



Uudistettu myyntistrategia kansainvälistymiseen

Case Clausion Oy

Linda Heiskanen

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2021

Kansainvälinen myynti ja myynnin johtamisen tutkinto (YAMK)

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen tutkinto

LINDA HEISKANEN:
Uudistettu myyntistrategia kansainvälistymiseen
Case Clausion Oy

Opinnäytetyö 51 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Marraskuu 2021

Clausion Oy on talousohjauksen ratkaisuja tarjoava ohjelmistoyritys, joka irtaantui Baswaresta vuonna 2018. Opinnäytetyö toteutettiin osana Clausion Oy:n strategiaprosessia ja tavoitteena oli muodostaa myyntiorganisaatiolle toimenpidesuosituksia kansainvälistymisen pohjaksi. Ensimmäiseksi markkina-alueeksi oli valittu Ruotsi. Opinnäytetyön tarkoitus oli tunnistaa kansainvälistymisen kannalta oleelliset asiakas- ja liiketoimintasegmentit sekä kartoittaa myyntiprosessin kehityskohdat paremman skaalautuvuuden saavuttamiseksi.

Tutkimus suoritettiin konstruktivisena tutkimuksena ja se koostui neljästä vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa suoritettiin alkukartoitus haastatteluiden avulla, toisessa vaiheessa tehtiin laaja teoreettinen kirjallisuustutkimus, kolmannessa vaiheessa muodostettiin haastatteluiden ja teorian pohjalta uudet toimintamallit, jotka koottiin viimeisessä vaiheessa käytännön toimenpidesuosituksiksi. Käytännön toteutus rajattiin opinnäytetyön ulkopuolelle.

Opinnäytetyössä tunnistettiin kansainvälistymisen kannalta olennaiset segmentoinnin tarpeet sekä arvioitiin Clausionin aseitoimista toimittajana Ruotsin markkinalla. Strategian pohjalta muodostettiin asiakassegmentit, joita sovellettiin myyntiprosesseihin ja organisaatorakenteeseen. Lisäksi kilpailija-analyysin perusteella tunnistettiin sopiva markkinarako Clausionin aseitoimiseen Ruotsin markkinalla kilpailijoihin nähden.

Opinnäytetyössä analysoitiin myyntiprosessien toimivuutta ja skaalautuvuutta kansainvälistymistä silmällä pitäen. Erityiseksi kehityskohdaksi havaittiin digitaalisten työkalujen ja datan hyödyntäminen osana myyntiprosessia. Suositukseksi muodostui myyntikyvykkyyden lisääminen läpi organisaation sekä asiakkaiden itsepalvelun mahdollistaminen. Myyntiprosessista tunnistettiin myös kohdat, joita olisi mahdollista automatisoida ja muuttaa digitaalisiksi.

Toimenpidesuosituksissa kuvattiin yksityiskohtaisesti uudistettu myyntiprosessi ja myyntiorganisaatio sekä -roolit. Toimenpidesuosituksia on vedetty yhteen taulukoksi opinnäytetyön lopussa. Jatkotutkimusmahdollisuuksiksi tunnistettiin segmentoinnin syventäminen, palkitsemismallin arviointi ja uudistaminen sekä arvolupaus ja projektien seurantamallin kehitys.

Asiasanat: myyntistrategia, myyntimalli, myyntiprosessi, kansainvälistyminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
International sales and sales management

LINDA HEISKANEN:
Renewed sales strategy for internationalization
Case Clausion Oy

Master's thesis 51 pages, appendices 2 pages
November 2021

Clausion Oy is a software company that offers financial management solutions. Clausion was founded after Basware sold its financial management business in 2018. This thesis was written as a part of Clausion's strategy process and the aim was to produce operational recommendations for sales and go-to-market strategy. Sweden was selected by the board of directors to be the first market to be entered. The aim of the thesis was to recognise the most relevant segments in terms of internationalization and analyze painpoints of current sales process to modify it to a more scalable format.

The study was conducted as a constructive study, which consisted of four phases. The first phase consisted of interviews and the aim was to find out the border lines of the strategy. The second phase was a theoretical literature review. The third phase was an empirical analysis of the interviews and a theoretical framework, which aimed to finding better operational models for sales. Finally these new operational models were summed up into a table as concrete action points in the last phase. Implementation of the action plan was not part of the study.

During the thesis the most relevant segments from internationalization's point of view were identified and Clausion's position as an operator in the Swedish market was analyzed. Segments were formed based on Clausion's current strategy and they were utilized in forming new sales processes and organisational structure, In addition competitor analysis was utilized to identify the most suitable market entry plan into the Swedish market for Clausion.

The functionality and scalability of sales processes were analyzed from internationalization point of view. Utilizing data and digital tools was identified as one of the most significant development areas. An overall increase in the sales capability of the whole organization and enabling self-service for current customers were spotted as development areas. Also automation and digitalization of the sales process were identified as factors for increased scalability.

Operational recommendations included descriptions of renewed sales process and sales organisation. All the operational recommendations were listed in a table as concrete steps for launching the new sales strategy.

Key words: sales strategy, sales model, sales process, internationalization

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Työn tausta	6
1.2	Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja rajaukset.....	7
1.3	Opinnäytetyön menetelmä	8
2	STRATEGIAPROSESSI	10
2.1	Myyntistrategia osana strategiaproessia	11
2.2	Segmentointi ja kilpailuetu	12
2.3	Kansainvälistyminen osana myyntistrategiaa.....	13
3	MYYNIN PROSESSIEN OPTIMOINTI	15
4	SKAALAUTUVAMPI MYYNTIMALLI JA ORGANISAATIO KANSAINVÄLISTYMISEN TUKENA.....	16
4.1	Digitaaliset myynnin työkalut.....	16
4.2	Myyjän rooli ja tiimimyyntimalli.....	17
4.3	Kansainvälistymistä edistävä myyntiorganisaatio.....	17
5	STRATEGISTEN LINJAUSTEN KARTOITTAMINEN	20
5.1	Haastatteluiden toteutus	20
5.2	Haastatteluiden yhteenveto.....	21
5.1	Kilpailija-analyysi ja tuotteen asemointi markkinalla.....	23
6	STRATEGIAN NYKYTILA.....	25
6.1	Strategiaprosessi	25
6.2	Strategiset liiketoiminta-alueet ja segmentointi	26
7	MYYNIN PROSESSIEN NYKYTILA.....	27
7.1	Nykyinen myyntiprosessi.....	27
7.2	Asiakassuhteen elinkaari ja vastuosastot.....	28
7.3	Nykyinen myyntiorganisaatio	29
8	TOIMENPIDESUOSITUKSET MYYNTISTRATEGIAAN.....	31
8.1	Segmentointi	31
8.2	Asiakkaiden segmentointi	32
8.3	Kansainvälistymisen lippulaivatuote.....	32
9	TOIMENPIDESUOSITUKSET MYYNTIPROSESSIIN	34
9.1	Tiimimyyntimalli ja itsepalvelumahdollisuus.....	34
9.2	Automatisoitu alkukartoitus ja tapaamisten varaaminen	35
9.3	Demon tehostaminen ja vakiointi	37
10	MYYNTIORGANISAATION MUUTOKSET	38
10.1	Roolitukset.....	40
10.2	Olemassa olevat asiakkaat ja tiimimyyntimalli	42
11	TOIMENPIDESUOSITUSTEN KOONTITÄULUKKO	44

12 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	45
LÄHTEET.....	48
LIITTEET	50

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Clausion Oy on ohjelmistoyritys, joka tarjoaa talousohjauksen ohjelmistoratkaisuja konsernitilinpäätökseen sekä sisäiseen laskentaan. Clausion on mielenkiintoisessa murrosvaiheessa; yrityskaupan kautta vuonna 2018 muodostunut start-up yritys, jolla on 35 vuoden kokemus talousohjauksen ohjelmistoliiketoiminnasta. Clausion irtaantui Baswaresta omaksi yhtiökseen, kun norjalainen pääomasijoitusyhtiö Verdane Capitals osti Baswarelta talousohjauksen liiketoiminnan.

Suomen markkinalla Clausion on vahva ja tunnettu tekijä talousohjauksen kentällä. Asiakkaita ovat muun muassa suuret ja keskisuuret suomalaiset yhtiöt, pörssiyritykset, julkisen sektorin laitokset sekä rahoituslaitokset. Asiakkaita on monipuolisesti eri toimialoilta, ja ratkaisu soveltuu toimialasta riippumatta kaikille yrityksille. Valtaosa Clausionin sopimusasiakkaista on suuria suomalaisia konserneja, joilla on toimintaa globaalisti. Toistaiseksi kansainvälistä liiketoimintaa tai kansainvälisiä asiakkuuksia ei ole juurikaan ollut yksittäisiä asiakkuuksia lukuun ottamatta. Clausionin ratkaisu on käytössä ympäri maailmaa kansainvälisten yhtiöiden organisaatioiden kautta, esimerkiksi suurten konsernien tytäryhtiöissä.

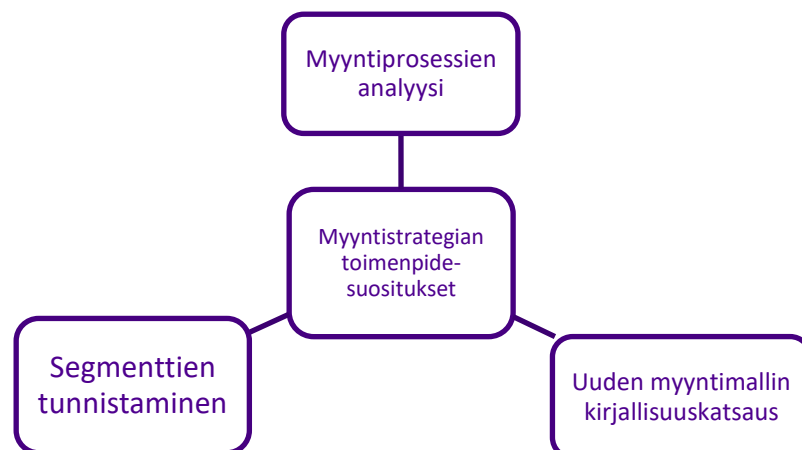
Clausionin nykyiselle strategialle merkittävin asetettu tavoite on kasvu ja kaikkien toimintojen ja toiminnan tulisi tähdätä tukemaan tätä tavoitetta. Suomen markkinalla on suurten ja keskisuurten asiakasyritysten osalta saavutettu markkinan kypsyys. Tämä asettaa erityisiä haasteita kasvutavoitteiden toteuttamiselle kotimaan markkinalla ja kannustaa kansainvälistymiseen. Lisäksi tuotteen soveltuminen kansainvälisille markkinoille, tuotteen erottuvuus kohdemarkkinan kilpailusta sekä laajemman markkina-alueen tuoma mahdollisuus liiketoiminnan skaalautuvuuteen ovat tekijöitä, joiden perusteella hallituksen ja johtoryhmän toimesta on päätetty aloittaa kansainvälistyminen. Ensimmäiseksi kohdemarkkinaksi on valittu Ruotsi. Edellä mainitut tekijät ennakoivat yrityksen menestymistä uusia markkina-alueita avattaessa, joten lähtökohdat kansainvälistymiseen ovat optimaaliset.

Nykyisellä myyntimallilla ja resursseilla ei ehkä pystytä vastaamaan kasvun tuomaan asiakashankinnan voimakkaaseen lisääntymiseen. Tämän vuoksi on kehitettävä uudenlainen myyntimalli ja muutettava myyntiprosessit skaalautuvammaksi tulevaa kasvua peilaten.

1.2 Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoite on tuottaa uudistetun myyntistrategian kautta toimenpidesuositukset Ruotsin markkinalle. Tarkoitus on tunnistaa olennaiset asiakas- ja liiketoimintasegmentit, joihin pohjaten myyntiprosessit ja -organisaatio voidaan muokata palvelemaan kansainvälistymisen saavuttamista paremmin.

Opinnäytetyössä analysoidaan Clausionin nykyisen myyntistrategian ja -prosessin soveltuvuutta kansainvälistymiseen sekä hyödynnetään tunnistettuja segmenttejä toimenpidesuosituksissa. Myyntiprosessin analyysissä keskitytään erityisesti myyntiprosessin tehostamiseen, sekä resurssien tehokkaampaan hyödyntämiseen skaalautuvamman myyntimallin saavuttamiseksi. Skaalautuvalla myyntimallilla tarkoitetaan myynnin kasvua ilman resurssien ja kustannusten lisäämistä samassa suhteessa. Opinnäytetyö on osa Clausionin strategiaprosessia ja lopputuloksena muodostetaan käytännön toimenpidesuositukset myynnin organisaatiolle strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimenpidesuositukset esitetään opinnäytetyön lopussa taulukkomaisessa muodossa.



KUVIO 1. Opinnäytetyön osa-alueet

Tutkimuksesta rajataan pois toimenpidesuositusten käytännön toteutus sekä jatkokehitys. Clausionin johtoryhmä on tehnyt päätöksen perustaa tytäryhtiö Ruotisiin, joten kansainvälistymisen liiketoimintamallien valinta voidaan rajata opinnäytetyön ulkopuolelle. Lisäksi olemassa olevien asiakkaiden ja Suomen markkinan syvällisempi analysointi on rajattu opinnäytetyöstä pois, mutta aihetta sivutaan, sillä kotimaan olemassa oleva asiakaskunta mahdollistaa kansainvälistymisen rahoittamalla siitä koituvat kulut. Tutkimuksen tuloksena syntyvät toimenpidesuositukset tehostavat myös kotimaan myyntiä sekä olemassa olevien asiakkaiden seuranta.

