



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

3D-raportointityökalun käyttö myyntityössä

- Case Check Point Software Technologies

Aho, Elina

2013 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

3D-raportointityökalun käyttö myyntityössä **- Case Check Point Software Technologies**

Elina Aho
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2013

Elina Aho

3D-raportointityökalun käyttö myyntityössä - Case Check Point Software Technologies

Vuosi	2013	Sivumäärä	85
-------	------	-----------	----

Organisaation ostoprosessi on monista vaiheista koostuva tapahtuma, jossa on mukana useita ihmisiä ja jonka loppu tulokseen vaikuttavia tekijöitä on paljon. Myyvän organisaation tulisi pystyä vakuuttamaan ostava osapuoli siitä, että sen tarjoama tuote on ylivoimainen verrattuna kilpailijoihin, joita vahvasti kilpailluilla aloilla saattaa olla useita. Mikä on se ratkaiseva tekijä, jolla kaupat voitetaan?

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Check Point Software Technologies, joka on yritysten tietoturvaratkaisuiden myynnin kansainvälinen markkinajohtaja. Tavoitteena on selvittää Check Point Software Technologiesin käyttämän 3D Health Checkin käytettävyyttä myyntiprosessin osana, miten sen käyttöä voitaisiin kehittää, jotta sen vaikutusta myyntiin voitaisiin parantaa ja sen kautta arvioida koko myyntiprosessin toimivuutta sekä lopulta arvioida, minkälainen vaikutus tehdyllä 3D-raportilla on yrityksen ostohalukkuuteen. Tarkastelun kohteena on myös 3D-raportin käytettävyyden Check Pointin uusasiakashankinnassa. Sen myötä tarkoituksena on pohtia, millä tavalla yrityksen olisi kannattavaa jakaa käytettävissä oleva aika uusasiakashankinnan ja olemassa olevien asiakkuuksien hoidon välillä.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehityksessä paneudutaan organisaation ostoprosessiin ja ostohalukkuuteen, myyntiprosessin eri vaiheisiin, uusasiakashankintaan sekä asiakkuuksien prospektointiin.

Opinnäytetyön tutkimus on suoritettu kvalitatiivisena tutkimuksena, joka toteutettiin haastattelemalla Check Pointin omia työntekijöitä, jälleenmyyjiä sekä asiakkaita. Tutkimusotos sisälsi kolme Check Pointin teknistä asiantuntijaa, kolme Check Pointin myyntihenkilöä, neljä eri jälleenmyyjien teknistä asiantuntijaa sekä kaksi asiakasta, joille 3D-raportti oli tehty. Yhteensä haastateltavia oli 12. Check Pointin omille työntekijöille suoritettuna kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena oli ennen kaikkea selvittää heidän oma näkemyksensä 3D-raportin toimivuudesta ja sen myynnillisestä potentiaalista. Tämän lisäksi tavoitteena oli selvittää, miten myyntiprosessin eri vaiheet toteutuvat, minkälaisia ongelmia niissä ilmenee ja miten toimintaa voitaisiin kehittää.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että 3D-raportti helpottaa myyntityötä ja vaikuttaa positiivisesti myös asiakkaiden ostohalukkuuteen. Se toimivuus uusasiakashankinnan työkaluna on hyvä, joskaan sen potentiaalia ei ole vielä täysin hyödynnetty. 3D-raporttien teossa ja sen aloittaman myyntiprosessin vaiheissa olisi kehitettävää, ennen kaikkea osapuolten välisessä kommunikaatiossa.

Asiasanat organisaation ostoprosessi, myyntiprosessi, uusasiakashankinta, prospektointi

Aho, Elina

The usability of a 3D-reporting tool in a sales process: a case study of Check Point Software Technologies

Year	2013	Pages	85
------	------	-------	----

An organization's buying process is an event that consists of multiple phases, which involve a number of people and can be influenced by many factors. The seller should be able to assure the buyer that the product or service that they are providing is in fact much better than those offered by competitors. This objective is harder to achieve in practice, especially in a strongly competitive field such as the IT sector.

Check Point Software Technologies is a worldwide leader in providing security solutions. The main objective of this thesis is to examine the usability of Check Point Software Technology's 3D Health Check as a part of the sales process and the extent to which usability could be improved in order to enhance its effect on sales. A secondary objective is to assess the functionality of the whole sales process and then finally assess how the 3D report affects companies' willingness to purchase. One of the targets is also to evaluate the usability of the 3D report as a tool for customer acquisition.

The theoretical framework of this thesis consider such areas as the organization's buying process, the different phases of the sales process, customer acquisition and customer prospecting. All of these themes form a solid theoretical background for the empirical research.

The empirical research has been conducted using qualitative research methods, such as interviewing Check Point's employees, re-sellers and customers. The sample surveyed during the research included three Check Point security engineers, three Check Point sales representatives, four re-seller security engineers and two 3D report customers. The total research sample consisted of 12 people. The main objective of the qualitative research was to define Check Point's own employees' perspectives of the 3D-report's functionality and sales potential. Another objective was to define how the different phases of the sales process are carried out, the kinds of problems that arise and how the process could be improved.

The results of the research indicate that the 3D report is a major asset in the sales process and has a positive effect on the customer's willingness to purchase. Its usability for customer acquisition is also good, although its potential is not fully utilized. Nevertheless, targets of improvement also arose from the research: the benefit from 3D reports is not fully exploited and it is mainly caused by the lack of time among the security engineers and also the lack of communication between the different parties of the sales process.

Keywords organizational buying, sales process, customer acquisition, prospecting

Sisällys

1.	Johdanto.....	7
2.	Tutkimuksen tausta.....	8
2.1	Tutkimusongelma	8
2.2	Työn tavoitteet ja rajaus	10
3	Näkökulmia myyntityöhön	10
3.1	Ostokäyttäytyminen	10
3.1.1	Organisaatio ostajana	11
3.1.2	Organisaatioiden ostoprosessi.....	13
3.2	Myyntityö	17
3.2.1	Ennakkovalmistautuminen ja puhelinsoitto	19
3.2.2	Ensi kohtaaminen ja tarvekartoitus.....	20
3.2.3	Hyötyjen esittely ja koekäyttö.....	21
3.2.4	Vastaväitteet ja epäilyt.....	22
3.2.5	Kauppan päättäminen ja sopimuksen solmiminen	23
3.2.6	Lisämyynti ja jälkiseuranta.....	24
3.3	Uusasiakashankinta	24
3.3.1	Uusasiakashankinnan toteutus	24
3.3.2	Prospektointi	27
4	Case Check Point Software Technologies	29
4.1	Kohdeyritys.....	29
4.2	3D-raportin toiminta.....	31
4.3	Swot-analyysi	34
4.3.1	Vahvuudet	35
4.3.2	Heikkoudet	36
4.3.3	Mahdollisuudet.....	36
4.3.4	Uhat.....	37
4.4	Check Point uusasiakashankinta	37
4.4.1	Seminaarit	38
4.4.2	Telemarkkinointi	38
4.4.3	Prospektiasiakkaat	39
4.4.4	Uusasiakashankinnan ongelmat	39
5	Kvalitatiivinen tutkimus	40
5.1	Toteutus	41
5.1.1	Tutkimuksen kohderyhmä ja otos	41
5.1.2	Teemahaastattelu.....	42

5.1.3	Kyselytutkimus.....	43
5.2	Tavoitteet	44
6	Henkilöstöhaastattelut.....	45
6.1	Teknisten asiantuntijoiden haastattelu	45
6.1.1	Analyysimenetelmät	45
6.1.2	3D-raportti.....	46
6.1.3	Myyntiprosessi	48
6.1.4	Problematiikka.....	50
6.1.5	Haastattelun johtopäätökset	52
6.2	Myyntihenkilöiden haastattelu.....	53
6.2.1	Analyysimenetelmät	53
6.2.2	3D-raportti.....	54
6.2.3	Myyntiprosessi	55
6.2.4	Problematiikka.....	57
6.2.5	Haastattelun johtopäätökset.....	59
7	Asiakashaastattelut	61
7.1	Jälleenmyyjien haastattelu	61
7.1.1	Yhteistyö.....	62
7.1.2	Myyntilliset aspektit.....	63
7.1.3	Kehityskohteet.....	64
7.2	Asiakkaiden haastattelu.....	65
7.2.1	Toteutus	66
7.2.2	Haastattelun tulokset	67
8	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.....	69
8.1	Validiteetti	69
8.2	Reliabiliteetti	70
9	Johtopäätökset	72
10	Kehitysehdotukset	73
	Lähteet	77
	Kuviot	79
	Kuvat	80
	Liitteet.....	81

1. Johdanto

Myyntiprosessien hallinta ja uusasiakashankinta ovat yritykselle haasteellisia ja aikaa vieviä tehtäviä, jotka kuitenkin hyvin toteutettuna takaavat yrityksen menestyksellisen toiminnan. Uusasiakashankinta vie lähtökohtaisesti yritykseltä paljon aikaa ja rahaa, eikä välttämättä edes johda toivottuihin tuloksiin. Uusasiakashankintaan tähtäävät markkinointiprosessit vaativat tarkkaa suunnittelua, markkinoiden ja asiakkaiden analysointia sekä eri asiakasryhmille tarkoin kohdennettua markkinointia, eikä niiden hallinta ole yrityksillä mikään itsestäänselvyys. Tuloksellinen asiakkuuksien hoito vaatii syvällistä pohjatyötä, joka saattaa olla haasteellista yrityksille, joilla on jopa satoja asiakkaita.

Check Point Software Technologies on tietoturva-alan yritys, jolle asiakkuuksien hoito kuuluu merkittävänä osana jokapäiväistä työtä, mutta jolle uusasiakashankintatavat ovat kuitenkin rajoittuneet lähinnä erilaisten messujen ja seminaarien varaan. Uuden raportointityökalun käyttöönotto on mahdollistanut täysin uudenlaisen tavan markkinoida ja myydä Check Pointin tuotteita, mikä on muodostanut raportointityökalusta mielenkiintoisen tutkimuksen kohteen. Tämän kyseisen raportointityökalun, oikealta nimeltään 3D Security Health Check, ympärille rakentuu myös tämä opinnäytetyö. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää prosessissa mukana olevien henkilöiden näkökulmasta 3D-raportin toimivuutta ja potentiaalia myynnillisenä työkaluna ja löytää ratkaisuita miten kaiken raportin tuoman hyödyn voisi maksimoida. Merkittävänä tavoitteena on myös pohtia 3D-raportin käytettävyyttä uusasiakashankinnassa ja miettiä keinoja, joilla 3D-raporttien tekemistä voitaisiin tehostaa.

Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt Check Pointilla reilun vuoden ajan. Tuona aikana tutkija on päässyt läheltä näkemään ja havainnoimaan muun muassa työtä, jota 3D-raportoinnin saralla tehdään. Tämä kokemus tuo myös opinnäytetyöhön lisäarvoa, sillä se mahdollistaa tarkemman ymmärryksen Check Pointin prosesseista ja käytännöistä. Se ei kuitenkaan vaikuta tutkimuksen objektiivisuuteen, sillä työkokemus on ajallisesti vielä niin lyhyt eivätkä tehdyt työtehtävät ole liitoksissa tutkittaviin tekijöihin.

2. Tutkimuksen tausta

Check Point on merkittävä toimija alalla, jossa kilpailu näkyy päivittäisessä työnteossa selkeästi. Laitevalmistajien väliset erot eivät ole suuria, mutta asiakkaan näkökulmasta merkittäviä. Samat jälleenmyyjät tarjoavat kilpailutilanteessa asiakkailleen useiden eri palveluntarjoajien tuotteita ja kaupat solmitaan sen yrityksen kanssa, jonka tuotteet vastaavat kokonaisuudeltaan parhaiten asiakkaan tarpeeseen. Ongelmana usein on, että asiakas ei välttämättä itsekään tarkalleen tiedä, mitä kaikkia vaihtoehtoja on olemassa, mikä sen oma tarve todellisuudessa on ja mitkä tuotteet parhaiten vastaisivat sen tarpeeseen. Näihin ongelmiin Check Point pyrkii helpolla tavalla tarjoamaan vastauksen sen uuden työkalun, 3D-raportin, avulla. Tämän työkalun avulla asiakkaalle pyritään konkreettisella tavalla osoittamaan heikkoudet heidän omassa tietoturvasosassa ja sen pohjalta löytämään Check Pointin tuote- ja palveluvalikoimasta ratkaisut, joiden avulla verkon turvallisuus ja toimivuus pystytään maksimoimaan.

3D-raportin ollessa uusi työkalu herää tietysti kysymys, millä tavalla sen käyttö todella vaikuttaa myyntiin, eli tehtyjen kauppojen määrään. Voisiko raportti helpottaa myyntiä? Asioiden syy-seuraussuhdetta on usein haastavaa arvioida, kun osatekijöitä on paljon, jolloin myynnillisten vaikutusten lisäksi on kiinnostavaa arvioida raportissa mukana olevien henkilöiden vaikutusta. Myykö raportti itse itsensä vai voisiko asian nähdä enemmänkin prosessina, jossa myynti on kokonaisuus, osiensa summa? Näihin kysymyksiin lähdetään etsimään vastausta Check Pointin maajohtajan, Jukka Saarenmaan, toimeksiannosta. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, minkälainen 3D-raportti työkaluna on, minkälaisena asiakkaat ja 3D-raportin tekemisessä mukana olevat tahot, eli Check Pointin tekniset työntekijät sekä Check Pointin myyntihenkilöt sen kokevat, ja lopulta se, voisiko raportti toimia sellaisenaan myyntityökaluna, vai olisiko koko prosessia syytä kehittää myynnin edistämiseksi.

2.1 Tutkimusongelma

Tutkimusongelma pitää sisällään seuraavat ydinkohdat:

- Tarjoaako 3D-raportti itsessään mahdollisuuden myynnin lisäämiseen?
- Kokivatko asiakkaat 3D-raportin olleen vaikuttava tekijä kauppojen syntymisen kannalta?
- Millä tavalla kehittää yhteistyötä jälleenmyyjien kanssa, jotta 3D-raporttien paras potentiaali pystyttäisiin hyödyntämään?

- Olisiko 3D-raporttia mahdollista hyödyntää paremmin uusasiakashankinnassa?
- Mitä prosessin osioita kehittämällä päästäisiin tuottavampiin lopputuloksiin kaikissa edellä mainituissa kategorioissa: Myynnin lisääminen, ostohalukkuus, uusasiakashankinta?

Tutkimusongelman ydin piilee 3D-raportin potentiaalissa toimia myyntiä edistävänä työkaluna. Ei riitä, että yritys itse kokee työkalun olevan toimiva ja että sillä on liiketoiminnan kannalta merkittävä hyöty. Jotta työkalun toimivuutta voidaan arvioida realistisesti, tulee toimivuutta tutkia myös muista näkökulmista. Tällöin tutkimuksessa pitää huomioida kaikkien prosessissa mukana olevien tahojen näkökulmat. Tämän jälkeen voidaan lähteä selvittämään, mitä voitaisiin tehdä toisin, missä olisi vielä kehitettävää ja ennen kaikkea selvittää 3D-raportin ja toteutuneen myynnin välinen korrelaatio.

Tutkimuksen kannalta oleellisena tarkastelun kohteena on myös Check Pointin ja jälleenmyyjien välinen yhteistyö ja sen mahdolliset kehityskohteet. Tällä hetkellä myös jälleenmyyjät käyttävät Check Pointin 3D-raporttia työssään, mutta heidän kauttaan tilattuna palvelu on asiakkaille maksullinen eikä edes takaa, että jälleenmyyjät käyttäisivät sitä suositellakseen Check Pointin tuotteita. Voitaisiko siis yhteistyötä jollain tavalla kehittää siten, että myös jälleenmyyjät käyttäisivät raporttia enemmän myydäkseen nimenomaan Check Pointin tuotteita.

Uusasiakashankinnan haasteet ovat arkipäivää kaikille yrityksille ja sen helpottamiseksi joudutaan usein turvautumaan esimerkiksi erilaisiin telemarkkinointikampanjoihin, jotka ovat kalliita eivätkä aina tuota toivottua tulosta. 3D-raportin potentiaali uusasiakashankinnan työkaluna on selkeä, mutta sitä ei ehkä osata vielä täysin hyödyntää tai keinot siihen ovat vähäiset.

3D-raportin potentiaali on monitahoinen: sen avulla voitaisiin löytää uusia tapoja edistää myyntiä, lisätä yhteistyötä kumppanien kanssa ja löytää uusia asiakkaita. Yksinkertaisen tiedonkeruun avulla voitaisiin selvittää, kuinka suuri osa 3D-raportin saaneista asiakkaista päätyy ostamaan Check Pointin tuotteita ja kenties siitä muodostaa johtopäätöksiä raportin vaikutuksesta myyntiin. Kiintoisampaa ja samalla myös tärkeämpää on kuitenkin tutkia raportin potentiaalia ja sen toteutumista ja hyödyntämistä. Näiden tekijöiden pohjalta toimintaa pystytään kehittämään.

2.2 Työn tavoitteet ja rajaus

Työn tavoitteena on löytää tutkimusongelmiin vastaukset ja mahdolliset ratkaisut ja kehityskohteet. Työn teoreettisessa osiossa käsitellään asiakkuuksienhallintaan sekä myyntiin ja markkinointiin liittyvää kirjallisuutta, jonka pohjalta tutkimusongelman kysymyksiä tarkastellaan. Tutkimusosiossa pyritään selvittämään eri tavalla 3D-raporttiin liittyvien osapuolien näkökulma raportin tarpeellisuuteen ja toimivuuteen myynnin työkaluna. Tavoitteena on löytää kaikki raportin vahvuudet, mahdolliset heikkoudet ja ennen kaikkea kehityskohdat, joiden avulla työkalun kaikki potentiaali voitaisiin käyttää myynnin edistämiseksi. Tarkoituksena ei niinkään ole selvittää raportin teknisiä ominaisuuksia, vaan pyrkiä tutkimaan raportin kaupallista vaikutusta.

Tutkimuksen pääpaino on koko 3D-raportin aloittavassa myyntiprosessissa ja sen osapuolissa. Tärkeintä on rajata tutkimus siten, että tutkimuksessa otetaan huomioon kaikki 3D-raportin toteutuksessa mukana olevat tahot. Ne pitävät siis sisällään Check Pointin sekä jälleenmyyjien tekniset henkilöt, jotka toteuttavat itse 3D-raportin, myyjät, jotka 3D-raportin tuloksien pohjalta tarjoavat asiakkaille sopivia tietoturvaratkaisuita, sekä tärkeimpänä asiakkaat.

3 Näkökulmia myyntityöhön

Opinnäytetyön teoreettisina näkökulmina myyntityöhön toimivat organisaation ostokäyttäytymiseen, business-to-business -myyntiin, myynnin johtamiseen, asiakastytyväisyyteen sekä uusasiakashankintaan liittyvä kirjallisuus.

3.1 Ostokäyttäytyminen

Organisaatioiden ostoprosessiin liittyvät olennaisesti itse ostoprosessi ja käsite ”buying center”, jota voidaan kutsua ostopäätökseen vaikuttavien henkilöiden joukoksi. ”Ostopäätökseen vaikuttavat henkilöt ovat ostavassa organisaatiossa olevia tai siihen muutoin kytkeytyneitä henkilöitä, joiden ajatukset, sanomiset ja toimet vaikuttavat ostoprosessiin ja sen lopputulokseen. He käytännössä vaikuttavat siihen, tapahtuuko ostos vai ei.” (Ojasalo & Ojasalo 2010, 35) Kyseinen joukko on tärkeässä roolissa ostavan organisaation ostoprosessin kaikissa eri vaiheissa ja päättää näin ollen myyvän organisaation näkökulmasta kriittisestä seikasta: jatkuuko asiakassuhde vielä tämän ostos jälkeen?

Seuraavissa luvuissa käsitellään tarkemmin ominaispiirteitä, joita organisaatiolla ostajana on sekä tarkastellaan organisaation ostoprosessia ja sen eri vaiheiden ominaispiirteitä. Organisaation ostoprosessia tarkistellaan Seija Bergströmin ja Arja Leppäsen (2009) sekä John Hollandin ja Tim Youngin (2010) määrittelemien teorioiden pohjalta.

3.1.1 Organisaatio ostajana

Yleisesti ottaen organisaatioiden käyttötarpeet, joihin tuotteita ostetaan, ovat usein rationaalisemman tuntuisia kuin kuluttajien tarpeet. Usein organisaatioiden ostopäätösten taustalla ovat taloudelliset syyt, sillä organisaation ostajat joutuvat perustelevaan heidän päätöksensä muille organisaatioiden jäsenille. Organisaatioiden ostajat kuitenkin yhä enenevässä määrin käyttävät tuotteiden hinnan arvioinnissa elinkaaren kustannusten ja käyttöarvon analysointia. Tällöin tarjotun tuotteen tai palvelun hintaa ei ajatella yhtenä suurena kustannuseränä vaan tuotteen tai palvelun hintaa arvioidaan sen koko elinkaaren aikana aiheutuvien kustannusten perusteella (Jobber & Lancaster 2006, 78).

Organisaatioiden ostoprosessi voidaan myös nähdä suunnitelmallisempänä toimintana kuin kuluttajien: suuri osa ostotarpeista on ennakoituja ja ostaminen on tarkkojen laskelmien ohjaamaa. Itse ostokäyttäytyminen on kuitenkin lähtökohdiltaan hyvinkin samanlaista kuin kuluttajilla, eli tuotteita hankitaan tyydyttämään erilaisia tarpeita, ja motiivit ostoihin voivat olla vaihtelevia. Jostain syystä kuitenkin organisaatioiden ostamista käsitellään helposti omana maailmanaan, jolloin kuluttajamarkkinoiden ominaispiirteet jätetään täysin huomioimatta. Tällöin jätetään huomioimatta myös se, että ostoja tekevät organisaatiot koostuvat loppujen lopuksi ihmisistä, joihin kohdistuu erilaisia paineita tavoitteiden ja ostoihin liittyvien riskein takia. Bergström ja Leppänen (2009, 145-147) ovatkin sitä mieltä, että organisaatioiden ostokäyttäytymistä tulisi tarkastella niin, että siihen vaikuttavat samat taustatekijät kuin yksilön ostokäyttäytymiseen, ottaen tietysti huomioon organisaatioiden ostamiseen liittyvät erityispiirteet.

Yksi hyvin oleellinen organisaatioiden ostamiseen liittyvä erityispiirre on se, että useimmiten yrityksissä toimii yksittäisen päättäjän sijasta erillinen osto-organisaatio, jossa ostajia ovat tietyn järjestelmän puitteissa toimivat ammattilaiset. Ostoprosessissa mukana olevia henkilöitä on yleensä useita: varsinaiset ostajat hoitavat ostotapahtuman, mutta päätökseen vaikuttavat myös tuotteen käyttäjät ja muut asiantuntijat ja vaikuttajat, joilta voidaan saada ohjeita ja suosituksia. Jopa tekninen henkilöstö, sihteeri ja puhelinvaihteen hoitajat, jotka säätelevät muihin päin kulkevaa tietoa, saattavat olla mukana ostotapahtuman eri vaiheissa. Myös luonnollisesti päättäjät ovat keskeisessä roolissa toimiessaan viime kädessä tuotteen ja

toimittajan hyväksyjänä; toisinaan yrityksen toimintatavoista ja oston merkityksestä riippuen valta tehdä päätöksiä voi olla vain ylimmällä johdolla (Bergström & Leppänen 2009, 146). Tällöin myyjälle on tärkeintä tunnistaa kaikki ostoprosessissa mukana olevat osapuolet ja tehdä myyntityötä ottaen huomioon jokaisen henkilön asema yrityksessä. Tällöin käytävien keskusteluiden aiheet tulee määräytyä sen mukaan, mikä rooli henkilöllä ostoprosessissa on (Jobber & Lancaster 2009, 97-98). ”Päätös ratkaisun hankinnasta ja toimittajavalinnasta on moniportainen prosessi, missä varsinaisten päätöksentekijöiden tunnistaminen ja heidän päätöskriteeriensä ymmärtäminen on myyjän suurimpia haasteita.” (Joki-Korpela & Roune 2008, 13)

Sen lisäksi, että organisaation ostoprosesseissa saattaa olla mukana useita eri henkilöitä, saattaa päättävällä osapuolella olla henkilökohtainen mieltymys johonkin tiettyyn myyjään. Tällainen mieltymys vaikuttaa ostopäätökseen erityisesti silloin, jos tarjottavien tuotteiden tai palveluntarjoajien välillä ei ole suuria eroja. Tiukoissa kilpailutilanteissa ostaja saattavaa auttaa hänen mielestään mieluisinta vaihtoehtoa muokkaamaan tarjoustaan siten, että se näyttäisi myös muiden ostopäätöksestä vastaavien henkilöiden silmissä kilpailijoihin nähden ylivoimaiselta (Jobber & Lancaster 2009, 97).

Organisaatioiden ostokäyttäytymisen erityispiirre on myös siinä käytettävät markkinointikeinot. Siinä missä kuluttajamarkkinoinnissa mahdollisimman näkyvä mainonta (televisio- tai sanomalehtimainonta) on usein parhaimpia keinoja tavoittaa potentiaaliset asiakkaat, ovat yksilöllinen business-to-business markkinointi ja verkostoituminen keskeisimpiä toimintatapoja organisaatioille suunnatussa markkinoinnissa. Jotta tarjottava tuote saadaan näyttämään ostavan organisaation silmissä juuri oikeana ratkaisuna heidän ongelmaan, tulee markkinointikokonaisuus räätälöidä asiakaskohtaisesti. Tämä pitää sisällään myös edellä mainitun osto-organisaation toimijoiden tuntemuksen sekä organisaatiolle ominaisen ostokäyttäytymisen havaitsemisen; vain näiden tietojen pohjalta kullekin asiakkaalle voidaan tarjota toimivin ratkaisu (Bergström & Leppänen 2009, 146).

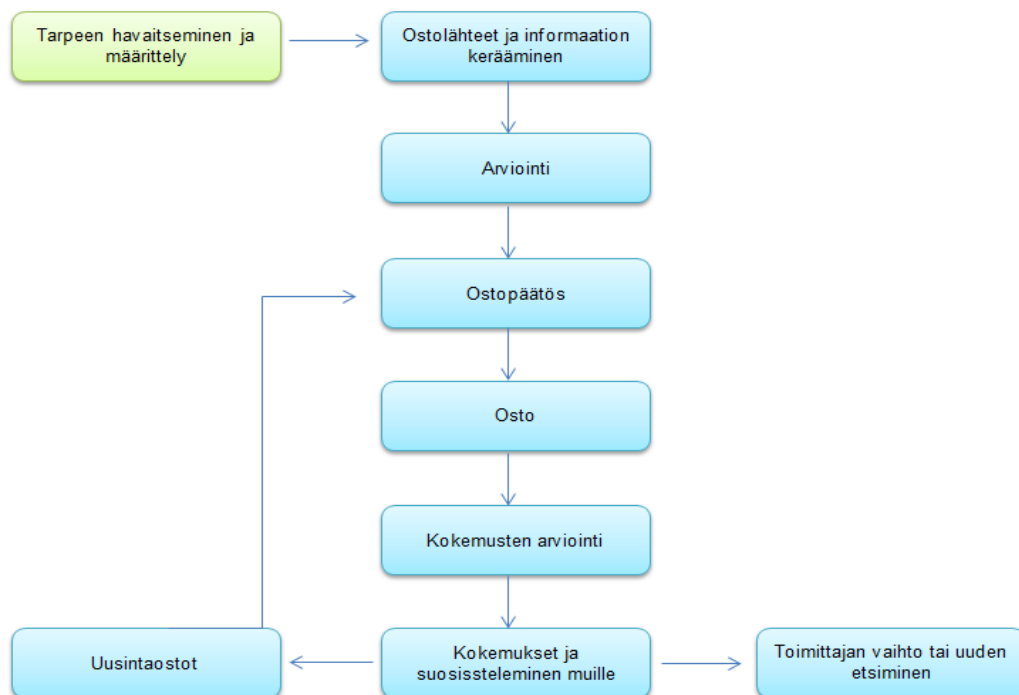
Organisaatioiden ostoprosessissa ostajalla on mahdollisuus määritellä tarvitsemansa tuotteet hyvin yksityiskohtaisesti ja vastaavasti myyjillä on mahdollisuus räätälöidä tuotteensa vastaamaan ostajan tarpeita. Tällainen on mahdollista ennen kaikkea silloin, kun kyseessä on potentiaalisesti suuren liikevaihdon kaupat. Kuluttajamarkkinoinnissa tällainen toiminta ei ole mahdollista tai millään tavalla edes kannattavaa (Jobber & Lancaster 2006, 78-79).

Kuten kappaleen alussakin todettiin, on organisaatioiden ja kuluttajien ostokäyttäytymisessä myös yhteneviä piirteitä. Esimerkiksi ostavien organisaatioiden koko, henkilöstön määrä,

toimipaikka ynnä muut päätöksentekoon vaikuttavat tekijät ovat verrattavissa yksilön demografisiin piirteisiin. Tällöin yksilön elämäntyyllitekijöitä vastaavat esimerkiksi organisaation päämäärät, strategiat ja kulttuuri. Kuluttajien ostokäyttäytymisestä tuttuja piirteitä, jotka liittyvät myös organisaatioihin, ovat esimerkiksi havaitseminen ja oppiminen. Bergströmin ja Leppäsen (2009, 147) mukaan organisaatioissa saadaan tietoa uusista tuotteista, opitaan käyttämään niitä ja muodostetaan asenteita pitkälti samalla tavalla kuin kuluttajamarkkinoilla. Yksi tärkeimmistä vaikuttavista tekijöistä on kuitenkin sosiaalinen ympäristö: Aivan kuten kuluttajamarkkinoillakin, niin myös organisaatiomarkkinoilla on löydettävissä mielipidejohtajia, joiden ratkaisuja seurataan ja kokemuksia eri tuotteista ja toimittajista vaihdetaan organisaatioiden kesken.

3.1.2 Organisaatioiden ostoprosessi

Kuten jo edellisessäkin kappaleessa mainittiin, organisaatioiden ostoprosessi voidaan nähdä huomattavasti kuluttajien prosessia systemaattisempuna. Tämän ansiosta päätöksenteossa voidaankin havaita selkeästi eri vaiheet, joihin liittyy myös kuluttajien ostoprosessiin verrattuna merkittävästi enemmän kommunikaatiota niin organisaation sisällä kuin ostajan ja myyjän välillä. Seija Bergström ja Arja Leppänen (2009, 14) ovat kuvanneet organisaation ostoprosessin seuraavanlaisesti (kuvio 1).

