikään ei estä brändiarvon kasvattamista, luovaa suunnittelua sekä tuotteistamista, mediakanavien optimointia ja muita markkinoinnille luonteenomaisten tehtävien tekemistä jatkossakin. Nämä kaikki ei ihan suoraan näy esim. Sales Velocity Modelin lukemissa, mutta välillisesti ja viiveellä ne vaikuttavat. Tämä on yksi asia, jonka ylimmän johdon on ymmärrettävä. Ihan kaikkea markkinoinnin tekemää arvokasta työtä kun ei saada täysin mitattavaksi vielääkään. Kyse on samasta asiasta, kuin myyntiin liittyvässä työssä. Ihan kaikkea myynnin tekemään arvokasta työtä ei saada mitattavaksi, mutta kuitenkin tiedossa on, että tämäkin työ on tehtävä. Tulos kuitenkin tottelee oikeaa tekemistä.

Erityishuomio kannattaa keskittää toimenpiteisiin, jotka helpottavat myyntiä eli liikevaihdon ja katteen tekemistä. Ne kuitenkin koetaan konkreettisina ja erityisen arvokkaina asioina. Näitä on mm. myynnille tuotettava tasokkaat myyntiliidit, taustatiedot potentiaalisesti ostovalmiista asiakkuuksista sekä uusasiakashankinnan tehostaminen. Tämä on keskeisiä asioita, kun markkinoinnin ja myynnin yhteistyötä halutaan syventää. Markkinoinnin ja myynnin yhteiset tavoitteet sekä edut lopulta hioo turhia kulmia pois. Samalla luottamus ja ymmärrys toistensa tekemän työn arvosta vain syvenee sekä alkupuolella kuvaamani ”Nykyaikainen markkinointiajattelu” kaltainen toiminta saa tukevan pohjan. Edellä mainitut ja tavoiteltavat asiat ovat juuri niitä keskeisiä syitä, jonka takia tämä opinnäytetyöni on tehty.

Lähteet

- Aaltonen, J. 2015. Markkinoinnin mittaaminen. Luettavissa <https://www.salescommunications.fi/blog/markkinoinnin-mittaaminen>. Luettu 26.2.2017.
- Adamson, B., Dixon, M. & Toman, N. 2012. The End of Solution Sales. Luettavissa <https://hbr.org/2012/07/the-end-of-solution-sales>. Luettu 26.2.2016.
- Advance B2B 2017: Myynnin ja markkinoinnin rakkaustarina. Ladattavissa <http://blog.advanceb2b.com/fi/uusi-opas-myyntin-ja-markkinoinnin-rakkaustarina>. Luettu 8.8.2017.
- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Asiakaslähtöisen liiketoiminnan ohjaus. Talentum Oy. Helsinki.
- Altify 2016. Optimize Sales Effectiveness with the Sales Velocity Equation. Whitepaper. Luettavissa: <http://www.altify.com/optimize-sales-effectiveness-sales-velocity-equation-whitepaper/>. Luettu 9.6.2017.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Publishing. Helsinki.
- Dagmar 2009. Miksi väärät mittarit voivat tuhota yrityksen? Luettavissa <https://www.dagmar.fi/uutisarkisto/miksi-vaarat-mittarit-voivat-tuhota-yrityksen/>. Luettu 11.8.2017.
- Forsgård, T. 2016. Markkinointistrategia tekee yrityksestä oman alansa yksisarvisen. Luettavissa <http://www.markinst.fi/muutoksen-ammattilaiset/markkinointistrategia-tekee-yrityksesta-oman-alansa-yksisarvisen>. Luettu 26.2.2016.
- Haapsaari, T., Eerola, T. & Rubanovitsch, M. 2016. Kuinka kartoitan asiakastarpeen ja profiloin asiakaskantani digitaalisesti. Katsottavissa <https://www.youtube.com/watch?v=wIPZlbCEEvs>. Katsottu 26.2.2016.
- Helsingin Sanomat 2017. Suuri osa pk-yrityksistä on täysin pudonnut digitaalisesta kehityksestä – kuluttajat kulkevat eri suuntaan kuin yritykset Luettavissa: <http://www.hs.fi/talous/art-2000005242346.html>. Luettu 14.6.2017.