Tutkimuksessa tarkastellaan asioita myynnin ja myyntiorganisaation näkökulmasta, erityisesti kansainvälistymisen näkökulma mukana pitäen. Tutkimuksessa ei oteta kantaa muiden osastojen, kuten konsultoinnin, tuotekehityksen tai markkinoinnin prosesseihin tai strategiaan, ellei asia liity organisaation myyntikyvykkyuden lisäämiseen.

1.3 Opinnäytetyön menetelmä

Konstruktiiivinen tutkimus pyrkii luomaan käytännön malleja tai ratkaisuja pohjautuen teoriaan sekä empiirisesti kerätyn tiedon yhdistelmään. Konstruktiiivisen tutkimuksen voisi tiivistää suunnitteluksi, käsitteelliseksi mallintamiseksi ja toteutukseksi. (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2015, 65.) Opinnäytetyö toteutetaan konstruktiiivisena tutkimuksena, jossa hyödynnetään laadullisia tiedonkeräysmetodeja haastatteluiden muodossa sekä tehdään laaja teoreettinen kirjallisuuskatseaus uusien mallien muodostamiseksi.

Opinnäytetyöprosessi koostuu kolmesta vaiheesta, joissa kussakin hyödynnetään erilaisia tutkimusmetodeja ja kullekin vaiheelle on asetettu oma tavoitteensa. Ensimmäisessä vaiheen tarkoitus on havaita käytännön haasteet sekä tarpeet haastatteluiden avulla. Haastatteluiden pohjalta luodaan tutkimuksen tavoite ja rajataan opinnäytetyön aihepiiri. Toisessa vaiheessa suoritetaan teoreettinen kirjallisuustutkimus, jonka avulla muodostetaan käsitys erilaisista toimintatavoista ja vaihtoehdoista. Kolmannessa empiirisessä vaiheessa sovelletaan teorian sekä

haastatteluiden pohjalta uudet toimenpidesuosituksset Clausionin myyntistrategian toteutusta ajatellen. Neljäs vaihe on yhteenveto kaikkien vaiheiden löydöksistä, jotka vedetään yhteen taulukoimalla ne myynnin toimenpidesuunnitelman muotoon.

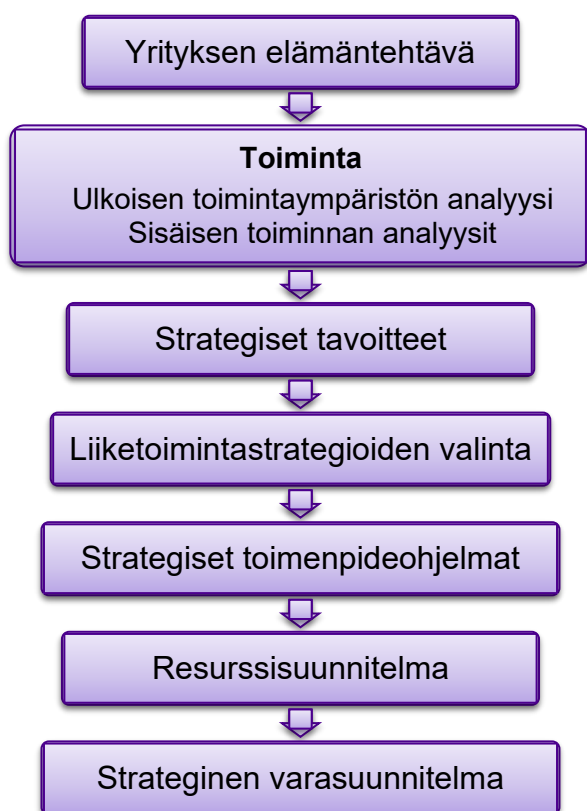


KUVIO 2. Tutkimuksen eteneminen käytännössä.

Opinnäytetyön kappaleissa kaksi ja kolme esitellään teoreettinen viitekehys muodostettaville toimenpidesuosituksille. Kappaleessa neljä suoritetaan empiirinen osuus, jossa vedetään yhteen haastatteluiden kautta kerätyt tiedot sekä kilpailija-analyysin johtopäätökset. Kappaleissa viisi ja kuusi suoritetaan nykytilan analyysi ja kappaleet seitsemän ja kahdeksan sisältävät muodostetut toimenpidesuosituksset.

2 STRATEGIAPROSESSI

Strategian muodostamisen prosessi on usein hallituksen ja toimitusjohtajan käsissä, minkä jälkeen liiketoiminnan eri osa-alueiden johtajat ovat vastuussa tarkemman toimintasuunnitelman luomisesta. Tällöin strategia saadaan jalkautettua parhaalla mahdollisella tavalla käytäntöön. (Vuorinen 2020, 764–766.) Organisaation strategia on suunnitelma keinoista, jolla yritys pysyy merkittävänä (Beerel 2009, 214). Tämä yksinkertaistus strategiasta kiteyttää monimutkaisen strategia-prosessin idean hyvin yhteen lauseeseen. Kun strategia-prosessia lähdetään avaamaan tarkemmin, voidaan se jakaa muutamiiin perusvaiheisiin. KUVIO 3 on Kamenskyn (2014) kuvaus yrityksen strategia-prosessista.



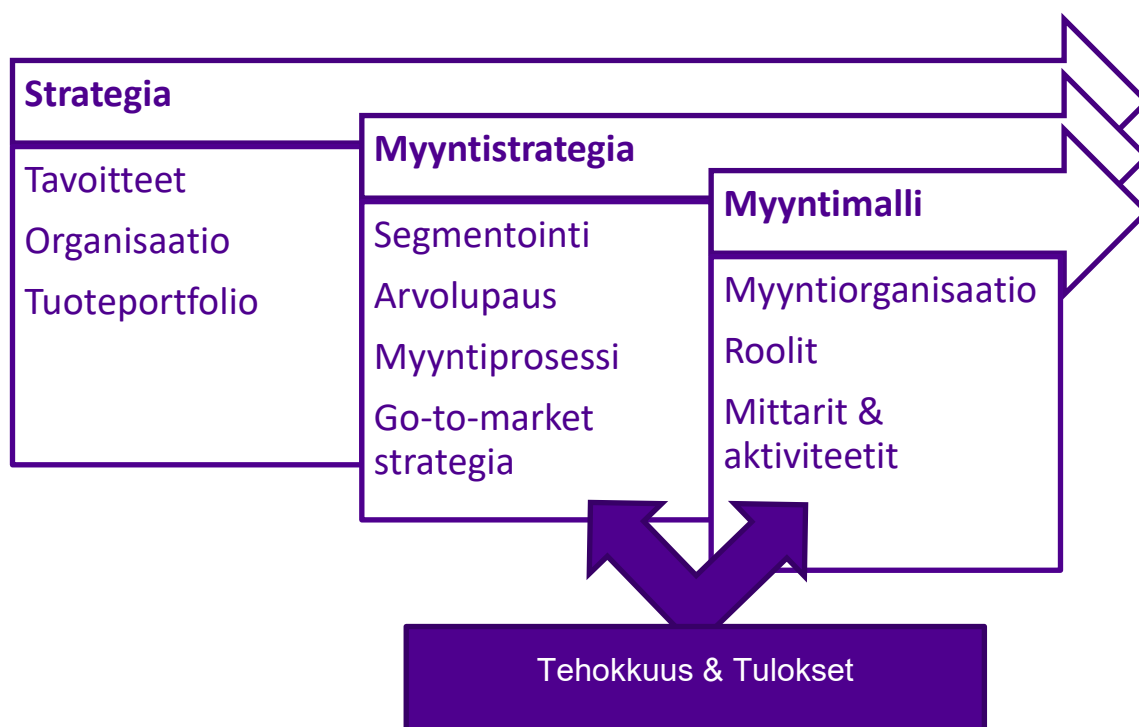
KUVIO 3. Yrityksen strategia-prosessi (mukaeltu). (Kamensky 2014, 95)

Ennen strategia-prosessin alkamista, on tärkeää tiedostaa yrityksen elämäntehtävä, johon sisältyy visio, missio ja yrityksen arvot. Tämän jälkeen voidaan siirtyä toiminta-ajatukselta sisäisten kyvykkyyksien ja ulkoisen toimintaympäristön analyysiin. (Kamensky 2014.)

Bryce ja Dyer (2007) painottavat artikkelissaan markkinatutkimuksen merkitystä, kun liiketoimintaa laajennetaan uusille markkinoille. On syytä punnita markkinapotentiaalia; mikä on markkinan koko sekä tuotto-odotus ja mikä on yrityksen asema kilpailijoihin nähden. Tutkimuksen tuotoksena saadaan muodostettua myyntistrategia ja kilpailuetu. (Bryce & Dyer 2007.)

2.1 Myyntistrategia osana strategiaprosessia

Myyntistrategia on Kamenskyn (2014) strategiaprosessissa kuvatun liiketoimintastrategian valinnan vaiheeseen kuuluva osa-alue. Zoltners ym. (2008) määrittelevät myyntistrategiaan kuuluvaksi KUVIO 4 osa-alueet:



KUVIO 4. Myyntistrategian vaiheet mukaeltu (Zoltners ym. 2008, 117)

Myyntin toimenpidesuunnitelman muodostamisella pyritään olemassa olevien resurssien maksimaaliseen hyödyntämiseen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Myyntistrategian muodostaminen alkaa tyypillisesti segmentoinnista. (Panagopoulos & Avlonitis 2010.) Segmentoinnissa määritetään, kenelle tuotetta tai palvelua ensisijaisesti myydään. Arvolupauksessa vastataan kysymykseen mitä myydään ja myyntiprosessissa määritellään, miten myyntiä tehdään. Näiden

pohjalta muokataan myyntiorganisaatio sekä roolitukset vastaamaan myyntistrategian asettamiin tarpeisiin ja viimeiseksi määritellään mittarit, joilla toimintaa ja aktiviteetteja ohjataan. (Zoltners ym. 2008, 117–118.) Storbacka, Polsa & Sääksjärvi (2011) ovat myös tunnistaneet myyntistrategian luomisesta kolme vastaavaa päävaihetta. Vaiheet ovat myyntistrategian luominen, myyntimallin suunnittelu ja kykyjen sekä osaamisen tukeminen (Storbacka ym 2011).

Oleellisinta myyntistrategiassa ja osallistavassa myyntimallissa on pyrkimys kahdensuuntaiseen vaikutukseen. Yritysten myyntimallin ei ainoastaan oleteta tuottavan asiakkaalle lisäarvoa, vaan myyntiprosessin aikana kertyvä asiakkaalta saatava informaatio ja data pitäisi pyrkiä hyödyntämään myös yrityksen kokonaisvaltaisessa strategisessa kehityksessä kaikkiin yrityksen toimintoihin vaikuttavana tekijänä. (Storbacka ym. 2011.)

2.2 Segmentointi ja kilpailuetu

Asiakassegmentointi on keino tunnistaa erilaisten asiakkuuksien yhteisiä tarpeita ja tekijöitä, joiden perusteella yritys voi muodostaa asiakkaille parhaiten soveltuvan palvelumallin sekä tuotevalikoiman. Massamarkkinointi koko markkinalle suunnattuna tai ratkaisun räätälöiminen kullekin asiakkaalle erikseen ei kumpikaan ole tehokkain keino saavuttaa tuloksia, vaan yritysten kannattaisi pyrkiä aktiviteettien täsmälliseen kohdentamiseen valituin segmenttirajauksin. (Zoltners, Sinha & Lorimer 2004, 55–66.) Markkinan segmentoinnissa pyritään tunnistamaan ne toimialat tai asiakasryhmät, joille yrityksen ratkaisu tuottaa lisäarvoa ja jolle yritys ensisijaisesti haluaa ratkaisuaan tarjota. (Kotler & Keller 2006, 240–243).

Asiakkaiden segmentointitapoja on monia, esimerkkeinä voidaan mainita asiakasorganisaation koko, asiakasyrityksen kasvu tai tuotteen merkitys asiakkaalle (Zoltners ym. 2004, 65). Asiakassegmentoinnissa on syytä pohtia asiakkuuden myyntipotentiaalia. Ohjelmistoalalla myyntipotentiaalia voi mitata esimerkiksi käyttäjien määrällä tai muulla liiketoiminnan myyntiargumenttia tukevalla mittarilla. (Zoltners ym. 2004, 69.) Storbacka ym. (2011) havaitsivat tutkimuksessaan,

että yritysten asiakassegmentointi perustuu usein asiakasyrityksen menneisyyden kehityssuuntaan, esimerkiksi myynnin kasvu tai asiakkaan kannattavuus sekä tulevaisuuden potentiaaliin, kuten asiakasyrityksen kasvu tai asiakkaan markkinaosuus.

Liiketoiminnan segmentointi on tärkeä osa markkinan kokonaiskuvan hahmottamista ja sen kautta voidaan havaita yrityksen alimmat liiketoiminnan osa-alueet, joille on luotava omat kilpailustrategiansa (Kamensky 2015, 131–133). Liiketoiminnan segmentointi voidaan tehdä esimerkiksi asiakkaan toimialan mukaan, tarvelähtöisesti, asiakaslähtöisesti tai tuotelähtöisesti (Kamensky 2015, 141–143). Tuotejaossa on kuitenkin riskinä unohtaa asiakkaan tarve yhtälöstä, jolloin asiakaslähtöisyys olisi tärkeää huomioida muilla strategisilla linjauksilla (Kamensky 2015, 148–152).

Segmentointi liittyy myös olennaisesti tuotteen asemointiin markkinalla, sillä segmentoinnin tuloksena yritys valitsee myös välillisesti kilpailijansa (Zimmermann & Blythe 2018, 112). Asiakkaat arvostavat juuri heidän yksilöllisiin tarpeisiinsa vastaamista tarkkaan mietityn segmentoinnin ja selvästi ilmaistun arvolupauksen kautta (Zoltners ym. 2009, 54–55).