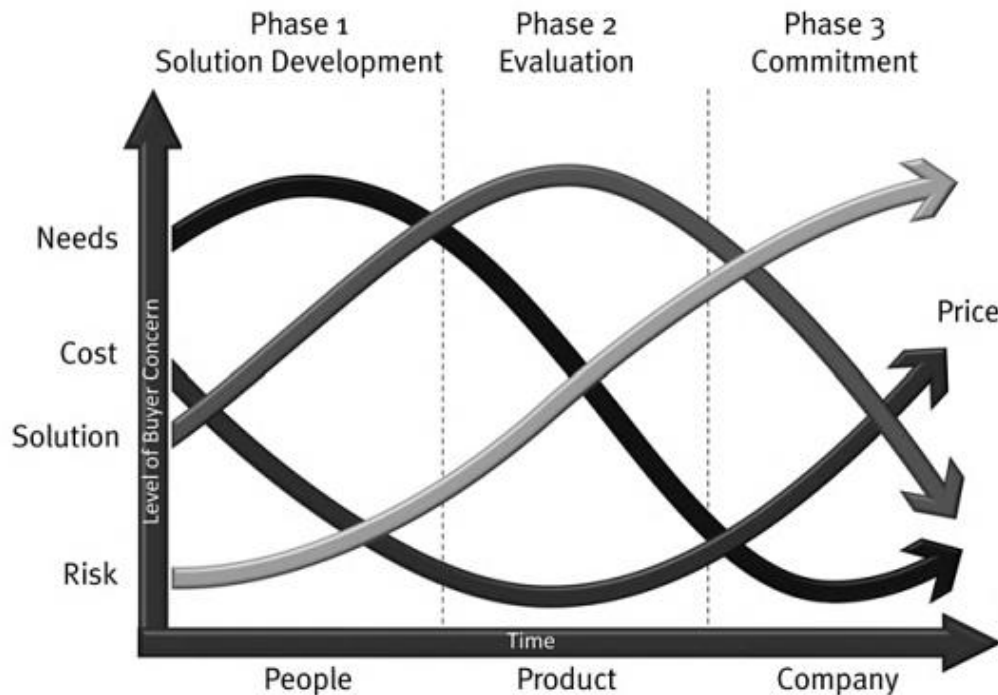


Kuvio 1: Organisaation ostoprosessi (Bergström & Leppänen 2009, 148)

Kuviosta käy hyvin ilmi, minkälaisissa vaiheissa organisaation ostoprosessi tapahtuu ja toisaalta myös ostoprosessin ja uusintaostojen kannalta kriittisimmät vaiheet. Ostoprosessi lähtee liikkeelle tarpeen havaitsemisesta, mikä käynnistää potentiaalisten ostolähteiden etsinnän (Bergström & Leppänen 2009, 148).

John Holland ja Tim Young (2010, 14) jakavat ostajan ostoprosessin aikana käymät vaiheet kolmeen (kuvio 2), jotka kaikki voidaan nähdä myös Bergströmin ja Leppäsen (2009, 148) määrittelemässä kaaviossa. Holland ja Young lähtevät liikkeelle vaiheesta, jossa ostaja havaitsee hänellä olevan tavoite, ongelma tai tarve, joka tulisi ratkaista. Ensimmäinen vaihe etenee ostajan muuttuvan tarpeen mukaisesti kolmessa vaiheessa, jotka ovat piilevä vaihe, aktiivinen vaihe ja visio. Ostoprosessin ensimmäinen vaihe lähtee liikkeelle siitä, että ostaja havaitsee tarpeen, jota hänellä ei aiemmin ole ollut. Tämän jälkeen ostaja lähtee aktiivisesti selvittämään vaihtoehtoja tarpeen ratkaisuksi ja lopulta prosessin ensimmäinen vaihe päättyy siihen, että ostajalla on selkeä visio siitä, mitä hän tulee tarvitsemaan saavuttaakseen tavoitteensa, selvittääkseen ongelmansa tai täydentääkseen tarpeensa (Holland & Young 2010, 14). Käytännössä tämä ensimmäinen vaihe vastaa myös Bergströmin ja Leppäsen ostoprosessin ensimmäistä vaihetta, joka pitää sisällään tarpeen havaitsemisen ja määrittelyn sekä ostolähteiden ja informaation keräämisen vaiheita.

Hollandin ja Youngin (2010, 14-20) määrittelemän ostoprosessin toinen vaihe on arviointivaihe. Siinä ostaja pyrkii todentamaan visiotaan ja selvittämään olisiko olemassa myyjä/myyjiä, jotka pystyisivät vastaamaan hänen vaatimuksiinsa. Kolmas vaihe on lopulta sitoutumisen vaihe, jolloin ostaja on onnistuneesti läpäissyt kaksi ensimmäistä vaihetta ja alkaa lopulta arvioida tulisiko hänen tehdä ostopäätös. Myös nämä kaksi vaihetta vastaavat täysin Bergströmin ja Leppäsen ostoprosessin arvioinnin ja ostopäätöksen vaihetta.



Kuvio 2: Ostoprosessin vaiheet (Holland & Young 2010, 14)

Hollandin ja Youngin edellä mainitut kolme vaihetta keskittyvät ostoprosessin ajalliseen etenemiseen. Näiden kolmen vaiheen lisäksi he ovat määritelleet myös neljä tärkeintä tekijää, jotka ostaja ottaa prosessissaan huomioon: tarpeet, hinta, ratkaisu ja riski. Näillä neljällä tekijällä on ratkaiseva vaikutus ostopäätöksen tekemiseen ja toisaalta niiden painoarvo vaihtelee merkittävästi ostoprosessin kolmen vaiheen aikana. Ensimmäisessä vaiheessa ostajan tarpeet ovat tärkeimmässä roolissa. Tällöin myös ensimmäinen myyjä, joka prosessiin astuu mukaan, pystyy parhaiten vaikuttamaan ostajan vaatimukseen. Taitava myyjä korostaa tässä vaiheessa heidän omia vahvuuksiaan ja mahdollisia heikkouksia kilpailijoissa, jotka saattavat myöhemmässä vaiheessa tulla kilpailuun mukaan. Tässä vaiheessa hinta ei ole vielä merkittävässä roolissa: ostajan näkökulmasta hinnan vaikutus vähenee mitä paremmin myyjä pystyy vastaamaan ostajan tarpeisiin ja todentamaan myytävien tuotteidensa arvon ostavalle osapuolelle. Tästä syystä hinnan kertominen vasta ostoprosessin alkuvaiheessa on myyjän kannalta hankala, sillä sama minkä hinnan myyjä antaa, se tulee kuitenkin kuulostamaan ostajan korvaan liian korkealta (Holland & Young 2010, 18-19). Tässä vaiheessa voidaan myös sanoa, että myyjien keskuudessa jyvät erottuvat akanoista. Voittajat pystyvät osoittamaan uusille asiakkaille jo ensimmäisissä kolmessa-neljässä keskustelussa osaamisensa

ja luotettavuutensa, eli käytännössä osoittamaan myyvän yrityksen hyödyn ostajalle. Tällä tavalla ostajat suhtautuvat myyvään yritykseen alusta lähtien vakavasti ja kunnioittavasti (Altmann 2002, 30).

Toisessa vaiheessa tarjotun ratkaisun vaikutus on suurimmillaan. Tässä vaiheessa myyjän tarjoamat materiaalit, esitykset ja vierailut ovat äärimmäisen tärkeässä osassa, sillä ostaja pyrkii varmistumaan, että myyjän tarjoama ratkaisu on todella saavutettavissa. Tällöin myös kilpailijat astuvat kuvioon. Kilpailijoiden ottaminen mukaan ostoprosessiin on usein ostajan strateginen valinta: kilpailuttamalla osta pystyy niin sanotusti hankkimaan vivun vartta, jonka avulla ostaja pystyy varmistumaan siitä, että saa lopulta valitsemaltaan myyjältä parhaan hinnan (Holland & Young 2010, 20-21).

Riskin merkitys kasvaa kolmannessa vaiheessa, jossa ostaja tekee ostopäätöksen. Silloin ostajan käytös saattaa muuttua merkittävästi, mikä myyjän pitäisi osata tulkita hyvänä asiana. Negatiiviseksi muuttunut käytös merkitsee, että ostaja on alkanut pohtia ostopäätöksensä riskejä ja tarvitsee myyjältä vakuutteluita, että riskit eivät pääse toteutumaan (Holland & Young 2010, 21-22). Myyjän tulisikin pystyä tulkitsemaan ostajan vastaväitteet oikein eli havaita sanomisten takana olevat asiakkaan todelliset pelot, epäilyt ja asenteet ja pyrkiä käsittelemään niitä oikein (Altmann 2002, 246). Hyvin usein myyjä tulkitsee käytöksen muutoksen väärin ja olettaa, että jokin kilpailija on muuttunutkin ostajan silmissä kiinnostavammaksi vaihtoehdoksi. Ratkaisuna tähän myyjä intuitiivisesti näkee lisälennusten antamisen, mikä itse asiassa saattaa vain vahvistaa ostajan epäilyksiä riskien toteutumisesta. Tämän kaltainen riskien heräämisen aikaansaama muutos käytöksessä näkyy käytännössä ainoastaan sille myyjälle, jota ostaja pitää parhaimpana vaihtoehtona. Vääränlainen toiminta tässä vaiheessa saattaa aiheuttaa sen, että myyjä ei saakaan käytännössä jo selviä kauppoja itselleen. Vasta riskien selättämisen jälkeen ostajan käytös rauhoittuu ja tällöin hinta nousee tärkeimmäksi tekijäksi. Tällöin vasta todellinen vääntö alkaa ja ostaja taistelee sopivan hinnan saamiseksi (Holland & Young 2010, 21-22). Tässä vaiheessa ostaja saattaa verrata hintoja kilpailijoilta saatuihin tarjouksiin ja esittää vastaväitteitä hintaan liittyen. Todellisuudessa ostaja haluaa vielä varmistella, että hänen valitsemansa tarjous on juuri heidän tarpeisiinsa oikea ja että ostettavien tuotteiden tai palveluiden tuoma arvo on hinnan veroinen. Tällöin myyjän tulee taas kerran tulkita ostajaa ja pyrkiä perustelemaan miksi ostajan on nimenomaan kannattavaa ostaa heidän tarjoamansa ratkaisu. Mikäli pelkät perustelut eivät riitä, niin silloin on tietysti tukeuduttava hinnanalennuksiin (Altmann 2002, 246-247).

Ostopäätöksen jälkeisiä vaiheita kuvataan Bergströmin ja Leppäsen (2009, 148) ostoprosessikaaviossa (kuvio 1). Varsinaisen oston jälkeen ostava organisaatio arvioi hankintojen onnistumista ja toimivuutta sekä myyjän suoriutumista tehtävästään. Tämän arvioinnin tulos vaikuttaa seuraaviin hankintoihin: Mikäli asiakas on tyytyväinen, uusintaostot ja suosittelu ovat mahdollisia ja asiakassuhde jatkuu. Tyytymättömyys saa vastaavasti aikaan päin vastaisen reaktion (Bergström & Leppänen 2009, 148).

3.2 Myyntityö

”Myyntityöllä pyritään asiakastyytyväisyyteen, pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, säännöllisiin kauppoihin ja hyviin suosituksiin asiakkaalta toiselle.” Näillä sanoilla Erkki Leppänen (2007, 49) kuvailee myyntityön perimmäistä olemusta. Leppänen on kuitenkin määritelmässään hieman asioiden edellä tai kuvaa enemmän sitä, mikä on myyntityön tavoitteena. Itse myynti koostuu pienemmistä yksityiskohdista, joista pienimmälläkin saattaa olla myyntityön onnistumisen kannalta suuri merkitys.

Edellisessä kappaleessa kerrottiin tarkemmin organisaation ostoprosessista ja sen eri vaiheista. Ostoprosessin kaikissa vaiheissa korostui selkeästi myyjän rooli ja sen vaikutus prosessin etenemiseen. Organisaation ostoprosessi ja myyvän organisaation myyntiprosessi ovat täysin erillisiä, mutta myyjän tehtävänä on viedä yrityksen omaa myyntiprosessia eteenpäin ymmärtäen ostavan organisaation ostoprosessin vaiheita. Perinteisiä myyntikeinoja käyttäen yritys ei enää pärjää. Ostajat ovat yhä parempia ostajia ja osaavat entistä paremmin etsiä tietoa eri vaihtoehdoista ja vertailla kilpailijoiden tuotteita ilman myyjääkin. Ostajat saattavat käydä jopa samoja myyntikursseja kuin myyjätkin, joten myyjien on oltava myyntiviesteissään yhä terävämpiä. Onnistuakseen myynnissä, tulee myyjien pystyä vastaamaan muuttuneiden ja kehittyneiden ostajien luomiin myynnin haasteisiin (Laine 2008, 19-23).

Asiakkuuksien saaminen ja säilyttäminen muuttuu alati kovenevan kilpailun myötä haasteelliseksi. Nykyään useat tuotteet muistuttavat toisiaan niin ulkonäöltään, ominaisuuksiltaan kuin hinnaltaankin, jolloin asiakaspalvelun merkitys korostuu. Mikäli markkinoilla on useampia samoja palveluja tarjoavia yrityksiä, vaaditaan myyjiltä oma-aloitteisuutta ja erinomaista palvelua erottuakseen kilpailijoista. Tässä asetelmassa kokonaisvaltainen palvelu on yksi parhaista aseista: Mitä kokonaisvaltaisemmin asiakkaan asioita yrityksessä hoidetaan, sitä korkeampi on asiakkaan kynnys lähteä kilpailuttaman alan toimijoita (Aalto & Rubanovitch 2007, 12-13).

Kuten aiemmin on jo todettu, asiakkaat jakavat kokemuksia toisilleen ja ennen kaikkea negatiiviset kokemukset jaetaan huomattavasti herkemmin. Tässä käyttäytymismallissa on kuitenkin poikkeus, joka tapahtuu silloin, kun asiakas saa poikkeuksellisen hyvää palvelua. Tällöin voidaan puhua jo asiakkaan huolenpidosta, joka onnistuessaan on asia, jonka asiakas on valmis jakamaan vaikka koko maailman kanssa (Holland & Young 2009, 200). Yritysten tulisi

entistä enemmän kiinnittää huomiota palvelun laatuun ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen eikä esimerkiksi pelkkään tuotelähtöisen kasvun tavoitteluun tai hinnalla kilpailemiseen. Menestyneen myynnin taustalla on kokonaisvaltainen palvelu, joka koostuu myös tuotteiden ympärillä olevaan palveluun kuten asennuspalveluihin, huoltoihin ja päivityksiin sekä myyjien jatkuvaan valmennukseen. Kokonaisvaltaisempi palvelumalli luo myös mahdollisuuden lisätä kauppaa ja parantaa asiakastytyvyyttä. Jokaisen yrityksen toiminnan kulmakivinä tulisikin olla erinomainen asiakaspalvelu ja myyjän oikeaoppisesti suorittama myyntiprosessi (Aalto & Rubanovitch 2007, 13-17).

Mitään yksittäistä ja parasta tapaa myydä ei ole olemassakaan. Käsitys siitä, minkälaisiin vaiheisiin myyntiprosessi jakautuu, on kuitenkin olemassa ja hyvin pitkälti kaikki myynti toteutuu kyseisten vaiheiden kautta (Donaldson 2007, 68). Myyntiprosessin eri vaiheiden ymmärtäminen on monellakin tapaa tärkeää. Myyntiprosessin vaiheiden erottaminen voidaan nähdä tärkeänä ensinnäkin henkilökohtaisten myyntitaitojen kehittämisen kannalta. Ymmärtämällä minkälaisia myyntiprosessin vaiheet ovat ja minkälaisia toimia myyjältä eri vaiheissa odotetaan, voi myyjä kehittää taitojaan oikeaan suuntaan. (Jobber & Lancaster 2009, 249) Tehokkaasti suoritettun myyntiprosessin avulla myyjä saa mahdollisimman paljon aikaa jo ensi kohtaamisella: kun myyntiprosessin alkuvaiheet etenevät järjestelmällisesti, lopussa jää aikaa sopimuksen solmimiselle. Tarkkaan määritellyllä myyntiprosessilla pystytään siis tehostamaan myyjän käyttämää aikaa (Aalto & Rubanovitsch 2007, 33-34). Myyntiprosessin tärkeys ilmenee myös yrityksen suunnitellessa markkinointiprosesseja: markkinointi toimii asiakaskohtaamisia valmistelevana tekijänä ja luo pohjaa asiakkaan ostopäätökselle. Onnistunut myynti vaatii onnistuneita markkinointitratkaisuita ja ne eivät voi onnistua ilman suunnitelmallista myyntityötä (Aalto & Rubanovitsch 2007, 28; Holland & Young 2010, 219).

”Myyntiprosessista ei ole hyötyä ellei sitä ole kuvattu. Kunkin vaiheen tehtävät pitää kirjata muistilistaksi. - - Myyntiprosessia ei pidä väkisin yrittää saada toimivaksi. Myyntiprosessin ei ole tarkoitus olla liian kaavamainen ja teoreettinen, vaan sen tulisi olla pikemminkin filosofia, jota käyttämällä saadaan oman organisaation osaamisesta kaikki tehot irti” (Laine 2008, 69-70).

Myyntiprosessin kuvaamiseen on monia eri tapoja ja siihen liittyviä termejäkin on useita. Pääpiirteittäin myyntiprosessi koostuu kuitenkin samoista tekijöistä, joita seuraavissa alakappaleissa tullaan kuvaamaan Aallon & Rubanovitschin (2007, 35) määrittelemän myynnin ympyrän vaiheiden avulla.

3.2.1 Ennakkovalmistautuminen ja puhelinsoitto

Ennakkovalmistautuminen on myyntiprosessin tärkeä osa ja merkittävä kilpailuvaltti. Panostaminen ennakkovalmistautumiseen lisää merkittävästi myyjän mahdollisuuksia saada kauppa, koska silloin asiakas huomaa, että myyjä on perehtynyt hänen tilanteeseensa ja osoittanut hänen olevan yritykselle tärkeä asiakas. Sillä myyjä antaa itsestään ja yrityksestään ammattimaisen kuvan ja luo merkittävästi paremmat lähtöasetelmat kaupantekoon kuin kilpailija, joka laiminlyö valmistautumisen (Aalto & Rubanovitsch 2007, 42).

Varsinaisia toimenpiteitä, joita ennakkovalmistautuminen pitää sisällään, ovat esimerkiksi tavoitteiden asettelu, tiedon kerääminen ostajasta ja ostavasta organisaatiosta sekä tapaamisessa esitettävien kysymysten pohdinta. Kysymykset ja tapaamisessa käsiteltävät aiheet ovat äärimmäisen tärkeä pohtia ennakkoon, sillä silloin välttyy esittämästä kysymyksestä, joihin olisi mahdollisesti jo pitänyt muista lähteistä saada vastaukset.

Ennakkovalmistautumisessa olisi hyvä pohtia myös tapoja, joilla myyjä pystyisi heti alusta lähtien luomaan uskottavan ja luotettavan ilmapiirin ostajan kanssa (Donaldson 2007, 69). Perusteellinen ennakkovalmistautuminen on hyödyllinen niin myyjälle kuin asiakkaillekin, sillä se säästää molempien aikaa tapaamisessa. Kun myyjä on selvittänyt perustiedot asiakkaasta etukäteen, voi asiakaskohtaamiselle varatun ajan hyödyntää varsinaiseen myyntityöhön. Ennakkovalmistautuminen pitää sisällään myös esittelymateriaalien valmistamisen sekä myyntiprosessiini liittyvien lomakkeiden esittäytämisen ynnä muun, mikä voisi mahdollisesti vaan viedä asiakastapaamisessa turhaa aikaa. Myös prospektointi voidaan nähdä osana ennakkovalmistautumista, mistä kerrotaan uusasiakashankinnan yhteydessä tarkemmin (Aalto & Rubanovitsch 2007, 42-43).

Huolellisen ennakkovalmistautumisen jälkeen vuorossa on kontaktin luominen asiakkaaseen, joka yleensä tapahtuu puhelimitse. Puhelin on edelleen myyjän arvokkaimpia työkaluja ja usein soittamisen avulla on mahdollisuus saavuttaa erinomaisia tuloksia tehokkaasti ja edullisesti. Puhelimitse tapahtuva asiakkaiden kontaktointi koetaan usein kuitenkin vaikeaksi. Moni myyjä ajattelee, että asiakas ei halua, että häntä häiritään soittelemalla. Näin ollen myyjät keskittyvät mielellään olemassa oleviin asiakkaisiinsa, eivätkä uskalla kohdata uusia,

tuntemattomia henkilöitä tai yrityksiä. Todellisuudessa asiakas kuitenkin odottaa myyjältä ja yritykseltä säännöllistä yhteydenpitoa ja uusien mahdollisuuksien oma-aloitteista kertomista. Joskus osa asiakkaista saattaa kokea jopa loukkaavana, jos myyjä ei ilmoita uusista palveluista tai pidä yhteyttä vanhoihin asiakkaisiinsa. Tällä myyjä saattaa virheellisesti viestittää, että asiakas olisi yritykselle ja myyjälle yhdentekevä ja merkityksetön (Aalto & Rubanovitsch 2007, 54-58).

Puhelinsoitossa myyjän tulisi keskittyä niihin asioihin, joihin hän ylipäänsä puhelimitse tapahtuvassa kommunikoinnissa voi, eli äänen käyttöön ja kerrottavaan asiaan. Äänen tulee kuulostaa kohteliaalta, myönteiseltä ja innostuneelta, mutta kuitenkin siten, että ääntäminen on selkeää ja äänen voimakkuus hallittua. Asiakkaaseen ei ole mahdollista vaikuttaa yrityksen ulkoisella ilmeellä tai myyjän olemuksella ja pukeutumisella. Tällöin tulisikin muistaa puhua selvästi ja rauhallisesti ja antaa myös asiakkaalle mahdollisuus sanoa sanottavansa. Myyjän on myös lähdettävä siitä lähtökohdasta, että soitto auttaa ja hyödyntää asiakasta ja soitolle on annettava heti puhelun alusta lähtien selkeä tavoite, joka yleensä tällainen on tapaamisen sopiminen. Puhelun aikana ei ole tarkoitus käsitellä tuotteiden hintoja tai alennusprosentteja, vaan ennemminkin viedä keskusteluita pois niistä aihepiireistä ja keskittyä ainoastaan tapaamisen sopimiseen (Aalto & Rubanovitsch 2007, 54-58; Leppänen 2007, 61-62).

3.2.2 Ensi kohtaaminen ja tarvekartoitus

Ensivaikutelmaa ei voi luoda kuin yhden kerran. Siihen täytyy siis todella kiinnittää huomiota. Myyjän tulisi kiinnittää huomiota ulkonäköönsä, sillä ostajat usein odottavat myyjiltä business-henkistä tyyliä ja käytöstä. Sillä myyjä pystyy luomaan heti alusta lähtien uskottavan vaikutelman. Myös ajoissa oleminen on tärkeä ensivaikutelman luomisessa, sillä ostajilla on usein todella kiireinen aikataulu ja myyjän tulisi ehdottomasti kunnioittaa sitä olemalla ajoissa. Myyjän itsevarma ja määrätietoinen olemus, katsekontakti, kättely ja itsensä selkeä esittely luovat kaikki ensikohtaamiseen tarvittavaa uskottavuutta. Myös pienillä yksityiskohdilla on merkitystä: pitämällä oikeaa kättä vapaana kättelyä varten ja salkkua vasemmassa kädessä välttämällä ikävältä tilanteelta, jossa laukku pitäisi hätäisesti vaihtaa toiseen käteen asiakkaan jo tarjotessa kättään (Aalto & Rubanovitsch 2007, 67-68; Jobber & Lancaster 2009, 250).

Ensi tapaamisen jälkeen alkaa myyntiprosessin tärkein vaihe, eli tarvekartoitus. Sen avulla selvitetään asiakkaan kokonaistarve ja saadaan asiakas kiinnostumaan yrityksen kokonaisvaltaisesta ratkaisusta tai palvelusta. ”Asiakkaalla on oltava tarve, jotta hän ostaisi.

Mutta se ei riitä. Hänellä on oltava myös halu ratkaista tarpeen taustalla oleva tavoite, haaste tai vaatimus” (Laine 2008, 106).

Myyjän ensimmäisenä tavoitteena on selvittää asiakkaan ongelmat, tarpeet ja odotukset. Usein asiakas ei välttämättä itsekään tiedosta tarpeidensa kokonaiskuva, jolloin myyjän tehtävänä on auttaa asiakasta hahmottamaan omia tarpeitaan ja sitä myötä selvittämään asiakkaan kokonaistarpeen. Tarvekartoituksen perustana on myyjän oikeanlainen asenne, eli aito kiinnostus asiakkaan tavoitteita ja tarpeita kohtaan ja halu tarjota niihin oikeanlainen ratkaisu. Onnistuessaan tarvekartoitus johtaa myyntituottojen kasvuun, ostojen keskittämiseen yhdelle yritykselle tai myyjälle, syvään kumppanuuteen ja parempaan asiakastyytyvyyteen (Nieminen & Tomperi 2008, 102; Aalto & Rubanovitsch 2007, 77-78).

Tarpeiden selvittäminen vaatii myyjältä myös taitoa. Presentaatiot nähdään usein hyvänä myyntityökaluna, mutta niitä ei pitäisi missään tapauksessa käyttää ennen kuin asiakkaan tarpeesta on saatu selkeä ymmärrys. Tarpeen selvittämiseen myyjän tulisi käyttää paljon avoimia kysymyksiä, joihin asiakas joutuu useammalla kuvailevalla sanalla vastaamaan. Tällä tavalla myyjä saa kerättyä tietoa, jonka pohjalta hän pystyy lähtemään rakentamaan asiakkaan tarpeeseen parhaiten sopivaa ratkaisua (Jobber & Lancaster 2009, 251-252).

Kuten organisaation ostoprosessia käsiteltäessä kävi ilmi, asiakkaan ostoprosessissa myyjä astuu usein kuvaan vasta asiakkaan kartoittaessa markkinoilla tarjolla olevia vaihtoehtoja. Huippumyyjä on mahdollista osallistua ja vaikuttaa asiakkaan ostoprosessiin alusta lähtien. Huolellisen tarvekartoituksen avulla myyjä pystyy luomaan asiakkaalle tarpeen ja osoittamaan, kuinka tuote tai palvelu hyödyntäisi asiakasta ja muuttaisi hänen elämäänsä. Tällöin myyjä on merkittävässä etulyöntiasemassa ja silloin myyjän tehtäväksi jää selvittää terve, luoda valintakriteerit ja löytää toimiva ratkaisu (Aalto & Rubanovitch 2007, 91).

3.2.3 Hyötyjen esittely ja koekäyttö

Tarvekartoituksen tuloksena myyjä pystyy ehdottamaan ratkaisua, joka täyttää asiakkaan tarpeet, eli käytännössä tämä tarkoittaa tarjouksen tekemistä. Usein eri kilpailijoiden tarjoamat tuotteet, palvelut ja ratkaisut ovat ominaisuuksiltaan lähellä toisiaan, jolloin myyntiprosessin alkuvaiheiden kokemukset ovat ratkaisevassa asemassa. Kaupan saa myyjä, joka on saanut jo myyntiprosessin alusta lähtien asiakkaan luottamuksen ja on pystynyt osoittamaan ymmärtävänsä asiakkaan tarpeet (Aalto & Rubanovitsch 2007, 98).

Tarjouksen laatimisessa tulisi keskittyä ennen kaikkea asiakkaan saaman hyödyn mahdollisimman tarkkaan kuvaamiseen. Kilpailijoita halvemmalla hinnalla ratsastaminen ei ole hyötyjen esittelyä asiakkaalle, eikä edes palvele asiakkaan ostoprosessin vaiheen tavoitteita. Kuten organisaation ostoprosessin yhteydessä kerrottiin, ostajaa ei vielä tuossa vaiheessa kiinnosta saatujen tarjouksien hinta. Tärkeintä asiakkaalle on saada tarjous, joka parhaiten vastaa hänen yrityksensä tarpeita. Tuotteesta, palvelusta tai kokonaisratkaisusta pitää löytyä jotain ainutlaatuista, mitä asiakas ei löydä kilpailevista tarjouksista. Myyjän täytyy ottaa huomioon kaikki ostoprosessissa mukana olevat henkilöt ja pyrittävä esittämään hyödyt yksinkertaisesti, ymmärrettävästi ja järjestelmällisesti (Aalto & Rubanovitsch 2007, 102-111).

Tuotteen antaminen koekäyttöön on tehokas keino vakuuttaa asiakas hyödyistä ja ohjata asiakas lähemmäksi ostopäätöksen tekoa. Perinteisin esimerkki koekäytöstä on auton koeajo, mutta yritysmaailmassa erilaiset pilotit ovat yleisessä käytössä esimerkiksi hankittavien ohjelmistojen ja tietojärjestelmien toimivuuden ja soveltuvuuden varmistamiseksi. Koekäyttö vaatii myyjältä yksityiskohtaisen opastuksen, jotta asiakas saa mahdollisimman suuren hyödyn tuotteen kokeilusta. Mikäli tuote toimii koekäytön aikana hyvin ja se vastaa kaikilla tavoin, ollaan taas askel lähempänä ostopäätöksen tekoa (Jobber & Lancaster 2009, 256; Aalto & Rubanovitsch 2007, 113).

3.2.4 Vastaväitteet ja epäilyt

Hyötyjen esittelyn yhteydessä asiakas esittää myyjälle vastaväitteitä, joita myyjän tulisi ennemminkin käsitellä mahdollisuutena. Toisinaan vastaväitteet ovat aitoja erimielisyyksiä tai väärinkäsityksiä ostajan ja myyjän välillä, mutta useimmiten vastaväitteet ovat ostajan puolelta osoitus kiinnostuksesta. Todellisuudessa ostaja toivoo vain saavansa lisätietoa, koska hän on kiinnostunut mitä myyjällä on sanottavanaan. Ongelmana on enemmänkin se, että ostaja ei ole vielä täysin vakuuttunut. Mitään asiakkaan esittämiä vastaväitteitä ei pitäisi sivuuttaa, vaan ne tulisi käsitellä huolellisesti yksi kerrallaan. Vastaväitteen välttely antaa asiakkaalle mielikuvan, että tuotteessa todella on heikot puolensa, joita myyjä ei suostu myöntämään. Vastaväitteet ovat siis asiakkaan keinoja testata myyjää. Asiakas voi käyttää vastaväitteitä myös parantaakseen neuvotteluasemiaan tai alustaakseen hintakeskustelua. Kuten organisaatioiden ostoprosessin yhteydessä todettiin, tämä on yleinen myyjien sudenkuoppa, jossa myyjät alkavat asiakkaan menettämisen pelossa antamaan lisälennuksia. Tällä tavalla myyjä tahtomattaan vahvistaa asiakkaan epäilyksiä, jotka eivät välttämättä lähtökohtaisesti edes olleet aitoja epäilyksiä (Aalto & Rubanovitsch 2007, 117-118; Jobber & Lancaster 2009, 260).