Hubspot 2017. What Is Inbound Marketing? Luettavissa <https://www.hubspot.com/inbound-marketing>. Luettu 9.6.2017.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö. 1. painos. Edita. Helsinki.

Härmä, T. 2013. Data on mittarien määrittämisen oraakkeli. Luettavissa <https://www.dagmar.fi/uutiset/data-mittarien-maarittamisen-oraakkeli>. Luettu 26.2.2016.

The Internet Marketing Glossary. Luettavissa <https://www.marketingterms.com/dictionary/>. Luettu 28.7.2017.

Karjaluoto, H. 2013. 4P -> 4C – markkinoinnin uusi ajatusmalli. Luettavissa <http://www.amt.fi/static/tietovarasto/42.pdf>. Luettu 26.2.2016.

Kramer, B. 2014. There is no more B2B or B2C: It's Human to Human, #H2H. Luettavissa <http://www.bryankramer.com/there-is-no-more-b2b-or-b2c-its-human-to-human-h2h/>. Luettu 26.2.2016.

Laakkonen, J. 2017. Johtaminen tiedolla: harhaa vai fiktiota? Luettavissa <https://blog.kaupapalehti.fi/vieraskyna/ecraft-referre-johtaminen-tiedolla-harhaa-vai-fiktiota>. Luettu 23.7.2017.

Lehti, M., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. 2012. Suuri Hämmennys. Työ ja tuotanto digitaalisessa murroksessa. Luettavissa <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/2012/09/B254.pdf>. Luettu 26.2.2016.

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

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. WSOY. Helsinki.

Onnistu Yrittäjänä www-sivut. Luettavissa <https://www.onnistuyrittajana.fi/liiketoimintasuunnitelma-ohje>. Luettu 22.7.2017.

Parantainen, J. 2016. Tuotteista palvelusi, tuplaa katteesi. Luettavissa <http://www.noste.fi/s/Noste-tuotteistusopas2016.pdf>. Luettu 25.8.2017.

Rasmussen, B. 2015. Why B2B Sales needs "New Marketing". Luettavissa <https://www.linkedin.com/pulse/why-b2b-sales-needs-new-marketing-bruce-rasmussen>. Luettu 26.2.2016.

Rubanovitsch, M. & Aminoff, J. 2015. Ostovallankumous. Miten moderni myyjä vastaa asiakkaan muuttuvaan ostoprosessiin. Imperial Sales. Helsinki

Rubanovitsch, M. 2017. Asiakasluokitus ja myynnin ohjaaminen. Katsottavissa <https://www.youtube.com/watch?v=8dsHWarmAb0>. Katsottu 17.12.2017.

Saarijärvi, H., Karjaluoto, H. & Kuusela, H. 2013. Customer relationship management: the evolving role of customer data. *Marketing Intelligence & Planning*, 31 (6), 584–600. Emerald Group Publishing Limited.

Sahlsten, P. 2011. Myyminen – taidetta vai tiedettä? Luettavissa <http://www.myynti20.fi/myyminen-taidetta-vai-tiedetta/>. Luettu 5.8.2017.

Sarasvuo, J. 2017. Sarasvuon kiteytys markkinoinnin, myynnin ja palveluiden tehtävistä. Luettavissa <https://twitter.com/SarasvuoJari/status/869145768887767040>. Twitter-viesti. Luettu 11.6.2017.

Spiik, K-M. 2002. Visiosta käytäntöön. Luettavissa <http://www.spiik.fi/tyokalut/visiostakaytantoon.pdf>. Luettu 16.6.2017.

Strategiavarasto 2013. Asiakkaan elinkaaren arvo (diskonttauksen sisältävä versio). Luettavissa <http://strategiavarasto.weebly.com/1/post/2013/12/asiakkaan-elinkaaren-arvo.html>. Luettu 11.8.2017

Strategyzer 2010. Alexander Osterwalder ja Yves Pigneur Business Model Canvas. Luettavissa <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas> Luettu 25.1.2018

Tumanoff, H. 2017. Asiakastiedon luokittelu ja jalostaminen B2C-markkinoinnissa. Luettavissa <https://www.avaus.fi/blog/asiakastiedon-luokittelu-ja-jalostaminen-b2c-markkinoinnissa-osa-1/> Luettu 12.6.2017.