2.3 Kansainvälistyminen osana myyntistrategiaa

Yrityksen siirtyessä uudelle markkinalle, on määritettävä yrityksen strategia markkinalla aseoitumiseen (KUVIO 4). Markkinan avaamiseen on kolme päästrategiaa; kustannusjohtajuus, erottautuminen sekä keskittyminen. Kustannusjohtajuudessa pyritään tarjoamaan ratkaisua mahdollisimman edullisesti. Erottautuminen on erityisen lisäarvon tuottamista kilpailijoihin verrattuna ja keskittyminen tarkoittaa keskittymistä tarkasti rajattuun segmenttiin ja kapeaan tarjontaan. (Kotler 2019, 92.; Zimmermann & Blythe 2018, 41.) Väisäsen (2018) mukaan suomalaisten yritysten perisynti kansainvälistymisessä on lähteä liikkeelle liian lavealla toimintasuunnitelmalla, kun onnistuneen kansainvälistymisen tärkein edellytys on kunnollinen toiminnan rajaaminen.

Bryce ja Dyer (2007) esittelevät artikkelissaan kolme päätaktiikkaa uusille markkinoille pyrittäessä; yrityksen olemassa olevien resurssien hyödyntäminen, arvoketjun uudelleen järjesteleminen ja niche-markkinaraon löytäminen. Tehokkain yhdistelmä on arvoketjun uudelleen järjestely ja niche-markkinaraon luominen. (Bryce & Dyer 2007.) Niche-markkinaraolla tarkoitetaan keskittymistä kapeampaan, toimialan sisällä olevaan markkinarakoon, jolle tarjotaan kilpailevista ratkaisuista merkittävästi parempaa vaihtoehtoa (Toften & Hammervoll 2009).

Kansainvälistyminen voidaan tehdä asteittain markkina-alue kerrallaan ja saavuttaa organisaatiossa asteittainen oppiminen, jolloin liiketoiminta voidaan pienin askelein sopeuttaa kansainväliseen toimintaan. Erityistä painoarvoa Pohjoismaiden pienten ja keskisuurten yritysten kohdalla on laitettava verkostoille. Kyvykkyys muodostaa ja toimia osana laajempia verkostoja ja ihmissuhteita ennakoi menestystä kansainvälisen kasvun polulla. (Torkkeli ym. 2016, 210–211.) Yksi yleisimmistä syistä asiakashankinnassa epäonnistumiseen on oikeiden kontaktien puuttuminen tai kyvyttömyys arvomyyntiin (Daly 2017, 461–465).

Zoltners, Sinha & Lorimer (2021) varoittavat artikkelissaan olemassa olevien asiakkaiden unohtamisesta ja toissijaiseksi jäämisestä kansainvälistymisen ja kasvun ollessa kiivaimmillaan; kun fokus siirtyy muualle, on helppo jättää nämä huomiotta.

3 MYYNNIN PROSESSIEN OPTIMOINTI

Ainutlaatuisen osaamisen ja yrityksen resurssien tehokas hyödyntäminen on yksi tärkeimmistä tekijöistä strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Resurssit voivat olla aineellisia, kuten tuotteet ja työvälineet, tai aineettomia, kuten henkilöstö ja henkilöstön ammattitaito. Aineettomiin resursseihin kuuluu myös yrityksen kyky muodostaa suhteita niin sisäisesti kuin ulkoisiinkin toimijoihin. Sisäisen yhteistyön merkitys arvoketjun tuottaman arvon maksimoimiseen on tiedostettava prosesseja muodostaessa. (Zimmermann & Blythe 2018, 41–43.)

4 SKAALAUTUVAMPI MYYNTIMALLI JA ORGANISAATIO KANSAINVÄLISTYMISEN TUKENA

4.1 Digitaaliset myynnin työkalut

Kansainvälisessä liiketoiminnassa on tärkeää, että tuotteet tai palvelut ovat asiakkaille saatavilla halutulla hetkellä ja oikeassa paikassa tai kanavassa (Hopkins 2017). Nykyään yritysten välisen (B2B) kaupan asiakkaat odottavat yhtä joustavaa ja läpinäkyvää ostokokemusta kuin kuluttajapuolellakin ja organisaatioiden on sopeuduttava tähän mahdollistamalla vaivaton ja helppo ostokokemus (Laine 2015, 120–121). Erityisesti ohjelmistoliiketoiminnassa on mahdollisuus luoda asiakaskunnalle jatkuva saatavuus ja mahdollisuus edistää ostoprosessiaan digitaalisten työkalujen avulla myös työaikojen ulkopuolella. Shanks (2016) esittää hämmästyttävää статистиikkaa, jonka mukaan ostajat etenevät ostoprosessissaan verkossa jopa yli puolen välin ennen yhteydenottoa myyntihenkilöihin ja jopa 74 % ostajista valitsee toimittajan, joka on ensimmäisenä pystynyt tuottamaan heille lisäarvoa.

Bages-Amat, Harrison, Spillecke & Stanley (2020) esittää artikkelissaan tutkimustuloksia, joiden mukaan 70–80 % B2B ostajista sekä myyjistä suosivat itsepalvelua ja etäkontaktia perinteisen kasvokkaisen myyntiprosessin sijaan. Tähän asti etämyynti ja -palvelu on ollut yleisempää kuluttajakaupassa, mutta yritysten päättäjät ovat tutkimuksen perusteella valmiita tekemään mittaviakin, jopa miljoonaluokan investointeja itsepalveluna. Gartnerin (2020) tekemä tutkimus esittää vastaavanlaisia havaintoja etämyynnistä ja myynnin digitalisaation yleistymisestä; vuoteen 2025 mennessä jopa 80 % myynnin kosketuspisteistä tapahtuu digitaalisissa kanavissa. Tutkimuksen mukaan muutoksen vauhti tulee vain kiihtymään, mitä nuorempia sukupolvia työllistyy. Yritysten on lähitulevaisuudessa mukautettava omaa myyntiprosessiaan asiakkaiden suosimiin ostokanaviin, mikä nuorempien sukupolvien osalta tarkoittaa itsepalvelua ja verkko-ostamista. (Gartner 2020.)

Ohjelmistoyritysten on syytä harkita myös nykyajan trendiä perustaa liiketoiminta alustatalouden varaan. Alustatalouden tuotot ja itsestään kasvava ekosysteemi

kuulostaa ohjelmistoliiketoiminnan näkökulmasta houkuttelevalta vaihtoehdolta, mutta vaatii tuotteen yhteensopivuutta, laajentamismahdollisuutta muiden toimijoiden toimesta sekä helppoa omaksuttavuutta ja käyttöönottoa, jotta alustana toimiminen on mahdollista. (Gawer ja Cusumano 2007.)

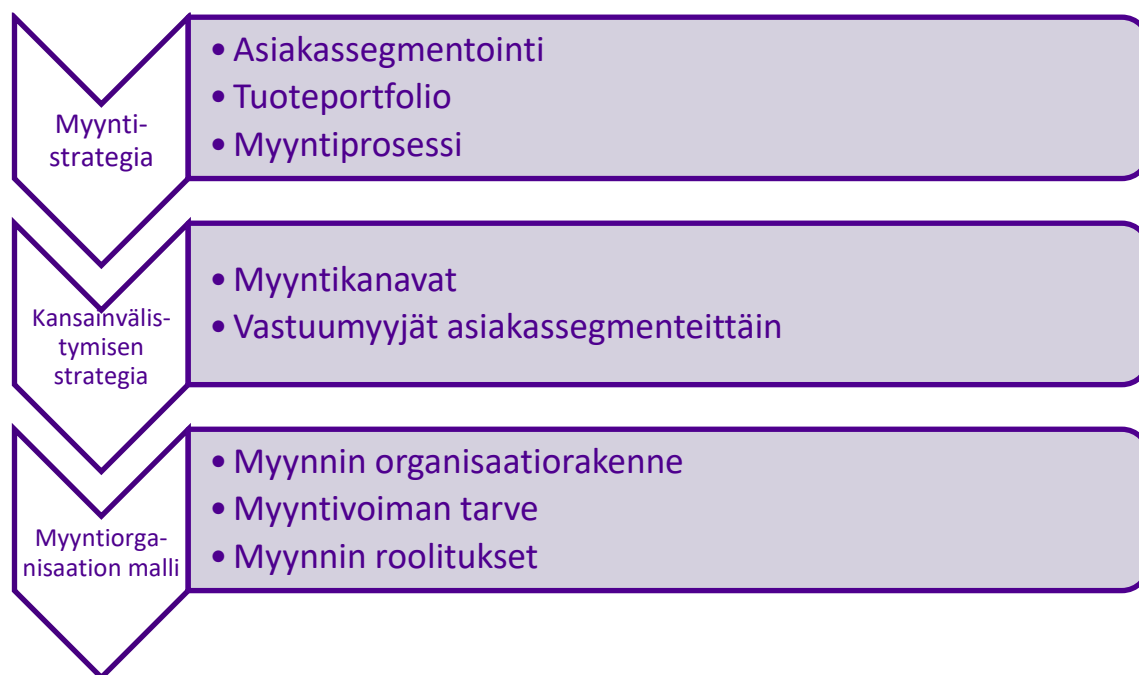
4.2 Myyjän rooli ja tiimimyyntimalli

Tulevaisuudessa myyjän rooli asiakkaan suuntaan on entistä näkemyksellisempi ja painottuu asiantuntijuuteen, jaettuihin arvoihin sekä kumppanuuteen asiakkaan kanssa, mikä mahdollistaa asiakkaan liiketoiminnan kehittämisen yhteistyössä (Daly 2017, 459–460). Myyjiltä odotetaan ratkaisukeskeistä toimintatapaa ja parhaita käytäntöjä asiakkaan tarpeisiin. Avainasemassa on ennakointi, digitaalisuus ja olemassa olevan datan hyödyntäminen osana myyntiprosessia. (Laine 2015, 16–23.) Erityisesti datan keräämisessä on pohdittava millä tavalla ja mitä tietoa asiakkaista tarvitaan. Nykyteknologia mahdollistaa datan keruun ilman arvokkaiden resurssien kuormittamista ja ajan käyttöä. Tässä yrityksillä onkin paljon kehitettävää. (Laine 2015, 150.) Mitä paremmin asiakkaan liiketoiminta tunnetaan, sitä aikaisemmin ostoprosessiin päästään mukaan (Daly 2017, 485).

Kun asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen halutaan viedä vielä astetta pidemmälle, on myynnillisyyks jalkautettava läpi organisaation kaikkiin kosketuspisteisiin asiakkaiden kanssa. Kun organisaatiossa kasvatetaan myyntikyvykkyyttä luomalla edellytykset niin digitalisaation kuin asiakaskohtaamisissa vaadittavien myyntitaitojen kautta, ei organisaatiossa olla enää pelkän myyntiosaston varassa, vaan toiminta ohjautuu niin kutsuttuun tiimimyyntimalliin, jossa asiantuntijat on valjastettu myyntityöhön. (Laine 2015, 16–23.)

4.3 Kansainvälistymistä edistävä myyntiorganisaatio

Myyntiorganisaation rakennetta suunniteltaessa on tärkeää pohtia, kuinka organisaation rakenne auttaa saavuttamaan strategiset tavoitteet (Zoltners ym. 2004, 38). Zoltners ym. (2004) jakavat myyntiorganisaation muodostamisen oheisen kuvion kuvattuihin vaiheisiin:



KUVIO 5. Myyntiorganisaation luomisen prosessi mukaeltu (Zoltners ym. 2004, 39.)

Myyntiorganisaation rakenteessa on useita erilaisia mahdollisuuksia järjestäytyä, esimerkiksi maantieteellinen, tuotejako, asiakkaiden toimiala tai asiakasorganisaation koko. Kaikissa jaotteluissa on hyvät ja huonot puolensa, mutta yleisesti ottaen myyntiorganisaation rakenteella voidaan vaikuttaa esimerkiksi myyntiprosessista syntyviin kuluihin tai myyjien tuotetietämykseen ja kykyyn palvella asiakkaita. Kansainvälistyessä on syytä huomioida organisaatorakenteessa kieli ja paikallinen palvelu, joten usein kansainvälisessä toiminnassa maantieteellisestä jaosta tulee tyypillisesti yksi tekijä myyntiorganisaation rakenteessa. (Jobber & Lancaster 2015, 419–425.)

Usein start up yrityksissä on yksi myyntijohtaja, jonka alapuolella kaikki myyjät ovat. Mallin hyvänä puolena on sen ketteryys ja johdon mahdollisuus säilyttää suora kommunikaatio ja yhteys kuhunkin työntekijään. (Marcos Cuevas, Javier, ym. 2016.) Kansainvälisen kaupan lisääntyessä ja jakeluverkoston kasvaessa, on välttämätöntä muokata myyntiorganisaatiota palvelemaan paremmin myös kansainvälisiä asiakkuuksia (Hopkins 2017). Voimakasta kasvua ja kansainvälistymistä rakennettaessa on helppo jättää uusien markkina-alueiden tukeminen liian vähälle painoarvolle (Zoltners, Sinha & Lorimer 2021). Myös Väisänen

(2018) painottaa partnerien ja uuden markkina-alueen myyjien motivoinnin, koulutuksen ja yhteistyön merkitystä kriittisenä tekijänä yhteistyön onnistumisen kannalta.

Storbacka ym. (2011) suosittelevat erityisesti ratkaisumyyntiä harjoittaville yrityksille siirtymistä asiakaskeskeiseen organisaatorakenteeseen. Tällöin prosessit suunnitellaan lähtökohtaisesti asiakkaan näkökulmasta, jolloin asiakkaalle pystytään takaamaan yksilöllisiä tarpeita vastaava palvelumalli. Lisäksi tutkimuksen tuloksissa korostuu organisaation eri osastojen yhteistyö. Myyntityössä pystytään parhaiten tarjoamaan asiakkaalle lisäarvoa, kun myynti nähdään kaikkia osastoja osallistavana yhteisenä päämääränä. (Storbacka ym. 2011.)