Selviytyäkseen vastaväitteistä, tulisi myyjän valmistautua vastaväitteiden käsittelyyn ja ennakkoon suunnitella perusteluja, joilla vastata väitteisiin. Kaikkiin vastaväitteisiin ei tietysti pysty valmistautumaan, jolloin myyjän olisi hyvä kehittää vastustekniikoita ja vastaustapoja, joilla asiakkaan saa pidettyä tyytyväisenä ilman, että uskottavuus kärsii. Esimerkkejä tällaisista tekniikoista on muun muassa kuunteleminen, myötäileminen tai lisäkysymysten esittäminen asiakkaan vastaväitteisiin (Jobber & Lancaster 2009, 261-263).

3.2.5 Kaupan päättäminen ja sopimuksen solmiminen

Kaupan päättämisessä myyntiprosessin edeltävien vaiheiden merkitys kasvaa jälleen. Mikäli myyjä ei ole panostanut myyntiprosessin alkuun, voi kaupan päättäminen osoittautua vaikeaksi tai jopa mahdottomaksi. Myyjä, joka on panostanut tarvekartoitukseen ja hyötyjen esittelyyn, selviytyy kaupan päättämisestä vaivattomasti. Hänelle ostopäätöksen pyytäminen ei tunnu tunkeilulta tai tyrkyttämiseltä, vaan myyjä pyytää rohkeasti asiakkaan päätöstä eikä pelkää tulevansa torjutuksi. Tässä vaiheessa ostaja on saanut kaiken tärkeän informaation ja mahdollisesti päässyt jo kokeilemaan tuotetta tai palvelua. Tällöin jäljelle jää enää ostopäätöksen tekeminen, jossa myyjällä on ratkaiseva rooli myös. Myyjän on pyrittävä tekemään ostopäätös helpoksi asiakkaalle. Tällöin myyjän on annettava tukea asiakkaalle, joka saattaa ennen kaikkea arvokkaampien ostosten kohdalla pelätä tekevänsä virheostoksen, jolloin myyjän antama tuki saattaa jopa ratkaista kaupan. Toisinaan myyjät kuitenkin alkavat vaikeroida tässä vaiheessa ja ovat vastahakoisia kaupan päättämiseen. Tämä johtuu puhtaasti myyjän pelosta tulla torjutuksi. Kaupan päättämistä välttelemällä myyjä ei saa lisättyä myyntiään, mutta ei toisaalta tule myöskään torjutuksi. Tässä vaiheessa myyjän tulisi uskaltautua astumaan epämurkuvuusalueelleen ja hyväksyä se tosiasia, että kaikki hyvinkään hoidetut myyntiprosessit eivät aina johda kauppojen syntymiseen (Aalto & Rubanovitsch 2007, 117-122; Jobber & Lancaster 2009, 267).

Kaupan päättämisen jälkeen, kun kaikki mahdolliset kieltävät vastaukset on ohitettu ja hinnasta päästy sopuun, on aika tehdä kaupat ja sopia sopimusehdoista. Tässä vaiheessa kokonaisratkaisua voidaan vielä hienosäätää asiakkaalle sopivammaksi. Tärkeintä on käydä asiakkaan kanssa läpi sopimuksen pääkohdat, kaupan ehdot, aikataulu, toimitustapa ja muut hankintaan liittyvät seikat. Sillä luodaan asiakkaalle mielikuva, että myyjä välittää aidosti asiakassuhteesta. Hyvin usein sopimuksen solmiminen on vasa alkua asiakassuhteen rakentamiselle ja syventämiselle (Aalto & Rubanovitsch 2007, 149-150).

3.2.6 Lisämyynti ja jälkiseuranta

Hyvin suoritetun myyntiprosessin tuloksena asiakas valitsee tietyt tuotteet ja palvelut myyjän esittelemästä kokonaisuudesta ja tekee niistä kaupat. Vaikka asiakas ei näiden kauppojen yhteydessä vielä kokenut tarpeelliseksi ostaa koko tarjottua kokonaisuutta, avaa se myyjälle jatkon kannalta hyvän lisämyynnin kohteen. Hankinnan jälkeen asiakas ajattelee ostoaan aktiivisesti ja on halukas panostamaan muihin lisäostoihin. Lisämyynti ei kuitenkaan ole mikään itsestään selvyyttä, sillä se luonnollisesti edellyttää, että asiakas on ollut tyytyväinen ostamiinsa tuotteisiin tai palveluihin. Seurannan tavoitteita ovat asiakkaan ostopäätöksen tukeminen, tuotteen tai palvelun toimivuuden varmistaminen, uuden tuotteen tai palvelun käyttöönoton avustaminen ja mahdollisten puutteiden korjaaminen. Tällöin jälkiseuranta on ehdottoman tärkeää. Myyjän tulisi tehdä seurantasoitto, vierailta asiakkaan luona tai lähettää sähköpostia ja selvittää miten ostopäätöksen jälkeinen aika on sujunut. Myyjät usein jättävät jälkiseurannan huonolle huomiolle, koska siitä harvemmin seuraa mitään uutta tilausta. Jälkiseuranta on kuitenkin useimmille yrityksille menestyksellisen toiminnan osoitus: niin pienellä toiminnalla kuin puhelinsoitto on, pystytään asiakkaalle helpolla tavalla osoittamaan hänen olevan tärkeä (Aalto & Rubanovitsch 2007, 155-156; Jobber & Lancaster 2009, 271).

3.3 Uusasiakashankinta

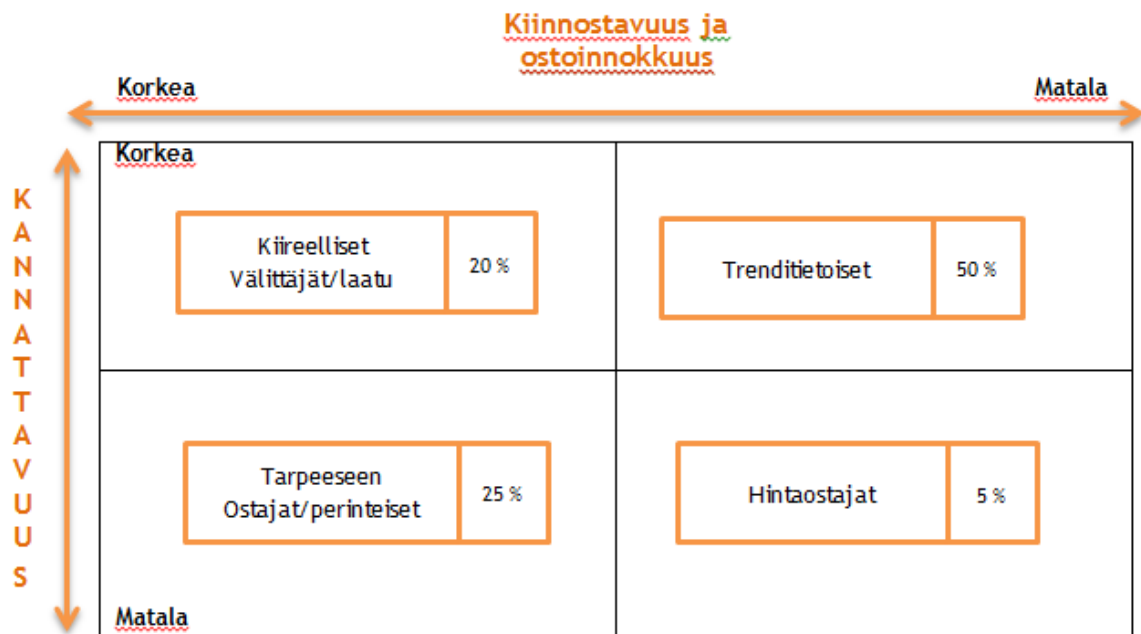
”Pienten ja keskisuurten yritysten kannattaa keskittyä nykyisten asiakassuhteiden ylläpitämiseen ja syventämiseen 75-prosenttisesti ja uusasiakashankintaan 25-prosenttisesti.” (Aalto & Rubanovitsch 2008, 80) Uusasiakashankinta on yritykselle haasteellinen prosessi, joskin uusissa asiakkaissa piilee aina lisäliikevaihdon mahdollisuus. Jotta yritys pystyisi edistämään uusasiakashankintaansa, tulisi toiminnan olla hyvin suunniteltua ja sen tulisi ennen kaikkea keskittyä ensisijaisesti sellaisiin yrityksiin ja kuluttajiin, joiden voidaan lähtökohtaisesti olettaa olevan kannattavia (Aalto & Rubanovitsch 2008, 78).

Seuraavaksi alakappaleissa tullaan käsittelemään uusasiakashankinnan toteuttamista tarkemmin sekä kertomaan Check Pointin käyttämisestä uusasiakashankinnan menetelmistä ja niihin liittyvästä problematiikasta.

3.3.1 Uusasiakashankinnan toteutus

Aalto ja Rubanovitsch (2008, 79) toteavat, että uusasiakashankinnassa tulisi lähteä liikkeelle kilpailijoiden niin sanottujen uskottomien trendi-asiakkaiden tunnistamisella.

Edellä mainitut asiakkaat ovat kilpailijoiden suojelemia, mutta kuitenkin sellaisia, jotka olisivat valmiita vaihtamaan toimittajaa. Houkutellakseen kilpailijoiden asiakkaita, tulisi myyjän jakaa uusasiakashankintaan käyttämänsä aika Aallon ja Rubanovitschin (2008, 79) määrittelemän uusasiakashankinnan nelikentän mukaisesti (kuvio 3).



Kuvio 3: Uusasiakashankinnan nelikenttä (Aalto & Rubanovitsch 2008, 79)

Nelikentän mukaan asiakkaat jakautuvat seuraavanlaisesti:

50 % uskottomia, hyväkatteisia ja trenditietoisia asiakkaita

25 % uskollisia, mutta alempikeiteisiin tarpeeseen ostavia asiakkaita. Näillä asiakkailla voi olla referenssiarvoa, he hakevat parempaa palvelua ja ovat ehkä valmiita maksamaan esimerkiksi uudesta teknologiasta, jota nykyisellä toimittajalla ei ole tarjota

20 % uskollisia, hyväkatteisia laatuasiakkaita. Tämä on haastavin kohderyhmä, sillä kilpailija hoitaa asiakkaitaan todennäköisesti kuin kukkaa kämmenellään

5 % uskottomia, heikkokatteisia hintaostajia, jotka ostavat ylijäämävarastoja ja poistomalleja (Aalto & Rubanovitsch 2008, 79)

Aallon ja Rubanovitschin (2008, 79) määrittelemä nelikenttä antaa myös osviittaa siihen, miten ja mihin asiakkuuksiin myyjän kannattaa uusasiakashankinnassa aikaansa käyttää. Jos lähtöoletamus on se, että yritysten kannattaisi käyttää ajastaan jopa 25 % uusasiakashankintaan, on potentiaaliset asiakkuudet järkevä luokitella ja eri luokkien ominaisuuksien pohjalta lähteä jakamaan kuhunkin käytettävää aikaa. Esimerkiksi nelikentässä määritellyssä hintaostajien kategoriassa oleviin asiakkaisiin tuskin kannattaa kuluttaa yhtä paljon aikaa kuin esimerkiksi trenditietoisten ryhmään, jossa potentiaalisten asiakkaiden määrä on huomattavasti suurempi. Check Pointin näkökulmasta trenditietoisten kategoria pitäisi sisällään juuri sellaisia asiakkaita, joille 3D-raportin tekeminen voisi olla erittäinkin hedelmällistä. Myös pienemmän katteen tarpeeseen ostajat/perinteiset - kategoriaan kuuluvat asiakkaat voisivat olla kiinnostuneita uudesta teknologiasta, jota 3D-raportti edustaa.

Aalto ja Rubanovitsch myöntävät kuitenkin, että 75 -25 - jako ei ole kaikissa tilanteissa perusteltu, vaan tilanteesta ja yrityksestä riippuen jako voi olla suuntaan tai toiseen suurempi. Tärkeintä olisi, että myyntijohto huomioisi myyjien piirteitä ja ominaisuuksia: jokin yrityksen huippumyyjä voi olla tehokkaampi hankkimaan uusia asiakkaita kuin kehittämään nykyisiä asiakassuhteitaan. Myynnin esimiehen tulisi tunnistaa myyntitiiminsä jäsenten vahvuudet ja heikkoudet sekä ohjata myyjiensä ajankäyttöä. ”Korkeapainemyymisestä ja uusien ovien avaamisesta nauttivaa myyjää kannattaa hyödyntää ennen kaikkea uusasiakashankinnassa. Myyjän, joka on hyvä hoitamaan nykyisiä asiakassuhteitaan, mutta heikompi luomaan uusia kontakteja, kannattaa keskittyä olemassa olevien asiakassuhteiden syventämiseen ja asiakasosuuden kasvattamiseen.” (Aalto & Rubanovitsch 2008, 80)

Petteri Hakala ja Lalle Michaelsson käsittelevät kirjassaan *Myynninmurtajat* (2009, 147) myös uusasiakashankinnan ja vanhojen asiakkaiden ylläpidon suhdetta. He käsittelevät aihetta taustallaan uskomus, että vanhoihin asiakkaisiin kannattaa satsata eniten, koska ne myös tuottavat eniten. Hakalan ja Michaelssonin mukaan uskomus pitää paikkaansa: Yhdysvalloissa tehdyn menestyviin yrityksiin keskittyvän tutkimuksen mukaan parhaiten menestyivät ne, joiden tuloista 80 % tuli vanhoilta asiakkailta. Hakala ja Michaelsson toteavat, että vanhoista asiakkaista tulee yritykselle päälleipä ja niihin tulee siitä syystä keskittyä, unohtamatta kuitenkaan uusia asiakkaita. Heidän näkemyksensä mukaan maaginen luku olisi 80 %, joka pitäisi ajasta käyttää vanhoihin asiakkaisiin (Hakala & Michaelsson 2009, 147).

Ongelmaksi näin suuressa vanhoihin asiakkaisiin keskittymisessä muodostuu se, että myyjät alkavat keskittyä vain ja ainoastaan vanhoihin asiakkaisiin. Tällöin päädytään herkästi

tilanteeseen, jossa yrityksen ja myyjän liiketoiminta on täysin riippuvainen siitä, miten asiakkaalla menee. Toiseksi ongelmaksi muodostuu vanhoille asiakkaille käytettävät vanhat toimintatavat: ”Myyjän pitäisi myös vanhoille asiakkaille myydä uutta ja valloittaa asiakas mahdollisimman laajasti. - - Mitä tutumpi asiakas on, sitä vähemmän myyjä myy. Sitä mennään vain suoraan asiaan ja vain kerätään tilauksia ilman lisämyyntiä. Kerrotaan, että meillä on tätä ja tätä, mutta ei myydä mitään.” (Hakala & Michaelsson 2009, 149) Lopputuloksena Hakala ja Michaelsson näkevät, että vanhoista asiakkaista täytyy pitää huolta, mutta ennen kaikkea siten, että heillekin tarjotaan uusia vaihtoehtoja, uusia kontaktihenkilöitä ja myydään lisää silloin kun tilanne on otollinen. Mitään ei kuitenkaan saisi tehdä uusasiakashankinnan kustannuksella (Hakala & Michaelsson 2009, 147-150).

Myös David Jobber ja Geoff Lancaster (2006, 228) näkevät yritysten olemassa olevien asiakkaiden ja uusasiakashankinnan välisen suhteen ongelmallisena. Yrityksen palveluksessa useita vuosia toimineet myyjät luottavat enemmän luotujen asiakassuhteiden tuomaan liikevaihtoon kuin uusasiakashankintaan. Tästä johtuen yhteydenpito vanhoihin kontakteihin nähdään usein huomattavasti mukavampana toimintana. Kuitenkin myytävien tuotteiden pitkän eliniän vuoksi myynnin kestävä kasvu vaatii uusien asiakkaiden etsimistä ja uusasiakashankintaa.

3.3.2 Prospektointi

Jobber ja Lancaster käsittelevät uusasiakashankintaa prospektoinnin käsitteellä. Prospektoinnilla tarkoitetaan sellaisten asiakkaiden etsimistä, jotka eivät ole aikaisemmin ostaneet yritykseltä mitään (Jobber & Lancaster 2006, 228-229). Yrityksille prospektointi ei välttämättä ole itsestäänselvyys, jolloin prospektointia ajatellessa yrityksen tulisi ensin miettiä toteutetaanko sitä tai olisiko se ylipäänsä kannattavaa. Mikäli prospektointiin päätetään ryhtyä, on tärkeä määritellä se, missä mittakaavassa sitä tehdään (Nieminen & Tomperi 2008, 83). Jobber ja Geoff (206, 228-229) jakavat prospektit viiteen kategoriaan: Olemassa olevat asiakkaat, yrityslistaukset, tiedustelut, lehdistö ja internet, kylmäsoitot.

Olemassa olevat asiakkaat voidaan nähdä tärkeänä prospektien lähteenä. Yksinkertaisesti kysymällä olemassa olevilta asiakkailta, että tietävätkö he ketään, kenellä voisi olla tarve myytävälle tuotteille tai palveluille, saattaa löytyä todella potentiaalisia prospekteja. Mikäli sopivia kandidaatteja löytyy, myyjä voi kysyä asiakkaaltaan, että voiko hän käyttää asiakkaan nimeä referenssinä ollessaan yhteydessä prospektiin. Referenssin käyttö on todella suuri etu, sillä se vähentää potentiaalisen ostajan riskiä merkittävästi (Jobber & Lancaster 2006, 228).

Olemassa olevat asiakkaat voidaan nähdä myös toisenlaisena hyötynä prospektoinnin näkökulmasta. Mikäli yrityksellä on tavoitteena esimerkiksi puhelinsoittoja tekemällä saada sovittua tapaamisia prospektiasiakkaiden kanssa, voi olemassa olevia asiakkaita käyttää hyödyllisenä tiedonlähteenä siihen, että miten asiakkaita tulisi oikealla tavalla lähestyä. Millä kriteereillä he tekevät päätöksensä, ottavatko he uuden edustajan vastaan ja mikä heidän mielestään olisi tähän paras edellytys (Altmann 2002, 173).

Luotettavat yrityslistaukset voivat osoittautua hyödyllisiksi potentiaalisten ostajien tunnistamisessa. Jobberin ja Lancasterin käyttämä esimerkki, Kompass-directory, pitää sisällään tärkeitä yrityksen kontaktitietoja, kuten nimi, osoite, puhelinnumero, johtoryhmän henkilöiden nimet, yrityksen koko, liikevaihto, työntekijöiden määrä ja yrityksen myytävät tai jaettavat tuotteet (Jobber & Lancaster 2006, 228-229).

Tiedustelut ovat tärkeä prospektien lähde. Tiedusteluita saattaa syntyä tyytyväisten asiakkaiden kerrottua hyvistä kokemuksistaan eteenpäin, jolloin niistä syntyneitä kiinnostuneita potentiaalisia asiakkaita voidaan kutsua lämpimiksi prospekteiksi. Tiedusteluita ja kysymyksiä saattaa tulla myös yrityksen mainonnan välityksellä, esimerkiksi suorien sähköpostikampanjoiden ja messujen yhteydessä. Myyjän olisi tärkeä pystyä selvittämään tiedustelun lähde ja pystyä vastaamaan siihen mahdollisimman nopeasti. Prospektilla saattaa olla äkillinen tarve, johon tarvitsee ratkaisua ja viivästynyt vastaus saattaa saada prospektin kääntymään kilpailijan puoleen. Hidas vastaus saattaa prospektin silmissä aiheuttaa myös negatiivisen mielikuvan koko myyjästä ja yrityksen myymistä tuotteista. Myyjän tulisi myös määritellä saadut tiedustelut ja arvioida niiden tärkeys. Puhelinsoitolla pystyy helposti selvittämään kuinka todellinen tiedustelu on ollut ja olisiko siitä seuraamassa jotain jatkotoimenpiteitä (Jobber & Lancaster 2006, 229).

Lehdistö on usein vähiten käytetty prospektoinnin lähde, mutta sitäkin tärkeämpi. Mainosten ja artikkeleiden avulla yritys pystyy herättämään kiinnostusta potentiaalisissa asiakkaissaan. Internet vastaavasti on suuri lähde uusien potentiaalisten asiakkaiden tunnistamisessa (Jobber & Lancaster 2006, 229).

Viimeisimpänä prospektoinnin lähteenä on niin sanotut kylmäsoitot. Kylmäsoitoilla pyritään tavoittelemaan kaikkia mahdollisia prospekteja, joilla saattaisi olla tarve ostaa myyjän tuotteita. Prospekteja voidaan määritellä ja ryhmitellä esimerkiksi yrityksen koon perusteella tai muita ominaisuuksia käyttäen. Kylmäsoittaminen suurille yrityksille on harvoin tuottavaa; tehokkaampaa olisi esimerkiksi lähettää ensin kirje, jossa kerrotaan yrityksen toiminnasta ja tämän jälkeen soittaa perään ja pyrkiä sopimaan tapaaminen (Jobber & Lancaster 2006, 229).

Prospektien kontaktoinnin tärkeänä päämääränä olisi saada luotua prospektille sellainen mielikuva, että hänen kannaltaan on hyvä asia, että häneen ollaan aktiivisesti yhteydessä. Kontaktointien yhteydessä voi helpolla tavalla tiedustella, olisiko jotain lisätietoa, jota myyjä voisi prospektille tarjota. Apua tarjoamalla pyritään varmistamaan se, että prospekti muistaa myyjän siinä vaiheessa, kun tarve ostamiseen ilmenee. Arvon luominen voi lähteä liikkeelle jo tällaisten mielikuvien luomisella, vaikka ostoprosessi ei olisi prospektin puolelta vielä edes alkamassa (Forbes 2013).

4 Case Check Point Software Technologies

Sanalla tietoturva käsitetään hyvin usein kaupassa myynnissä olevia ohjelmistoja, joita kuluttajat voivat ladata kotikoneille. Tällöin koneen ruudulle ilmaantuu esimerkiksi varoitusikkunoita käyttäjän ladatessa tiedostoja tuntemattomilta sivustoilta. Silloin, kun puhutaan isoista organisaatioista, joissa käyttäjiä on satoja tai jopa tuhansia, muuttuu käsitys tietoturvasta ja sen tarpeellisuudesta täysin. Tällaisista yrityksille tarjottavista ratkaisuista vastaa yhtenä suurimpana alan tekijänä Check Point Software Technologies, jonka toiminnasta kerrotaan tarkemmin tässä kappaleessa.

4.1 Kohdeyritys

Check Point Software Technologies on vuonna 1993 Israelissa perustettu, alansa markkinajohtajan asemassa maailmanlaajuisesti tietoturvapalveluita tarjoava yritys. Yrityksen perustajajäseninä toimivat Gil Shwed, Marius Nacht sekä Shlomo Kramer, joista Shwed toimii tälläkin hetkellä yrityksen toimitusjohtajana ja Nacht varatoimitusjohtajana. Yrityksen perustamisen lähtökohtana oli kehittää uudenlaisia tapoja turvata yritysten ja kuluttajien yhteyksiä ja liiketoimia internetissä. Vielä 1990-luvulla internetin mukana tulleet uhat olivat hyvin rajallisia ja niiltä pystyttiin suojautumaan suhteellisen helposti; palomuri ja virustentorjuntasovellus riittivät hyvin kattamaan yritysten ja kuluttajien tietoturvatarpeet. Nykyisin yritykset tarvitsevat yli 15 eri sovellusta suojautuakseen internetissä liikkuvilta haittaohjelmilta ja mahdollisilta hyökkäyksiltä. Check Point osasikin jo 1990-luvulla aavistaa tulevan ja lähti pioneerina kehittämään uudenlaista palomuuriratkaisua, tilallista palomuuria (stateful inspection), joka toimii tänäkin päivänä pääasiallisena tietoturva teknologian perustana. Se toimii myös Check Pointin ensimmäisen tuotteen, Fire Wall-1:n, pohjana. Pian tämän jälkeen Check Point kehitti myös yhden maailman ensimmäisistä VPN-tuotteista, VPN-1:n, jonka idea kehittyi Shwedin työskennellessä Israelin puolustusvoimissa suojaen salaisia tietoja. VPN mahdollistaa useiden yrityksen verkkojen

yhdistämisen julkisen verkon yli muodostaen näennäisesti yksityisen verkon. (Check Point 2013)

Näiden tuotteiden myötä Check Pointin nousu maailman markkinajohtajaksi tietoturva-alalla sai alkunsa. Check Pointin ensimmäinen kaupallinen läpimurto tapahtui jo vuonna 1994, vain vuosi perustamisensa jälkeen, jolloin yritys solmi OEM-sopimuksen Sun Microsystemsin kanssa, mikä mahdollisti tuotteiden ulkopuolisen valmistamisen Check Pointin nimellä. Tätä seurasi vuonna 1995 solmittu ensimmäinen jälleenmyyntisopimus HP:n kanssa. Lopulta vuonna 1996 Check Point julkistettiin maailman markkinajohtajaksi palomuurimarkkinoilla 40 %:n markkinaosuudella (Check Point 2013).

Vuoteen 2011 mennessä Check Point on saavuttanut elinkaarensa aikana paljon. Liiketoiminta on laajentunut yritysostojen ja tytäryhtiöiden myötä. Muun muassa Nokia toimi 90-luvun lopusta alkaen noin 10 vuotta Check Pointin yhteistyökumppanina valmistaen tietoturvalaitteita, kunnes Check Point osti Nokian tietoturvakomponenttien vuonna 2009. Liikevaihto on kasvanut vuosien varrella merkittävästi ja vuonna 2011 se oli reilut 1,2 miljardia USA:n dollaria. Työntekijöitä Check Pointilla on maailmanlaajuisesti 2200 ja pääkonttori sijaitsee siellä missä koko liiketoiminta sai alkunsa, eli Tel Avivissa, Israelissa. Check Point suojaa yli 100 000 yritystä ja miljoonia käyttäjiä ympäri maailmaa, muun muassa Fortune 100 - listan yritykset ovat kaikki Check Pointin asiakkaita. Check Pointin liiketoiminnan ytimenä on tarjota asiakkailleen laajoja ja kattavia, mutta kuitenkin yksinkertaisia tietoturvaratkaisuja, jotka pyrkivät vähentämään tietoturvan monimutkaisuutta (Check Point 2013).

Check Pointin Suomen toimisto sijaitsee Espoon Otaniemen Innopolissa. Suomen toimisto vastaa liiketoiminnasta Suomen ja Baltian alueella Jukka Saarenmaan johdolla, yhteensä yhdentoista työntekijän voimin. Myynnin avustavina voimina toimii suuri tukkuri, Computerlinks, sekä jälleenmyyjien laaja verkosto, jossa jälleenmyyjät jakautuvat kulta-, hopea- ja pronssitason kumppaneiksi kokonsa mukaan. Esimerkkejä Check Pointin merkittävimmistä jälleenmyyjistä ovat muun muassa Nordic Lan & Wan, Cygate ja Santa Monica Networks.

4.2 3D-raportin toiminta

Itse 3D-raportin tekeminen on tekninen prosessi, joka siinä määritelmässään ei tutkimuksen kannalta ole relevantti. Tässä kappaleessa tulenkin keskittymään teknisten ominaisuuksien sijaan raportista saataviin tuloksiin ja sen myötä raportin myynnilliseen käytettävyyteen.

Tietoverkoissa liikkuvan datan kuvantaminen tai sen seuranta on yrityksen kannalta aina haastava tehtävä. Mitä suurempi yritys on, sitä suuremmat ovat käyttäjämäärät ja sitä haastavampaa on käyttäjien toiminnan seuranta. Hyvin usein yritysten käyttämät tietoturvaratkaisut ovat vanhentuneita, eivätkä näin ollen pysty enää vastaamaan tämän päivän tietoturvauxkiin. Yhtenä ongelmana on myös se, että yritykset eivät ole kerta kaikkiaan ollenkaan tietoisia siitä mitä heidän verkossaan tapahtuu. Ne eivät ole tietoisia käyttäjiensä toiminnoista tai ulkopuolisista uhkista, jotka saattavat usein olla liitoksissa toisiinsa: Yksi käyttäjä saattaa tuoda mukanaan ongelman, joka voi pahimmassa tapauksessa kaataa koko yrityksen sisäisen verkon.

Check Pointin 3D-raportin tarkoituksena on pyrkiä yksinkertaisella tavalla kuvaamaan asiakkaalle juuri näitä edellä mainittuja asioita ja toki paljon muutakin. Itse 3D-analyysin tekeminen on kohdeyrityksen kannalta yksinkertaista. Siinä Check Pointin tekninen asiantuntija käy kytkemässä laitteen mirror-portin kautta yrityksen sisäiseen verkkoon kiinni ja tämä asennettu laite kerää kaiken verkossa tapahtuvan tiedon. Yleensä verkon toimintaa seurataan vähintään vuorokauden ajan, toisinaan jopa pidempään. Mitä pidempään laite yrityksen verkossa on kiinni, niin sitä kattavampi raportti pystytään muodostamaan, sillä tällöin dataa, eli käyttäjien toimintoja, on pystytty keräämään pidemmältä ajalta. Laitteen kytkentä ei vaikuta millään tavalla yrityksen verkon toimintaan, eli sen olemista kukaan ei tule huomaamaan tai havaitsemaan verkkoa käyttäessään mitenkään. Tämän jälkeen Check Pointin tekninen asiantuntija tulee sovittuna ajankohtana noutamaan laitteen pois ja Check Pointin toimistolla ajaa laitteen keräämät tiedot raportiksi, joka palaverin muodossa käydään asiakkaan kanssa läpi. Raportti itsessään on erittäin informatiivinen ja yksityiskohtainen, mutta kuitenkin hyvin yksinkertainen ja ymmärrettävä, sillä tulokset ovat suurilta osin erilaisin kuvioin ja taulukoin havainnollistettu. Tällä tavoin asiakkaan on helppo löytää haluamansa tulokset ja saada kokonaiskäsitys siitä mitä kaikkea heidän verkostaan löytyi.

3D-raportissa kuvataan pääasiallisesti kaikkia niitä riskitekijöitä, joita yrityksen verkosta löytyy ja mistä ne ovat peräisin. Siinä kerrotaan muun muassa mitkä ovat eniten käytetyt vaarallisimmat sovellukset ja applikaatiot (kuva 1), mihin tarkoitukseen kyseisiä sovelluksia käytetään ja tarvittaessa jopa, että kuka kyseisiä sovelluksia eniten on käyttänyt.