Valve 2013. Miksi markkinointiautomaatio on kaikkien huulilla? Luettavissa <https://www.valve.fi/blogi-miksi-markkinointiautomaatio-on-kaikkien-huulilla> Luettu 25.1.2018

Voutilainen, T. 2014. Asiakkuuden arvo - parempi ymmärrys on timanttinen kilpailuetu. Luettavissa <http://www.tulos.fi/artikkelit/asiakkuuden-arvo-parempi-ymmarrys-on-timanttinen-kilpailuetu/>. Luettu 1.12.2016

Liitteet

Liite 1. Opinnäytetyössä käytetyt keskeiset käsitteet ja termit

AIDAS-malli on hyvä lähtökohta myyntiputken vaiheiden kuvauksessa. Alkuperäinen malli on ollut muodossa AIDA, mutta asiakastytyvyyden korostuessa (mm. palveluiden, lisämyynnin ja asiakaspidon/poistuman arvioinnin takia) on alkuperäistä mallia hyvä laajentaa muotoon AIDAS. AIDAS-mallin vaiheet on huomio (attention), mielenkiinto (interest), ostohalu/tarve (desire), toiminta (action) sekä asiakastytyvyys/palvelu (satisfaction/service). Ensimmäinen A voi olla myös muodossa awareness eli tietoisuus.

Aineeton pääoma on yritykselle tärkeitä resursseja sekä voimavaroja, joita ei ole usein kirjattu tilinpäätöksessä varallisuudeksi. Näitä ovat inhimillinen pääoma (mm. osaaminen, prosessit, johtaminen), suhddepääoma (mm. asiakas-, kumppanisuhteet sekä brändi eli yritysmielikuva ja maine) sekä rakennepääoma (mm. patentit, tietojärjestelmien tieto).

ARPA/ARPU (Annual Revenue per Account/User) on asiakkuuksien arvon mittauksessa ja seurannassa usein käytetty lyhenne. Tällä tarkoitetaan kokonaisliikevaihtoa, joka saadaan vuoden aikana yhdestä asiakkuudesta (ARPA) tai käyttäjästä (ARPU).

Arvolupaus (value proposal) on yrityksen asiakaskohtaisesti yleensä myyntivaiheessa antama tarkennettu lupaus, jonka lähtökohta on näkemys investoinnin/hankinnan tuottamasta arvosta asiakkaalle. Myyntivaiheessa annettu arvolupaus on myös lunastettava, jotta asiakas on tyytyväinen. On hyvä ymmärtää, ettei myyjätaho voi yksin määrittää arvoa asiakkaan puolesta. Vielä tarvitaan siis asiakkaan ja myyjän yhteinen näkemys, joka usein määrittää myös kauppahinnan.

Arvot on tavoitteita ja toimintaa suuntavia motiiveja. Ne ohjaavat yrityksessä tehtäviä valintoja, jotka on erityisen tärkeitä vaikeissa valintatilanteissa.

Asiakaskohtaaminen on fyysinen tai virtuaalinen tapahtuma, jolloin yrityksen myyjä tai muu henkilö sekä prospektin tai asiakkaan henkilö ovat aktiivisesti yhteydessä toisiinsa. Yhteydenottotapoja on monenlaisia mm. yhteydenotto sähköpostitse, chat-verkossa, tapaaaminen tai puhelinsoitto. Yritykset asettavat asiakaskohtaamisille tavoitteita, joiden toteutumisista seurataan ja mitataan.

Asiakaskokemus (Customer Experience) on asiakkaan subjektiivinen kokemus yrityksestä ja/tai sen tuotteista ja palveluista. Se muodostuu kaikista tunteista, kohtaamisista ja mielikuvista, joita asiakkaalle on kertynyt. Hyvä asiakaskokemus ohjaa voimakkaasti ostokäyttäytymistä nyt ja tulevaisuudessa.

BANT-validointi on yksi myyntimahdollisuuden sekä myyntiprosessin aktivoimisemisen arvioinnissa käytetty tarkastusmenetelmä. Se koostuu neljästä elementistä eli budjetti (budget), päätös- ja vaikutusvalta (authority), asiakkaan ostotarve (need) ja tehtävän investoinnin ajankohta (timing). Näistä keskeisin on asiakkaan ostotarve, johon myyjätaholta on löydyttävä asiakkaan tarpeeseen soveltuva tuote-/palvelutarjonta, jotta myyntiprosessi ylipäättänsä kannattaa käynnistää.