5 STRATEGISTEN LINJAUSTEN KARTOITTAMINEN

5.1 Haastatteluiden toteutus

Tutkimuksen ensimmäinen vaihe tehtiin kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena ja pääasiallisena aineiston hankinnan metodina oli johtoryhmän jäsenien haastattelut. Haastatteluiden tarkoituksena oli saada kokonaiskuva Clausionin nykyisestä tilanteesta, strategisista tavoitteista sekä tulevien toimenpiteiden reunaehdoista, joihin teoreettisen kirjallisuuskatsauksen löydöksiä voisi peilata ja muodostaa parhaat mahdolliset toimenpidesuosituksset. Haastattelu on tiedonkeruun menetelmistä joustavin ja siinä pystytään esittämään kysymyksiä eri aihealueista tarpeen mukaan sekä tarvittaessa syventymään tarkemmin haastateltavan näkemyksiin tai tiettyihin aihepiiriin osa-alueisiin (Pitkäranta 2014, 90–91).

Kamenskyn (2015, 201–203.) mukaan strategiatyössä käytettävän analyysimenetelmän tuotokset muodostuvat usein pikemminkin mielipidekartoitukseksi kuin tosiasioihin perustuviksi analyysiksi, mikäli riittävän laajaa tuntemusta yritykseen vaikuttavista tekijöistä ei ole ja mikäli analyysin tekijä ei kykene tarkastelemaan asioita riittävän korkealta tasolta. Sama riski pätee myös muihin strategiatyön analyysien metodeihin, mikäli riittävän korkean tason tarkasteleminen ei onnistu. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään laaja-alaisesti ihmisen mielipiteiden ja ajatusten ohjaamaa toimintaa sekä päätöksentekoa ja tähän vaikuttavia taustatekijöitä (Vilka 2021, 11–12).

Valitsemalla haastattelut pääasialliseksi aineistonkeruumetodiksi pyrittiin erottamaan kokemusperäiset mielipiteet strategian muodostamisesta ja saavuttamaan objektiivinen tosiasioihin perustuva käsitys yhtiön sisäisestä tilanteesta sekä toimintaympäristöstä. Strategia on aihepiirinä laaja ja monisäikeinen. Haastatteluilla pystyttiin takaamaan riittävän kattava kokonaiskuva strategiasta sekä mahdollisuus syventyä strategian myynnillisiin osa-alueisiin. Haastattelut olivat vapaa-muotoisia avoimia keskusteluita, joiden aihe oli tiedossa haastateltaville, mutta kysymyksiä ei toimitettu haastateltaville etukäteen. Osittain aineiston keruu on tapahtunut myös arkisissa keskustelutilanteissa, joissa on sivuttu strategisia päätöksiä.

Toisessa vaiheessa tutkimusta suoritettiin laaja-alainen kirjallisuuskatsaus, jonka tarkoituksena oli kerätä tietoa myyntistrategiasta, kansainvälistymisen menetelmistä sekä uuden aikakauden moderneista myyntimalleista, joissa hyödynnetään uudenlaisia digitaalisia ratkaisuita sekä tiimimyyntimallia. Teoreettisen tutkimuksen löydöksiä peilattiin haastatteluiden reunaehtoihin ja analysoitiin niiden sopivuutta Clausionin liiketoimintaan sekä kansainvälistymisprosessiin. Kirjalliset lähteet koostuivat pääasiallisesti strategian kirjallisuudesta, kansainvälistymisen oppaista sekä nykyaikaisten myyntimallien jalkauttamisesta, kun Covid-19 epidemian sanelemana on maailmassa siirrytty myynnin uudelle aikakaudelle. Lisäksi toisessa vaiheessa hyödynnettiin yhtiön hallituksen ja johtoryhmän toimesta tuotettua kirjallista materiaalia, jotka käsittelivät mm. Clausionin strategiaa, asetettuja tavoitteita, markkinatutkimusta sekä kilpailija-analyyseja. Dokumentit olivat pääsääntöisesti sisäisiä ja niistä poimittu sisältö on opinnäytetyössä osittain tai kokonaan salattu.

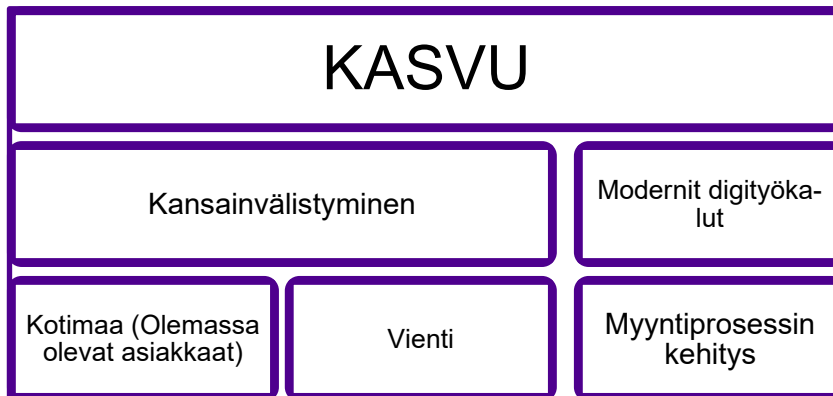
Opinnäytetyön kirjoittaja on opinnäytetyön tekemisen aikana työskennellyt Clausionilla osana myyntiorganisaatiota ja omaa pitkän historian yrityksen palveluksessa. Empiirisessä tutkimuksessa hyödynnetäänkin työn kirjoittajan henkilökohtaista kokemusta toimialasta sekä asiakaskohtaamisissa ilmi tulleita asiakaskokemuksia ja -palautteita sekä Clausionista yrityksenä, että kilpailevista tuotteista. Yhtenä tutkimusmetodina on siis käytetty havainnoimista kirjoittajan näkökulmasta.

5.2 Haastatteluiden yhteenveto

Toimitusjohtajan haastattelussa käytiin läpi Clausionin strategian suuret linjaukset ja lähivuosien tavoitteet. Clausionin strategian ensisijainen tavoite on kasvu, erityisesti kansainvälistymisen kautta. Ensimmäiseksi kohdemarkkinaksi on valittu Ruotsi ja liiketoimintamalliksi on valikoitunut tytäryhtiön perustaminen. Seuraavana vaiheena strategiassa on yksityiskohtaisempien liiketoimintastrategioiden muodostaminen sekä toimenpidesuunnitelmat.

Kasvu muodostuu kahdesta peruspilarista; myyntiprosessin kehittämisestä modernimpaan ja tehokkaampaan suuntaan, sekä suurimmalla painopisteellä olevasta osa-alueesta; kansainvälistymisestä.

Alla olevassa kuviossa on KUVIO 6 kuvattu myynnin liiketoimintastrategian osa-alueet, joilla kasvua lähdetään tavoittelemaan.



KUVIO 6. Clausionin myynnin liiketoimintastrategian peruspilarit, joilla kasvu saavutetaan.

Myyntijohtajan haastatteluissa käytiin läpi kansainvälistymisen malleja sekä käytännön toimenpiteitä ja päätöksiä, joita oli jo ehditty tekemään. Myyntiorganisaation mallia oli pohdittu jo strategian luomisen yhteydessä, mutta uudelleen organisointi nähtiin pidemmän tähtäimen tavoitteena. Ruotsin myyntiorganisaatioon oli päätetty palkata yksi myyjä, jonka tukena myyntijohtaja tulisi toimimaan. Myynnin organisaatiossa tunnistettiin haasteita esimerkiksi olemassa olevien asiakkaiden seurannan ja huollon alueella sekä konsultoinnin kanssa yhteistyössä hoidettavien demojen osalta.

Haastatteluissa keskusteltiin Clausionin asemoitumisesta markkinalla kilpailijoihin nähden sekä profiloitumisesta toimittajana. Kilpailijoihin verrattuna Clausionin asemoitumisessa haluttiin säilyttää kokonaisratkaisun tarjoajan rooli. Konsernitilinpäätös on markkinalla erottautuva ratkaisu, mutta sisäinen laskenta ja kokonaisratkaisun tarjoaminen on oleellinen edellytys asiakkaiden tyytyväisyydelle. Kokonaisratkaisun tarjoaminen on osa Clausionin vahvuuksia toimijana ja tämän edut halutaan säilyttää.

Ideaaliseksi asiakasprofiiliksi oli määritelty johtoryhmän toimesta suuremman koluokan asiakkaat, joilla liikevaihto on yli 50 miljoonaa vuodessa. Muita erityispiirteitä ei ollut tunnistettu. Näkökulma asiakassegmentointiin oli laaja, sillä Suomessa Clausionin asiakaskunta on laaja ja ratkaisu voidaan toteuttaa kaikille toimialoille.

Suurella painopisteellä haastatteluissa olivat myös nykyisen myyntimallin toimintatavat ja erityisesti prosessissa hyödynnettävät työkalut. Tällä hetkellä järjestelmät eivät tue datan hyödyntämistä myyntiprosessissa parhaalla tavalla ja tämä on kehityslistalla. Myyntiprosessin automatisointia ja digitalisoimista soveltuvilta osin sekä asiakkaiden itsepalvelun mahdollistamista oli pohdittu johtoryhmän kesken, mutta asiaa ei ollut suunniteltu pidemmälle. Johtoryhmässä nähtiin arvo digitaalisten työkalujen käyttöönotossa ja niiden merkitys liiketoiminnan skaalautuvuudelle ja kansainvälistymiselle tunnistettiin.

5.1 Kilpailija-analyysi ja tuotteen asemointi markkinalla

Clausionin johtoryhmän kilpailija-analyysissä on kartoitettu kilpailijoiden ratkaisut ja markkinointiviestit. Kilpailija-analyysin perusteella voidaan tehdä yhteenveto Clausionin ratkaisun vahvuuksista ja löytää tuotteen osalta paras tulokulma Ruotsin markkinoille. Kilpailija-analyysissä on tarkasteltu kilpailijoiden tarjontaa jaoteltuna kahteen osa-alueeseen; Konsernitilinpäätös ja sisäinen laskenta. (Kilpailija-analyysi.) Clausionin talousohjauksen ratkaisu on yhtenäinen kokonaisuus, joka koostuu konsernitilinpäätöksestä ja sisäisestä laskennasta. Suurimman hyödyn asiakas saa, kun ottaa käyttönsä koko tuoteportfolion, mutta on mahdollista ottaa käyttöön vain konsernitilinpäätös tai sisäinen laskenta. Näistä edukseen erottuu erityisesti Clausionin ratkaisu konsernitilinpäätökseen.

Clausionin asema Suomen markkinoilla konsernitilinpäätöksen osalta perustuu tuotteen ainutlaatuisuuteen konsernitilinpäätöksen osa-alueella. Clausion on markkinoiden ainoa toimija, jonka ratkaisun automaatioaste ylittää konsernitilinpäätösprosessin alusta viimeisiin vaiheisiin asti. Clausionilla on uniikki valmisratkaisu, joka sisältää raportit, eliminointimallit, konsolidoinnin sekä tasekirjan ja lii-

tetiedot. Lisäksi ainutlaatuisena tuotelupauksena on pitää huoli konsernitilinpäätöksen oikeellisuudesta ja käytettävien raportointistandardien ajantasaisuudesta. Tämä on maailmanlaajuisissa pörssiyrityksissä talousosastolle suuri helpotus, sillä raportointi ja standardien seuranta on usein hidasta ja virhealtista. Lähimpänä Clausionin ratkaisumallia ovat erilaiset konsernitilinpäätöksen palveluntarjoajat tai tilitoimistot, joiden toiminta harvoin skaalautuu suurten ja keskisuurten yritysten tarpeisiin.

Sisäisen laskennan ja analytiikan osalta kilpailu on kovempaa ja tarjonta laajaa. Ratkaisut ovat samankaltaisia ja perustuvat hyvin pitkälti samoihin ominaisuuksiin ja toiminnallisuuksiin. Sisäisen laskennan ratkaisuiden markkinalla on huomattavasti vaikeampi erottua ja löytää niche-markkinaa. Clausionin tapauksessa sisäinen laskenta on osa kokonaisratkaisua ja konsernitilinpäätöksen ja sisäisen laskennan yhdistelmä tuo asiakkaalle erityisiä hyötyjä.

6 STRATEGIAN NYKYTILA

6.1 Strategiaprosessi

Clausionin strategian muodostamisen prosessi vastaa strategiaprosessin teoriassa esiteltyä mallia (KUVIO 3). Omistajataholta määritetään tavoitteet ja tavoitteiden puitteissa on muodostettava yhtiön strategia. Clausionin visio, missio ja arvot on luotu toimitusjohtajan ja johtoryhmän toimesta, osittain koko organisaatiota osallistaen. Clausionin arvot ovat positiivisuus, proaktiivisuus, ammattimaisuus, innovatiivisuus, luotettavuus ja yhteistyökyky. Visio on olla johtaja talousohjauksratkaisuiden tarjoaja ja missio on tarjota kokonaisvaltainen talousohjauksen ratkaisu, johon asiakas voi luottaa.

Ulkoisen toimintaympäristön analyysit, kuten markkinatutkimus, markkinapotentiaalilin analyysi, myyntiennuste, myyntitavoitteiden asetanta ja kilpailija-analyysi on jo suoritettu johtoryhmän toimesta ja näitä hyödynnetään osana opinnäytetyön aineistoa. Myyntistrategian suuremmat linjaukset, kuten liiketoimintamalli kansainvälistymiseen on muodostettu myyntijohtajan sekä toimitusjohtajan toimesta. Sisäisen toiminnan analyysit, kuten myyntiprosessin analyysit suoritetaan opinnäytetyössä.