Web Security Events
Top High Risk Applications and Sites

Within the areas of Application Control and URL Filtering, the following items are of the highest risk level (the first column specifies the number of events related to the mentioned application/site):

Count	Application / Site	Matched Category	App. Risk	User	Total Bytes
2	Sopcast	P2P File Sharing	5 Critical	2 Users	431 KB
9	LogMeIn	Remote Administration	4 High	9 Users	1.67 MB
15	VNC	Remote Administration	4 High	15 Users	428.72 MB
5	uTorrent	P2P File Sharing	4 High	5 Users	363 KB
9	TeamViewer	Remote Administration	4 High	9 Users	620 KB
3	YouSendIt	File Storage and Sharing	4 High	3 Users	4.32 MB
7	Windows Live Office	File Storage and Sharing	4 High	7 Users	567 KB
70	Dropbox	File Storage and Sharing	4 High	70 Users	194.45 MB
29	RDP	Remote Administration	4 High	29 users	232.87 MB
4	Windows Live Mesh	P2P File Sharing	4 High	4 Users	425 KB
15	Sugarsync	File Storage and Sharing	4 High	15 Users	71.01 MB
1	Netload	File Storage and Sharing	4 High	Joe Roberts	393 KB
1	SoulSeek	P2P File Sharing	4 High	Erica Eyelash	56 KB
1	Gigaup	File Storage and Sharing	4 High	Irena White	52 KB
2	BitTorrent Protocol	P2P File Sharing	4 High	2 Users	177 KB
1	SimpleHelp	Remote Administration	4 High	Chelsea Cash	103 KB
2	Vuze	P2P File Sharing	4 High	2 Users	2 KB
1	curl	File Storage and Sharing	4 High	Danise Dash	2 KB
2	Free Download Manager	Download Manager	4 High	2 Users	55 KB
1	digby	Instant Messaging	4 High	Joe Roberts	21 KB
1	Sendspace	File Storage and Sharing	4 High	Peter Smith	4.07 MB

Kuva 1: 3D raportin muodostama lista korkean riskin applikaatioista ja sivustoista (Check Point 2012)

Raportissa kuvataan myös ”Data Loss Event” - tapahtumat (kuva 2), eli mikäli yrityksen sähköpostin kautta on analyysin aikana kadonnut salaista tai muuten kriittistä tietoa. Tällaisia tietoja voivat olla esimerkiksi luottokortin numerot, palkkakuitit tai yrityksen sisäinen, salainen tieto (tulevat fuusiot, yritysostot, strategiat ym.) Raportista käy ilmi myös, mikäli verkosta löytyy botteja tai viruksia ja kenen koneilta ne löytyvät. Tällainen on äärimmäisen tärkeää tietoa yrityksen kannalta, sillä jos esimerkiksi jonkun käyttäjän kone on niin sanotusti kaapattu, eli jokin hakkeri hallitsee kyseistä konetta ja aikoo käyttää sitä esimerkiksi palvelunestohyökkäyksiin, niin koneen käyttäjä ei todennäköisesti tiedä sitä itse ollenkaan. Mikään tavallinen palomuri ei todennäköisesti estä koneen kaappausta tai monimutkaisten

virusten levittämistä, jolloin käyttäjä ei voi millään tavalla saada tietoon, jos oma kone on uhattuna tai jo kaapattu.



Data Loss Events

Your company data is one of the the most valuable assets to your organization. Any intentional or unintentional loss can cause damage to your organization. The following represents the characteristics of the data loss events that were identified during the course of the analysis.

Top Data Loss Events

The following list summarizes the identified data loss activity and the number of times that the specific type of events occurred for different data types configured for the DLP Software Blade.

Severity	Data	Events
Critical		
	Data containing credit card numbers was sent outside the organization (PCI compliance violation).	17
High		
	Data containing programming language lines (Source Code) such as C, C++, C#, JAVA and more, was sent outside the organization. Indicates leaks of intellectual property.	14
	Pay slip file was sent outside the organization.	16
	International Bank Account Number (IBAN) was sent outside the organization.	61
	Data containing Mergers and Acquisitions (M&A) plans was sent outside the organization (e.g., corporate strategy, corporate finance and more).	2
Medium		
	Email sent to several internal recipients and a single external one. Such emails are usually being sent unintentionally to a wrong external recipient.	18
Total		128

Kuva 2: 3D-raportin muodostama lista yrityksen verkon ulkopuolelle lähetetystä salaisesta datasta (Check Point 2012)

Edellä mainitut asiat ovat vain osa siitä mitä kaikkea 3D-raportin kautta pystytään kertomaan. Tärkeintä on löytää yrityksen sen hetkisen tietoturvatason heikkoudet ja päästä kuvaamaan ne mahdollisimman tarkasti ja lopulta ihan mustaa valkoisella näyttämään kyseiset kohdat asiakkaalle. Harvoin uudet potentiaaliset asiakkaat uskovat, jos niille kerrotaan sanallisesti, että minkälaisia asioita heiltä puuttuu tai mitkä ovat tietoturvan heikot kohdat. Tämä tulkitaan usein vain myyntimiehen puheeksi, jossa tarkoituksena on vain myydä tuotteita, joita yritys omasta mielestä tuskin koskaan edes tarvitsee. 3D-raportin avulla yritys pystyy selkeällä ja kiistattomalla tavalla näkemään itse ne ongelmakohdat, joihin kaikkiin Check Pointilla on tarjota ratkaisut. Tällä tavalla 3D-raportti ilman muuta toimii myynnin apuna, mutta sen arvo asiakkaalle on kuitenkin rahassa mittaamaton.

4.3 Swot-analyysi

Swot-analyysi on hyvin yleisesti käytetty strategisen suunnittelun työkalu, jonka avulla voidaan arvioida niin laajempia kuin yksityiskohtaisempia kokonaisuuksia. Tavoitteena on

selvittää tutkittavan kohteen tärkeimpiä sisäisen ympäristön vahvuuksia (strengths) ja heikkouksia (weaknesses) sekä ulkoisen ympäristön luomia mahdollisuuksia (opportunities) ja uhkia (threats). Swot-analyysin tekijät jaetaan nelikenttään, jossa yläpuolella on nykytila ja sisäisen ympäristön tekijät, alapuolella tulevaisuus ja ulkoinen ympäristö, vasemmalla myönteiset asiat ja oikealla kielteiset asiat. Swot-analyysin pohjalta voidaan tehdä suunnitelmia ja strategioita esimerkiksi siitä, miten tutkittavan kohteen tulisi muuttaa toimintaansa tulevaisuudessa, jotta heikkoudet saadaan muutettua vahvuuksiksi, miten mahdollisuuksia voitaisiin hyödyntää ja uhkakuvien toteutumiselta välttyä. (Ok-opintokeskus 2013)

Alla olevassa Swot-analyysissä (kuvio 4) on 3D-raportin tämän hetkistä tilaa arvioitu tutkijan näkökulmasta sekä ottaen huomioon myös sen, minkälaisena se tutkijalle, yhtenä Check Pointin työntekijöistä, aukeaa. Swot-analyysissä ei ole otettu huomioon myöhemmin käsiteltävien haastatteluiden tuloksia tai haastateltavien näkemyksiä, vaan analyysi on puhtaasti tutkijan omasta näkökulmasta muodostettu.

The diagram is a 3D Swot analysis. It features a central 2x2 grid with a green plus sign above it and a green minus sign to its right. To the left of the grid are two green-bordered boxes: 'Sisäinen ympäristö' (Internal environment) and 'Ulkoinen ympäristö' (External environment). The grid cells contain the following text:

	+	
		-
Sisäinen ympäristö	Vahvuudet <ul style="list-style-type: none"> - Ysinkertainen ja selkeä kuvantaminen - Toteutus ei kuormita asiakkaan ympäristöä - Asiakkaalle ilmainen - Helpottaa myyntityötä 	Heikkoudet <ul style="list-style-type: none"> - Ajan puute
Ulkoinen ympäristö	Mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none"> - Myynnin lisääminen - Uusien asiakkaiden saaminen - Yhteistyön lisääminen kumppanikentässä 	Uhat <ul style="list-style-type: none"> - Kilpailijoilla samankaltainen tuote - Huono kommunikatio - Kumppanien epärehellisyys

Kuvio 4: 3D-raportin Swot-analyysi

Seuraavaksi alakappaleissa avataan tutkijan näkemyksiä Check Pointin 3D-raportin vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhkista.

4.3.1 Vahvuudet

3D-raportin vahvuudet ovat melkeinpä kaikkein selkeimmin määriteltävissä. Sen ehdottomasti tärkein ominaisuus asiakkaan kannalta ajateltuna on raportin yksinkertaisuus ja selkeys. Raportti on yksinkertainen kokonaisuus, jossa pääasiallisesti erilaisia kuvantamismenetelmiä käyttäen pystytään selkeällä tavalla hahmottamaan asiakkaalle verkon haavoittuvuudet. Raportin selkeyden vuoksi asiakas pystyy organisaatiossaan näyttämään raportin halutessaan vaikka kaikille työntekijöille siten, että jokainen pystyy tulkitsemaan raportin tuloksia, vaikka ei omaisikaan minkäänlaista teknistä tietämystä. Tämä on erityisen hyödyllinen ominaisuus siinä vaiheessa kun asiakkaan ostoprosessi on edennyt siihen vaiheeseen, jossa vaihtoehdot esitetään johtoportaalille tai yleensä ottaen ostopäätöksistä vastaaville tahoille. Hyvin usein ostopäätöksen tekijät ovat kaukana käytännön toteutuksesta, jolloin heidän tekninen tietämys ei ole välttämättä kovin korkealla tasolla. Yrityksen, joka pystyy tuomaan ostajan eteen selkeäkielisen raportin, josta käy ilmi kaikki yrityksen verkon tapahtumat ja haavoittuvuudet ja perustellut kehitysehdotukset, voidaan nähdä olevan ostopäätöstä tehtäessä vahvoilla. Tämä kuvaa myös 3D-raportin vahvuutta myynnillisenä työkaluna: Sen lisäksi, että se raportoi verkon tapahtumia, se samalla myös kuvaa yrityksen tietoturvatason haavoittuvuudet, joita varten on perusteltua ehdottaa uusien hankintojen tekemistä. Tässä vaiheessa tietysti asiakkaan päätettäväksi jää, haluaako se ostaa niitä Check Pointilta, mutta siinä vaiheessa se on enää myyjien tehtävä saada vakuutettua asiakas. Siihen mennessä 3D-raportti on jo merkittävän työnsä myynnin eteen tehnyt.

Yleensä aina ensimmäinen kysymys, jonka 3D-raportista puhuttaessa kuulee, on ”Paljonko se maksaa?” Vastaus ”se on ilmainen” saa aina kuulijan silmät kirkastumaan ja kiinnostumaan entistä enemmän ja on näin ollen eittämättä äärimmäisen suuri vahvuustekijä. Varsinkaan, kun palvelun ilmaisuus ei millään tavalla velvoita asiakasta ostamaan Check Pointin tuotteita. Asiakkaan kannalta on myös tärkeää, että tämän kaltaisen analyysin tekeminen ei kuormita heidän toimintaympäristöä ja sillä tavalla hankaloita heidän normaalia toimintaa.

4.3.2 Heikkoudet

3D-raportin toimivuudesta itsestään on hyvin vaikea löytää heikkoja kohtia. Tämän hetkinen ainoa todellinen heikkous on 3D-raportteja tekevien henkilöiden, eli Check Pointin teknisten asiantuntijoiden, ajan puute. Raportteja tehtäisiin todennäköisesti enemmän, jos tekijöitä olisi enemmän, jolloin 3D-raportin maksimaalinen hyöty olisi mahdollista saada irti. Tekniseltä asiantuntijalta vie päivästä ainakin pari tuntia laitteen viemiseen asiakkaalle ja vähintään toiset kaksi tuntia laitteen hakemiseen ja raportin läpikäymiseen asiakkaan kanssa. Tämä on monta työtuntia pois teknisten asiantuntijoiden muista työtehtävistä.

4.3.3 Mahdollisuudet

3D-raportin vahvuudet takaavat sen, että ajatus sen toteuttamisesta on helppo myydä asiakkaille ja vastaavasti toteutuksen jälkeen tulokset toimivat vahvana myyntityön tukena. Näin ollen 3D-raportin potentiaali on todella suuri; sen mahdollisuudet toimia myyntiä lisäävänä tekijänä ovat lähinnä Check Pointin omien työntekijöiden käsissä, sillä tuote itse niin sanotusti myy itsensä. Ajatus 3D-raportin tekemisestä on varmasti helppo myydä asiakkaalle, sillä kukapa ei olisi kiinnostunut näkemään mitä kaikkea yrityksen verkossa liikkuu. Haastavin vaihe on kaikki se, mitä 3D-raportin toteutuksen jälkeen tapahtuu, eli varsinainen myyntityö. Lähes kaikista tehdyistä raporteista on löytynyt edes jotain yritysverkkoon kuulumatonta toimintaa, mutta se ei aina kuitenkaan takaa sitä, että asiakas olisi saman tien valmis ostamaan lisää tietoturvaa. Raporttien tekemisellä on suuri myynnin lisäämisen mahdollisuus Check Pointille, kunhan kaikki palaset saadaan vain lokahtamaan kohdilleen.

Ihmisten kiinnostus 3D-raporttia kohtaan eittämättä suuri: kaikissa seminaareissa ja eri tapahtumissa jaettava materiaali 3D-raporteista menee kuin kuumille kiville ja aihe herättää aina keskustelua. Huomioitavaa on ollut ennen kaikkea se, että 3D-raportti on herättänyt kiinnostusta nimenomaan Check Pointin potentiaalisissa asiakkaissa. 3D-raportin mahdollisuus toimia uusasiakashankinnan välineenä on suuri ja sitä pitäisi pystyä käyttämään hyödyksi enemmän.

3D-raportilla olisi myös kaikki ominaisuudet toimia yhteistyötä lisäävänä tekijänä kumppanikentässä. Sen hyödyt ovat kaikkien sitä käyttävien tahojen saatavilla, jolloin yhteistyötä ja kommunikaatiota lisäämällä voitaisiin saada vieläkin parempia tuloksia aikaiseksi. Yhteistyötä lisäämällä pystyttäisiin parantamaan 3D-raportin tämän hetkistä heikkoutta, eli Check Pointin omien työntekijöiden liian vähäisiä ajallisia resursseja.

Tekemällä raporteja tiiviimmässä yhteistyössä kumppaneiden kanssa voitaisiin paremmin hyödyntää 3D-raportin myynnillistä potentiaalia.

4.3.4 Uhat

3D-raportin uhat liittyvät pitkälti kilpailijoihin ja yhteistyökumppaneiden toimintaan. 3D-raportin kaltaista työkalua käyttää tällä hetkellä ainakin yksi Check Pointin pahimmista kilpailijoista ja todennäköisesti on vain ajan kysymys, että vastaavanlaisia raportointityökaluja tulee myös muiden kilpailijoiden käyttöön. Varsinainen uhka siitä muodostuu siinä vaiheessa, kun jälleenmyyjillä on valittavanaan useiden eri laitevalmistajien raportointityökaluja, jolloin Check Pointin 3D-raportti ei ole enää ainutlaatuinen niin jälleenmyyjien kuin asiakkaidenkaan silmissä. Tähän mennessä 3D-raportti on ollut täysin uudenlainen työkalu niin uusille kuin olemassa olevillekin asiakkaille, jolloin sitä on ollut helppo niin sanotusti myydä asiakkaille. Tulevaisuudessa tilanne tulee varmastikin muuttumaan.

Toinen jo tällä hetkellä oleva uhka on kumppanikentässä vallitseva huono kommunikaatio tehtyjen 3D-raporttien osalta. Kommunikaation puute johtuu pitkälti siitä, että jälleenmyyjät eivät halua kertoa tehdyistä 3D-raporteista, koska he käyttävät raporttia kaupatakseen myös kilpailijoiden tuotteita. Raportti itse on Check Pointin tuotteilla toteutettu, mutta se ei millään tavalla sitouta jälleenmyyjää myymään pelkästään Check Pointin tuotteita. Jälleenmyyjäthän edustavat joissain tapauksissa jopa kymmeniä laitevalmistajia ja heidän tehtävänä on ainoastaan myydä asiakkaille sellainen kokonaisuus, jonka asiakas toivoo - oli se sitten Check Pointin tai jonkun kilpailijan tuotteilla toteutettu. Selkeänä uhkana on siis se, että jälleenmyyjät jatkavat tämän kaltaista toimintaa ja alkavat enenevässä määrin käyttämään 3D-raporttia heidän oman myyntinsä edistämiseksi, jolloin sitä ei käytetä enää pelkästään Check Pointin tuotteiden myyntiin.

4.4 Check Point uusasiakashankinta

Uusasiakashankinnan haasteet ovat ilmeiset myös Check Pointilla, joka toimii hyvin vahvasti kilpailullalla alalla. Alalla, jossa kilpailijat vaanivat koko ajan nurkan takana, odottaen sopivaa hetkeä, jolloin pääsisivät nappaamaan asiakkaita. Omista asiakkuuksista kiinni pitäminen vie aikaa ja sopivan balanssin löytyminen vanhoista asiakkaista huolehtimisen ja uusasiakashankinnan välillä on vaikeaa.

Check Pointin käyttämät uusasiakashankinnan menetelmät ovat käytännössä seminaarit, telemarkkinointi ja myyjille määritellyt prospektiasiakkaat. Seuraavissa alakappaleissa on tarkemmin avattu Check Pointin käyttämiä uusasiakashankinnan menetelmiä sekä Check Pointin uusasiakashankintaan liittyvää problematiikkaa.

4.4.1 Seminaarit

Check Pointin omat seminaarit ovat vuoden tärkeimpiä tapahtumia. Suomessa ja Baltiassa järjestettäviä seminaareja on vuosittain muutamia ja vuoden ehdoton päätapahtuma, CPX, järjestetään kerran vuodessa jossain Euroopan suurkaupungissa. CPX on enemmänkin yhteistyökumppanille järjestettävä tapahtuma, kun taas Suomessa järjestettävien tapahtumien ja seminaarien tarkoituksena on myös tavoittaa uusia kuulijoita. Seminaarien perimmäisenä tarkoituksena on päästä kertomaan Check Pointin uusista tuotteista tai tuotepäivityksistä sekä Check Pointin ja koko tietoturva-alan kuluvan vuoden näkymistä. Näiden lisäksi tärkeänä tavoitteena olisi löytää seminaareihin aina uusia kuulijoita. Kutsuja seminaareihin lähetetään sähköisesti todella suurella jakelulla pk-yrityksistä aina Suomen suurimpiin yrityksiin - olivat ne sitten Check Pointin asiakkaita tai eivät. Tällä tavoin pyritään välttämään sitä, että seminaareissa kävisivät vuodesta toiseen aina samat ihmiset. Uusia kuulijoita tavoitellaan myös seminaarikiertueella, jossa sama seminaari järjestetään peräkkäisinä päivinä eri kaupungeissa.

Jälleenmyyjien seminaarit ovat erittäin hyvä tapa tavoittaa uusia kuulijoita, sillä ne ovat ensinnäkin usein huomattavasti Check Pointin omia tapahtumia suurempia ja kuulijakunta on täysin eri. Jälleenmyyjien seminaareissa eri laitevalmistajat pitävät yleensä esityksiä, joissa kuulijoina ovat jälleenmyyjien asiakkaat. Tällöin on mahdollista päästä tapaamaan myös kilpailijoiden asiakkaita ja päästä kertomaan heille Check Pointin tarjoamista ratkaisuksista. Tämän kaltaisissa tilanteissa 3D-raportti on äärimmäisen hyvä keskustelunavaaja, joka lähes aina herättää mielenkiintoa myös kilpailijoiden asiakkaissa.

4.4.2 Telemarkkinointi

Telemarkkinointi on vielä toistaiseksi pienemmässä roolissa Check Pointin uusasiakashankintaprosessissa. Telemarkkinointia on kokeiltu erilaisten kampanjoiden yhteydessä, joissa tavoitteena on ollut lähinnä levittää tietoa uusista tuotteista, kutsua yritysten edustajia tapahtumiimme tai ehdottaa ilmaisen 3D-raportin suorittamista. Toistaiseksi kuitenkin telemarkkinoinnin kautta saadut tulokset ovat jääneet Suomen osalta vähäisiksi.

Check Pointin tuloksien heikkoutta telemarkkinoinnin osalta käsitellään tarkemmin alakappaleessa 4.4.4, jossa käsitellään yleisemmin Check Pointin uusasiakashankintaan liittyviä ongelmia.

4.4.3 Prospektiasiakkaat

Joka vuoden alussa, kun Check Pointilla käydään läpi account managereille nimetyt asiakkuudet, käydään läpi myös kuluvan vuoden prospektiasiakkaat, eli yritykset, jotka eivät vielä ole Check Pointin asiakkaita, mutta joiden toivottaisiin tulevaisuudessa olevan. Prospektiasiakkaat saattavat olla myös joskus Check Pointin asiakkaana olleita yrityksiä, mutta jotka ovat sittemmin päätyneet kilpailijoille.

Jokaiselle account managerille on vuoden alussa nimettynä noin 10 prospektiasiakasta, joihin vuoden aikana on tarkoitus päästä muodostamaan jonkinlainen suhde, eli niin sanotusti saamaan jalkaa oven väliin. Prospektiasiakkaiden kontaktointi ja prosessointi on osana myös account managereiden vuosittaisia tavoitteita, joten prosessien etenemistä seurataan hyvinkin tiiviisti ja niiden eteenpäin vieminen on myös account managereiden itsensä kannalta myös tarkoituksenmukaista, sillä tavoitteiden saavuttaminen on hyvin läheisesti yhteydessä palkkaan. Prospektien seuranta tapahtuu kvartaaleittain, eli prospektiasiakkuuksien tila ja prosessin eteneminen käydään jokaisen vuosineljänneksen lopussa läpi maajohtajan kanssa. Tässä yhteydessä listoilta poistetaan sellaiset yritykset, jotka eivät ole yhteyden oton yhteydessä osoittaneet minkäänlaista kiinnostusta Check Pointia kohtaan.

Prospektiasiakkaista vain hyvin pieni osa päättyy vuoden aikana Check Pointin asiakkaiksi, mutta tavoitteena ei suoranaisesti ole välittömän liikevaihdon saaminen. Vahvasti kilpaillulla alalla tärkeintä on, että tunnettuus pystyttäisiin pitämään kokoajan mahdollisimman korkealla, jolloin pelkkänä tavoitteena ei varsinaisesti ole liikevaihdon saavuttaminen, vaan henkilösuhteen luominen prospektiasiakkuuksiin. Vaikka ne eivät samana vuonna kantaisikaan hedelmää, ne mahdollisesti tulevat sitä tulevaisuudessa tekemään.

4.4.4 Uusasiakashankinnan ongelmat

Check Point maailmanlaajuisena yrityksenä on ottanut käyttöön johtamistavan, jossa jokaisessa maassa on oma maajohtajansa, mutta sen lisäksi jokaisella maalla on myös oma alueellinen johtajansa, jonka vastuulla on useampien maiden kokonaisuus, joka muodostuu

maantieteellisesti toisiaan lähellä olevista maista. Näin ollen Suomi kuuluu Pohjoismaiden ja Baltian alueeseen, jolla on niin alueellinen johtaja Ruotsissa kuin myös markkinointijohtaja Tanskassa. Näin ollen yksikään maa ei tee esimerkiksi itsenäisiä markkinointiratkaisuita, vaan kaikki toiminnot on keskitetty Tanskaan. Tämän voisi ajatella olevan loogista ja toiminnallisilla syillä perusteltua, mutta käytännössä se hankaloittaa moniakin eri prosesseja, muun muassa uusasiakashankintaa.

Ongelmaksi muodostuu esimerkiksi se, että kun Tanskassa päätetään toteuttaa jokin Pohjoismaainen telemarkkinointiprojekti, se toteutetaan täsmälleen samalla tavalla jokaisessa Pohjoismaassa. Projektia lähdetään toteuttamaan jonkin Pohjoismaassa toimivan telemarkkinointipalveluita tarjoavan yrityksen kanssa, joka pystyy vastaamaan toteutuksesta kaikissa Pohjoismaissa. Valitettavan usein sen sijaan, että telemarkkinointi toteutettaisiin lokaalisti eri Pohjoismaissa, tapahtuu se keskitetysti yrityksen jostain toimipisteestä käsin, useimmiten Ruotsista. Tällöin kaikki puhelut toteutetaan ruotsalaisten työntekijöiden toimesta, joilla on tarvittava kielitaito. Tämän johdosta puheluita Suomen osalta toteuttaa nuori tyttö Ruotsista, joka puhuu murtaen suomea ja jolla ei kaiken lisäksi ole minkäänlaista ymmärrystä tietoturva-alasta. Tällä tavoin on valitettavan vaikea saada aikaan juuri minkäänlaisia potentiaalisia asiakaskontakteja. Saaduista tuloksista voi nopeasti päätellä, että suomalaiset yritykset eivät kovin hanakasti lämpene välikäsien kautta tapahtuvalle markkinoinnille, vaan haluaisivat ennemmin tulla kontaktoiduksi yrityksen kautta suoraan. Tilanne voi olla hyvin eri esimerkiksi Ruotsissa, jossa yrityksillä on pidempi kokemus telemarkkinoinnista ja siihen suhtaudutaan sen myötä mahdollisesti täysin eri tavalla. Silloin kalliit telemarkkinointiprosessit ovat perusteltuja, mutta Suomen osalta täytyisi harkita jotain muuta lähestymistä. Se ei kuitenkaan tule onnistumaan niin kauan kun markkinointitoimenpiteistä päätetään keskitetysti Tanskasta käsin.

5 Kvalitatiivinen tutkimus

”Haastattelun ja kyselyn idea on hyvin yksinkertainen. Kun haluamme tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, on järkevää kysyä häneltä” (Sarajärvi & Tuomi 2012, 72). Tähän yksinkertaiseen lauseeseen perustuu päätös suorittaa tutkimus niin paljon kuin mahdollista haastatteleamalla tutkimuksen kohteita. Haastattelun etu tutkimusmuotona on ennen kaikkea sen joustavuus: haastattelijalla on mahdollisuus tarvittaessa toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua. Tämän kaltaista mahdollisuutta ei ole suoritettaessa tutkimusta esimerkiksi pelkästään kyselylomakkeiden muodossa.

Seuraavaksi alakappeleissa tullaan kertomaan tarkemmin tutkimuksen toteutuksesta, valituista haastattelumuodoista, eli teemahaastattelusta ja kyselyhaastattelusta sekä tutkimuksen tavoitteista.

5.1 Toteutus

Jo alusta lähtien oli selvää, että tutkimus suoritetaan laadullisena tutkimuksena, jolloin tulokset pohjautuvat nimenomaan eri tahojen haastatteluihin. Pelkkiin rasti ruutuun kysymyksiin pohjautuva kyselylomaketutkimus olisi vaatinut suuremman otannan, mutta sellainen ei olisi ollut Check Pointin ja sen sidosryhmien osalta mahdollinen. Haastattelemalla pystyy syvällisemmin tutkimaan haastateltavien näkemyksiä ja tällä tavalla saamaan yksityiskohtaisempia tuloksia.

Itse toteutus pitää sisällään 2 ryhmähaastatteluna toteutettua haastattelua (liite 1, liite 3), jotka rakentuivat noin 10 kysymyksen ympärille. Haastattelutilanteissa molemmissa oli hyvin vapautunut tunnelma, jolloin kaikki haastateltavat pystyivät avoimesti kertomaan näkemyksiään ja ajatuksiaan. Kysymykset toimivat lähinnä keskustelun avaajina, jolloin haastattelijana pystyin keskittymään kuuntelemiseen ja haastateltavien reaktioiden tulkintaan.

Näiden ryhmähaastatteluiden lisäksi suoritettiin 2 sähköistä kyselytutkimusta (liite 2, liite 4), jotka toteutettiin lähettämällä sähköpostitse 6 kysymystä neljälle eri jälleenmyyjälle ja kolmelle eri asiakkaalle. Tämän kaltaiseen toteutukseen päädyttiin haastateltavien kiireellisten aikataulujen johdosta, jolloin haastateltavat pystyivät vastaamaan kysymyksiin rauhassa, heille sopivana ajankohtana. Tämän kaltainen toteutuspa vaatii kysymysten laatimisessa tarkkaa harkintaa, jotta kysymykset keskittyisivät oleellisiin seikkoihin ja että haastateltavien antamat vastaukset olisivat mahdollisimman informatiivisia. Kysymysten laatimisessa tulee kiinnittää huomiota myös siihen, että kysymykset ovat helposti ymmärrettävissä eivätkä johdattele haastateltavan vastauksia mihinkään suuntaan.

5.1.1 Tutkimuksen kohderyhmä ja otos

3D-raportin toteutus on osa myyntiprosessia, joka lähtee liikkeelle asiakkaan kiinnostuksesta ja jonka tavoitteena on päätyä kauppojen syntymiseen. Prosessissa mukana olevia henkilöitä ovat käytännössä asiakkaat, Check Pointin ja jälleenmyyjien tekniset työntekijät, jotka toteuttavat itse raportin sekä lopulta Check Pointin myyntihenkilöt, jotka hoitavat

myyntityön. Näin ollen oli luontevaa, että tutkimuksen kohderyhmänä olivat kaikki edellä mainitut prosessissa mukana olevat tahot.

Teknisten asiantuntijoiden rooli prosessissa on suuri, sillä he ovat raportin käytännön toteuttajia, eli mahdollistavat teknisellä osaamisellaan raportin toteuttamisen. He ovat myös uusien asiakkaiden kohdalla usein ensimmäinen kunnollinen kontakti Check Pointiin, jolloin teknisten asiantuntijoiden rooli teknisen asiantuntijuuden ohella on myös edustaa koko Check Pointia yrityksenä. Tekniset asiantuntijat vastaavat myös 3D-raportin tulosten läpikäynnistä, jolloin he toimivat siinä tavallaan myös myynnillisen työn aloittajina. Check Pointilla teknisiä asiantuntijoita on kolme ja heistä kaikki osallistuivat haastatteluuni.

Account managerit ovat prosessin myynnistä vastaava osa, eli jatkavat myyntiprosessia teknisten työntekijöiden työn pohjalta. He tekevät raportin löydösten pohjalta tarjouksia yhdessä valitun jälleenmyyjän kanssa ja vievät myyntiprosessin loppuun, mikä toivottavasti tarkoittaa kauppojen syntyä. 3D-raportin potentiaali myynnillisenä työkaluna ja myynnin edistäjänä on todella suuri, jolloin account managerien tehtävänä on pystyä mahdollisimman hyvin hyödyntämään 3D-raportista saatuja tuloksia. Oli siis luontevaa ottaa heidät osaksi tutkimusta haastattelun muodossa. Tällä tavalla pystyi selvittämään myös heidän näkemyksiään 3D-raportin toimivuudesta myynnillisestä näkökulmasta. Otoksena olivat siis kaikki neljä Check Pointin account manageria, jotka kaikki osallistuivat yhteisesti ryhmähaastatteluun.

Viimeisimpänä, mutta ei millään tavalla vähäisimpänä, olivat asiakkaat, joille 3D-raportti oli tehty. Otoksena olivat käytännössä kaikki sellaiset yritykset, joille 3D-raportti oli Check Pointin toimesta tehty, mutta otosta päädyttiin rajaamaan sen mukaan kenelle raportti oli mahdollisimman vähän aikaa sitten tehty.