BI eli Business Intelligence -työkalut on liiketoimintatiedon hallinnan työkaluja, joilla poimitaan ja analysoidaan systemaattisesti, suoraan tietokantaan kertyvää ja siellä jo saatavissa olevaa dataa sekä tehdään se jalostamalla ymmärrettävämpään muotoon.

CRM-järjestelmä (Customer Relationship Management) on asiakkuuksien hallintaan ja johtamista tukeva tietojärjestelmä, joka sisältää asiakkaan yhteystietojen lisäksi asiakkuuden historian: myynnin ja muut toimenpiteet sekä asiakaskohtaukset.

CTA (Call to Action) on asiakkaalle tehty toimintakehoite, jonka tarkoitus on ohjata asiakasta yrityksen toivomaan suuntaan ja toimenpiteisiin. CTA eli toimintakehoitteilla yleensä on myynnillisiä tavoitteita ja myyntivaiheessa CTA:ta sanotaan usein ostokehoitteeksi tai toimintakehoitteeksi.

DMAIC-malli on tutumpi käsite tuotantotaloudesta, jonka lähtökohta on ns. Six Sigma teoriassa. Six Sigman ja DMAIC:n päätavoite on vaihtelevuuden (ts. laatuvirheen) vähentäminen. DMAIC-lyhenne tulee sanoista define (määrittely), measure (mittaus), analyze (analysointi), improve (parannus/optimointi) sekä control (ohjaus/valvonta). Sama vaiheistus ja ideologia soveltuu myös yrityksen sisäisten esim. markkinoinnin ja myynnin prosessien sekä toimintamallin jatkuvaan parantamiseen.

ERP-järjestelmä (Enterprise Resource Planning) on yrityksen toiminnanohjausta varten tehty tietojärjestelmä, jolla integroidaan yrityksen eri toimintoja. ERP:n käyttäjiä johto, tuotanto, jakelu, varastohallinta, laskutus ja kirjanpito sekä muut hallinnolliset yksiköt.

Eksplisiittinen ja implisiittinen data on tiedon laatuun ja tiedonkeruuseen liittyvä termi. Eksplisiittinen data on tietoa, jota yksittäinen liidi antaa esim. verkkosivuston web-lomakkeita täyttämällä. Kerran annettua tietoa ei kysytä uudestaan, vaan myöhemmin kysyttävät tiedot lisäävät jo aiemmin kerätyn tiedon lisäksi (ns. progressiivinen profilointi). Tämä toimintamalli edellyttää sitä, että yksittäinen liidi ja sen takana oleva asiakas on tunnistettu. Implisiittinen data on tietoa, jonka saamme asiakkaan käyttäytymisestä verkkopalvelussa, eli kuinka usein hän vierailee verkkopalvelussa, kauanko hän viettää aikaa verkkopalvelussa, mitä sisältöä hän kuluttaa verkkosivustolla jne.

Inbound-markkinointi on markkinointia, jolloin prospekti tai asiakas itse lähestyy yrityksen vaikutuspiiriä perehtymällä esim. yrityksen verkkosivujen ja sosiaalisen median kautta jaossa oleviin aineistoihin ja/tai ottamalla suoraan yhteyttä yritykseen.

Iterointi on yleinen nimitys menetelmille, joissa samoja työvaiheita toistetaan kunnes haluttu tulos on saavutettu.

Kontekstuaalinen on tieto tai tarkastelutapa, jossa asia tai ilmiö liitetään ymmärtämistä edistävään, laajempaa asia-, tilla- tai muuhun tulkintaan motivoivaan yhteyteen. Tätä on perinteisesti tehty myyntivaiheessa kartoittamalla.

Konversio on yrityksen asettama tavoite, jolla kuvataan miten ja millä tasolla sekä tietyllä toimenpiteellä esim. verkkosivuilla tuntemattomista kävijöistä saataisiin rekisteröitymään sekä jättämään tietoja itsestään (esim. nimi, sähköposti, yritys), vastineeksi esim. jostain arvokkaasta sisällöstä. Tunnistetusta asiakkuudesta kertyvän taustatietojen perusteella yritys voi arvioida onko henkilö yritykselle ns. potentiaalinen asiakas, jota kannattaisi lähestyä markkinoinnillisilla ja/tai myynnillisellä toimenpiteellä.