Kuten jo Clausionin strategiaa kuvatessa kävi ilmi, kasvu on strategian elementtien tärkein tavoite, mikä heijastuu suoraan myyntiosaston toiminnan organisointiin. Myyntistrategiassa kansainvälistyminen on suurella painopisteellä, mutta olemassa olevan asiakaskunnan huomiointia ei saa unohtaa. Clausionin kansainvälistymisen mahdollistaa nykyinen asiakaskunta kotimaan markkinalla, joten tätä kulmaa ei voi jättää täysin huomiotta myynnin toimenpidesuosituksissa.

Clausionin kohdalla toteutuvat uudella markkinalla menestymistä ennakoivat tekijät; Clausionilla voidaan todeta olevan niche markkinarako, kansainvälistymisen yhteydessä arvoketjua voidaan järjestellä uudelleen, jotta olemassa olevia resursseja saadaan tehokkaasti hyödynnettyä. Olennaisin pohdittava myyntistrategian osa on arvoketju asiakkaan näkökulmasta ja millä tavalla resurssit saadaan

tehokkaimmin hyödynnettyä kansainvälisesti skaalautuvaksi myyntimalliksi. Lisäksi sisäiset prosessit kaipaavat toisaalta osallistavampaa mallia, jossa organisaation eri osastot tekevät jouhevasti yhteistyötä, toisaalta taas yhteistyöhön kaviataan selkeämpää rajanvetoa ja tarkempaa linjausta siitä, kuka pystyy parhaiten tuottamaan arvoa asiakkaalle missäkin tilanteessa.

6.2 Strategiset liiketoiminta-alueet ja segmentointi

Tähän asti segmentointia ei näkyvästi ole sovellettu Clausionin käytännön toiminnassa, vaikka segmentointi onkin ajatuksen tasolla tiedostettu. Kotimaan toiminnassa segmentointi ei olekaan olennainen näkökulma, sillä Clausion keskittyy tarjoamaan kokonaisratkaisua toimialariippumattomasti. Kuitenkin kansainvälistymisprosessissa segmentointi nousee merkittävämmäksi tekijäksi liiketoiminnan käynnistämisvaiheessa, kun toimintaa tulisi rajata ja resursseja kohdentaa merkittävimpiin strategian osa-alueisiin.

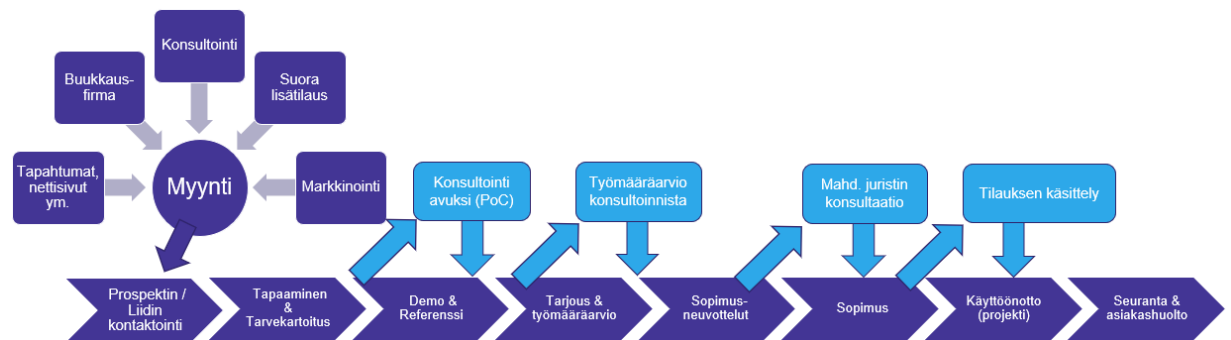
Kun analysoidaan Clausionin talousohjauksen ratkaisun asiakaskuntaa, voidaan havaita, että ratkaisu on laajasti käytössä eri toimialoilla. Tämän vuoksi ei asiakkaan toimialan perusteella ole mielekästä jakaa segmenttejä, joille luotaisiin omat kilpailustrategiansa. Olemassa olevaa asiakaskuntaa ei ole jaettu erityisiin segmentteihin, sillä se ei ole ollut liiketoiminnan tai palvelun tuottamisen kannalta lisäarvoa tuottava tekijä. Asiakkaille on haluttu tarjota joustavaa ja kokonaisvaltaista palvelua ja on koettu, että segmentointi tekee toiminnasta kankeampaa. Kullekin asiakkuudelle nimetään vastuunmyyjä, joka on pääsääntöisesti vastuussa asiakkaasta koko asiakassuhteen ajan.

Tuotesegmentointi on tällä hetkellä osittain käytössä ja näkyy enimmäkseen konsultoinnin toiminnassa, jossa osaaminen jakautuu sisäisen laskennan ja konsernitilinpäätöksen osajiin. Myynnin näkökulmasta ei tällä hetkellä sovelleta tuotesegmentointia käytännön toiminnassa, eikä Clausion halua kotimaan markkinalla profiloitua erityisesti kummankaan tuotealueen tarjoajaksi.

7 MYYNIN PROSESSIEN NYKYTILA

7.1 Nykyinen myyntiprosessi

Kun analysoidaan Clausionin nykyistä myyntiprosessia, voidaan nopeasti huomata, että myynnistä on muodostunut eräänlainen pullonkaula. Kaikki liidit, olemassa olevien asiakkaiden lisätilaukset sekä prospektien kartoitukset kulkevat myynnin kautta. Myyntiprosessissa hyödynnetään suhteellisen vähän dataa, eikä asiakkailta aina kerätä ennakkotietoja ennen tarjousvaihetta tai demoa. Prospektien alkukartoitukset tehdään myyjien toimesta joko sähköpostitse tai puhelimesta, mikä vaatii myyjiltä ajankäyttöä. Lisähaasteena tässä on tiedon ja mahdollisen datan keskittyminen yksittäiselle myyjälle, mikä ei ole organisaation tiedonkulun ja datan hyödynnettävyyden kannalta optimaalisin ratkaisu.



KUVIO 7. Clausionin nykyinen myyntiprosessi. Vaaleansinisellä myyntiosaston ulkopuolisia tahoja osallistavat vaiheet.

Myyntiprosessissa on myös paljon sisäistä yhteistyötä eri osastojen välillä. Tähän asti myynti on hoitanut vakioituneet demot itsenäisesti, mutta konsultointi vastaa asiakaskohtaisista demoista tarvittaessa myynnin kartoituksen perusteella. Näihin valikoituu toteuttavaksi konsultiksi vaihtelevasti se, joka ehtii sillä hetkellä työstämään demon. Osastojen välinen yhteistyö on suositeltavaa ja hyödyllistä, kunhan yhteistyö ja prosessit ovat kunnossa ja mahdollistavat onnistuneen lopputuloksen. Kuitenkin demojen aikataulut ja käytettävät resurssit ovat ajoittain haasteellista järjestää ja myynnin tarpeet saattavat tulla yllättäen ja nopealla aikataululla. Lisäksi demoissa on nähtävissä eroavaisuuksia toteutustavassa riippuen toteuttavasta henkilöstä. Ohjelmistoliiketoiminnassa asiakkaan paras keino

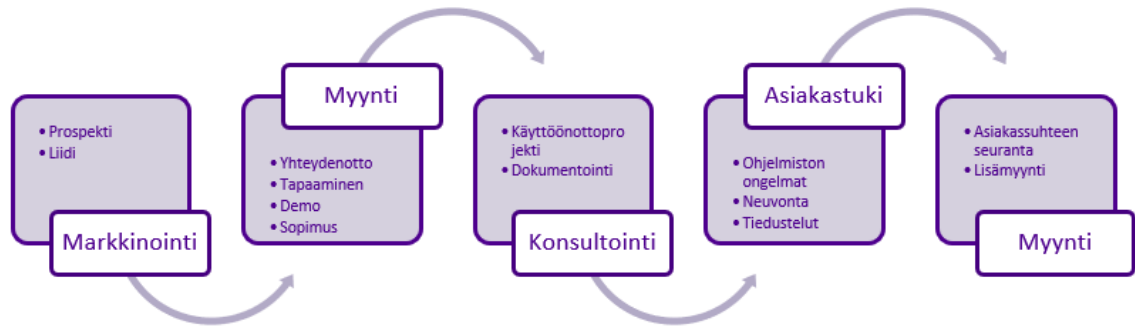
arvioida tuotteen sopivuutta omaan käyttötarkoitukseensa demon näkeminen, joten tähän on syytä panostaa ja mahdollistaa asiakkaalle demo helposti ja tasa-laatuksena.

Konsultointi on vastuussa myytävien projektien työmääräarvioiden tekemisestä. Nämä tehdään aina asiakaskohtaisesti ja niissä arvioidaan projektin haastavuus ja mietitään alustavasti projektin ratkaisumallia. Tämän vuoksi työmääräarvioiden tekeminen on osa-alue, joka on syytä pitää konsultoinnin käsissä. Tällöin pystytään jatkossakin takaamaan, että projektien työmääräarviot ovat mahdollisimman realistisia.

Kun analysoidaan nykyisen prosessin skaalautuvuutta ja soveltuvuutta kansainväliseen liiketoimintaan, voidaan havaita muutamia haasteita. Prosessissa ei hyödynnetä dataa, digitaalisen myynnin työkaluja eikä automatisointia ja vaiheet suoritetaan manuaalisesti ihmisten toimesta. Liiketoiminta pyörii arkena työtuntien puitteissa, eikä asiakkaalla ole mahdollisuutta itsenäiseen ostamiseen poikkeuksellisina aikoina tai ilman yhteydenottoa myyjään.

7.2 Asiakassuhteen elinkaari ja vastuuosastot

Tällä hetkellä asiakassuhteen elinkaari etenee aina Clausionin projektimallin mukaisesti ja eri vaiheista on vastuussa projektin vaiheen toteuttava osasto. Poikkeuksena on myynnin rooli asiakassuhteen huollossa, sillä myynti on läpi asiakassuhteen perimmäisenä vastuussa kaikesta, mitä asiakassuhteen aikana tapahtuu. Käyttöönottoprojektin jälkeen päävastuu asiakkuudesta palaa takaisin myyjälle ja myyntiorganisaatioon. Tähän asti malli on palvellut riittävän hyvin, sillä myyjillä on ollut aikaa olla yhteydessä ja huoltaa myös olemassa olevaa asiakaskuntaa ja varmistaa heidän tyytyväisyytensä palveluun sekä ratkaisuun. Kuitenkin kasvun tavoittelemisen ohjaa myynnin fokuksen uusasiakashankintaan sekä partnerineuvotteluihin, jolloin aikaa olemassa olevien asiakkaiden huolenpidolle ei enää ole riittävästi.



KUVIO 8. Clausionin myyntiprosessi ja vaiheen vastuuosasto.

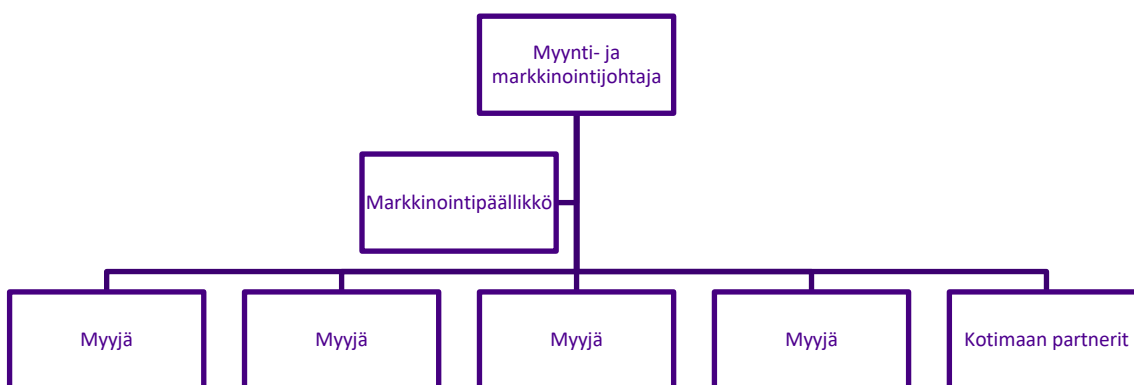
Erityisesti kiireisinä aikoina on havaittu, ettei olemassa olevaa asiakaskuntaa ehditä riittävällä tasolla seuraamaan myynnin toimesta, vaan usein konsultointi tai projektipäälliköt ovat paremmin kartalla asiakkaan tilanteesta ja tarpeista. Konsultointi ja projektipäälliköt ohjataan myyntiin asiakkaalla ilmi tulevat laajennustarpeet, minkä jälkeen myynti hoitaa tilauksen käsittelyn ja mahdolliset hintaneuvottelut. Tässä kohtaa on syytä arvioida asiakkaan ostopolun kosketuspisteiden lisäarvon tuottoa. Kun tarve ja ratkaisu on jo selvillä, on syytä pohtia, tuoko myynnin osallistuminen tilauksen mahdollistajana aidosti lisäarvoa asiakkaalle. Usein myynnin osallistuminen hidastaa lisämyyntiprosessia ja nostaa asiakkaan kynnystä ostopäätöksen tekemiseen. Myynnin tuominen lisämyyntiprosessiin ei aina miellytä konsultteja ja säännöllisesti törmätään konsultoinnin toteuttamiin vaihtoehtoihin ratkaisuihin, jotta toteutus saataisiin nopeasti maaliin ilman myyntihenkilöiden osallistumista. Näin siitä huolimatta, että asiakkaan on toisinaan tingittävä ratkaisun laadukkuudesta.