5.1.2 Teemahaastattelu

Tutkimushaastattelun muotojen valikoima on kirjava ja osin jopa hyvin sekava. Samoillakin nimillä saatetaan puhua täysin erilaisista menetelmistä ja taas vastaavasti samantapaisista menetelmistä käyttää eri nimiä. Tutkimushaastattelujen erot syntyvät kuitenkin niiden strukturointiasteen perusteella, eli riippuen siitä, miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja missä määrin haastattelija jäsentää tilannetta. Strukturoimattomissa haastatteluissa, joita ovat muun muassa avoin haastattelu, kliininen haastattelu ja syvähaastattelu, käytetään yleisesti ottaen avoimia kysymyksiä. Tällöin haastattelijan päätehtävänä on syventää haastateltavien vastauksia ja rakentaa haastattelun jatko niiden varaan. Näin ollen

haastattelut muistuttavat hyvin paljon keskustelua, jossa edellinen vastaus saa aikaan seuraavan kysymyksen. Vastaavasti puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten muoto on kaikille haastateltaville sama, mutta haastattelija voi vaihdella kysymysten järjestystä ja myös haastateltavat voivat vastata vapaasti omin sanoin. Ominaista on siis, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikki (Hirsjärvi & Hurme 2006, 43-47).

Vertailllessani eri haastattelumuotoja ja niiden ominaisuuksia, päädyin siihen tulokseen, että teemahaastattelu on sopivin Check Pointin teknisten asiantuntijoiden ja myyntityöntekijöiden haastattelumuoto. Teemahaastattelu ei sido haastattelua tiettyyn leiriin, eikä se ota kantaa haastattelukertojen määrään tai siihen, miten syväälle aiheen käsittelyssä mennään. Nimi teemahaastattelu kertoo kaikkein oleellisimman eli sen, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. ”Tämä vapauttaa pääosin haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa.” (Hirsjärvi & Hurme 2006, 48)

Teemahaastattelu, joka on puolistrukturoitu haastattelu, etenee tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Siinä korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamia merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelussa ei ole kuitenkaan tarkoitus kysyä ihan mitä tahansa, vaan siinä pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Myös etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen. Kuitenkin teemojen sisältämien kysymysten painottaminen ja esittäminen sekä haastattelutilanteen johtaminen jää haastattelijan päätettäväksi: vaihteluväli on lähes avoimen haastattelun tyyppisestä strukturoidusti etenevään haastatteluun (Sarajärvi & Tuomi 2012, 75-76).

5.1.3 Kyselytutkimus

Sarajärvi & Tuomi (2009, 73) lainaavat kirjassaan Antti Eskolaa, joka on määritellyt kyselyn sellaiseksi menettelytavaksi, jossa tiedonantajat itse täyttävät heille esitetyn kyselylomakkeen joko valvotussa ryhmätilanteessa tai kotonaan. Tällöin kyselyn lähettäjä olettaa, että vastaaja ovat luku- ja kirjoitustaitoisia, eikä heillä ole esimerkiksi kirjoittamista haittaavia esteitä. Lähettäjä olettaa myös, että vastaajat kykenevät, haluavat tai osaavat ilmaista itseään tarkoittamallaan tavalla kirjallisesti. Yleisempänä kyselyyn liittyvänä ongelmana voidaan nähdä aineiston niukkuus, mikä saattaa johtua esimerkiksi siitä, että

tiedonantajalla ei ole kokemusta kysytystä ilmiöstä tai tiedonantajat eivät osaa ilmaista itsestään kirjallisesti. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 73-74) Kyselyt jaotellaan toteuttamistapansa mukaan puhelimitse, sähköisesti tai kyselylomakkeella kerättäviin kyselyihin. Kaikissa edellä mainituissa muodoissa ytimenä toimii etukäteen laadittu kyselylomake, jonka kysymykset esitetään kaikille vastaajille samassa muodossa (Lindblom-Ylänne ym. 2011, 182).

Kyselytutkimus on usein kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä, jossa vastaajalle annetaan eri vastausvaihtoehtoja, joista valita (Sarajärvi & Tuomi 2009, 74). Kyselytutkimuksen voi suorittaa myös laadullisena tutkimuksena, jolloin kysymykset ovat avoimia ja niihin vastataan sanallisesti. Tässä tutkimuksessa tullaan suorittamaan nimenomaan avoimiin kysymyksiin pohjautuva kyselytutkimus, jossa kysymykset on tarkkaan määriteltyjä ja joihin haastateltavat vastaavat sanallisesti.

5.2 Tavoitteet

Mikä tahansa prosessi on kaikkien osiensa summa. Jos prosessin tavoitellut tulokset eivät toteudu, on lähdettävä ensisijaisesti etsimään syitä prosessin sisältä eikä ulkopuolelta. Tämän tutkimuksen tavoitteena ei varsinaisesti ole selvittää yksistään 3D-raportin ja saavutetun myynnin välistä suhdetta, sillä niiden välisen yhteyden voi havaita hyvin helposti ilman mitään suurempaa tutkimusta. Enemmänkin kiinnostus kohdentuu 3D-raportin toimintaan osana myyntiprosessia. Tavoitteena on tutkia ja analysoida kaikkien prosessissa mukana olevien tahojen ajatuksia 3D-raportista, jotta sen jälkeen pystyisi löytämään todellisen tuloksen, eli miten suuri rooli 3D-raportilla on myyntiprosessissa ja kuinka suuri vaikutus sillä on myyntiin verrattuna muihin myyntiprosessin osien vaikutukseen. Tavoitteena ei siis ole pelkästään löytää jokin yksittäinen tulos, vaan sen tuloksen syy-seuraussuhde: Miksi tulos oli se mikä oli? Mitkä asiat siihen vaikuttivat? Minkälaisia kehitysehdotuksia ei voida perustellusti antaa, ellei kaikkia prosessin vaiheita ole tutkittu, tunnistettu ja analysoitu. Tutkimuksessa ei etsitä vastausta kysymyksiin kuinka paljon ja miten, vaan sen tavoitteena on löytää vastaus kysymykseen miksi.

Totta kai realistista on myös sanoa, että tutkimuksen tavoitteena on löytää jotain - mitä tahansa. Suuri pettymys olisi, jos tutkimuksesta ei löytyisi mitään oleellisia tai sen pohjalta ei voisi tehdä mitään konkreettisia päätelmiä. Tämän skenaarion välttämiseksi on tutkimuksen otoksesta pyritty saamaan mahdollisimman kattava, jolloin todennäköisyys tulosten saamiseen on suurempi. Koska tämän kaltaisia tutkimuksia ei aikaisemmin Check Pointin työympäristössä ole tehty, on lähes väistämätöntä, että haastatteluiden yhteydessä löytyy esimerkiksi jonkinlaisia kehitysehdotuksia, jotka itsessään ovat jo tuloksia.

6 Henkilöstöhaastattelut

Tässä luvussa tullaan avaamaan ryhmähaastatteluina suoritettuja Check Pointin työntekijöiden haastatteluita. Haastatteluita ei ole suoritettu ajallisesti tässä järjestyksessä, mutta haastattelut ovat selkeyden vuoksi yhdistetty niissä käytetyn haastattelumuodon perusteella.

6.1 Teknisten asiantuntijoiden haastattelu

Teknisten asiantuntijoiden haastattelu ja sen tuomat tulokset ovat yksi tutkimuksen keskeisimpiä osioita. Tekniset asiantuntijat vastaavat täysin 3D-raportin toteutuksesta ja toimivat näin ollen käytännössä useissa tapauksissa myyntiprosessin aloittajina. Tätä tutkimusta ajatellen heidän näkemyksensä ovat hyvin keskeisessä asemassa, sillä he ovat kaikkein lähimpänä 3D-raportin käytännön toteutusta, näkevät minkälaisia vaikutuksia sillä on asiakkaisiin ja näkevät myös miten myyntiprosessi heidän työnsä jälkeen lähtee liikkeelle. Tältä pohjalta katsottuna he ovat myös ne henkilöt, jotka kaikkein parhaiten osaavat vastata siihen, miten raportin tekemistä ja koko siitä alkavaa prosessia voitaisiin kehittää.

Teknisten asiantuntijoiden haastattelun tavoitteena oli saada 3D-raportteja toteuttavien osapuolien näkemys raporttien käytännön toteutuksesta, siihen liittyvästä problematiikasta sekä 3D-raporttien potentiaalista. Tämä analyysi luo pohjan koko myyntiprosessin tutkinnalle, jota tarkastellaan tulevissa kappaleissa myyntihenkilöiden, jälleenmyyjien ja asiakkaiden haastatteluiden pohjalta.

6.1.1 Analyysimenetelmät

Teknisten asiantuntijoiden haastattelu toteutettiin Check Pointin toimiston neuvotteluhuoneessa, jossa paikalla olivat minun lisäksi Check Pointin 3 teknistä asiantuntijaa. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jossa runkona toimivat 11 tutkimuksen kannalta keskeisintä kysymystä (liite 1), joita kuitenkin ei esitetty siinä muodossa tai järjestyksessä. Haastattelu eteni keskustelunuomaisesti, jolloin tutkijan tehtäväksi jäi lähinnä esittää tarkentavia kysymyksiä ja keskustelun edetessä vaihtaa luontevasti aihetta seuraavaan. Teemahaastattelussa tärkeintä on antaa tilaa vapaalle keskustelulle, jossa haastattelijan tehtäväksi jää keskittyä keskusteluun, eikä kysymysten lukemiseen suoraan paperilta. Tämän kaltainen haastattelutilanne sopi muutenkin tämän

aihepiirin tutkimiseen, sillä tutkijan tietämys aiheesta ja alasta oli vielä pieni; juuri teemahaastattelu on sopiva haastattelumuoto silloin, kun halutaan tietoa vähemmän tunnetuista asioista.

Haastattelun analysoinnissa lähdettiin liikkeelle haastattelun litteroinnista, joka osoittautui pitkäksi projektiksi, vaikka haastattelun kesto oli vain noin 30 minuuttia. Litteroitua tekstiä syntyi kuitenkin paljon, mistä johtuen saatuja vastauksia päädyttiin analysoimaan teemoittamisen avulla. Haastattelussa saatuja vastauksien pohjalta selkeimmiksi teemoiksi valikoituivat 3D-raportti, myyntiprosessi, problematiikka sekä kehitysehdotukset. Myyntiprosessia analysoidessa koko 3D-raportin myyntiprosessi kuvautui prosessikaavion (kuvio 7) muotoon, jotta analysoinnin hahmottaminen olisi helpompaa. Prosessikaaviosta käyvät ilmi prosessin eteneminen teknisten asiantuntijoiden ja myyntihenkilöiden näkökulmasta. Prosessi lähtee liikkeelle 3D-raportin tekemisestä ja päättyy kauppojen syntyyn. Saman prosessikaavion pohjalta hahmotellaan myös myyntihenkilöiden haastattelun tuloksia.

Itse teemojen analysointi lähti liikkeelle lyhyiden tiivistelmien kirjoittamisesta, joissa kyseisiä teemoja käsiteltiin haastattelussa käytyjen keskusteluiden pohjalta. Tällä tavoin haastattelutulosten analysoinnin fokus säilyi aina nimenomaan teemoissa, eikä niin sanottuja turhia, eli keskeisimpiin teemoihin liittymättömiä, aiheita ja keskustelun osia analysoidaisi ollenkaan. Näiden teemojen tuloksia on esitelty seuraavissa alakappaleissa.

6.1.2 3D-raportti

Opinnäytetyön luvussa 5 määrittelemä swot-analyysi olisi voinut yhtä hyvin olla Check Pointin teknisten asiantuntijoiden määrittelemä - niin yhteneviä näkemykset olivat. 3D-raportin toimivuutta ja käytettävyyttä sekä muita positiivisia ominaisuuksia keuhuttiin paljon, mutta pelkkää ylistyspuhetta haastattelu ei kuitenkaan ollut, vaan myös kehityskohteille annettiin sijaa.

Raportin erinomaisuus tuli kaikkien haastateltavien puheissa ilmi juuri sen asiakkaiden silmiä avaavien ominaisuuksiensa vuoksi: asiakkaat ovat saattaneet olla siinä uskossa tai vakaasti halunneet uskoa, että heidän verkossaan ei ole mitään ongelmia, jolloin raportin avulla on pystytty avaamaan selkeä ja yksiselitteinen näkyvyys ja sen myötä osoittamaan ongelmakohtat. Raportin keskustelun avaava ominaisuus on tätäkin moniulotteisempi, sillä se ei ainoastaan herätä keskustelua, vaan se myös luo luontevan jatkumon pelkästä keskustelusta ongelmien ratkaisemiseen. ”Se generoi mahdollisesti tarpeita sinne asiakkaan suuntaan: Minkälaisia uhkia tän päivän yritysverkoissa on, mitä ei välttämättä oo havaittu,

niin me tuodaan siihen jonkin näköinen näkyvyys, että tällaisia ongelmia on ja meidän tuotteilla niitä pystyttäisiin sitten mahdollisesti taklaamaan pois - - koska jos ei oo näkyvyyttä, niin silloin me ei havaita niitä ongelmia taas. Ja sit kun me saadaan näkyvyys, niin totta kai me tuodaan myös sit ratkaisu siihen rinnalle.” (Tekninen asiantuntija)

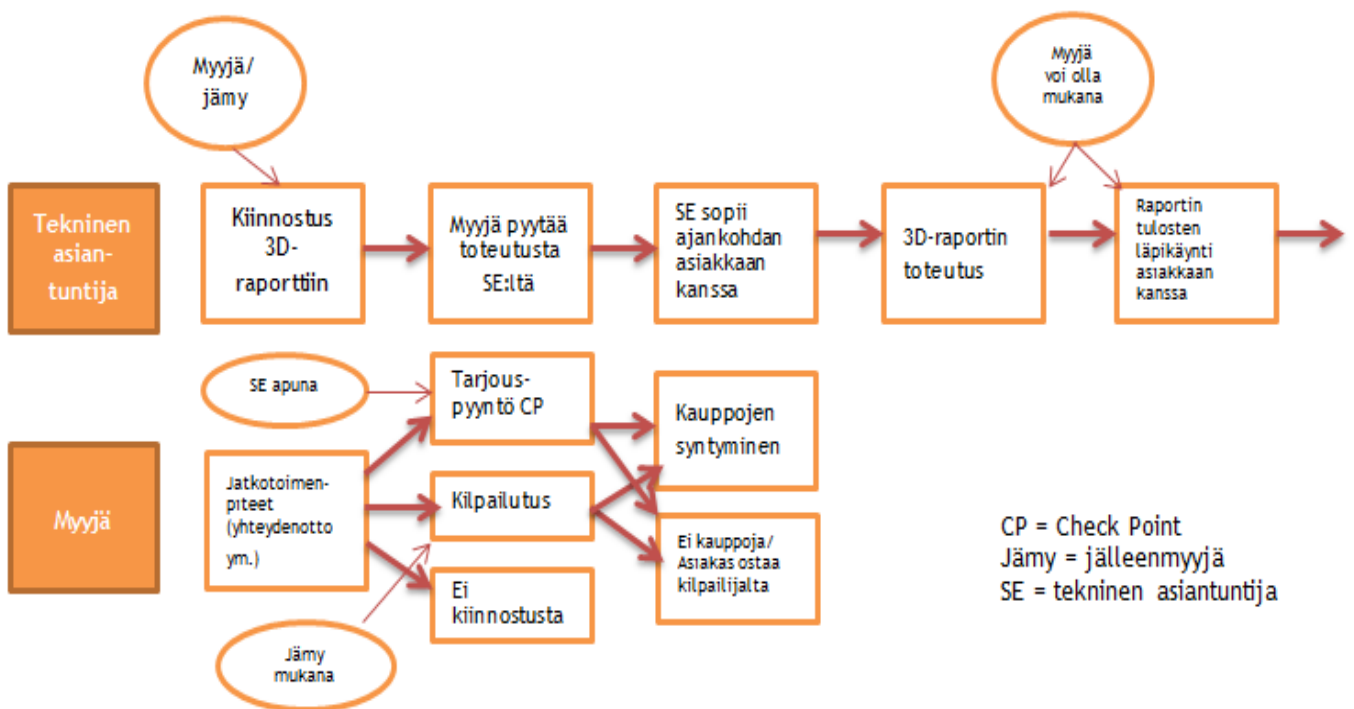
Selkeimmän kehityksen, jonka 3D-raportti on teknisten asiantuntijoiden työhön tuonut, ilmeni selvittäessä millä tavalla tekniset asiantuntijat ovat pyrkineet herättämään asiakkaiden huomion ja kiinnostuksen tietoturva-asioihin ennen kuin heillä oli 3D-raportti käytössään. Tähän vastaus tuli kaikkien osalta melkein kuin yhdestä suusta: kelmujen avulla, eli power point - esityksiä pitämällä. Haastateltavat eivät kuitenkaan antaneet ymmärtää, että power pointien pitäminen olisi ollut huono tapa, sillä heidän argumentit ja esitykset noin yleensä ovat olleet hyvin perusteltuja. Kuitenkin 3D-raportin avulla on pystytty täysin uudella tavalla antamaan konkretiaa, jota pelkkiä power point kalvoja näyttämällä ei ole pystytty tekemään. Haastateltavat näkivät myös, että raportin avulla on pystytty myös nostamaan Check Pointin imagoa ja mielikuvaa asiakkaiden silmissä. Sillä on pystytty osoittamaan asiakkaille, että Check Pointin työntekijät ovat aktiivisia tuottaessaan tällaisia raportteja sen sijaan, että näytettäisiin pelkkiä power pointeja, mitä kaikki muut tekevät. Tällä tavalla pystytään myös erottumaan myyntitilanteessa muista kilpailijoista.

Tämän keskustelun yhteydessä yhdeltä haastateltavalta heräsi myös erittäin tärkeä näkemys siitä, minkälaisia vaikutuksia 3D-raportilla todella on asiakkaisiin: ”Kalvoshow’ssa on se, että riippuu asiakkaasta, mutta jokainen järkevä ihminen ymmärtää, että siinä on paljon markkinointia mukana. - - Kun me tullaan kertomaan, että maailmalla tapahtuu paljon kaikkea ikävää, niin niillä herää hirveä epäily, että ei meillä oikeasti tapahdu mitään. - - Mutta sitten, kun on tuollainen räätälöity, yksilöity tapa näyttää se, että teillä oikeasti tapahtuu, että tää on ihan fakta tää mitä me puhutaan, tavallaan se epäily siitä lähtee pois.” (Tekninen asiantuntija) Raportin avulla saadaan poistettua asiakkaalta vaikutelma, että Check Pointin tekniset asiantuntijat ovat power point esityksineen asiakkaan luona ikään kuin myyntimiehenä kauppaamassa asiakkaalle tuotteita, joita hän ei välttämättä todellisuudessa edes tarvitse. Asetelma kääntyykin raportin myötä täysin pääläelle: tekniset asiantuntijat ovat asiakkaan luona luomassa raportin, jolla saadaan täysin todellinen näkyvyys, jonka avulla asiakas itsekin pystyy näkemään kaiken sen mitä tekniset asiantuntijatkin näkevät. Siinä ei ole mitään markkinointia tai turhia myyntipuheita, vaan pelkät faktat puhuvat puolestaan.

6.1.3 Myyntiprosessi

Haastattelun yksi keskeisimmistä teemoista oli löytää selkeä käsitys siitä mikä teknisten asiantuntijoiden rooli on koko tietoturvan myyntiprosessissa. Tekniset asiantuntijathan ovat enemmän taustalla oleva voimavara, joka toimii myynnin teknisenä tukena ja käytännön toteuttajana. Kuitenkin mikäli ajatellaan 3D-raportin toimivan myynnillisenä työkaluna, on ajateltava teknisillä asiantuntijoilla olevan suurempi rooli myös osana myyntiprosessia.

Haastattelun aikana kävi useaan otteeseen ilmi, että näin ajattelevat myös tekniset asiantuntijat itse. Seuraavaksi kuvataan Check Pointin 3D-raportti prosessikaavion (kuvio 5) muodossa, minkä pohjalta analysoidaan haastateltavien näkemyksiä prosessin etenemisestä ja siitä minkälaisena he itse näkevät roolinsa osana prosessia: ovatko he puhtaasti teknisiä resursseja ja minkälaiset ovat heidän vaikutusmahdollisuutensa myynnin toteutumiseksi.



Kuvio 5: 3D-raportin myyntiprosessi

3D-raportin toteutus lähtee liikkeelle yleisesti ottaen siitä, että myyjältä tai jälleenmyyjältä tulee tekniselle asiantuntijalle pyyntö, että raportti pitäisi käydä toteuttamassa asiakkaalle. Kyseessä voi olla olemassa oleva asiakas tai potentiaalinen uusi asiakas, jota pyritään saamaan kilpailijalta kääntymään Check Pointin asiakkaaksi.

Myyjän rooli on huomattavasti suurempi olemassa olevien asiakkuuksien kohdalla, sillä heidän kanssaan työjärjestys on jo ehditty muodostaa, eli myyjät hoitavat myynnin ja tekniset asiantuntijat pystyvät toimimaan ainoastaan 3D-raportin toteuttajana ja yksityiskohtaisemman teknisen tiedon välittäjänä.

Tilanne on kuitenkin hyvin toinen uusien ja potentiaalisten asiakkaiden kanssa, joille tekniset asiantuntijat saattavat 3D-raportin toteuttajan roolissa olla joissain tapauksissa jopa ensi kontakti Check Pointiin. Tällöin teknisen asiantuntijankin rooli on huomattavasti myynnillisempi, mikäli myyjä ei ole vielä mukana 3D-raportin tekovaiheessa. Tämä prosessin vaihe vie myös paljon teknisten asiantuntijoiden aikaa, mikä ilmeni myös haastateltavien kommentteissa. ”Ja yleensä se on kaks käyntiä, että viedään laite... Sillon ei harvemmin mitään keskustella, käydään nyt ehkä lounaalla tai jotain muuta vastaavaa. Mut siinä vaiheessa, kun saadaan se raportti ajettua ulos, niin siihen täytyy mahdollisesti sit tuhlata vähän enemmän aikaa, muutama tunti. - - Tai tunti sen asiakkaan kanssa ja käydä se raportti läpi ja sen jälkeen annetaan se heille pureskeltavaksi ja mietittäväks, että pitäiskö mahdollisesti jotain tehdä.” (Tekninen asiantuntija) Toinen näkemys tähän prosessin vaiheeseen oli hieman suorasanaisempi: ”Kyllä se aika pitkälle menee niinku nytkin, mitä X-yritykselle tehdään, niin kaikki speksaaminen, kaikki palaverit, kaikki läpikäynnit ja kaikki tällanen on SE:n hommaa. En mä tiedä pitäiskö sen olla, mutta loppupeleissä myyjille annetaan tuotekoodit, että tarjoo näitä. - - Et kyl se aika pitkälle loppupeleissä, jos ajattelee, et miten määritellään myynti, niin tapahtuu oikeasti meidän puolelta. Et se et jos sen nyt joku quotaan tulee myyjältä se, että se keksii jonkun hinnan jollekin tuotteelle, niin en mä tiedä onko se nyt varsinaisesti mitään myyntiä.” (Tekninen asiantuntija) Jälkimmäisen haastateltavan näkemys antoi selkeästi ymmärtää, että tekniset asiantuntijat käyttävät todella paljon aikaa myös myynnillisten seikkojen toteuttamiseen 3D-raporttien yhteydessä, jolloin myyjien tehtäväksi jää lähinnä teknisten asiantuntijoiden ehdotusten pohjalta tarjota tuotteet asiakkaille.

3D-raportin toteutuksen jälkeen tekniset asiantuntijat käyvät tulokset läpi asiakkaan kanssa ja antavat ehdotuksensa etenemisestä asiakkaalle. Tässä vaiheessa tekninen asiantuntija astuu väkisin myös myyjän saappaisiin, sillä teknisten asiantuntijoiden tiedoilla pitäisi pystyä vakuuttamaan asiakas, että juuri Check Pointin tarjoamat ratkaisut ovat oikeat. Vaikka Check

Point olisikin asiakkaan ostoprosessissa ainoa laitevalmistaja, joka tarjoaa mahdollisuuden tämän kaltaisen tietoturvaraportin tekemiseen, se ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei prosessissa olisi mukana myös kilpailijoita. Tässä vaiheessa tekninen tietämys on keskeisessä osassa ja sen tiedostavat myös tekniset asiantuntijat: ”Ja kylhän me tietysti pyritään puhua meitä differoivien tuotteiden puolesta, jotka niinku suosii meitä - - semmoisia ominaisuuksia, joita ei löydy esimerkiksi kilpailijalta.” (Tekninen asiantuntija) Kaikki haastateltavat korostivat, että kilpailutilanteessa he pyrkivät ennen kaikkea korostamaan Check Pointin teknisten ominaisuuksien vahvuuksia, eivätkä esimerkiksi haukkumaan kilpailijoita. Kysymykseen, mikä voisi olla syynä siihen, mikäli 3D-raportin toteutuksen jälkeen asiakas silti päätyy valitsemaan kilpailijan tuotteen, oli vastaus kaikilla lyhyen pohdinnan jälkeen hinta. Suhtautuminen hinnalla kilpailemiseen osoittautui kuitenkin kaksijakoiseksi: ”Meillä vähän niinku haasteena on se, että ku mehän aika pitkälle mennään se niinku teknologia edellä. Että meillä on nää ja nää asiat, ja sit me ei kauheesti väritetä siinä. - - Siitä kyllä mun mielestä asiakas hyötyy, että ne tietää mitä ne saa. - - Hinta ei oo mikään haaste. - - Tietenkään, jos se on joku ihan nappikauppa, niin ei sitä ilmatteeksikaan anneta. Enkä mä suostu siihen. Että jos se on joku tällanen tota huutokilpailu siinä, että kuka antaa eniten alennusta, niin sit mennään vähän väärään suuntaan. Puhutaan kuitenkin tietoturvasta.” (Tekninen asiantuntija) Hinta kilpailukeinona on selkeästi haaste Check Pointille, joka pyrkii tarjoamaan asiakkailleen kilpailijoihinsa verrattuna teknologisesti korkealuokkaisimpia ratkaisuita. Kuten yksi haastatelluista teknisistä asiantuntijoista edellisessä lainauksessakin toteaa, liiallinen hinnalla ja alennuksilla kilpailu ei välttämättä palvele kenenkään etua, sillä kyseessä on kuitenkin tietoturvan myynti. Asiakkaalle pitäisi olla tärkeintä löytää sellainen laitevalmistaja, joka pystyy tarjoamaan heidän ongelmiinsa parhaan ratkaisun.

6.1.4 Problematiikka

Teknisten asiantuntijoiden näkökulmasta 3D-raporttien aloittaman myyntiprosessin problematiikka alkaa jo siinä vaiheessa, kun asiakkaita ja potentiaalisia asiakkaita pitäisi informoida tämän kaltaisen raportin tekemisen mahdollisuudesta. Haastattelun alkupäässä haastateltavilta kysyttiin, että mistä asiakkaat ovat yleensä ottaen saaneet tiedon 3D-raportin olemassaolosta. Selkeimmäksi tiedon lähteeksi haastateltavat yksimielisesti ilmoittivat Check Pointin oman henkilöstön: 3D-raportista on puhuttu paljon seminaareissa ja eri tapahtumissa, mainostettu nettisivuilla ja jokaisen Check Pointin työntekijän lähtevässä sähköpostissa on ollut allekirjoituksen yhteydessä mainos 3D-raporista. Tietoa on siis ollut esillä joka paikassa. ”Ongelmahan siinä on, että se kun sitä tulee paljon joka puolelta, niin se menee niin kuin hutii, että asiakkaat eivät välttämättä niinku lue sitä, vaikka se on siinä nokan edessä. - - Mutta kyllä se on niin, että kyl se on tää meidän toimisto, joka on nyt

tehnyt suurimman työn siinä, että on nostettu se asiakkaiden tietoisuuteen.” (Tekninen asiantuntija) Informaatiota on siis tarjolla Check Pointin omien työntekijöiden toimesta, mutta yhdeksi harmilliseksi seikaksi haastateltavat mainitsivat sen, ettei jälleenmyyjien puolelta kerrota tästä mahdollisuudesta asiakkaille riittävästi. Asiakaskentässä innokkuutta raportin tekemiseen kyllä löytyy, kunhan tieto raportista välittyisi heille asti.

Asiakaskentässä oleva innokkuus kuitenkin edellyttäisi teknisiltä asiantuntijoilta lisää aikaa raporttien tekemiseen. Kuten edellisessä kappaleessakin todettiin, 3D-raportin tekemiseen saattaa tekniseltä asiantuntijalta kuluu useita työtunteja, jotka taas ovat pois muista työtehtävistä. Tämän myös tekniset asiantuntijat itse näkivät ongelmallisena: haastateltavat myönsivät kaikki, että 3D-raportin tekemisellä on vaikutusta asiakkaan ostoinnokkuuteen, mutta samalla he kuitenkin myös totesivat, että 3D-raportilla voisi olla enemmänkin potentiaalia, mikäli heillä olisi enemmän aikaa raporttien tekemiseen. Ratkaisu aikataulullisiin ongelmiin ei heidän mielestään olisi kuitenkaan lisätyöntekijöiden rekrytointi, vaan se, että jälleenmyyjät alkaisivat innokkaammin tehdä raportteja. Ongelmalliseksi tilanteen tekee haastateltavien mukaan kuitenkin se, että jälleenmyyjien teettämänä raportti on maksullinen, eikä raportin tekeminen takaa millään tavalla sitä, että asiakas ostaisi lopulta Check Pointin tuotteita. Jälleenmyyjät käyttävät raporttia yleisesti ottaen heidän myynnillisenä työkalunaan ja tarjoavat lopulta asiakkaalle tuotekokonaisuuksia, joilla he varmistavat kauppojen synnyn - olivat ne sitten Check Pointin tai Check Pointin kilpailijoiden tuotteita. ”Jälleenmyyjä ei vaan tajuu sitä, et mikä etu sille jälleenmyyjälle ja asiakkaalle on, että se tarjoais meitä. - - Kun meillä on mahdollisuus antaa sille asiakkaalle se, että ne ei ota kaikkea kerralla, vaan sitte ottaa käyttöön, kun on tarvetta.” (Tekninen asiantuntija)

Raportin tekemisen jälkeen tekniset asiantuntijat pyrkivät mahdollisimman paljon siirtämään prosessin eteenpäin viemisen myyntihenkilöiden, eli Check Pointin account managereiden tai channel managereiden hoidettavaksi. Tämä vaihe ei kuitenkaan haastateltavien mukaan suju aina täysin jouhevasti: ”3D tietoturvakartoituksen tota yks heikko lenkki on se, että tota sen jälkeen, kun tota me ollaan käyty siellä ja silloin myyjän pitäis ottaa se koppi siitä, et siit syntyy se kauppa, niin se ei tarpeeks nopeesti toimi.” (Tekninen asiantuntija) Syytä tähän hitauteen haastateltavat eivät kuitenkaan osanneet määrittää. Jokaisella teknisellä asiantuntijalla on oma tapansa toimia raportin teon jälkeen ja samoin myyntihenkilöillä on omat tapansa lähteä viemään asiaa eteenpäin. Ongelmaksi muodostuukin se, että mitään yhtenäistä toimintatapaa tai prosessikaaviota ei haastateltavien mukaan ole määritelty. Tekniset asiantuntijat myönsivät, että he ovat pohtineet asiaa keskenään yhteisesti, mutta mitään toimintamallia ei kuitenkaan ole vielä tehty. Yhtenä vaihtoehtona tekniset asiantuntijat näkivät, että jokaisesta suoritetusta 3D-raportista tehtäisiin merkintä

asiakashallintajärjestelmään, minkä jälkeen niiden etenemistä pystyttäisiin esimerkiksi maajohtajan toimesta paremmin seuraamaan. Tärkeintä olisi, että asiakkaaseen oltaisiin yhteydessä mahdollisimman pian 3D-raportin suorittamisen jälkeen, sillä muuten tilanne vanhentuu ja asiakas saattaa ehtiä kääntymään jo kilpailijan puoleen. Kuten jo edellisessäkin kappaleessa kävi ilmi, hoitavat tekniset asiantuntijat myyntiä paljon 3D-raportin tekoa pidemmällekin, jolloin myyjien sijasta he saattavat olla asiakkaan kontakteina paljon raportin teon jälkeenkin. Tähän yksi haastateltavista totesi seuraavasti: ”Mutta sanoisin näin, että suurin osa, missä me ollaan tehty noita tota kartoituksia, niin kyl se on niin, että kyl sen myyjän pitäis napata kiinni eikä vaan jättää sitä palloa meille. Tokihan me ne hoidetaan, mutta se aika on sitten pois seuraavasta kartoituksesta.” (Tekninen asiantuntija)

6.1.5 Haastattelun johtopäätökset

Kuten edellisessä kappaleessa kävi selkeästi ilmi, teknisten asiantuntijoiden rajallisten resurssien käyttäminen osoittautui monestakin eri näkökulmasta katsottuna ongelmalliseksi. Nimenomaan aikataululliset seikat tuntuivat olevan taustalla kaikissa teknisten asiantuntijoiden nimeämässä ongelmissa, jotka liittyivät 3D-raporttien tekemiseen.