Konversioprosentti on useimmiten joko myyntiputken tai myyntiprosessin lähtötilanteesta, tehtyyn kauppaan liittyvä suhdeluku. Jos esimerkiksi markkinointikampanjassa oli 250 kpl kontakteja, joista tuli 10 kpl kauppvoja konversiosuhteeksi tuli 4 %. Toisinaan samaa termiä käytetään myyntiputken yksittäisen vaiheen tehokkuussuhteen kuvaamiseen.

KPI-mittari (Key Performance Indicator) eli suorituskykymittari on yrityksen liiketoiminnan ja kannattavuuden kannalta keskeisille asioille ja/tai toiminnoille asetettujen tunnuslukujen kehittymistä seuraavia mittareita. Näistä tutuimpia perustason mittareita on liikevaihto,

myyntikate, vaihtuvat kulut ja kiinteät kulut. Uudempia on mm. asiakaskohtainen hankinta ja elinkaaren kustannukset sekä asiakaskohtainen kannattavuus.

Lead management prosessi on prosessikuvaus, jonka avulla kuvataan, hallitaan ja vakioidaan se miten, milloin ja millä perustein esim. markkinoinnin toimenpiteistä on aika siirtyä aktiivisempiin myynnin toimenpiteisiin.

Lean-ajattelu on yrityksen toimintatapaan pureutuva kokonaisvaltainen kehittämisfilosofia. Lean-ajattelun perusta on asiakkaan arvo eli yrityksen tärkein tehtävä on tuottaa asiakkaille arvoa. Tämä tehdään huomioiden myös organisaation omat tavoitteet. Kun on määritelty tarkasti, mitä arvoa asiakkaalle halutaan tuottaa, yksittäisiä toimintoja voi tarkastella arvontuoton kannalta. Kaikki yrityksen aktiviteetit voi jakaa arvoa tuottaviin aktiviteetteihin, tukitoimintoihin tai hukkaan. Tavoitteena on eliminoida hukkaa (mm. aikaa, työtä, pääomaa ja muita resursseja) sekä parantaa mm. prosesseja ja materiaalivirtoja eli ns. virtausta. Lean-ajatteluun kuuluu myös jatkuva parantaminen.

Liidi (lead) on myyntijohtolanka, joka on tieto siitä, että yksittäinen henkilö tai yritys on aktiivisesti kiinnostunut yrityksen tarjonnasta. Liidi on yleensä tunnistettu, hänen yhteystiedot on tiedossa sekä seurannan avulla on selvitettävissä mistä asioista, milloin ja millä tasolla prospektiasiakas on ollut kiinnostunut. Olennaista on, että asiakas myös antanut luvan yhteydenottoon. Liideistä lupaavimmat eli ns. kuumat liidit on aina tuoretavaraa, jotka myyjien on kontaktoitava heti. Tasokas ja kattavampi liidien seuranta vaatii lähes poikkeuksetta tähän erikoistuneen markkinoinnin automaatio (MAM) tietojärjestelmän käyttöä.

Liidien pisteys (Lead Scoring) antaa yritykselle mahdollisuuden päätellä ja priorisoida, ketkä esim. prospekti-tason asiakkaista ovat potentiaalisimpia ostamaan ja keneen kannattaa olla yhteydessä. Hyvin laaditu pisteys kertoo, missä vaiheessa myyntiputkea eri asiakkuudet ovat etenemässä sekä näin markkinointi ja myynti osaavat käyttää aikansa juuri oikeisiin asiakkaisiin. Liidien pisteyksen hyödyntäminen edellyttää lähes poikkeuksetta tähän erikoistuneen markkinoinnin automaatio tietojärjestelmän käyttöä.

Liiketoimintamalli (Business Model) on yrityksen määrittelemä tapa toimia rajatussa markkinassa, liiketoiminnassa ja kilpailukentässä.

Markkinoinnin automaatiojärjestelmä (MAM) on joko itsenäinen tietojärjestelmä tai lisä-

osa CRM-tietojärjestelmään, jonka avulla prosessiperustaisia markkinoinnin toimenpiteitä automatisoidaan toteutettavaksi asiakkaan toimenpiteiden perusteella. Toimenpiteiden ja aktivoimisen vaikutuksia seurataan asiakaskohtaisen tunnistamisen sekä analytiikan avulla.