7.3 Nykyinen myyntiorganisaatio

Clausionin nykyinen organisaatorakenne vastaa hyvin pitkälti pienen startupin organisaatorakennetta, jossa on yksi myyntijohtaja, jonka alapuolella kaikki myyjät ovat. Myyntiorganisaatiossa tiedon kulku on hyvää ja myyntijohtaja pysyy kartalla myyjien tekemisestä. Myyjillä ei tällä hetkellä ole erityistä jakoa vastuualueissa esimerkiksi segmentoinnin pohjalta, vaan kaikki hoitavat kaikkien kokoluokkien asiakkaita, uusasiakkaita, partnereita sekä pitävät huolta olemassa olevasta asiakaskunnasta. Tähän asti malli on toiminut hyvin ja on tuonut joustavuutta esimerkiksi kysynnän vaihdellessa. Toisaalta mallissa heikkoutena on toisistaan

eroavat toimintatavat esimerkiksi partneritoiminnassa sekä aktiivisuustason vaihtelu olemassa olevien asiakkaiden palvelussa.

Nykyinen organisaatorakenne ei mahdollista myynnin skaalautuvuutta parhaalla mahdollisella tavalla, sillä kaikki vastuu ja tuki myyjille on myynti- ja markkinointijohtajan käsissä.



KUVIO 9. Clausionin tämänhetkinen myyntiorganisaatio

8 TOIMENPIDESUOSITUKSET MYYNTISTRATEGIAAN

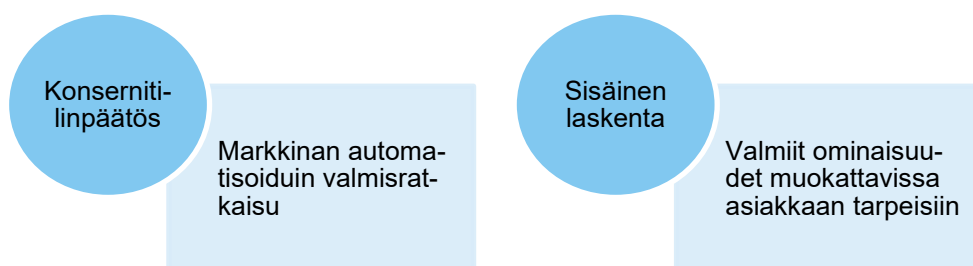
8.1 Segmentointi

Kuten teoreettinen viitekehys osoittaa, segmentointi on oleellinen osa myyntistrategian luomisprosessia sekä toimintasuunnitelman perustaa ja auttaa yrityksiä hahmottamaan niin toimialaansa sekä markkinaa kuin omaa tarjontaansakin. Eriyisesti kansainvälistymisen alkuvaiheessa segmentointi on erinomainen työkalu rajallisten resurssien kohdentamisen hahmottamiseen, sillä resurssit ovat usein rajalliset. Kun muistetaan riittävän tarkka rajausta markkinaa avatessa, saavutetaan varmemmin tuloksia tai epäonnistuesssa saadaan todennäköisemmin arvokasta dataa epäonnistumisen syistä.

Kansainvälistymisen strategian asiakassegmentoinnissa voidaan käyttää asiakkaan toimialatietoa rajaamaan Ruotsin markkinalla ensimmäiseksi tavoiteltava kohdeasiakassegmentti. Tähän olisi syytä soveltaa toimialan myyntipotentialin analysointia, esimerkiksi tarkastelemalla toimialoja, joilla on eniten potentiaalisia pörssiin listautuvia yrityksiä tai toimiala, jolla yritykset kasvavat voimakkaimmin ja kansainvälistyvät. Nämä ovat ennusmerkkejä yrityksistä, jotka hyötyisivät Clausionin ratkaisusta eniten. Vaikka asiakaskuntaa ei haluta liian tiukasti rajata tiettyyn toimialaan, on systemaattisessa kohdennuksessa etunsa. Määrätyn toimialan valitseminen ensimmäiseksi asiakassegmentiksi helpottaisi markkinointiviestinnän kohdentamista ja täsmällisempien myyntiargumenttien rakentamista. Lisäksi ensimmäisen kohdeasiakassegmentin valinnassa voisi hyödyntää olemassa olevaa asiakaskuntaa ja referenssejä, joilla on tytäryhtiö tai toimintaa Ruotsissa, joita voisi kohdemarkkinalla hyödyntää.

Liiketoiminnan segmentoinnissa tuotesegmentointi auttaa Clausionin tapauksessa kilpailustrategian luomisessa ja kilpailuedun hahmottamisessa Ruotsin markkinalla. Tuotesegmentoinnin kautta voidaan kirkastaa kansainvälistymisen tulokulmaa ja markkinalla asemoitumista korostamalla ratkaisun vahvimpia osalualueita. Tuotesegmentointi ei kuitenkaan tuota asiakkaan näkökulmasta lisäarvoa, kun analysoidaan myynnin prosesseja. Tämän vuoksi tuotesegmentointia ei

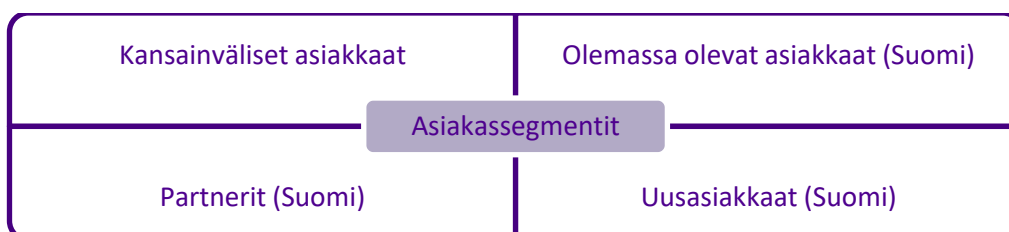
ole syytä hyödyntää esimerkiksi organisaatorakenteessa tai myynnin prosesseissa, vaan sen kautta peilataan lähtökohtaisesti ainoastaan markkinan tilannetta.



KUVIO 10. Clusionin tuotesegmentointi ja kilpailuedut.

8.2 Asiakkaiden segmentointi

Clusionin olemassa olevasta asiakaskunnasta sekä strategiasta voidaan havaita neljä toisistaan erottuvaa asiakaskuntaa: kansainväliset asiakkaat, olemassa olevat asiakkaat (suomi), kotimaan partnerit sekä kotimaan uusasiakkaat. Nämä neljä asiakaskuntaa vaativat kukin omanlaisensa palvelumallin, toisin sanottuna kilpailustrategian. Kansainvälistymisen myötä olisi asiakassegmentoinnissa huomioitava myös asiakkaan maantieteellinen sijainti. Tällöin segmentointi mahdollistaisi parhaan palvelumallin luomisen kunkin tyyppiselle asiakkaalle läpi asiakassuhteen.



KUVIO 11. Clusionin asiakassegmentit.

8.3 Kansainvälistymisen lippulaivatutuote

Kuten strategiaproessin teoriaosiossa todettiin, kansainvälistymisessä onnistumisen edellytyksenä pidetään riittävän kapeaksi rajatulla näkökulmalla pienemmän taistelun voittamista, josta markkinaosuutta lähdetään laajentamaan. Konsernitilinpäätöksen osalta voidaan vetää johtopäätös, että Clausionilla on erityistä kilpailuetua tarjoava tuote, joka on suunnattu niche-markkinalle. Kansainväliset raportointistandardit ovat maailmanlaajuiset ja vastaavan valmispaketin tarjoajia konsernitilinpäätökseen on vähän, jos lainkaan. Maakohtaiset raportointistandardit, kuten Ruotsin GAAP, saataisiin tuoteistettua olemassa olevista asiakastoetuksista mallintuen. Tämän perusteella olisi viisainta tehdä konsernitilinpäätöksestä Clausionin lippulaivat tuote kansainvälistymisessä ja aloittaa kansainvälistyminen fokusoitumalla konsernitilinpäätökseen.

Kun konsernitilinpäätöspuolelle on saatu asiakkuuksia, voidaan strategiaa laajentaa fokusoitumisen ja erottautumisen yhdistelmään. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että tarjontaa laajennetaan asteittain, jolloin sisäinen laskenta seuraa luontevasti perässä lisä- tai ristiinmyynnin muodossa. Keskittymällä aluksi vahvasti konsernitilinpäätökseen pystytään täsmällisemmin kohdentamaan markkinointi esimerkiksi pörssiyritysten talousosastoille ja tuomaan rohkeammin Clausionin ratkaisun ylivoimaisuus esiin. Lisäksi tarkemmin rajattu markkinan avaus mahdollistaisi asteittaisen oppimisen sekä resurssien tehokkaamman kohdentamisen alkuvaiheessa.

9 TOIMENPIDESUOSITUKSET MYYNTIPROSESSIIN

Skaalautuvampi myyntimalli ei suoranaisesti ole toimenpide kansainvälistymisen saavuttamiseksi, mutta sillä on tärkeä rooli sen mahdollistamisessa. Ensinnäkin, kun myyntiprosessissa aletaan hyödyntää digitaalisia työkaluja voimakkaammin, vapautuu myyjiltä aikaa olennaisimpiin tehtäviin, tässä tilanteessa kasvun ja kansainvälistymisen rakentamiseen. Toiseksi digitaaliset työkalut ja tiimimyyntimalli osallistavat koko organisaatiota myyntityöhön ja moninkertaistavat myyntivoimaa ilman uusien resurssien palkkaamista. Lisäksi tämä rakentaa osastojen välistä yhteistyötä ja toisi yhteisen tavoitteen asiakassuhteiden hoitoon. Kolmas päätaivoite skaalautuvassa myyntimallissa on parempi asiakaspalvelu ja datan hyödyntäminen myyntiprosessissa.



KUVIO 12. Clausionin muokattu myyntiprosessi. Vaaleansinisellä myyntiorganisaation ulkopuolista yhteistyötä vaativat vaiheet, itsepalvelumahdollisuus ja tiimimyyntimalli mustalla tekstillä.

9.1 Tiimimyyntimalli ja itsepalvelumahdollisuus

Tällä hetkellä Clausionilla on runsaasti asiakkaita, jotka laajentavat ratkaisuaan säännöllisesti tai konsultointi tunnistaa projektien aikana laajennustarpeita. Tähän asti suorat lisätilaukset ja konsultoinnin tunnistamat tarpeet on käsitelty myynnin toimesta, mikä ei tuota asiakkaalle lisäarvoa. Optimaalista olisi mahdollistaa asiakkaille itsepalvelu ja luoda konsultoinnille mahdollisuus ohjata asiakas itsepalvelun piiriin hoitamaan tarvittavan lisätilauksen heti projektin aikana, kun lisätarpeita ilmenee. Jalkauttamalla lisämyynti suoraan asiakkaille sekä konsultoinnille voidaan varmistaa, että myyntiprosessi tuottaa loppuun asti asiakkaille

maksimaalisesti lisäarvoa. Asiakkaille itsenäisen ostamisen mahdollistamisen ja organisaation tiimimyyntimallin jalkauttamisen kautta voidaan moninkertaistaa Clausionin myyntivoima ilman lisäresurssien palkkaamista. Tämä olisi myös yksi toimenpide olemassa olevan asiakaskunnan palvelumallin parantamiseen.

Erityisesti kansainvälistyessä on yrityksen olemassa olevien resurssien hyödyntäminen saatava maksimoitua. Kun konsultoinnin toimintaan kehitetään myynnillisempi toimintamalli, pystytään varmistamaan, että asiakkaalle osataan tarjota näkemyksellisiä ja asiantuntevia, parhaita ratkaisuita. Tällöin myynti alkaa luonnollisesti syntyä siellä, missä osaamisen taso ja lisäarvon tuotto on korkeimmillaan. Konsultointia myynnillisissä tilanteissa voisi tukea myynnistä olemassa olevien asiakkaiden tukemiseen nimetty henkilö. Erityisesti alkuvaiheessa on syytä huomioida uuden prosessin aiheuttama mahdollinen muutosvastarinta ja tehtävä lisämyynnistä houkuttelevaa ja matalan kynnyksen toimintaa palkitsemismallin ja tuen kautta.

9.2 Automatisoitu alkukartoitus ja tapaamisten varaaminen

Myynnin roolin muutos kumppanimaiseen suuntaan kielii, että myyjiltä vaaditaan äärettömän laajaa tietämystä omasta toimialastaan sekä ymmärrystä asiakkaan tarpeista voidakseen tuottaa asiakkaalle heti ensi kohtaamisessa riittävästi lisäarvoa. Yksi merkittävä kehityskohta Clausionin myyntimallissa on datan hyödyntäminen jo prospektointivaiheessa. Datan kerääminen asiakkaasta etukäteen auttaisi myyjiä hahmottamaan asiakkaan tilannetta paremmin sekä tarjoamaan referenssejä, pitkän aikavälin näkemyksiä sekä parhaita käytäntöjä toteutukseen heti ensikohtaamisesta alkaen.

Alkukartoitus olisi syytä automatisoida asiakkaalle lisäarvoa tuottavaksi kyselylomakkeeksi, joka tarjoaisi asiakkaalle ideoita vastaavanlaisten asiakastoteutusten perusteella ja antaisi lisätietoa esimerkiksi Clausionin projekteissa mitattujen ROI-tunnuslukujen muodossa. Esimerkki kysymyslomakkeesta löytyy liitteistä (Liite 2). Automatisoitu alkukartoitus vapauttaisi myynnin resursseja, kun myyjien aikaa ei enää sitoutuisi sähköpostitse tai puhelimitse tehtäviin kartoituksiin. Eri-

tyisen mielenkiintoinen näkökulma alkukartoituksen automatisoinnissa on mahdollistaa asiakkaalle ostoprosessin edistäminen koska tahansa riippumatta Clausionin myyjien aikatauluista. Oikein toteutettuna ja brändättynä kartoituksesta saisi prospekteille työkalun omien tarpeidensa hahmottamiseen ja jatkojalostamiseen, minkä kautta myös Clausion saisi jo ennen ensi tapaamista arvokasta taustatietoa asiakkaan tarpeista ja tilanteesta. Parhaassa tapauksessa kartoituksen lopputuloksena muodostuisi tarjouksen runko, jolloin jälleen säästetään myyjien aikaa tarjouksen työstämisessä.