Selkeimpänä kehitysehdotuksena, joka mahdollistaisi teknisten asiantuntijoiden näkökulmasta 3D-raporttien myyntipotentialin hyödyntämisen, olisi saada jälleenmyyjiä aktivoitumaan 3D-raporttien tekemiseen. Siihen, että miten aktivoiminen saataisiin onnistumaan, ei teknisillä asiantuntijoilla tuntunut olevan suoranaisia ratkaisuita tarjottavanaan. Yhtenä vaihtoehtona tekniset asiantuntijat näkivät kuitenkin sen, että jälleenmyyjille pitäisi pystyä osoittamaan entistä selkeämmin minkälainen hyöty heille seuraa 3D-raporttien tekemisestä.

Jälleenmyyjien olisi mahdollista tehdä selkeästi enemmän raportteja, sillä asiakaskentässä kiinnostusta niihin on paljon. Tällä hetkellä kuitenkin jälleenmyyjien tekemien raporttien maksullisuus saattaa vähentää kiinnostusta ja pahimmassa tapauksessa jättää asiakkaille sen mielikuvan, että raportti on myös Check Pointin tekemänä maksullinen. Selkeän hyötyaspektin osoittaminen jälleenmyyjille saattaisi saada heissä aikaan lisäinnostusta raporttien tekemiseen.

Jälleenmyyjien haastattelussa kävi ilmi, että ennen kaikkea yhdellä jälleenmyyjällä kokemukset 3D-raportin hyödyllisyydestä myynnin edistämiseksi ovat olleet hyvin vähäisiä. Samainen jälleenmyyjä koki, että yhteistyön lisääminen 3D-raporttien osalta olisi erittäin tervetullutta; sen myötä kyseinen jälleenmyyjä ja Check Point voisivat yhteisesti pyrkiä kauppojen syntyyn. Myös tekniset asiantuntijat olivat selkeästi sitä mieltä, että 3D-raportin vaikutus myyntiin on ilmeinen, mutta potentiaalia olisi enempäänkin. Kenties jälleenmyyjien

kanssa voitaisiin lähteä yhteistyön kautta rakentamaan 3D-raporttien tulevaisuutta, jotta sekä Check Point laitevalmistajana, että jälleenmyyjä Check Pointin tuotteita myyvänä organisaationa pystyisi auttamaan tässä toistaan. Selkeästi molemmilta osapuolilta tällaiseen toimintaan löytyisi mielenkiintoa.

6.2 Myyntihenkilöiden haastattelu

Ajatus myyntihenkilöiden haastattelusta osana opinnäytetyötäni syntyi vasta opinnäytetyöni ollessa jo suhteellisen pitkällä. Koko tutkimukseni näkökulma muokkautui useaan otteeseen työni edetessä ja vasta kokonaisuuden hahmottuessa totesin myyntihenkilöiden haastattelun olevan itse asiassa tärkeä osa tutkimustani. Loppujen lopuksi osoittautuikin hyväksi asiaksi, että suoritin myyntihenkilöiden haastattelun viimeisempänä. Tällöin pystyin ottamaan kaikki muissa haastatteluissa esiin tulleet ongelma- ja kehityskohdat huomioon ja esittää kysymyksiä myös niiden pohjalta. Myyntihenkilöitä haastatellessa olin jo ehtinyt sisäistää 3D-raportin myyntiprosessina ja pystyin keskittymään kysymyksissäni niihin prosessin osiin, joissa myyjien rooli on kaikkein kriittisin.

Myyntihenkilöiden haastattelun tavoitteena oli selvittää myyntihenkilöiden näkemyksiä 3D-raportin toimivuudesta myynnillisinä työkaluna. Check Pointin myyjät ovat kuitenkin niitä, jotka raportin pohjalta lähtevät tekemään varsinaista myyntityötä. Näin ollen opinnäytetyöni kannalta oli oleellista selvittää helpottaako 3D-raportti myyntityötä ja minkälainen vaikutus sillä myyjien näkemyksen mukaan on asiakkaisiin. Tämän lisäksi keskeisiksi kysymyksiksi nousivat jälleenmyyjien ja teknisten asiantuntijoiden haastatteluiden pohjalta heränneet ajatukset, joihin halusin saada myös myyntihenkilöiden näkemykset.

6.2.1 Analyysimenetelmät

Myyntihenkilöiden haastattelu toteutettiin Check Pointin toimiston neuvotteluhuoneessa. Paikalla olivat Check Pointin major account manager, joka vastaa suurista asiakkuuksista sekä palvelumyyntiasiakkuuksista, sekä suurimmista jälleenmyyjistä vastaava channel manager. Heidän lisäksi neuvotteluhuoneesta oli konferenssipuhelimella yhteys toiseen major account manageriin, joka ei olemaan mukana haastattelutilanteessa paikan päällä, mutta osallistui koko haastattelun ajan keskusteluun puhelimen välityksellä. Kaikki haastateltavani ovat olleet Check Pointin työntekijöitä useamman vuoden ja heillä on kokemusta 3D-raportin käytöstä aina sen lanseeraamisesta lähtien. Kaksi muuta Check Pointin account manageria päätin jättää otokseni ulkopuolelle, sillä kumpikaan heistä ei ainakaan toistaiseksi käytä 3D-raporttia aktiivisesti myyntityössään. Näin ollen en kokenut heitä tutkimukseni kannalta relevanteiksi.

Myös Anneli Sarajärvi ja Jouni Tuomi toteavat kirjassaan Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, että haastattelun etuna tutkijan kannalta on se, että haastatteluun voidaan valita juuri ne henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä ja tietoa aiheesta. Haastattelemalla nimenomaan niitä henkilöitä, joilla voidaan varmasti tietää olevan kokemusta tutkittavasta aiheesta, varmistetaan myös se, että tutkimuksen tulokset ovat valideja ja kertovat jotain tutkittavasta ilmiöstä (Sarajärvi & Tuomi 2012, 74).

Haastattelu toteutettiin teknisten asiantuntijoiden haastattelun tapaan puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jossa haastattelu rakentui kahdeksan keskeisen kysymyksen (liite 3) ympärille. Kysymykset toimivat kuitenkin enemmänkin haastattelun teemoina, jotka kuljettivat keskustelua eteenpäin. Keskustelua syntyi kysymysten pohjalta paljon, jolloin tehtäväkseni jäi lähinnä kuunteleminen ja haastateltavien analysointi sekä lisäkysymysten esittäminen. Haastattelun etuihin kuuluva havainnointi toteutui myös tässä haastattelussa, sillä pystyin kirjoittamaan muistiin paitsi sen, mitä sanotaan, myös sen kuinka sanotaan (Sarajärvi & Tuomi 2012, 73).

Haastattelun jälkeen vuorossa oli litterointi, joka jälleen kerran osoittautui pitkäksi ja haastavaksi prosessiksi. Litteroinnin jälkeen haastattelua oli helpompi lähteä analysoimaan ja rakentamaan järkeviä kokonaisuuksia. Opinnäytetyön selkeyden kannalta päädyin analysoimaan myyntihenkilöiden haastattelua samoista näkökulmista kuin teknisten asiantuntijoiden haastattelua, jolloin analysoitavat osiot ovat: 3D-raportti, myyntiprosessi, problematiikka ja kehitysehdotukset. Tähän päädyin lähinnä sen takia, että haastatteluissa esitetyt kysymykset ja teemat olivat molemmissa haastatteluissa hyvin samankaltaiset, jolloin analysointi samoista näkökulmista tuntui loogiselta vaihtoehdolta. Tämä valinta luultavasti helpottaa myös koko tutkimusosion tulosten analysointia, kun kahdessa keskeisimmässä haastattelussa on käytetty samaa tulosten analysointimenetelmää. Haastattelun analysoinnissa on käytetty myös edellisessä luvussa kuvannettua 3D-raportin prosessikaaviota, joka toimii pohjana analysoitaessa myyntihenkilöiden roolia eri prosessien vaiheissa.

Seuraavaksi kolmessa kappaleessa tullaan analysoimaan tarkemmin haastattelun tuloksia edellä mainittuja analyysimenetelmiä käyttäen.

6.2.2 3D-raportti

Myyntihenkilöiden näkemykset 3D-raportin hyvistä puolista olivat pitkälti samassa linjassa Check Pointin teknisten asiantuntijoiden näkemysten kanssa. Raportin tärkeänä hyvänä ominaisuutena nähtiin sen toimivuus ovien avaajana ennen kaikkea uusia asiakkaita ajatellen.

”Ite oon ehkä huomannu, että toimii aika hyvin niin kuin henkilö A sanoi, niin oven avaajana ja se on tullu hyvin pitkälti esiin esimerkiksi seminaareissa ja muissa. Että siellä on kuitenkin ehkä sitä ylätasoinen päättäjää enempi, ei välttämättä teknistä asiantuntijaa niin paljon, vaan ehkä enempi niitä johtohenkilöitä. Ja ne on sit taas tietysti kiinnostuneita siitä, että minkälaisia riskejä heillä on. Ja he on sitten taas suoraan keskusteluyhteydessä niitten rahasta päättäjien kanssa, elleivät sitten itse peräti niistä pääätä.” (Account manager)

On selvää, että yritysten tekniset asiantuntijat eivät ole niitä ostopäätöksistä tekeviä henkilöitä, jolloin 3D-raportin näkyvyyttä pitäisi saada lisättyä nimenomaan ylemmällä tasolla. Seminaarit ja tapahtumat luovat sille hyvän mahdollisuuden, kuten haastatteleman account managerikin totesi. Kuitenkaan yrityksen teknisiä asiantuntijoita ei missään nimessä pidä unohtaa tai jättää vähemmälle huomiolle, sillä he ovat kuitenkin lopulta ne, joiden puoleen ostopäätöksistä vastaavat henkilöt kääntyvät. Organisaation ostoprosessista vastaa harvemmin vain yksi henkilö, vaan prosessissa on mukana lukuisia henkilöitä, joiden mielipiteellä vaihtoehtoja analysoitaessa on suuri paino. Edellä siteeraamani account manager totesikin, että 3D-raportti toimii enemmän keinona osoittaa heikkouksia ja perustella kehitysehdotuksia ja sen pohjalta vaikuttaa kenties ostopäätökseen.

6.2.3 Myyntiprosessi

Myyntiprosessin analysoinnissa on myyntihenkilöiden osalta hieman erilainen lähestymiskulma, sillä heidän haastattelussaan on voitu ottaa huomioon teknisten asiantuntijoiden ja jälleenmyyjien haastatteluissa ilmenneet seikat. Myyntiprosessia arvioidaan myyntihenkilöiden osalta siis myös ottaen huomioon aikaisemmat haastattelut.

Yhtenä kiinnostavimmista seikoista, joita lähdettiin selvittämään, oli myyntihenkilöiden näkemys teknisten asiantuntijoiden antamaan palautteeseen siitä, että 3D-raportin jälkihoidossa myyntihenkilöiden osalta olisi vielä kehittämisen varaa. Kysymyksen asettelu ei onnistunut täydellisesti, sillä en halunnut antaa sellaista käsitystä, että tekniset asiantuntijat olisivat antaneet palautetta negatiivisessa mielessä. Ensiksi vaikutti siltä, että myyntihenkilöt eivät olleet osanneet odottaa tämän kaltaista palautetta ja olivat ehkä sen takia hieman hämillään. Pienen mietinnän jälkeen ensimmäinen totesi lyhyesti, että ei ihan suoralta kädeltä allekirjoita teknisten asiantuntijoiden näkemystä. Tämän jälkeen keskustelu heräsi aiheen tiimoilta, mutta kukaan ei kuitenkaan suoranaisesti myöntänyt, että asia olisi näin. Tilanteelle haettiin selitystä yleisestä kommunikaation puutteesta, joka teknisten asiantuntijoiden ja myyntihenkilöiden välillä 3D-raporttien osalta on. Jälleenmyyjistä vastaava haastateltava sanoi, että hänellä on niin paljon jälleenmyyjiä ja sen myötä

asiakkaita, joille 3D-raportteja tehdään, että hän ei voi olla aina täysin tietoinen, että mitä on ehditty jo tehdä tai mitkä ovat vielä tekemättä. Näin ollen hän näkisi tilanteen enemmän niin päin, että tekniset asiantuntijat voisivat informoida tehdyistä raporteista hieman paremmin. ”Mä luulen, et toi vähän osuu tekniikan omaan nilkkaan toi kommentti. - - Tavallaan se pallo siitä tuomisesta, niin kyl se valitettavasti jää sinne tekniikan puolelle, niin ku et se tuodaan meille myyjille. Et kylhän me niin ahneita ollaan, et me hoidetaan taatusti se siitä.” (Channel manager)

Samaan näkemyksen jakoivat myös muut haastateltavat. Kommunikaation ongelmat ilmenevät lähinnä silloin, kun myyjä ei ole itse pystynyt osallistumaan 3D-raportin toteutukseen. ”Jos on joku tilanne, missä esimerkiks myyjä ei oo paikan päällä, niin siinä pitäis tietysti olla aika selkeä viestintä sitten sieltä teknisen suunnalta, että minkä tyyppistä tarjousta tai ehdotusta tai muuta lähtee asiakkaan suuntaan tekemään. - - Et tavallaan ehkä tässä on nyt pieni tämmönen kommunikaation paikka sit selkeämmin vielä siinä kohtaa.” (Account manager)

Myyjät ovat kuitenkin niitä, jotka lähtevät raportin teon jälkeen hoitamaan asiakassuhdetta ja tekemään raportin tuloksien pohjalta esimerkiksi tarjouksia. Tällöin olisi äärimmäisen tärkeää, että myyjillä olisi kaikki raportista saatu tieto käytettävissä, minkä pohjalta tarjouksia voisi lähteä laatimaan. Check Pointin asiakastietojärjestelmässä on paikka, johon 3D-raportin teosta voi laittaa merkinnän, mutta haastateltavat eivät olleet sitä mieltä, että järjestelmään laitettava ”täppä ruutuun” olisi riittävä, sillä yhden haastateltavan mukaan kyseinen järjestelmä ei ole nyt eikä tuskin koskaan tule sata prosenttisesti olemaan myyjien työnohjausväline. Tämän takia myyjät näkivät ehkä perinteisemmät keinot parempina: ”Mun mielestä ihan meilitse pitäis tuoda selville, et nyt se on tehty se 3D ja tämmöstä ja tämmöstä selvis ja asiakkaalle vois olla hyvä tehdä vaikka Anti-Botista tarjous, niin kyl me hoidetaan sitten se siitä eteenpäin.” (Channel manager)

Toinen keskeinen kysymys liittyi jälleenmyyjien toimintaan, eli tulisiko jälleenmyyjä saada enemmän innostumaan 3D-raporttien tekoon ja mitkä voisivat olla keinot, joilla kiinnostusta saataisiin lisääntymään. Tekniset asiantuntijat olivat pitkälti sitä mieltä, että 3D-raportin myynnillistä potentiaalia voitaisiin lisätä sillä, että jälleenmyyjät alkaisivat tehdä 3D-raportteja enemmän. Myyntihenkilöiden näkemykset aiheeseen olivat hieman erilaiset. Myyjät kokivat 3D-raportin enemmän Check Pointin omaksi työkaluksi, jolloin sen myynti ja markkinointi pitäisi olla enemmän Check Pointin omien työntekijöiden hoitamaa. Samoin myyntihenkilöiden näkemykset jälleenmyyjien tuottamien raporttien maksullisuudesta herätti keskustelua. Haastateltavien näkemykset olivat pitkälti yhtenevät: toisaalta on ymmärrettävää, että jälleenmyyjät haluavat saada tehdyistä raporteista maksun, sillä se on

heidän käytettyä työaika, josta kuuluu saada korvaus. Maksullisuuden vaikutus asiakkaisiin nähtiin kuitenkin ongelmallisena kahdestakin syystä:

1. Asiakkaat eivät välttämättä ole halukkaita maksamaan
2. Oletetaan tilanne, jossa jälleenmyyjä x on puhunut asiakkaalleen mahdollisuudesta tehdä 3D-raportointi jo pidemmän aikaa. Jälleenmyyjä on kertonut, että raportin tekeminen maksaa 1500 €. Samaan aikaan Check Pointin oma myyjä on kontaktoinut asiakasta ja kertoo mahdollisuudesta tehdä 3D-raportti ilmaiseksi. Ilman muuta asiakas valitsee Check Pointin ilmaisen vaihtoehdon ja jälleenmyyjä jää nuolemaan näppejään ja menettää asiakkaaseen käytetyt työtunnit ja pahimmassa tapauksessa asiakas siirtyy Check Pointin kanssa toiselle jälleenmyyjälle

Tilanne 2 ei ole ollenkaan poikkeuksellinen, sillä Check Pointin account managerit eivät ole millään tavalla sidottuina mihinkään jälleenmyyjään. Tällöin myyjät voivat kontaktoida yrityksiä jälleenmyyjien tietämättä ja tämä saattaa pahimmassa tapauksessa aiheuttaa jälleenmyyjän silmissä kilpailutilanteen ja aiheuttaa epäluottamusta jälleenmyyjän ja Check Pointin välille. Tällaisten kokemusten jälkeen jälleenmyyjien kiinnostus 3D-raporttien tekoon ei varmasti ole suuri, minkä channel managerkin toteaa.

Yleisesti ottaen 3D-raportin käyttö nähtiin positiivisena ja sitä pidettiin hyödyllisenä myyntiprosessin osana. Ennen kaikkea suurista asiakkaista vastaava account manager totesi, että 3D-raportti on ollut hänellä tärkeä osa suurille asiakkaille kohdistuvaa myyntiä. Sen avulla on pystytty nimenomaan todentamaan eri laitteiden mahdollisuuksia ja toiminnallisuuksia ja syventämään keskustelua siitä, mitä kaikkea asiakas verkkoympäristönsä suojaamiseksi tarvitsee. Myös muut myyjät näkevät 3D-raportin hyödyllisenä ja kertoivat käyttävänsä sitä aktiivisesti myyntityössään. Erityisen tärkeänä myyjät pitivät sitä, että raportti on ennen kaikkea Check Pointin näköinen, jolloin asiakkaalle Check Point jää varmasti asiakkaan mieleen. Tämä on ennen kaikkea tärkeä ominaisuus silloin, kun jälleenmyyjät tekevät raportteja.

6.2.4 Problematiikka

Myyntihenkilöiden haastattelussa ilmenneet näkökulmat 3D-raporttien ongelmakohdista koskivat lähinnä jälleenmyyjien tekemiä raportteja. Ongelmana ei missään nimessä ole se, että jälleenmyyjät tekevät raportteja, vaan ennemminkin se, että miten heidät saisi paremmin ymmärtämään 3D-raportin hyödyllisyyden. Edellisessä kappaleessa mainittu tilanne, jossa jälleenmyyjä on tarjonnut asiakkaalle 3D-raporttia maksullisena palveluna ja

jossa lopulta Check Pointin oma tekninen asiantuntija on päätenyt tekemään raportin ilmaiseksi, on ehdottomasti jälleenmyyjän kannalta vaikea tilanne. Tällaiset tilanteet eivät millään tavalla auta luomaan 3D-raportista positiivista mielikuvaa, vaan saavat ennemminkin jälleenmyyjät kääntymään 3D-raporttien tekoa vastaan.

Pohjimmaisena ongelmana on se, että jälleenmyyjien pitäisi pystyä tekemään 3D-raportteja myös ilmaiseksi, mutta se ei jälleenmyyjien näkökulmasta katsottuna ole järkevää. Raporttien tekemiseen menee jälleenmyyjien teknisiltä asiantuntijoilta paljon aikaa ja mikäli raportti ei päädy kauppojen syntyyn, voidaan käytetyn ajan katsoa olevan hukkaan heitettyä myyntiaikaa. ”Oma näkemys on se, että niiden kannattais tehdä se ilmaiseksi. - - Mun mielestä meidän pitäis osata myydä se heille paremmin ehkä. Mä en itse ehkä osaa sitä myydä hyvin, että he näkis tai he ostaisivat sen ajatuksen, että he saa myytyä paljon näitä meidän next generation ominaisuuksia sillä ilmaistyöllään.” (Channel manager) Jälleenmyyjille pitäisi siis pystyä osoittamaan, että 3D-raportti voidaan todella nähdä myyntiä edistävänä työkaluna ja että sen tekeminen ilmaiseksi kompensoituu siinä vaiheessa, kun raportista saadaan generoitua lisää myyntiä.

Puhuttaessa jälleenmyyjien tekemistä 3D-raporteista heräsi keskustelu siitä, minkälaisiin tarkoituksiin jälleenmyyjät raporttia käyttävät. Jo teknisten asiantuntijoiden haastattelun yhteydessä kävi ilmi, että jälleenmyyjät käyttävät 3D-raporttia myös muiden laitevalmistajien tuotteiden myyntiin. Samaa mieltä olivat myös myyntihenkilöt. Keskustelussa kävi ilmi yksi todellinen esimerkki, jossa jälleenmyyjä oli tehnyt isolle asiakkaalle 3D-raportin, jonka tuloksista asiakkaalle oli herännyt tarve lisätä merkittävästi tietoturvasa tasoa. Tähän asti Check Pointin työntekijöitä oli informoitu tehdystä raportista ja siitä saaduista tuloksista. Sen jälkeen jälleenmyyjä ei enää kertonut, että miten kyseistä asiakassuhdetta lähdetään hoitamaan. Jälkeenpäin kävi lopulta ilmi, että kyseinen asiakas oli päätenyt ostamaan lisäominaisuudet Check Pointin kilpailijalta, jonka tuotteita kyseinen jälleenmyyjä myös myy. Syy jälleenmyyjän hiljaisuuteen 3D-raportin jälkeen oli selkeästi siis se, että jälleenmyyjä lähti tarjoamaan lopulta kilpailijan tuotteita. Tämän kaltainen tapaus ei haastateltavien mukaan ole poikkeuksellinen ja se aiheuttaa ymmärrettävästikin syistä närää Check Pointin ja jälleenmyyjien välille. Haastateltavat sanoivat, että ymmärtävät tietysti jälleenmyyjien tapaa myydä. Heidän mukaansa on selvää, että jos ostajalle ei ole väliä minkä valmistajan tuotteita hän ostaa, niin ilman muuta jälleenmyyjä näkee siinä tilaisuuden myydä kalliimpia tuotteita paremmalla katteella. Valitettavasti tämän kaltaisia tapauksia on ja keinoja niiden välttämiseen ei juuri ole. Eritoten tämän kaltaiset tapaukset puoltavat haastateltavien mukaan sitä käsitystä, että 3D-raportin pitäisi olla enemmänkin Check Pointin oma myyntityökalu.

6.2.5 Haastattelun johtopäätökset

3D-raporttien toiminta uusasiakashankinnassa oli myyntihenkilöiden mielestä selkeästi raportin parhaita ominaisuuksia. ”Sanotaanko, että tietysti se on meillä sellainen työkalu, millä saadaan ehkä uusissa asiakkuuksissa todella helposti ovia auki, eli niin kun päästään sisälle.” (Account manager) Ennen kaikkea seminaareissa 3D-raportin esillä olo on nähty hyvänä asiana juuri uusasiakashankinnan kannalta. Seminaarien avulla tavoitellaan ennen kaikkea yrityksen johtoportaan henkilöitä, jotka selkeästi olivat myyntihenkilöiden näkemyksen mukaan parhaita 3D-raporttien markkinoinnin kohteita.

Hinnalla kilpailu nähtiin hankalana tekijänä ja se herättikin paljon keskustelua siitä, että miten 3D-raporttien avulla myyntiprosessia voitaisiin kehittää. Yhden account managerin mielestä uusia asiakkaita pitäisi pystyä houkuttelemaan paremmin alhaisemmillä hinnoittelulla. Hyvin usein 3D-raportin avulla on päästy uusien asiakkaiden kanssa keskusteluyhteyteen ja saatu herätettyä mielenkiinto, mutta alettaessa puhua hinnoista, saattaa asiakas herkästi säikähtää. Tällöin hieman edullisempi hinnoittelu saattaisi olla tilanteessa kilpailuvalttina. Alhaisemmillä hinnoilla saataisiin asiakkaat tekemään ensioston, jonka jälkeen asiakassuhdetta voitaisiin lähteä syventämään ja kehittämään lisäpalveluita myymällä.

Yhtenä selkeänä kehitysehdotuksena tuli ilmi ajatus siitä, että 3D-raportti otettaisiin asiakkuuden jälkihoidossa puheeksi. Haastateltavan mukaan tavoitteena olisi saada eräänlainen puolen vuoden tarkistuspiste muodostettua systemaattiseksi käytännöksi, jossa asiakkaan kanssa käydään keskusteluita puoli vuotta tuotteiden oston ja asennuksen jälkeen. Tällöin pitäisi ottaa puheeksi myös myyntiprosessin yhteydessä tehty 3D-raportti ja kysyä, ovatko asiakkaat ehtineet käyttää oston yhteydessä ilmaiseksi tulleita ominaisuuksia, joiden avulla pystyttäisiin vaikuttamaan 3D-raportissa tulleisiin löydöksiin. Tällöin asiakasta kehoitettaisiin kokeilemaan ilmaisia ominaisuuksia ja tällä tapaa voitaisiin saada mahdollisesti myös lisämyyntiä, mikäli asiakkaat saadaan vakuuttumaan ominaisuuksien hyödyllisyydestä.

Kuten aiemmassa kappaleessakin jo mainittiin, totesivat myyntihenkilöt prosessin eri osapuolten välisen kommunikaation 3D-raporttien osalta hieman puutteelliseksi. Haastateltavat eivät olleet täysin samaa mieltä teknisten asiantuntijoiden kanssa siitä, että myyntihenkilöiden kyky jatkaa myyntiprosessia 3D-raportin jälkeen ei olisi riittävän nopeaa. Sen sijaan haastateltavat halusivat lähteä yhteisen kommunikaation lisäämisen avulla kehittämään toimintaa. ”Siinähan vois olla periaatteessa joku tietynlainen, en mä tiedä, vapaamuotoinen meili, mut siinä vois olla joku semmonen tota periaatteessa kaavake, minkä

täyttää siinä vaiheessa ja laittaa meilin liitteeks, jossa tavallaan olis se mistä on keskusteltu eli - - miten se asiakas niihin tuloksiin on suhtautunut plus sitten tavallaan ne selkeät suositukset meidän suunnalta.” (Account manager) Tässä myyjä siis toivoo, että tekniset asiantuntijat kirjoittaisivat esimerkiksi sähköpostin, missä kerrottaisiin 3D-raportin pääkohdat, jotta myyjä pystyy mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti lähteä jatkamaan myyntityötä raportin teon jälkeen.

Myyntihenkilöt näkivät 3D-raportin soveltuvan enemmän Check Pointin oman myynnin työkaluksi kuin jälleenmyyjien. Haastateltavat kuitenkin myönsivät, että olisi todella hyvä, jos jälleenmyyjä saataisiin innostumaan raporttien tekoon, sillä haastateltavien mielestä jälleenmyyjät eivät täysin vielä edes ymmärrä raportin tuomia hyötyjä. Hyötyaspektien esittäminen nähtiin kuitenkin haastavana, sillä silloin pitäisi myös ottaa puheeksi raportin maksullisuus, mikä jo edellisessä kappaleessa todettiin ongelmalliseksi aiheeksi. Tähän vaihtoehdoksi nähtiin esimerkiksi erilaiset myyntikampanjat, jossa paljon raportteja tekeviä jälleenmyyjä palkittaisiin erilaisin lisälennuksin tai henkilökohtaisin palkinnoin. Tällä tavalla saatettaisiin saada tarvittavaa innokkuutta aikaan.

Myös muita kehitysehdotuksia jälleenmyyjien kanssa tehtävään yhteistyöhön löydettiin. Yhtenä tärkeänä huomiona nähtiin mahdollisuus yhteisten myyntistrategioiden luominen, missä huomio keskittyisi ennen kaikkea siihen, että kenelle 3D-raportteja ensisijaisesti suositeltaisiin. ”Mä luulen, että toi on ehkä toi meidän 3D-raportti sellanen, joka ei ehkä sellaisenaan vetoa ihan kauheasti niin kun teknisiin asiantuntijoihin - - että en tiedä miten kumppanit keskustele, että keskusteleeko ne ylemmän johdon ja niin kun C-levelin kanssa, että onko ne enemmän niitä teknisiä asiantuntijoita. Koska kyllähän niin kun monet asiantuntijat saattaa noin geneeriselle raportille hymähdellä ja todeta vaan, että eihän tässä nyt muuta näy kun pari käppyrää - - niin tavallaan ehkä sekin, että yhdessä mieltis sitä strategiaa, että kelle lähtee esitetään noita.” (Account manager) Tässä ilmeni sama huomio kuin mikä todettiin jo aiemmin, että 3D-raportin paras potentiaali on nimenomaan esimiestason henkilöiden mielenkiinnon herättämisessä. Kuten haastattelemani account managerkin totesi, niin yritysten tekniset asiantuntijat saattavat äkkiseltään pitää 3D-raporttia yksinkertaisena ja vastaavasti johtohenkilöt ovat vaikuttuneempia tämän kaltaisesta selkeästä mallinnuksesta. Yhteisten strategioiden luominen nähtiin siis yhteistyön kehittämisen kannalta tärkeänä.