Missio on yrityksen toiminta-ajatus, sen olemassaolon syy. Missio on vastaus kysymyksiin: ”Miksi olemme täällä?” ja ”Mikä oikeuttaa olemassaolomme?”.

MQL (Marketing Qualified Lead) on markkinoinnin asettamien kriteerien mukainen myyntijohtolanka eli ns. liidi, jonka perusteella markkinointi pitää asiakasta myynnin aktiivisten toimenpiteiden käynnistämisen arvoisena myyntimahdollisuutena (kts. BANT-validointi).

Myyntiprosessi on yrityksen näkemys siitä, kuinka asiakas kulkee tiettyjen vaiheiden kautta kohti tilausta. Myyntiprosessin avulla myyjä kykenee hahmottamaan kaupankäynnin tilannetta sekä tekemään oikeita asioita, oikeaan aikaan. Toimimalla oikea-aikaisesti ja oikealla laatutasolla, tavoiteltava myyntiprosessi tuottaa ns. kaksipuolista arvontuottoa eli luo tunnistettavaa lisäarvoa myyjälle sekä asiakkaalle. Kaikki myyntiprosessissa sekä sen esivaiheissa olevat ns. potentiaaliset asiakkuudet muodostavat myyntiputken.

Myyntiputki (Sales Funnel) on käsitteenä laajempi, kuin esim. myyntiprosessi tai tilaus-toimitusprosessi. Myyntiputkessa olevia asiakkuuksia seulotaan, vaihe vaiheelta, jotta saataisiin selville ketkä asiakkaat ovat kiinnostuneita yrityksen tarjonnasta. Myyntiputki on jaettu eri vaiheisiin, joita on esim. tietoisuus, vaikuttaminen, harkinta ja ostopäätös. Ostopäätöksen jälkeisistä vaiheista esim. toimitus/käyttöönotto ja asiakastyytyväisyys on usein määritelty osaksi myyntiputkea. Myyntiputken eri vaiheissa markkinoinnilla ja myynnillä on erilaisia tehtäviä, joiden oikea-aikaista toteutumista halutaan varmistua ja seurata. Myyntiputken eri vaiheiden nimityksistä esim. asiakkuudenhallinnan CRM-järjestelmissä ja markkinoinnin automaation tietojärjestelmissä voi olla erilaisia variaatioita.

Net Promoter Score (NPS) on asiakkaiden asiakaskyselyissä suositteluhalukkuutta mittava tulos. Avainkysymys on usein tehty muotoon: ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit meitä?”. Vastaus annetaan arvoasteikolla 0-10, joista 0-6 ei suosittellevia, 7-8 on neutraaleja ja 9-10 on suosittelijoita. Kun suosittellevat (%) vähennetään ei-suosittellevista (%) vastauksista, saadaan tulokseksi NPS-lukema.

Outbound-markkinointi on markkinointia, jolloin yritys itse aktiivisesti lähestyy prospektia

tai asiakkasta yhteydenotolla esim. sähköpostilla tai muilla markkinointiviestinnän keinoin. Aktiivisella toiminnalla pyritään vaikuttamaan sekä osallistamaan asiakasta kiinnostumaan yrityksestä ja sen tarjonnasta.

ROMI (Return on Marketing Investment) eli markkinointiin tehtyjen panostusten ns. takaisinmaksuaika, jolla voidaan arvioida kannattiko markkinoinnin toimenpide tehdä esim. myynnin tuloksellisuuden näkökulmasta.

SCM (Supply Chain Management) on toimitusketjujen ja logistiikan hallintaa tukeva tietojärjestelmä, jolla optimoidaan toimituksien ja palveluketjun toimintaa.

Segmentointi on asiakkaiden luokittelua ryhmiin, jotka voi olla sisäisesti samankaltaisia, mutta eroavat toisistaan määriteltyjen muuttujien suhteen (esim. liikevaihto, ostojen määrä/historia ja preferenssit). Segmentoinnin lähtökohta on, että eri markkinoilla ja asiakasryhmillä on eri perusteet tekemilleen ostopäätöksille sekä eri asiakasryhmät on liiketoiminnan kannalta merkittävydeltään erilaisia myyvälle yritykselle.