Kyselylomakkeen täyttämisen aikana olisi erityisen tärkeää mahdollistaa asiakkaalle tapaamisajan varaaminen suoraan myynnin kalentereista, jolloin myyjien aikaa säästetään jälleen. Tapaamisen aikatauluttamisen linkkiä tulisi hyödyntää jatkossa myös sähköpostitse hoidettavassa ajan varaamisessa, jolloin myyjien ei enää tarvitsisi etsiä kalenteristaan avoimia tapaamisaikoja, vaan asiakas pääsisi näkemään vapaat ajat reaaliaikaisesti suoraan kalenterista.

Alkukartoituksessa on ehdottoman tärkeää olla oikopolku suoraan tapaamisen varaamiseen kärsimättömille sekä vaihtoehto myyjän yhteydenoton pyyntöön. Alkuvaiheessa on syytä varautua siihen, että myyjien on myytävä asiakkaalle ajatus pienestä vaivannäöstä kyselylomakkeen täyttämisen muodossa, jotta ensikontaktit myynnin kanssa voidaan valmistella ja rakentaa aidosti lisäarvoa tuottaviksi. Tämän vuoksi kyselyä rakentaessa on syytä pitää silmällä asiakkaalle syntyvää lisäarvoa, esimerkiksi esittämällä ideoita ja faktoja tyypillisistä ratkaisupaketeista tai saavutettavasta hyödystä Clausionin projekteissa vastaavan toimialan tai koluokan organisaatioissa.

Lomakkeesta kerättävää dataa olisi myös ehdottoman tärkeää hyödyntää markkinoinnin kohdistamisessa. Optimaalisessa tilanteessa lomakkeen data olisi myös kehitystarpeiden ja strategisen vuoropuhelun väline asiakkaan ja Clausionin välille, jolla saataisiin asiakkaiden tarpeista ja mielipiteistä arvokasta dataa. Tällöin koko strategiaprosessi alkaisi pohjustua asiakkaiden kanssa käydylle vuoropuhelulle.

9.3 Demon tehostaminen ja vakiointi

Myyntiprosessissa päästäisiin optimaaliseen tilanteeseen, kun myynnin esittämä vakiodemo olisi riittävän kattava ja laaja vakuuttamaan asiakkaan ratkaisun soveltuvuudesta omaan käyttötarkoitukseensa. Myyntiprosessista saataisiin poistettua organisaation sisäinen ennakoimaton ja nopeatempoinen demojen improvisointi myynnin tarpeisiin. Tällöin päästäisiin tilanteeseen, jossa vakiodemo olisi hallinnoitu kokonaisuus ja asiakaskohtaisten demojen kohdalla voitaisiin harkitusti puntaroida, milloin näitä on perusteltua lähteä rakentamaan.

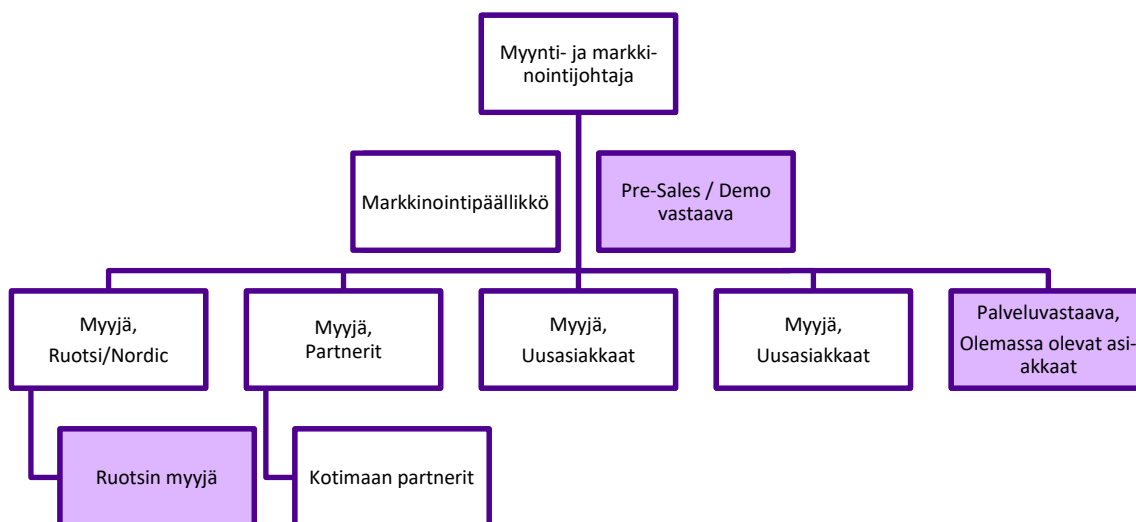
Demon kehittäminen ja laajentaminen vaatii paljon työtä ja resursseja, ja ylläpidossa on merkittävä työ. Demo on olennainen osa myyntiprosessia, joten siitä ei kuitenkaan kannata tinkiä. Myyntistrategian kasvutavoitteiden näkökulmasta olisi erityisen tärkeää varautua demojen kasvavaan määrään ja varmistaa demojen tasalaatuisuus, jotta asiakkaalle aidosti pystytään tuottamaan demolla lisäarvoa. Juuri lisäarvon tuottamisen näkökulmasta olisi suositeltavaa, että demon kehitys ja ylläpito keskitettäisiin jatkossa yhdelle vastuuhenkilölle, joka toimii myynnin, tuotekehityksen ja konsultoinnin kanssa tiiviissä yhteistyössä. Vastuuhenkilö olisi myynnin käytettävissä oleva asiantuntijaresurssi, joka tarvittaessa liittyy myyntipalaveriin suorittamaan demon esittämisen. Tällöin konsultoinnin osallistuminen myyntiprosesseihin saataisiin muutettua paremmin hallinnoitavaksi prosessiksi ja konsultoinnin resurssit voisivat keskittyä laskutettavaan asiakastyöhön. Lisäksi myyjien ei tarvitsisi omata syvällistä tietämystä demosta ja ratkaisuiden läpikäymisestä sekä esittämisestä, vaan myyjät voisivat keskittyä arvomyyntiin.

10 MYYNTIORGANISAATION MUUTOKSET

Kuten myyntiorganisaation teoriaosiossa käsiteltiin, kansainvälistyminen ja yrityksen kasvu tuovat tarpeen myynnin roolien kaventamiselle ja erikoistumiselle tiettyihin osa-alueisiin. Olemassa olevasta asiakaskunnasta ja strategiasta tunnistettuja asiakassegmenttejä voidaan hyödyntää myyntiorganisaation muodostamisessa, jolloin kullekin asiakasryhmälle mahdollistetaan omanlaiset prosessinsa sekä näihin keskittyvät vastuuhenkilöt. Näin taataan paras palvelumalli ja asiakassegmenttien erilaisten tarpeiden huomiointi läpi asiakassuhteen.

Kansainvälistymisen myötä organisaatiossa olisi syytä huomioida myös maantieteellinen jako asiakassegmenttien lisäksi. Näin kansainvälinen toiminta on selkeästi oma kokonaisuutensa, johon on omat vastuuhenkilöt sekä prosessit, jolloin myös kielitaito voidaan huomioida palvelussa. Kun Ruotsin organisaatio on oma kokonaisuutensa, pystytään kansainvälisiä toimintoja kasvattaa asteittain kysynnän mukaisesti sekä laajentaa osaamista esimerkiksi uusiin tuotealueisiin tarpeen mukaan. Näin voidaan organisaatiota viedä pienin askelin kansainvälisempään suuntaan ja oppia prosessin aikana.

Vaikka myyjien vastuualueet kapenevat tiettyihin asiakassegmentteihin, on uudessa organisaatorakenteessa useita monialaisia rooleja, jotka toimivat siltoina eri osastojen välillä. Näin vahvistetaan organisaation osallistavaa myyntimallia, jossa saadaan hyödynnettyä eri osastojen osaamista ja työpanosta hallitusti ja keskitetysti.



KUVIO 13. Uudistettu myynnin organisaatorakenne (uudet roolit violetilla)

Ruotsin organisaatiossa voidaan toistaiseksi pysytellä start-up yritysten mallissa, jossa Ruotsin myynnistä vastaa yksi henkilö. Kansainvälistymisessä on tärkeää huomioida riittävä resursointi, jotta myynti saadaan tehokkaasti käyntiin. Kaksi teoriassa esitettyä sudenkuoppaa kansainvälistymisen alkaessa ovat puutteellinen tuki uuden kohdemarkkinan tekijöille sekä kohdemarkkinan tekijöiden heikot verkostot. Tämän vuoksi Clausionin tapauksessa on ensisijaisen tärkeää palkata Ruotsin markkinalle paikallinen tai vahvasti natiivi vastuumyyjä, jolla olisi laajat kontaktiverkostot ja valmius rakentaa myös partneriverkostoa. Tällöin onnistumisen todennäköisyys kasvaa ja on mahdollista päästä nopeammin oikeiden kontaktien puheille sekä löytää sopivat partnerit. Suomesta käsin on varmistettava riittävä tuki, koulutus ja motivointi Ruotsin tekijöille ja mahdollisille tuleville partnereille, joten Suomeen olisi syytä allokoita Ruotsin myyjälle vastuupari.

Ruotsin organisaation osaamisprofiiliin vaikuttaa olennaisesti valittu markkinoille tulokulma sekä korostettava kilpailuetu. Kun keskitytään alkuvaiheessa konsernitilinpäätökseen, on helpompi tukea oikeanlaisen tiedon ja riittävän asiantuntijuuden kehittymistä Ruotsin myyjille. Osaamista voi pikkuhiljaa kasvattaa ja laajentaa myös muihin tuotesegmentteihin, mutta konsernitilinpäätöksen konsepti on huomattavasti helpompi sisäistää ja myydä kuin Clausionin kokonaisratkaisu. Lisäksi asiakassegmentin rajaaminen auttaa myyjiä alkuvaiheessa sisäistämään juuri valitulle asiakasryhmälle tuotettava arvo parhaiten, jolloin on todennäköisempää onnistua haastavissa myyntitilanteissa. Asteittainen laajentaminen mahdollistaa taas nopeamman sisäänajon ja oppimisen matkan varrella.

Yhteistyö demojen osalta on toiminut konsultoinnin kanssa tähän asti, mutta organisaatiossa, kuten edellä kuvattiin, olisi tulevaisuudessa huomioitava kasvava asiakashankinnan määrä ja varmistettava demojen tekemisen tehokkuus sekä tasalaatuisuus. Organisaatiorakenteeseen onkin lisätty Pre-sales / Demo vastaa- van rooli, joka vastaisi myyntiprosessin aikana esitettävistä demoista ja voisi toimi- asiaantuntijaroolissa myyntiprosessien aikana. Näin varmistetaan, että myyn- tivaiheen asiantuntija osaisi tuottaa asiakkaille ehdotuksia ja näkemyksiä par- haista käytännöistä, mutta myös esittää asiat riittävän myynnillisestä näkökul- masta. Pre-sales roolissa olennainen tehtävä olisi myös demoprosessin kehittä- minen standardoituun malliin ja luoda vakioitu asiakaskohtaisten demojen raken- tamisen malli.

Olemassa olevien asiakkuuksien systemaattisemman palvelumallin tarve tuli opinnäytetyön empiirisessä osuudessa useasti esiin ja tästä keskusteltiin useasti haastatteluissa. Olemassa olevat asiakkaat vaativat kokonaan omanlaisensa pal- velumallin, joten olisi perusteltua, että yksi myyjistä olisi vastuussa olemassa ole- vien asiakkaiden hoidosta ja seurannasta. Lisämyynnin jalkauttaminen konsul- toinnin suuntaan vaatii erityistä huomiointia, eikä näin radikaalia palvelumallin muutosta voi odottaa tapahtuvan vain prosessin ajatuksellisella muutoksella. Tä- män vuoksi olemassa olevista asiakkaista vastaisi jatkossa palveluvastaava, joka käytännössä huolehtii asiakkaista myynnillisestä näkökulmasta yhteistyössä kon- sultoinnin kanssa. Palveluvastaavalla on tärkeä rooli myös konsultoinnin motivoi- misessa uuden toimintamallin jalkauttamisen aikana, sekä konsultoinnin tukemi- nen myynnillisissä keskusteluissa. Erityinen piirre palveluvastaavan roolissa on vastuu pitkäaikaisten asiakkaiden ratkaisun toimivuuden varmistamisesta ja ke- hitysideoiden ja uusien toiminnallisuuksien esittämisessä asiakkaille. Palveluva- staava olisi avainhenkilö asiakkaiden ohjaamisesta itsepalvelun piiriin yhteis- työssä konsultoinnin kanssa, kun laajennustarpeita ilmenee.

10.1 Roolitukset

Alla on kuvattuna karkeasti uudistetun organisaatiorakenteen (kuvio 13) mukaiset työnkuvat.

Pre-sales / Demo vastaava

Myynnin resurssi demoihin sekä asiakaskohtaisiin demoihin ja tapaamisiin. Vastaa standardoidun demoprosessin kehityksestä sekä asiakaskohtaisten demojen rakentamisesta. Tekee tiiviisti yhteistyötä tuotekehityksen ja konsultoinnin kanssa, jotta tiedonkulkua tarvittavista ominaisuuksista saadaan tehostettua myynnin ja muiden osastojen välillä.