Teknisten asiantuntijoiden ajan puutteeseen heräsi erittäin konkreettinen ehdotus. Voisiko vaihtoehtona olla uuden osa-aikaisen työntekijän palkkaaminen, jonka työtehtäviin kuuluisi pelkästään 3D-raporttien tekeminen? Työntekijä voisi olla vielä esimerkiksi insinööriopiskelija,

joka tekisi opiskeluiden ohella 3D-raportteja ja kartoittaisi samalla omaa työkokemustaan. Tällöin Check Pointin omien teknisten työntekijöiden työtaakka kevenisi ja he voisivat keskittyä tärkeämpien työtehtävien tekemiseen. Tämän vaihtoehdon nähtiin auttavan myös jälleenmyyjiä, jotka voisivat hyötyä tämän kaltaisesta resurssista myös. Tällöin jälleenmyyjät voisivat teettää myös 3D-raportteja tällä uudella työntekijällä, jolloin palvelu heidän kauttaan voisi olla myös ilmainen. Raportin jälkeen myyntiprosessi voitaisiin edelleen jättää jälleenmyyjien hoidettavaksi, mutta kenties silloin jälleenmyyjän uskollisuus myydä juuri Check Pointin tuotteita saattaisi myös kasvaa.

7 Asiakashaastattelut

Seuraavaksi avataan tarkemmin kyselytutkimuksena suoritettuja tutkimuksen osia, joita ovat jälleenmyyjien ja asiakkaiden haastattelut.

7.1 Jälleenmyyjien haastattelu

Jälleenmyyjien haastattelu oli ajallisesti lähes ensimmäisiä toteuttamiani osioita tutkimuksessani ja pitkälti koko opinnäytetyössäni. Tavoitteenani oli lähteä selvittämään jälleenmyyjiemme näkemyksiä 3D-raportista. Check Pointin tavoitteena on ollut aktiivisesti innostaa jälleenmyyjiä raporttien tekoon ja aiheesta on järjestetty koulutuksiakin tukemaan raporttien tekoa. Jälleenmyyjien innokkuus ja saatujen tulosten määrä on ollut hyvin vaihtelevaa ja tutkimukseni yksi tavoitteista onkin selvittää minkälaisena työkaluna jälleenmyyjät raportin kokevat.

Haastateltaviksi valikoituivat tekniset henkilöt Check Pointin neljästä suurimmasta jälleenmyyjästä, jotka olivat haastattelua tehtäessä ainoat raportteja tekevät kumppanit. Haastattelumuodoksi valikoitui sähköpostin välityksellä lähetetyt kysymykset, joita oli yhteensä kuusi (liite 2). Puhelimitse tai kasvokkain tehty haastattelu olisi ollut huomattavasti informatiivisempi vaihtoehto, mutta valitettavasti kyseiset muodot eivät tulleet kysymykseen haastateltavien kiireellisen aikataulun vuoksi. Näin ollen päädyin kuuteen tiiviiseen kysymykseen, joiden laatimisessa pyrin siihen, että vastaus ei pystyisi olemaan pelkkä ”kyllä” tai ”ei”. Kysymysten tavoitteena oli saada mahdollisimman yksityiskohtaisia vastauksia tutkimukseni kannalta keskeisiin teemoihin, eli 3D-raportin myynnilliseen potentiaaliin sekä Check Pointin ja jälleenmyyjien väliseen yhteistyöhön. Kysymyksiä laatiessani pyrin myös siihen, että kysymykset olisivat mahdollisimman helposti ymmärrettävissä, jotta niitä ei vahingossakaan ymmärrettäisi väärin, mikä vaikuttaisi tutkimukseni validiteettiin. Haastateltavien nimet ja yritykset pysyvät tutkimuksessani myös anonyymeinä, millä pyrin

varmistamaan sen, että haastateltavat pystyisivät vastaamaan kysymyksiin mahdollisimman avoimesti.

Tässä kappaleessa tulen avaamaan haastatteluni keskeisimpiä tuloksia jakamalla ne kysymyksissäni selkeästi esiintyviin teemoihin. Tällä tavoin haastattelun tuloksia on helpompaa analysoida ottaen yhtäaikaaisesti huomioon kaikkien haastateltavien näkemykset aiheesta. Teemat ovat jaettu kolmeen: yhteistyö, myynnilliset aspektit ja kehityskohteet. Lopuksi yhdistän tulokset lyhyellä yhteenvedolla, jossa esittelen haastattelun keskeisimmät löydökset, jotka luovat pohjaa myös myöhemmin esitettäviin kehitysehdotuksiin.

7.1.1 Yhteistyö

Toimiva yhteistyö on aina kaikkia tahoja hyödyntävä tekijä. 3D-raportti Check Pointin työkalu, mutta jälleenmyyjien käytössä se ei varsinaisesti sido jälleenmyyjää tarjoamaan raportin löydösten pohjalta pelkästään Check Pointin tuotteita. Tällaisessa tilanteessa yhteistyön merkitys vahvistuu entisestään: Mikäli Check Point toivoo, että jälleenmyyjien teettämistä raporteista syntyy Check Pointille liikevaihtoa, tulisi Check Pointin saada luotua niin sanottu yhteen hiileen puhaltamisen ilmapiiri. Haastattelussani yhden kysymyksen tavoitteena oli selvittää jälleenmyyjien näkemyksiä yhteistyön toimivuudesta 3D-raporttien osalta ja saadut vastaukset olivat hyvin yhdenmukaisia: Kolme neljästä haastateltavasta totesivat yhteistyön Check Pointin tietoturva-asiantuntijoiden välillä toimivan hyvin. ”Kyllä; yhteispeli Check Pointin tietoturva-asiantuntijan ja meidän tietoturvatiiimin välillä toimi hyvin” Yksi haastateltavista korosti myös heidän olleen tietävästi aivan ensimmäisiä yrityksiä, jotka 3D-raportin asiakkaalle suoritti. Tästä kommentista voi päätellä kyseisen jälleenmyyjän olevan tietyllä tapaa ylpeä roolistaan Check Pointin läheisenä kumppanina, mikä osaltaan lisää yhteistyöhalukkuutta molemmin puolin.

Yksi haastateltavista aloitti vastauksensa sanoilla ”Periaatteessa kyllä”. Kokonaisuudessaan vastaus toi jo haastattelun tässä vaiheessa esiin tietynlaista 3D-raporttiin liittyvää problematiikkaa, sillä vastaus ei kulminoitunut pelkästään yhteistyön sujuvuuteen vaan myös kyseisen jälleenmyyjän näkemykseen yhteistyön vaikutuksesta 3D-raportin toimivuudesta myynnillisenä työkaluna. ”Meidän kannalta on tietysti hyvä, että päämies tekee tämänkaltaista ’perustyötä’ ja aktivoi asiakkaita tietoturva-asioissa. Hankaluutena on ollut se, että varsinkin alkuvaiheessa skannauksissa ei ollut kovin tarkkaa suunnitelmaa siitä, mitä sillä tavoitellaan, ja tästä aiheutui se, että kun raportti oli tehty, se ei aiheuttanut kovinkaan runsaasti jatkotoimia tai myyntiä” (Jälleenmyyjä). Kyseinen jälleenmyyjä kokee siis yhteistyön enemmänkin prosessin liikkeelle laittavana tekijänä, mutta prosessia ei ole

yhteisesti kuitenkin kyetty suorittamaan loppuun asti, mikä on vaikuttanut siihen, että raportin jälkeen ei ole tiedetty miten jatkaa. Tämä voisi esimerkiksi olla seurausta siitä, että alkuvaiheessa on ainoastaan koulutettu miten raportti tehdään, mutta ei ole osattu riittävästi kertoa mihin kaikkeen sitä voi käyttää. Yhteistyön problematiikka ei aina välttämättä ole siinä onko sitä riittävästi, vaan ongelmana voi myös olla kommunikaation laatu; osataanko viestiä oikeita asioita ja oikealla tavalla.

7.1.2 Myynnilliset aspektit

3D-raportin myynnillisiä vaikutuksia selvitin haastattelussani kolmella kysymyksellä, joiden tarkoituksena oli selvittää 3D-raportin käytettävyyttä päivittäisessä myyntityössä sekä jälleenmyyjien näkemystä raportin vaikutuksesta heidän myyntiin. Saadut vastaukset ovat paljolti samanlaisia, joskin ennen kaikkea yhden haastateltavan kohdalla näkemyksissä on selkeä ero. Pääasiallisesti 3D-raportin potentiaali havaitaan, mutta sen myynnilliset vaikutukset ovat vielä haastateltavien kohdalla jääneet vähäisiksi.

”3D-raportti auttaa myyntiä kaupan syntymisessä. 3D-raportti ei välttämättä ole syy kaupan syntymiseen, mutta se näyttää asiakkaalle todellisen tarpeen Check Point tuotteille ja näin nopeuttaa ostopäätöksen tekoa.” (Jälleenmyyjä) Hän myös toteaa raporttien tekemisen helpottavan myyntiä, sillä raportin avulla voidaan näyttää konkreettisella tavalla mitä asiakkaan verkossa tapahtuu ja mitä voitaisiin tehdä paremmin. Sama haastateltava vastaa kuitenkin kysymykseen, vaikuttaako 3D-raportti selkeällä tavalla yrityksen myyntiin, sanomalla: ”Toistaiseksi 3D-raporteilla ei ole ollut mainittavaa myynnillistä vaikutusta.” (Jälleenmyyjä) Kyseinen haastateltava näkee kyllä 3D-raportin potentiaalın, mutta kuitenkin selkeää tapaa kaiken potentiaalın hyödyntämiseen ei vielä ole löytynyt.

Samansuuntaisia vastauksia tuli myös muilta haastateltavilta: ”Mielestäni 3D raportti on oiva työkalu havainnollistaa asiakkaalle heidän verkkonsa tietoturvaan liittyviä ongelmia. - - Uskon, että osa lisäpalveluista olisi jäänyt myymättä ilman 3D-raporttia.” (Jälleenmyyjä) Yksi haastateltavista totesi myös 3D-raportin vaikuttavan asiakkaan valmiuteen tehdä suurempia investointeja helpommin, mutta toteaa kuitenkin vaikutuksen olevan lähellä välillinen, sillä kyseisen jälleenmyyjän mukaan 3D-raportilla ei ole ollut selkeää vaikutusta myyntiin, vaan raportti on ennemminkin mahdollistanut neuvottelut laitehankinnoista tulevaisuudessa. Tähän tietysti syynä on myös myyntiprosessien hitaus osatavan organisaation puolella, sillä yksikään teetetty raportti ei automaattisesti tarkoita sitä, että ostavalla osapuolella olisi saman tien rahaa käytettävissä. Myyntiprosessit ovat siis luonnollisestikin pitkiä ja tässä kohdassa olisikin ollut kiintoisaa esittää jatkokysymys, että minkälainen painoarvo tehdyllä 3D-raportilla

lopulta on siinä vaiheessa, kun hankinnat ennemmin tai myöhemmin tulevat asiakkaalla ajankohtaisiksi. Tehty raportti ei kuitenkaan ole millään tavalla aikaan sidonnainen.

Yhden jälleenmyyjän vastaukset olivat selkeästi muista poikkeavia ja kyseessä on itse asiassa sama jälleenmyyjä, joka näki myös edellisessä kappaleessa mainitun yhteistyön hieman eri tavalla kuin muut. Kyseinen jälleenmyyjä vastaa seuraavasti kysyttäessä 3D-raportin toimivuudesta päivittäisenä myynnin avustavana työkaluna: ”Ei oikein. Käytännössä niitä on tehty pitkäaikaisille asiakkaille, jotka ovat jo niin sitoutuneita Check Pointin tuotteisiin, että käytännössä sillä on lähinnä vahvistettu asiakkaan sitoutuneisuutta ja hankittu lisää ’face timeä’ asiakkaalta.” (Jälleenmyyjä) Mielenkiintoisen tästä vastauksesta tekee se, että kyseinen jälleenmyyjä on tehnyt raportteja lähinnä Check Pointin pitkäaikaisille asiakkaille eikä niinkään esimerkiksi täysin uusille asiakkaille tai vaikkapa aiemmin kilpailijoiden tuotteita ostaneille asiakkaille. Näin ollen ei ole mikään ihme, että sama jälleenmyyjä toteaa, että on valitettavaa, että 3D-raporttien vaikutus myyntiin on ollut pieni tai jopa minimaalinen. Hän tosin myöntää, että raportin vaikutus voi tulla vasta viiveellä, sillä ostot perustuvat budjetteihin ja tarpeeseen, kuten aikaisemmassa kappaleessa jo todettiin. Silti on erikoista, että raportteja on tehty ensinnäkin niin vähän ja niin kapea-alaiselle ryhmälle, sillä raportit ovat olleet kiivas puheenaihe jo pidemmän aikaa: Niistä on puhuttu niin Check Pointin omissa, kuin jälleenmyyjien kanssa yhteisesti pidetyissä seminaareissa ja ne ovat jatkuva puheenaihe jälleenmyyjien kanssa käytävässä kommunikaatiossa. Voisiko tässä olla kyseessä jälleenmyyjän haluttomuus kertoa koko totuutta vai voiko olla mahdollista, että 3D-raportti ei vain yksinkertaisesti avaudu heille myynnillisenä mahdollisuutena?

7.1.3 Kehityskohteet

Toimivan yhteistyön ja sen myötä käytävän kommunikaation merkittävimpiä etuja on saatava palaute, jonka pohjalta toimintaa voidaan lähteä kehittämään. Palautteen antaminen on monesti vaikeaa - ennen kaikkea jos kyseessä on negatiivinen palaute. Tiiviissä yhteistyössä olevien tahojen voi olla vaikeaa antaa palautetta - ennen kaikkea negatiivista - täysin rehellisesti, sillä yhteistyön toimivuutta ei haluta riskeerata. Tästä johtuen halusin haastattelussani ottaa yhdeksi tarkastelun kohteeksi kehityskohteet ja näin ollen antaa jälleenmyyjille mahdollisuuden antaa palautetta anonyymisti.

Saadut vastaukset olivat hyvin korrekteja, joskin kehityskohteita löytyi kolmella neljästä haastateltavasta. Koska kehityskohteet ovat opinnäytetyössä koko myyntiprosessin osalta tärkeässä asemassa, tullaan kaikki saadut vastaukset avaamaan kokonaisuudessaan.

1. ”Mielestäni 3D-raportti on hyvä, enkä keksi mitään kehitettävää.”
2. Raportin tekemiseen tarvittavat työkalut ovat hieman alkeelliset ja muuttuvat kuukausittain. Varsinaiset raportit SmartEventistä poikkeavat 3D-raportista melko paljon.”
3. ”Raportin sisällön muokkaamisen tulisi olla joustavampaa. Tällä tarkoitan näkyvän tiedon määrää ja rakennetta, miten syvälle raportilla itsessään pääsee asiakkaan haasteisiin pureutumaan.”
4. ”Sen ajamisesta olemassa oleville asiakkaille pitäisi tehdä helpompaa implementoimalla ominaisuudet tuotteeseen vakiona mukaan, ja ne voitaisiin sitten lisenssiavaimella aktivoida. Lisäksi myynti voisi suunnitella yhdessä meidän myyjien kanssa taktiikan, jolla ko. asiakas saadaan ostamaan jotain sitten kun skannaus on tehty.”

Kaikilla kehitysehdotuksia antaneilla jälleenmyyjillä oli näkemyksiä raportin sisällöllisestä ja osittain teknisestä kehittämisestä: Raportin tekemiseen käytettäviä työkaluja tulisi kehittää, sisällön muokkaamisesta tehdä helpompaa ja raportin ajamisesta olemassa oleville asiakkaille helpompaa. Nämä kaikki edellä mainitut kehitysehdotukset ovat kullanarvoisia ja ne tullaan käymään läpi Check Pointilla sisäisesti opinnäytetyöni valmistuttua ja niihin, joihin pystytään Suomesta käsin vaikuttamaan, paneudutaan ilman muuta.

Kuitenkin yksi kehitysehdotus paneutui syvällisemmin juuri 3D-raportin käyttöön myynnillisenä työkaluna ja nimenomaan Check Pointin kanssa yhteistyössä. 3D-raporttien toteutukseen tulisi saada lisää suunnitelmallisuutta ja sen myötä muodostettua selkeitä yhteistoimia, joita raportin toteutuksen jälkeen lähdetään tekemään. On päivän selvää, että 3D-raportin toteutuksen jälkeen tulisi myyjien nimenomaan aktivoitua ja lähteä viemään myyntiprosessia eteenpäin 3D-raportissa saatujen tulosten pohjalta. Mielestäni oli hienoa, että kyseinen jälleenmyyjä näki tässä mahdollisuuden tehdä nimenomaan yhteistyötä Check Pointin kanssa, joka kyseisen raportin suorittamisen ylipäänsä mahdollistaa. Toinen mahdollisuus olisi, että jälleenmyyjä lähtisi itsenäisesti tekemään tarjouksia, joissa Check Pointin tuotteet eivät välttämättä olisi edes mukana.

7.2 Asiakkaiden haastattelu

Viimeisimpänä tutkimuksen osana on asiakkaiden haastattelu. Alkuperäisen tutkimussuunnitelmani mukaan asiakkaiden haastattelu olisi ollut tutkimukseni keskeisimpiä asioita, mutta koska koko opinnäytetyöni aihe muuttui paljon matkan varrella, tilanne kääntyi pitkälti pääläelleen. Muuttuneesta tilanteesta huolimatta halusin kuitenkin pitää saamani

vastaukset osana tutkimusta, sillä asiakkailla on luonnollisestikin tärkeä rooli myyntiprosessin osana.

Seuraavissa alakappaleissa tullaan tarkemmin avaamaan haastattelun toteutusta ja siitä saatuja tuloksia.

7.2.1 Toteutus

Asiakkaiden haastattelu lähti liikkeelle haastateltavien asiakkaiden etsimisestä. Tuolloin 3D-raportteja oli tehty vielä suhteellisen vähän ja haastateltavien asiakkaiden löytäminen oli siitä syystä vaikeaa. Vielä tuolloin lähestyminen tutkimukseni aiheeseen oli huomattavasti asiakaskeskeisempi, joten tavoitteenani oli löytää ainakin viisi haastateltavaa. Kontaktoin neljää asiakasta sähköpostitse, jossa kerroin tekeväni opinnäytetyötä aiheenani 3D-raportti, joka kaikille neljälle asiakkaalle oli vähän aikaa sitten tehty. Kysyin heiltä mahdollisuutta joko puhelimitse tai sähköpostitse suoritettavaan haastatteluun, joka koostuisi muutamasta 3D-raportin toteutukseen liittyvästä kysymyksestä. Sain kahdelta asiakkaalta vastauksen, jossa he suostuivat nimenomaan sähköpostitse suoritettavaan haastatteluun, mikäli kysymykset ovat tiiviitä.

Haastattelua varten laadittiin ensin useita kysymyksiä, jotka lopulta karsittiin viiteen keskeisimpään kysymykseen, jotta määrä olisi sellainen, johon haastateltavat kiireellisen aikataulunsa keskeltä ehtisivät vastata. Kysymysten keskeisimpänä tavoitteena oli selvittää, minkälaisia vaikutuksia 3D-raportin tekemisellä oli ollut yrityksen ostohalukkuuteen. Kysymykset pyrittiin laatimaan mahdollisimman selkeään muotoon, jotta ne olisivat helposti ymmärrettävissä ja jotta niihin olisi mahdollisimman helppo vastata. Kysymykset on yritetty muotoilla myös siten, että vastaukset olisivat mahdollisimman informatiivisia, eikä niihin ei voisi vastata pelkästään sanoilla kyllä tai ei. Kahdelle haastattelupyynnöön vastanneelle asiakkaalle lähetettiin haastattelukysymykset (liite 4) ja vastauksia jäätiin odottamaan sekä heiltä että kahdelta muulta kontaktoidulta yritykseltä.

Lopputuloksena haastattelukysymyksiin saatiin vastaukset kahdelta yritykseltä, mutta kahdelta muulta asiakkaalta ei saatu vastausta edes haastattelupyynnöön, alkuperäisen viestin uudelleenlähetyksestä huolimatta. Tässä vaiheessa mietittiin, olisiko vielä ollut mahdollista saada lisää vastauksia löytämällä lisää kontaktoitavia asiakkaita. Tutkimuksen suunnitelma oli kuitenkin jo siinä määrin muuttunut, että keskittyminen päätettiin kohdistaa muihin haastatteluihin enemmän, sillä niiden tärkeys opinnäytetyön kannalta oli merkittävämpi.

Asiakkaiden haastattelu haluttiin kuitenkin säilyttää yhtenä opinnäytetyön osana, vaikka otos osoittautui lopulta pieneksi.

Vastauksien vähäisestä määrästä johtuen tuloksia päädyttiin analysoimaan yhteisesti, sillä niiden erillinen teemoittaminen tai analysointi pienemmissä osissa ei olisi ollut järkevää.

7.2.2 Haastattelun tulokset

Vaikka haastattelusta saatuja vastauksia olikin vain kaksi, myötäilivät ennen kaikkea toisen haastateltavan antamat vastaukset pitkälti niitä olettamuksia, joita teknisten asiantuntijoiden ja myyntihenkilöiden haastattelut ovat antaneet. Ensimmäisenä kysymyksenäni tiedustelin asiakkailta, että mitä kautta he olivat kuulleet Check Pointin 3D-raportista. Toinen vastaajista sanoi kuulleensa asiasta Check Pointin tekniseltä yhteyshenkilöltä, eli kyseessä on todennäköisesti ollut Check Pointin jo olemassa oleva asiakas. Toinen haastateltava vastasi kuulleensa asiasta Check Pointin jälleenmyyjän järjestämässä tapahtumassa, jossa Check Point oli mukana myös esittelemässä uusia tuotteitaan ja juuri muun muassa 3D-raporttia. Molemmat vastaukset olivat siinä mielessä tärkeitä, että kummankin asiakkaan kohdalla tiedonlähteenä olivat tärkeimmät tekijät, eli tapahtumat, joissa Check Point on mukana sekä omat työntekijät. Nämä molemmat kuvaavat opinnäytetyön keskeisiä aihepiirejä:

1. 3D-raportti on loistava työkalu uusasiakashankintaan ja sitä pitäisikin mainostaa entistä enemmän eri tapahtumissa ja seminaareissa, joissa Check Point on mukana. Sen kaltaista oven avajaa ei yhtä kilpailijaa lukuun ottamatta ole ja sitä pitäisi pystyä hyödyntämään enemmän. Toinen haastateltavista on äärimmäisen hyvä esimerkki siitä, miten paljon tapahtumissa tapahtuvalla mainonnalla on merkitystä. Kyseinen asiakas saatiin 3D-raportin avulla Check Pointin uudeksi asiakkaaksi ja tätä asiakassuhdetta on pystytty lisämyynnin avulla syventämään vuoden aikana.
2. Edellä mainittu lisämyynti on uusasiakashankinnan ohella äärimmäisen tärkeä tekijä, jolla pystytään syventämään jo olemassa olevia asiakassuhteita. Teoreettisessa viitekehyksessäkin mainittiin, kuinka vanhojen asiakkuuksien hoitamiseen tulisi yrityksen käyttää jopa 80 % ajastaan. Kuitenkaan vanhoja asiakkuuksia ei saisi kohdella kuin vanhaa kauraa, vaan niitä pitäisi pystyä uudistamaan ja heille pitäisi pystyä tarjoamaan myös uusia vaihtoehtoja lisämyynnin kautta. Toisen haastatellun asiakkaan kohdalla tilanne oli juuri tämä: Kyseessä on vanha asiakkuus, jota on lähdetty kehittämään tarjoamalla heille mahdollisuus ilmaiseen 3D-raporttiin,

jonka myötä on pystytty avaamaan näkyvyyttä laajemmin. Aina pelkkä uusasiakashankinta ei ole tae uuden liikevaihdon saamiselle, vaan yhtä lailla vanhojakin asiakkuuksia voidaan hyödyntää lisämyynnin keinoilla.

Toinen merkittävä huomio, joka ilmeni myös tästä haastattelusta, oli 3D-raportin vaikutus ostopäätökseen. Harmillisesti toinen haastateltavista vastasi tätä aihetta lähestyvään kysymykseen kahdella sanalla ”ei vaikuttanut” (Asiakas), mutta toisen haastateltavan vastaus porautui keskeiseen seikkaan. ”Ei ole vielä vaikuttanut päätökseen ostaa, mutta toivottavasti vaikuttaa. En pysty yksin päättämään näin isoista hankinnoista ja yritän vaikuttaa esimiehiin esim. 3D-raportilla, jotta saisimme hankittua Check Pointin tuotteita” (Asiakas). Juuri tästä myös aiemmin avatussa Swot-analyysissä mainittiin ja samoin myyntihenkilöiden haastattelussa. Hyvin usein yrityksissä olevat tekniset asiantuntijat eivät ole niitä, jotka lopulta päättävät yrityksen hankinnoista. 3D-raportin avulla pystytään yksinkertaisella tavalla kuvantamaan yrityksen tietoturvan tarpeet siten, että raportin sisältöä ymmärtääkseen ei tarvitse juuri mitään teknistä ymmärrystä. Tämä on todella suuri etu siinä vaiheessa, kun ostopäätöksen tekevä taholle pitää perustella, miksi juuri Check Pointin tuotteita kannattaisi ostaa.

Muut asiakkaiden haastattelussa selvinneet tulokset olivat lähinnä raporttiin ja sen tekemiseen liittyviä. Muun muassa kumpikin haastateltavista myönsi raportin ylittäneen odotukset siitakin huolimatta, että Check Pointin omat työntekijät ja kaikki raportista oleva mainosmateriaali suorastaan hehkuttaa raportin hienoutta. Myös raportin toimivuus ja koko prosessi sai hyvää palautetta ennen kaikkea toiselta haastateltavalta: ”Kaikki meni hyvin. Henkilö x Check Pointilta ja jälleenmyyjä Y:n myyjä on ollut yhteydessä 3D-raportin jälkeen ja jälleenmyyjä Y on luvannut meille koekäyttöön Check Pointin palomuurin kuukaudeksi.” (Asiakas) Tässä tapauksessa on hyödynnetty teoreettisessa viitekehityksessäkin kuvailtua myyntiprosessin vaiheessa, jossa asiakkaalle annetaan mahdollisuus koekäyttöön. Tällä pyritään konkreettisesti esittämään, mitä hyötyä asiakas saa ostaessaan myyjän tuotteita. Tässä tapauksessa siis raportin jälkihoito on onnistunut todella hyvin ja sen myötä palautekin oli hyvää.

Toisen haastateltavan kokemus raportin tekemisestä oli hieman kaksijakoisempi, mikä kertoo ehkä siitä, että raportin tekeminen ole ollut ihan niin yksinkertaista kuin mitä sen on odotettu olevan. ”Raportin hyvät puolet paljastuvat vasta kun sellaisen saa ajettua omasta ympäristöstä. Kuvaukset ja esitteet eivät anna riittävää kuvaa raportista. Ehkä sen testausta yrityksen omassa ympäristössä tulisi kehittää. Raportin ajamiseksi tarvittiin teknisiä

muutoksia jotka eivät kaikissa ympäristöissä ole helppoja.” (Asiakas) Mikään työkalu ei ole koskaan niin täydellinen, ettei sen kanssa joskus tulisi vastaan haastavampiakin tilanteita. Ne ovat onneksi niitä paikkoja, joista ihmiset oppivat ja pystyvät kehittämään toimintaansa oikeaan suuntaan. Tämän kaltaisten kehitysehdotusten ja palautteiden saaminen on mille tahansa yritykselle kullan arvoista, jotta vastaisuudessa ei törmättäisi samoihin ongelmiin.

Vaikka tämän haastattelun anti vastausten määrässä mitattuna ei ollutkaan suuri, on sillä silti tärkeä osa opinnäytetyön tutkimuksessa. Saadut vastaukset paneutuivat tutkimuksen kannalta juuri keskeisiin seikkoihin ja osoittivat tärkeitä huomioita ja näkemyksiä 3D-raportista asiakkaan näkökulmasta katsottuna.

8 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

”Kykyä tutkimustiedon pätevyyden ja laadun arviointiin edellytetään kaikilta tutkimuksen tekijöiltä - - Tutkimuksen laadun ja pätevyyden arviointiin liittyy myös kysymys tutkimuksen yleistettävyydestä, joka on yhteydessä muun muassa tutkimuksen aineistoon.” (Lindblom-Ylänne ym. 2011, 129)

Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia tarkemmin.

8.1 Validiteetti

Tutkimuksen validiteetilla, eli pätevyydellä, viitataan yleisesti siihen, miten hyvin tutkimus tai mittari kuvaa tutkittavaa ilmiötä. Validiteetin tarkastelussa kiinnitetään huomiota kysymyksiin, tutkiiko tutkimus sitä, mitä se sanoo tutkivansa, ovatko tutkimuksen tuottamat käsitteet ilmiötä kuvaavia ja aineiston perustelemia ja päteekö tieto tutkimuskohteeseen. Validiteetin käsite voidaan nähdä myös tutkimuksen laatua kuvaavana yleisempänä terminä, jolloin validiteettia tarkastellaan pätevyyden eri näkökulmista: Onko tieto toteutettu sellaisten ratkaisujen ja käytäntöjen avulla, jotka ovat perusteltavissa tieteen yleisten kriteerien tai tutkimuksen edustaman tutkimusperinteen näkökulmasta ja onko tutkimus pätevää tutkimuksen kohteena olevan ilmiön kuvaajana. Pätevyyteen liittyy vielä kysymys siitä, miten vahvasti tutkijan käsitteet, tulkinnat ja havainnot vastaavat yhteisön jäsenten käsitteitä, tulkintoja ja havaintoja. Tutkijan tulee pitää huolta siitä, etteivät omat käsitykset tai oma tulkintakehys kävele aineiston ja tutkittavana olevien ihmisten ylitse (Lindblom-Ylänne, Paavilainen, Pehkonen & Ronkainen 2011, 129-131).

Tämän opinnäytetyön validiteetista pitää varmimmin huolen se, että tutkimuksessa on otettu haastatteluiden muodossa huomioon kaikki tutkittavan kohteen osapuolet. Tutkimus jakautui neljään eri haastatteluun, joista kaksi suoritettiin ryhmähaastatteluina ja kaksi avoimena lomakehaastatteluna. Tutkimuksen validiteetin kannalta oli tärkeää, että Check Pointin omien työntekijöiden haastattelu suoritettiin ryhmähaastatteluna. Sillä tavalla saatiin kerättyä tutkimusongelman kannalta oleellisinta tietoa mahdollisimman laajasti. Haastattelemalla Check Pointin omia työntekijöitä, jälleenmyyjien työntekijöitä sekä asiakkaita, on yleisesti ottaen koko tutkimukseen saatu riittävä laajuus, mikä mahdollistaa tutkimuksen osapuolten välisen yhteyden kattavan ja luotettavan tutkimisen. Tällä tavalla on voitu varmistaa, että tutkimuksesta saatu tieto antaa vastauksia nimenomaan tutkittavaan kohteeseen ja tutkimusongelmaan. Tällöin tutkimus on pätevää myös kohteena olevan ilmiön kuvaajana.