Sisältömarkkinointi (Content Marketing) on markkinointitekniikka, jossa tuotteen ja/tai palvelun kohderyhmälle tuotetaan sen arvostamaa, sille hyödyllistä sekä jatkuvaa ja johdonmukaista markkinointiviestintää ja muuta mediasisältöä sen parhaiten tavoittavissa mediakanavissa. Sisältömarkkinoinnin tavoitteena on sitouttaa nykyisiä asiakkaita pysymään asiakkaina, hankkia uusia ja markkinoida kaikille kannattavasti.

Skenaariot on kuin toimintatarinat eli ne on käsikirjoituksia eri mahdollisuuksista, jotka voivat toteutua.

SLA (Service-level Agreement) eli palvelutasosopimus on sopimus, jolla yleensä määritellään mitä, millaista ja millä aikataululla palveluntarjoaja tarjoaa palvelua asiakkailleen. Sopimuksessa on yleensä määritelty laatu, saatavuus ja vastualueet, mahdollisten määrien ja aikataulujen ohella.

Smarketing on markkinoinnin ja myynnin toiminnan yhdistämistä asiakkaiden hankinnassa, pitämisessä ja palvelemisessa, jolloin myyntiä ja markkinointia ohjaavat yhteiset päämäärät, tavoitteet, toimintamallit sekä laatukriteerit.

Smartbound on tasapainotettu yhdistelmä inbound- ja outbound-menetelmiä, jolla pyritään selvittämään, aktivoimaan ja/tai seulomaan asiakaspotentiaalia sekä asiakassegmenttejä, jotta siitä saataisiin selville ketkä heistä on todennäköisimpiä markkinoinnillisten ja myynnillisten toimenpiteiden kohteita. Kokonaisuutena Smartbound sisältää myös kaikki markkinointiviestinnän eri elementit eli mainonnan, tiedotus- ja suhdetoiminnan, myynnin edistämisen sekä myyntityön. Tavoitteena on suoraan tai välillisesti saada aikaan kysyntää tai siihen myönteisesti vaikuttavia ilmiöitä (mm. tietoisuus/muistuttaminen, suositummuus, asiakastietämys sekä asiakastyytyväisyys).

Sosiaalinen myynti (Social Selling) on positiivista vaikuttamista, jolloin myyjät omalla sosiaalisen median aktiivisella hyödyntämisellä edistävät myynnillisten tavoitteiden saavuttamista. Henkilötason tavoite on henkilöbrändin vahvistaminen mm. rakentamalla luottamusta, laajentamalla vaikutuspiiriä sekä vahvistamalla omaa tunnettavuutta asiakkaittesi keskuudessa. Tätä tehdään sosiaalisen median avulla mm. verkostoitumalla sekä avustamalla ja tukemalla asiakkaan etenemistä juuri heidän omassa ostoprosessissaan.

SQL (Sales Qualified Lead) on myynnin asettaminen kriteerien mukainen myyntijohtolanka eli ns. liidi, jonka perusteella myynti pitää asiakkuutta myynnin aktiivisten toimenpiteiden käynnistämisen arvoisena myyntimahdollisuutena (kts. BANT-validointi).

Strategia on pidemmän ajanjakson suunnitelma, joka vastaa kysymyksiin: ”Kuinka pääsemme päämääräämme?” ja ”Miten me täytämme tehtävämme?”. Strategia antaa myös vastauksen mm. kysymykseen: ”Mitä myymme sekä kenelle myymme?”. Strategiaa toteutetaan kaikessa yrityksen toiminnassa.

Toimintamalli tarkoittaa lähes samaa kuin operointimalli. Itse miellän että operointimalli muuttuu toimintamalliksi, kun konsepti on toimivaksi todettu ja kuvattu sekä hyväksytty käyttöön ja käyttöönottoon on sitouduttu eri osapuolien esim. kahden osaston välillä.

Validointi eli vahvistaminen on tarkistusprosessi, jolla tarkistetaan täyttääkö prosessin kohde tietyt, etukäteen asetetut kriteerit. Yksi tällainen on BANT-validointi.

Visio on päämäärä ja kuvaus tulevaisuudesta, unelmatilasta, eli se kertoo mihin yritys on matkalla. Vision tärkein ominaisuus on haluttavuus. Vision on vedottava ihmisen ajatteluun sekä tunteisiin tavalla, jonka yksilö haluaa saavuttaa ja joka innostaa häntä.