Tutkimuksen toteuttaja on työskennellyt kohdeyrityksessä reilun vuoden verran, mikä ei vielä ole niin paljon, että se vaikuttaisi negatiivisesti tutkimuksen validiteettiin. Reilun vuoden aikana tutkija on tutustunut yrityksen toimintaympäristöön, toimintatapoihin sekä tutkittavaan ympäristöön. Tutkija ei kuitenkaan itse ole tutkimuksen teon aikana ollut osana tutkittavaa prosessia, jolloin tutkijan omat näkemykset eivät ole vaikuttaneet tai johdatelleet tutkimuksen tekoa. Tutkijan ja tutkittavan käsitteet, tulkinnat ja havainnot vastaavat toisiaan, mutta silti roolit ovat puhtaasti toisista erillään.

8.2 Reliabiliteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittauksen luotettavuutta, eli sitä, kuinka yhdenmukaisesti mittausta on suoritettu ja kuinka johdonmukaisesti ja tarkasti mittari toimii. Reliabiliteetin voidaan nähdä koostuvan kahdesta osasta, yhtenäisyydestä ja pysyvyydestä tai vakaudesta. Pysyvyyttä voidaan arvioida esimerkiksi toistomittauksia tekemällä. Vastaavasti yhtenäisyydellä tarkoitetaan lähinnä mittarin sisäistä johdonmukaisuutta. Reliabiliteetin voidaan ajatella käsittelevän ylipäätään toimintatapojen luotettavuutta eli esimerkiksi aineistonkeruun huolellisuutta, haastattelujen johdonmukaisuutta ja sitä, että ylipäätään koko tutkimus on laadittu ja suoritettu huolellisesti (Lindblom-Yläne ym. 2011, 131-133).

Tutkimuksen reliabiliteetin tarkastelu on haastavampaa. Tutkimuksessa käytetyt tiedonkeruumenetelmät valikoituivat perustellusti: Check Pointin omien työntekijöiden haastattelut pystyttiin toteuttamaan kahtena erillisenä ryhmähaastatteluna, mikä oli - kuten edellisessäkin kappaleessa jo mainittiin - validiteetin kannalta perusteltua. Kaksi muuta haastattelua suoritettiin olosuhteiden pakosta avoimena lomakehaastatteluna, sillä

haastattelun suorittaminen muilla tavoilla ei ollut haastateltavien kiireellisen aikataulun vuoksi mahdollinen. Kaikissa haastatteluissa tutkimuskysymykset määriteltiin tarkasti, jotta niistä saataisiin ensinnäkin mahdollisimman informatiivisia vastauksia, jotta ne ymmärrettäisiin varmasti oikein ja jotta saadut vastaukset vastaisivat tutkimuksen kannalta oleellisiin seikkoihin. Haastattelut purettiin kaikki yksitellen ja nauhoitetut haastattelut litteroitiin. Näillä edellä mainituilla toimenpiteillä pyrittiin vahvistamaan tutkimuksen reliabiliteettia.

Tutkimus pystyttäisiin Check Pointin omien työntekijöiden haastatteluiden osalta varmasti toistamaan saaden täysin samanlaiset tulokset. Tutkimuksen reliabiliteetin ongelmaksi muodostuu lähinnä se, että ovatko avoimen lomakehaastattelun muodossa vastanneet pystyneet vastaamaan täysin rehellisesti. Vaikka haastateltaville vakuutettiin, että he pystyvät täysin anonymisti vastaamaan, on heidän kannaltaan kuitenkin olemassa aina riski siitä, että heidät pystytään yksilöimään tutkimuksesta. Vastaukset olivat informatiivisia ja niistä saatiin hyviä tuloksia, mutta jäljelle jää pohdinta, että olisiko haastateltavat voineet saada vastaamaan jollain tavalla vielä avoimemmin. On ymmärrettävää, että jälleenmyyjä, joka on tiiviissä yhteistyössä laitevalmistajan kanssa, ei välttämättä halua riskeerata hyvää yhteistyötä antamalla negatiivista palautetta, vaikka kyseessä olisikin toiminnan kehittämiseen tähtäävä tutkimus. Sarajarvi & Tuomi (2009, 74) mainitsevat kyselytutkimuksen haasteena aineiston niukkuuden sekä haastateltavien tiedon tai kokemuksen puutteen kysytystä aiheesta. Aineiston niukkuus oli osittain tässäkin tutkimuksessa haasteena, mutta toisaalta sen pystyi ylittämään sillä, että haastateltaviksi olivat valikoituneet juuri tutkimuksen kannalta oleelliset henkilöt. He olivat kaikki aiheensa asiantuntijoita ja näin ollen tietoa ja kokemusta oli paljon. Näin ollen vaikka vastaukset saattoivat osittain ollakin niukkoja, niin saadut tulokset olivat silti laadukkaita.

Tutkimuksen reliabiliteettia vahvistaa haastattelujen ja niiden tulosten tulkinnan johdonmukaisuus. Vaikka haastattelut suoritettiin kahta eri menetelmää käyttäen, olivat niiden tavoitteet kuitenkin yhtenäiset. Kaikilla haastatteluilla pyrittiin löytämään tutkimuksen kannalta merkityksellisiä tuloksia ja esitetyt kysymykset noudattivat keskenään yhtenäisiä teemoja. Myös haastatteluista saadut tulokset pystyttiin analysoimaan yhtenäisiä teemoja käyttäen, jolloin lukija pystyy tarkastelemaan tuloksia johdonmukaisesti. Kaikista haastatteluista saadut haastateltavien antamat kehitysehdotukset on käsitelty jokaisen eri haastattelun analysoinnin yhteydessä. Lopulta tutkimuksen viimeisenä kappaleena kehitysehdotukset on kerätty yhteen myös siten, että tutkijan omat kehityskohteet tulevat ilmi.

9 Johtopäätökset

3D-raportin loistavaa toimivuutta osana myyntiprosessia ei voida millään tavalla kiistää. Kaikki myyntityössä mukana olevat tahot totesivat melkeinpä samoja sanoja käyttäen, että raportin hyviä ominaisuuksia ovat muun muassa sen kyky yksinkertaisia kuvioita käyttäen avata asiakkaan silmät näkemään mitä kaikkea yrityksen verkossa tapahtuu. Tämän lisäksi 3D-raportin potentiaali uusasiakashankinnassa on hyvin ilmeinen: Raportti on helppo tapa avata keskustelua uusien asiakkaiden kanssa ja se toisaalta herättää positiivisella tavalla uusien asiakkaiden mielenkiintoa Check Pointia kohtaan. Tärkeintä olisi pystyä pitämään tämä mielenkiinto yllä ja saada sitä vielä herätettyä entistä enemmän myös uusissa potentiaalisissa asiakkaissa.

Jälleenmyyjien kanssa tehtävä yhteistyö 3D-raporttien osalta synnytti hyvin kaksijakoista keskustelua. Teknisten asiantuntijoiden näkemys siitä, että lisäämällä jälleenmyyjien tekemien raporttien määrää saataisiin 3D-raporttien myyntipotentiaalia hyödynnettyä paremmin, ei myyntihenkilöiden keskuudessa saanut juurikaan tuulta alleen. Tämä on tietysti ymmärrettävää, sillä molempien tahojen intressit ovat erilaiset: tekniset työntekijät eivät saa mitään bonusta tai lisäpalkkaa tehdyistä raporteista, jolloin on ymmärrettävää, että he haluaisivat saada työtaakkaa kevennettyä jälleenmyyjien avulla. Vastaavasti myyjät olivat sitä mieltä, että koska 3D-raportti on Check Pointin oma työkalu, tulisi sitä ensisijaisesti käyttää oman maaorganisaation toimesta. Jälleenmyyjät saattavat käyttää raporteja oman myyntinsä edistämiseksi, jolloin myynti pahimmassa tapauksessa menisi kilpailijalle. On siis ymmärrettävää, että tulospalkkaiset myyjät haluavat ennemmin tehdä raportit itse, jotta kaupat saataisiin nimenomaan Check Pointille.

Kommunikaation puute tai sen vähäisyys ilmeni myyntiprosessin sujuvuuteen negatiivisesti vaikuttavana tekijänä. Ihan yksinkertaisia menetelmiä käyttäen pystyttäisiin jo merkittävästi parantamaan kommunikaatiota 3D-raportteihin liittyen Check Pointin omien työntekijöiden kesken. Sillä varmistettaisiin se, että kaikilla osapuolilla on varmasti kaikki samat tiedot, jotta 3D-raportin jälkihoito pystyttäisiin hoitamaan mahdollisimman jouhevasti. Siihen ei vaikuta ollenkaan se, onko henkilö tekninen asiantuntija vai myyjä - sujuvassa kommunikaatiossa on kaikkien etu kyseessä.

Check Pointin ja jälleenmyyjien välisen kommunikaation parantaminen ei ole aivan niin yksinkertainen, sillä jälleenmyyjäorganisaatiot ovat suuria ja yhteyshenkilöitä on paljon. Tämä ilmeni myös jälleenmyyjien haastattelussa, jossa suurin osa oli sitä mieltä, että kommunikaatio toimii, mutta yhden mielestä se 3D-raporttien osalta oli jäänyt vähäiseksi.

Nopeasti voisi ajatella, että silloinhan suurin osa oli kuitenkin sitä mieltä, että kommunikaatiota on riittävästi ja silloinhan tilanne on hyvä. Kyseessä on kuitenkin yksi suurimmista jälleenmyyjistä, jossa myyntipotentialia on lähtökohtaisesti paljon. Pieniäkin asioita muuttamalla voidaan saada suuria muutoksia aikaan. Näistä mahdollisista muutoksista ja tutkimuksen myötä heränneistä kehitysehdotuksista kerrotaan lisää seuraavassa luvussa.

10 Kehitysehdotukset

Päästäkseen haluttuun lopputulokseen, tulee yrityksen ymmärtää mistä osista tavoiteltava tulos ylipäänsä syntyy. Tämä koskee mitä tahansa toimintaa, jonka haluttaisiin johtavan tiettyyn suuntaan. Opinnäytetyön alkuperäisenä toimeksiantona oli lähteä tutkimaan 3D-raporttien konkreettista vaikutusta Check Pointin myyntiin. Pienten muutosten kautta kohdetta lähdettiin tutkimaan hieman eri näkökulmasta, eli että miten 3D-raportin käyttöä voitaisiin kehittää, jotta raportin vaikutusta myyntiin voitaisiin parantaa. Jotta tähän keskeisimpään kysymykseen voitiin löytää ratkaisu, tuli purkaa koko prosessi osiin ja tutkia jokaisen osan toimintaa erillisesti.

Edellä mainitun kaltainen ajattelutapa ja toiminta on yksi keskeisimmistä kehitysehdotuksistani. Olisi äärettömän tärkeää purkaa myyntiprosessin vaiheet osiin ja prosessikaavion tavoin katsoa mitkä asiat ja tekijät vaikuttava toisiinsa. Tällä yksinkertaisella tavalla voitaisiin helposti löytää uusia ajattelutapoja, kehittää työntekijöiden tehokkuutta ja havaita mahdollisia ongelma-kohtia. ”Parhaimmillaan oikein suunniteltu, kuvattu, kommunikoitu ja käytetty myyntiprosessi johtaa siihen, että myyjän ei tarvitse jatkuvasti jännittää, ollaanko voittamassa vai häviämässä ja kuinka paljon alennusta pitää antaa, että asiakas ostaa” (Laine 2008, 64).

Teoreettisessa viitekehityksessä paneuduttiin syvällisesti myyntiprosessin eri vaiheisiin ja niihin liittyviin toimintoihin myyjän näkökulmasta. Kaikki myyntiprosessin vaiheet vaativat onnistuakseen tarkkaa suunnitelmallisuutta ja vastaavasti hyvin toteutuneet myyntiprosessin ensimmäiset vaiheet edes auttavat myyntiprosessin päätymistä kauppohen syntyyn. Check Pointin osalta myyntiprosessissa eivät ole osallisina pelkästään myyjät, vaan myös tekniset asiantuntijat, jotka 3D-raportteja tehdessään saattavat joissain tapauksissa vastata täysin myyntiprosessin ensimmäisten vaiheiden toteutuksesta. Olisi äärimmäisen tärkeää, että myyntiprosessin vaiheet olisi tarkasti eritelty ja jokaisen vaiheen tavoitteet ja toimintatavat määritelty, jotta jokainen työntekijä pystyisi palvelemaan asiakkaita tasalaatuisesti. Voidakseen toimia ja myydä tehokkaasti, tulee yrityksellä olla määriteltynä myyntitekniikka.

Myyntiprosessin pitäisi myös edetä valtakunnallisesti tai maailmanlaajuisesti johdonmukaisesti toimipisteestä ja myyjästä riippumatta. Korkean tasalaatuinen myyntiprosessi on avain asiakastyytyvyyteen ja se syntyy ennalta sovituista rutiineista, joita koko yrityksen henkilökunta noudattaa työssään (Aalto & Rubanovitsch 2007, 30; Donaldson 2007, 68).

Käsittelemällä myyntiprosessin eri vaiheet pystyttäisiin myös tehostamaan 3D-raporttien käyttöä osana myyntiprosessia. Tällä hetkellä 3D-raportteja tehdään niin uusille kuin vanhoille asiakkaille lähinnä sitä mukaa kuin pyyntöjä tulee. 3D-raportilla olisi kuitenkin potentiaalia paljon suurempaan: suunnitelmallisella toiminnalla raporttien tekoa voitaisiin tehostaa siten, että niistä saataisiin kaikki hyöty irti. Tämä voisi tarkoittaa käytännössä erilaisia paikallisten kampanjoiden tekemistä, missä tietyn segmentin asiakkaita pyrittäisiin tehostetusti saamaan kiinnostumaan 3D-raportin teosta. Tällöin segmenttinä voisivat olla esimerkiksi asiakkaat, jotka ovat ostaneet Check Pointin tuotteita viimeisen 0,5 - 1 vuoden aikana, jolle 3D-raportin teko olisi lähinnä tarkistus siitä, että onko asiakas osannut hyödyntää kaikkia ostamiaan tuotteita ja olisiko jotain mitä he voisivat tarvita lisää. Tällöin 3D-raportti toimisi myyntiprosessin jälkiseurannan ja lisämyynnin työkaluna. Tietenkään aina raportti ei välttämättä johtaisi lisämyyntiin, mutta sillä tavalla saataisiin luotua asiakkaalle mielikuva, että Check Point on kiinnostunut hänestä edelleen.

Tutkimuksessa haastateltiin kuutta Check Pointin työntekijää yhteensä noin 1,5 tunnin ajan ja jo sinä aikana pystyi selkeästi havaitsemaan ja tulkitsemaan pieniä puutteita esimerkiksi työntekijöiden välisessä kommunikaatiossa. Kommunikaation puutteen voi ajatella olevan pieni ongelma todellisten ongelmien joukossa, mutta sen korjaaminen ei vie paljoa aikaa tai vaivaa ja se voi lopulta palkita todella suuresti. Esimerkiksi teknisten asiantuntijoiden ja myyntihenkilöiden suunnitelmallisempi kommunikaatio toteutettujen 3D-raporttien osalta helpottaisi ensinnäkin molempien osapuolien työtä ja varmistaisi sen, että yksikään kullan arvoinen asiakas ei raportin teon jälkeen jää huomioimatta. Jos pelkästään 1,5 tunnin haastattelun jälkeen pystyy jo havaitsemaan paljon, niin miten paljon pystyykään saamaan aikaiseksi, jos tällaiselle myyntiprosessin kehittämiselle uhraisi yhteisesti esimerkiksi yhden kokonaisen päivän. Haastatteluista saatiin myös konkreettisia esimerkkejä siitä, miten kommunikaatiota voitaisiin yksinkertaisilla menetelmillä parantaa. Yhteisesti voitaisiin esimerkiksi sopia, että jokaisesta tehdystä 3D-raportista lähetettäisiin sähköpostia, jossa kerrottaisiin raportissa esiin tulleet pääkohdat. Ei välttämättä ole tarve mitään pitkää tarinaa kirjoittaa, sillä tekniset asiantuntijat ja myyjät kuitenkin työskentelevät samassa avokonttorissa, jossa asiat voidaan kasvotustenkin hoitaa. Sähköpostin lähettäminen mahdollistaisi sen, että raportti ei varmasti unohdu ja että myyjät pystyvät mahdollisimman

nopeasti raportin teon jälkeen ottamaan yhteyttä asiakkaaseen jatkotoimenpiteitä varten. Asiakas ei nimittäin soittale myyjien perään.

Kommunikaation kehittäminen jälleenmyyjien kanssa olisi myös tärkeää. Vaikka haastatelluista jälleenmyyjistä vain yksi oli sitä mieltä, että kommunikaatio Check Pointin kanssa on ollut puutteellista ja vaikka kyse on vain yhden ihmisen mielipiteestä, niin silti sitä ei pitäisi jättää huomioimatta. Kommunikaatiota kehittämällä pystyttäisiin luomaan myyntityölle tärkeää luottamuksen ilmapiiriä, mikä mahdollistaa sen, että osapuolet ovat halukkaita jakamaan tietoa sen panttaamisen sijaan. Check Pointin myyntihenkilöt ovat päivittäin tekemisissä jälleenmyyjien kanssa ja kommunikaatio siinä mielessä sujuu. Voisi kuitenkin olla hyvä esimerkiksi käydä jokaisen 3D-raportteja tekevän jälleenmyyjän kanssa keskusteluita siitä, miten toimintaa voitaisiin yhteisesti kehittää. Tämä edellyttäisi myyntiprosessien määrittelemistä ja suunnittelua myös jälleenmyyjien kanssa, jolloin mahdolliset kehityskohteet ja kommunikaation puutoskohdat tulisivat selkeämmin esiin. Vaikka suurin osa jälleenmyyjistä ei löytänytkään yhteistyössä kehitettäviä seikkoja, se ei silti tarkoita sitä, ettei niitä todellisuudessa olisi. Myyntiprosessin kuvaamisen avulla yhteisiä kehityskohteita varmasti löytyisi ja sillä tavalla vastaavasti pystyttäisiin kehittämään keskinäistä luottamusta.

Yksi konkreettinen, myyntihenkilöiden haastattelussa herännyt kehitysehdotus oli uuden teknisen resurssin rekrytointi. Eli käytännössä palkattaisiin siis esimerkiksi tietoturva-alasta kiinnostunut opiskelija, jonka tehtävänä olisi pelkästään osa-aikaisesti teknisesti toteuttaa 3D-raportteja. Tällä tavalla saataisiin vähennettyä teknisten asiantuntijoiden työtaakkaa ja silti pystyttäisiin varmistumaan siitä, että 3D-raportteja tehdään tarkoituksena myydä nimenomaan Check Pointin tuotteita. Tällöin tekniset asiantuntijat pystyisivät keskittymään tärkeämpiin tehtäviin ja osa-aikainen työntekijä kiertäisi asiakkailla tekemässä raportteja ja jättäisi ne sen jälkeen myyjien hoidettavaksi. Uusien työntekijöiden palkkaaminen isossa kansainvälisessä firmassa ei koskaan ole yksinkertaista, sillä työntekijän tarve pitää pystyä perustelemaan äärimmäisen tarkasti, eikä sekään välttämättä riitä syyksi. Henkilöstökustannuksia seurataan tarkasti eikä turhia rekrytointeja haluta tehdä. Tällaisen osa-aikaisen työntekijän rekrytointi olisi kuitenkin suhteellisen riskitöntä. Työsuhde voisi olla aluksi määräaikainen ja työtuntien määrä tarkkaan määritelty. Tällöin pystyttäisiin seuraamaan, minkälaisia tuloksia rekrytoinnin avulla saadaan, ja mikäli kokeilu todetaan kannattamattomaksi, ei työsuhdetta enää määräajan päättymisen jälkeen jatkettaisi.

3D-raportin markkinointiin liittyviä kehityskohteita on vaikeampi määritellä, sillä markkinointitoimenpiteiden hoitaminen on keskitetty Tanskaan. Tästä johtuen mahdollisuudet

vaikuttaa toimenpiteisiin ovat rajalliset. 3D-raportin markkinointia pitäisi saada tehtyä enemmän Suomesta käsin ja mieluiten Check Pointin omien työntekijöiden toimesta. Ulkoistettujen call centereiden käyttö myyntityössä on yleisesti ottaen lisääntynyt, mutta valitettavan usein myyjille yrittävät tapaamisia sopia soittajat, joilla ei ole minkäänlaista kyseisen alan tuntemusta ja jotka eivät kykene vastaamaan asiakkaan yksinkertaisimpiinkin kysymyksiin. Tämä on valitettavasti markkinointiprojektien ongelma myös Check Pointilla. Ennen kaikkea ongelmana on se, että puheluita ei soiteta ylipäänsä edes Suomesta vaan jostain muusta Pohjoismaasta käsin. Tämä voi toimia tietyissä tapauksissa, kuten esimerkiksi kutsuttaessa ihmisiä osallistumaan esimerkiksi Check Pointin seminaareihin. Tähän tarkoitukseen tehdystä call center työstä on Check Pointilla osittain jopa hyviä kokemuksia. Kuitenkin Check Pointin omien työntekijöiden toimesta suoritettu 3D-raporttien markkinointi tuottaisi varmasti parempaa tulosta, vaikka raportti itsessään ei vaadikaan mitään suurta teknistä osaamista. Seminaareissa ja muissa tapahtumissa 3D-raporttia markkinoidaan näkyvästikin ja siitä on myös saatu hyviä tuloksia. Niin sanottu puhelinmyynti 3D-raporttien osalta olisi varmasti tuottavampaa, mikäli sitä hoidettaisiin Check Pointin omien työntekijöiden toimesta ja vieläpä suunnitelmallisesti. Tämä tietysti vie aikaa, joka myyjillä usein on rajallinen. Myyjän itsensä tekemät yhteydenotot ovat kuitenkin aina kullanarvoisia ja vaikka niillä ei saataisikaan uusia 3D-raportteja sovittua, niin ainakin pystyttäisiin osoittamaan asiakkaalle, että Check Point on heistä kiinnostunut (Aalto & Rubanovitsch 2007, 65).

Lähteet

Kirjalähteet

Aalto, E. & Rubanovitsch, M. 2007. Myy enemmän - myy paremmin. 5. Painos. Porvoo: WSOYpro.

Aalto, E. & Rubanovitsch, M. 2008. Haasteena myynnin johtaminen. 2. painos. Helsinki: Imperial Sales.

Altmann, H. 2002. Myyjästä voittajaksi. Helsinki: Multiprint.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima.

Donaldson, B. 2007. Principles, process and practice. 3. painos. New York: Palgrave Macmillan.

Hakala, P. & Michaelsson, L. 2009. Myynninmurtaajat. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. 4. painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Holland, J. & Young, T. 2010. Rethinking the sales cycle. USA: The McGraw-Hill Companies.

Jobber, D. & Lancaster, G. Selling and sales management. 2006. 7. Painos. Harlow: Pearson Education.

Joki-Korpela, E. & Roune, T. 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Laine, P. 2008. Myynnin anatomia. Helsinki: Talentum.

Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Helsinki: Yrityskirjat.

Lindblom-Yläne, S., Paavilainen, E., Pehkonen, L., Ronkainen, S. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Porvoo: WSOYpro.

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WSOY.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Porvoo: WSOY.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9., uudistettu laitos. Vantaa: Tammi.

Sähköiset lähteet

Check Point Software Technologies. Corporate Fact Sheet. Viitattu 2.3.2013.

<http://www.checkpoint.com/corporate/corporate.html>

Forbes 2013. Kern Lewis: Prospect Service: Applying a Great Customer Servicing Mindset to Lead Nurturing. Viitattu 13.5.2013

<http://www.forbes.com/sites/kernlewis/2012/09/07/prospect-service-applying-a-great-customer-servicing-mindset-to-lead-nurturing/>

Ok-opintokeskus 2013. Swot-analyysi. Viitattu 28.4.2013. <http://ok-opintokeskus.fi/swot-analyysi>

Julkaisemattomat lähteet

Aittamaa, T., Kankaanpää, J. & Nyman, P. Check Pointin myyntihenkilöiden haastattelu. 2.5.2013. Check Point Software Technologies. Espoo

Check Point 2012. 3D Security Report. Check Point Software Technologies. Tel Aviv

Hänel, P., Ekman, J. & Rauanmaa, R. 2012. Check Pointin teknisten asiantuntijoiden haastattelu. 4.5.2012. Check Point Software Technologies. Espoo

Kuviot

Kuvio 1: Organisaation ostoprosessi (Bergström & Leppänen 2009, 148)	13
Kuvio 2: Ostoprosessin vaiheet (Holland & Young 2010, 14)	15
Kuvio 3: Uusasiakashankinnan nelikenttä (Aalto & Rubanovitsch 2008, 79)	25
Kuvio 4: 3D-raportin Swot-analyysi	34
Kuvio 5: 3D-raportin myyntiprosessi	48

Kuvat

Kuva 1: 3D raportin muodostama lista korkean riskin applikaatioista ja sivustoista (Check Point 2012).....	Error! Bookmark not defined.
Kuva 2: 3D-raportin muodostama lista yrityksen verkon ulkopuolelle lähetetystä salaisesta datasta (Check Point 2012).....	33

Liitteet

Liite 1: Teknisten asiantuntijoiden haastattelu	82
Liite 2: Jälleenmyyjien haastattelu	83
Liite 3: Myyntihenkilöiden haastattelu	84
Liite 4: Asiakkaiden haastattelu.....	85

Liite 1: Teknisten asiantuntijoiden haastattelu

1. Minkälaisena olette itse kokeneet 3D-raportin? Onko se toimiva? Ajaako hyvin asiansa?
2. Onko 3D-raporttia ollut helppo niin sanotusti myydä asiakkaille/potentiaalisille asiakkaille, eli onko se herättänyt kiinnostusta?
3. Ovatko asiakkaat itse ennestään tienneet 3D-raportista ja sen ideasta?
4. Ovatko asiakkaat yleensä tyytymättömiä sen hetkisiin palveluntarjoajiin ja hakevat 3D-raportin kautta uutta perspektiiviä vai onko joukossa myös täysin sen hetkiseen tilanteeseen tyytyviä asiakkaita?
5. Onko 3D-raportin tekemiseen löytynyt asiakkaiden puolelta helposti aikaa?
6. Minkälaisena olette kokeneet asiakkaiden mielenkiinnon laitetta asennettaessa? Onko asiakkailla ollut ns. selkeä tarve löytää raportista jotain erityistä?
7. Minkälaisia tunteita raportin läpikäyminen on asiakkaassa herättänyt? Ovatko tulokset olleet yllätyksellisiä vai odotettuja?
8. Koetteko, että tulokset olisivat selkeästi vaikuttaneet asiakkaiden ostointoon?
9. Kuinka paljon ylipäänsä koette, että raportti on vaikuttanut asiakkaiden mielenkiintoon Check Pointin tuotteita kohtaan?
10. Kuinka paljon itse niin sanotusti myytte raporttia tehdessänne Check Pointin tuotteita vai onko sille edes tarvetta?
11. Jos pitäisi arvioida tehdyistä raporteista, että kuinka moni niistä päättyy kauppoihin, mikä olisi arvionne?

Liite 2: Jälleenmyyjien haastattelu

1. Koetko, että Check Pointin ja yrityksenne välinen yhteistyö 3D-raporttien osalta on toimivaa?
2. Tarjoaako yrityksenne 3D-raportteja ensisijaisesti Check Pointin asiakkaille vai myös muille, riippumatta siitä kenen tuotteita asiakkaalla on aiemmin ollut?
3. Toimiiko 3D-raportti päivittäisestä myynnin avustavana työkaluna?
4. Koetko, että 3D-raporteilla olisi ollut selkeää vaikutus yrityksenne myyntiin?
5. Onko tietoturvaratkaisuiden (Check Pointin tai muiden) myynti ollut helpompaa sellaisille asiakkaille, joille 3D-analyysi on tehty?
6. Olisiko 3D-raportissa mielestäsi jotain kehitettävää?

Liite 3: Myyntihenkilöiden haastattelu

1. Minkälaista palautetta saatte asiakkailta raportista? Miten arvioitte sen vaikuttavan heidän ostoinnokkuuteen?
2. Vaikuttaako 3D-raportti mielestänne selkeästi myyntiin? Kuinka suuri osa tehdyistä raporteista johtaa myyntiin?
3. Teknisten asiantuntijoiden haastattelun yhteydessä ilmeni, että heidän mielestään 3D-raporttien jälkiseurannassa olisi parantamisen varaa. Mitä olette itse tästä mieltä?
4. Tekniset asiantuntijat painottivat, että tulevaisuudessa 3D-raporttien tekoa pitäisi saada lisää jälleenmyyjien vastuulle, jotta raportin myynnillistä potentiaalia saataisiin lisättyä. Tällä hetkellä tämä ei ole vielä ottanut kunnolla tulta alleen. Miten jälleenmyyjien innokkuutta voitaisiin teidän mielestä parantaa?
5. Ongelmana nähtiin myös jälleenmyyjien raportin käyttö myös kilpailijoiden tuotteiden myyntiin. Kuinka suurena ongelmana tämän näette itse? Voisiko sitä saada muuttumaan ja sen avulla saada lisättyä Check Pointin myyntiä?
6. Tietävätkö jälleenmyyjät riittävän hyvin, että mitä kaikkea 3D-raportin avulla voidaan tehdä ja millä tavalla sen avulla myyntiä voitaisiin parantaa?
7. Yksi jälleenmyyjistä koki, että 3D-raporttien tekoon ei ole ollut selkeää suunnitelmallisuutta Check Pointin ja kyseen omaisen jälleenmyyjän välillä. Tästä johtuen kyseen omaisen jälleenmyyjä kokee, että 3D-raportti ei juurikaan ole edistänyt myyntiä. Mistä tällainen näkemys voisi johtua? Miten tätä tilannetta voisi lähteä korjaamaan?
8. Jos ajatellaan koko 3D-raportin aloittavaa myyntiprosessia, olisiko siinä jotain vaiheita, joita voitaisiin tehdä paremmin, jotta raportin kaikki myynnillinen hyöty saataisiin irti?

Liite 4: Asiakkaiden haastattelu

1. Mitä kautta kuulit Check Pointin 3D-raportista?
2. Vastasiko tai alittiko/ylittikö raportti odotuksesi?
3. Olisiko sillä ollut väliä, jos Check Pointin sijasta jälleenmyyjä olisi tehnyt 3D-raportin?
4. Vaikuttiko 3D-raportti yrityksenne päätökseen ostaa/olla ostamatta Check Pointin tuotteita?
5. Olisiko mielestänne jossain 3D-raportin ja sitä seuraavan myyntityön vaiheissa kehitettävää? Mikä meni hyvin/mikä huonosti?