Palveluvastaava, olemassa olevat asiakkaat

Palveluvastaavan työnkuvan pääasiallinen tehtävä on olemassa olevien asiakkaiden seuranta, sekä varmistaa asiakkaiden saaman palvelun ja ratkaisuiden laatua. Palveluvastaavat varaavat seurantapalaverit asiakkaille ja tavoitteena on asiakkuudesta riippuen olla asiakkaaseen yhteydessä vähintään kerran vuodessa, strategisesti tärkeisiin asiakkuuksiin jopa kuukausittain. Palveluvastaava on myös lisämyynnin ja laajennusten koordinoija yhteistyössä konsultoinnin kanssa. Palveluvastaavalla on tärkeä rooli toimia yhteyshenkilönä konsultoinnin ja myynnin välillä ja tarvittaessa ohjata asiakkaiden tarpeet eteenpäin oikealle taholle.

Myyjä, Nordic

Ruotsin maajohtajan kanssa yhteistyössä toimiva myyjä. Nordic-alueen myyjän vastuualueisiin kuuluu myös kansainvälisten partnerisuhteiden ylläpito, motivointi ja tarvittaessa koulutuksen järjestäminen. Kuitenkin pääpaino on uusasiakashankinnassa ja Ruotsin maajohtajan tukemisessa tämän osalta.

Myyjä, Partnerit

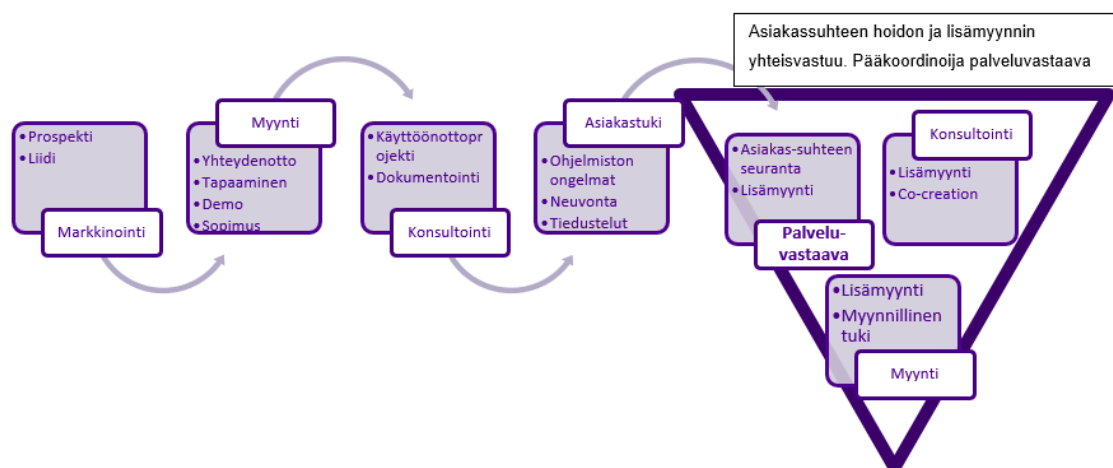
Suomen partnerivastaava, joka ylläpitää ja rakentaa yhteistyötä kotimaan olemassa olevien sekä uusien partnerien kanssa. Tehtäviin kuuluu myös partnerien motivointi, koulutuksen järjestäminen ja partnerien myynnissä tukeminen tarvittaessa.

Myyjä, Uusasiakkaat

Kasvustrategian tärkein kivijalka kotimaan markkinoilla on uusasiakkaiden hankinta, joten tätä tehostetaan keskittämällä vastuu uusasiakashankinnasta kahdelle myyjälle.

10.2 Olemassa olevat asiakkaat ja tiimimyyntimalli

Organisaatorakenteen yhteydessä käytiin läpi paremmin turvattua olemassa olevien asiakkaiden huollon mallia tähän dedikoiduin resurssein. Käytännössä tulevaisuuden strukturoidumpi malli asiakassuhteen ylläpitoon jalkauttaisi projektin jälkeisen asiakasvastuun jaetusti palveluvastaavan, konsultoinnin ja myynnin kesken. Päävastuu palvelun säännöllisyydestä kuitenkin palveluvastaavan käsissä, joka vastaisi olemassa olevista asiakkaista asiakkaan kanssa sovitun palvelumallin mukaisesti. Mallissa on kuitenkin tarkoitus poistaa turhat organisaation sisäiset välivaiheet esimerkiksi lisämyynnin osalta ja mahdollistaa tämä kaikille asiakkaan kanssa toimiville osastoille.



KUVIO 14. Clausionin olemassa olevien asiakkaiden vastuun muutos tiimimyyntimalliin.

Asiakkailla olisi syytä varata säännölliset seurantalaverit palveluvastaavan toimesta, jossa lisätarpeet ja laajennusmahdollisuudet saataisiin säännöllisesti kartoitettua, mikäli projektille ei ole tiedossa jatkovaiheita, joissa tarpeet tyypillisesti tunnistetaan. Palveluvastaavan tehtävä on myös huomioida liiketoiminnan kausittainen vaihtelu ja esimerkiksi järjestää pitkäaikaisille asiakkaille kartoituskäyntejä, kun projektitilanne konsultoinnissa sen sallii. Myynnin rooli olemassa olevien asiakkaiden huollossa olisi tukea konsultointia sekä palveluvastaavaa mahdollisissa hintaneuvotteluissa sekä seurata olemassa olevien asiakkaiden itsepalvelun kautta tehtyjä lisähankintoja ja arvioida tilausten lisämyyntipotentiaalia. Tarvittaessa myynti voisi olla yhteydessä asiakkaaseen

itsenäisesti tehtyjen lisätilausten osalta, mikäli näissä voisi edelleen olla lisämyyntipotentialia.

11 TOIMENPIDESUOSITUSTEN KOONTITAUUKKO

Toimenpidesuosituksia on muodostettu opinnäytetyössä havaittujen kehityskohdeiden kautta ja ne on pyritty listaamaan yksityiskohtaisessa ja mitattavassa muodossa. Toimenpidesuosituksissa esiintyvät muiden osastojen, kuten konsultoinnin ja tuotekehityksen) toimenpidesuosituksia on muodostettu myynnillisestä näkökulmasta ja näiden toimenpiteiden kautta on tarkoitus lisätä organisaation myyntikyvykkyyttä läpi linjan. Toimenpidesuosituksien jatkojalostaminen ja mittaristo vaativat jatkojalostusta ja työstöä.

TAULUKKO 1 Toimenpidesuosituksia taulukoituna.

OSASTO	TAVOITE	MITTARI
MYyntI	1 Kansainvälistyminen	1 Ensimmäisen kohdeasiakassegmentin määrittäminen
		2 Ruotsin organisaatiolle dedikoitu työpari Suomesta
		3 Referenssiasiakas, jota voi käyttää Ruotsissa
	2 Skaalautuva myyntimalli & digimyynti	1 Digitaalinen interaktiivinen tilannekarttoitus asiakkaille, huom. Lisäarvon tuotto asiakkaalle
		2 Varhaisempi asiakaskontakti ja lisäarvon tuotto heti ensi kohtaamisesta (datan hyödyntäminen)
		3 Konsulttien tukeminen lisämyynnissä, asiakkaan itsenäisten ostojen seuranta
	3 Olemassa olevat asiakkaat	1 Säännöllisempi palvelumalli ja seurantalaverit
		2 Tiimimyyntimallin käyttöönotto, palveluvastaavan tukeminen myynnissä
		3 Mahdollisuus asiakkaalle itsenäiseen ostamiseen
KONSULTOINTI	1 Myynnillinen palvelumalli	1 Lisämyynnin mahdollistaminen & siitä palkitseminen
		2 Pre-sales / demovastaavan palkkaaminen
		3 Demoprosessin vakiointi ja kehittäminen
		4 Olemassa olevien asiakkaiden kehitys/kartoituskäynnit syklisyyden paikkaamiseksi
	2 Arvolupaus osaksi projekteja	1 Mittariston päättäminen projektien ROI:n seurantaan
		2 Mittareiden jalkauttaminen osaksi projekteja
		3 Arvolupaus läpinäkyväksi referenssien kautta
		1 Konsernitilinpäätöksestä lippulaivatutuote markkinan avaukseen
TUOTE	1 Ratkaisun erottautuminen kansainvälisesti	2 Sisäisen laskennan ristiinmyynti
		3 Co-creation asiakkaiden ja konsulttien kanssa (organisaatorakenteen uudet roolit)

12 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoite oli tuottaa myyntiorganisaatiolle uudistettu myyntistrategia ja toimenpidesuositukset kansainvälistymiseen Ruotsin markkinalle. Tarkoituksena oli tunnistaa olennaiset segmentit, joihin pohjaten sisäiset myyntiprosessit ja -organisaatio voidaan muokata palvelemaan kansainvälistymisen saavuttamista paremmin.

Opinnäytetyössä käytiin yleisellä tasolla läpi kaikki myyntistrategian muodostamisen vaiheet, pois lukien mittareiden ja tavoitteiden asettaminen, toteutus sekä seuranta. Lopputuloksena syntyi konkreettinen tehtävälista myynnin toimenpidesuosituksista, joilla saadaan myyntiosaston toiminta palvelemaan parhaiten strategisia tavoitteita. Toimenpidesuositukset tähtäävät myyntiorganisaatiossa sekä yrityksen muilla osastoilla skaalautuvampaan myyntimalliin sekä organisaation kokonaisvaltaisen myyntikyvykkyyden lisäämiseen. Toimenpidesuositukset vastasivat hyvin työlle asetettuun tavoitteeseen ja niillä saavutettiin käytännön askelmerkit myyntistrategian tehokkaaseen jalkauttamiseen. Osa toimenpidesuosituksista (taulukko 1), kuten kansainvälistymisen toimenpiteet ovat lyhyen aikavälin toimenpiteitä, mutta myyntiorganisaation muutokset toteutetaan käytäntöön vaiheittain pidemmällä aikavälillä.

Opinnäytetyön haasteena oli rajauksen laajuus, sillä strategian ja myyntistrategian teoria yhdistettynä kansainvälistymiseen nojaavat vahvasti segmentointiin ja markkinalla asemoitumiseen, joita ei lähtökohtaisesti ollut tunnistettu tarpeelliseksi. Tämän vuoksi kirjoittaja koki välttämättömänä käsitellä nämä osa-alueet opinnäytetyössä pintapuolisesti. Segmentoinnin ja kansainvälisellä markkinalla asemoitumisen syvällisempi tutkiminen olisikin suositeltavaa kansainvälistymisprosessia eteenpäin vietäessä. Erityisesti Ruotsin ensimmäiseksi kohdeasiakassegmentiksi valikoituva toimiala tai asiakasryhmä olisi syytä rajata tarkemmin tehokasta go-to-market strategiaa varten. Lisäksi markkinoilla asemoitumista sekä kilpailijoita on syytä analysoida syvällisemmin mahdollisen niche-markkinaraon löytämiseksi.

Vaikka strategian kirjallisuudessa on saatu strategiaprosessi kuvattua lineaariseen ja prosessimaiseen etenemismalliin, voisi strategian luomista ja toteuttamista kuvailla ennemminkin systeemiajattelun kaltaiseksi palapeliksi. Erityisesti kansainvälistymisen näkökulmasta on prosessissa toisinaan palattava taaksepäin ja pohdittava uudelleen jo päätettyjä asioita parhaan mallin luomiseksi. Kansainvälistyminen on pikemminkin jatkuva iteroiva prosessi, jossa yrityksen ja erehdyksen kautta rakennetaan myyntistrategiaa parhaiten palvelemaan malliin. Sekä markkina että yrityksen tilanne elävät jatkuvasti ja tutkimuksessa haastetta tuottikin prosessin eteneminen ja näin ollen myös opinnäytetyön rajauksen muuttuminen prosessin aikana.

Haastatteluiden vähäinen määrä on tutkimuksen luotettavuuden kannalta epäsuotuisaa, mutta haastatteluissa pyrittiin syvälliseen keskusteluun strategisista päätöksistä ja panostettiin erityisesti laadukkaaseen tiedon keräämiseen opinnäytetyöhön liittyvistä tutkimuskysymyksistä. Toisaalta pienessä organisaatiossa on päätösten teko keskitetty muutamalle henkilölle ja haastattelut on suoritettu näiden osa-alueiden avainhenkilöiden kanssa, joten tiedon voisi olettaa olevan lähtökohtaisesti luotettavaa. Strategisissa päätöksissä on riskinä mielipiteiden ja tilannekohtaisuuden vaikutukset, joten toimenpidesuosituksen tulkinta ja soveltuvuus voivat muuttua ja tarkentua prosessin edetessä.

Opinnäytetyö on tehty kansainvälistymisen alkuvaiheessa ennen kuin markkina-alueita on useita. Kansainvälistymisen edetessä on siis syytä tarkastella toimenpidesuosituksen toimivuutta laajemmalla markkina-alueella. Kansainvälistymisen prosessi tulisi olla ennemminkin iteroiva ja alati kehittyvä prosessi kuin kiveen hakattu toimintamalli, jossa punnitaan aina kohdemarkkinan senhetkistä tilannetta. Opinnäytetyön toimenpidesuosituksen soveltumista muihin Pohjoismaihin on myös punnittava.

Prosessien muuttuessa ja erityisesti tiimimyyntimallin myötä on syytä tarkistaa ja uudistaa työntekijöiden palkitsemismalli ja myynnin mittarit. Suositeltavaa olisi, ettei konsultoinnin palkitsemismalliin otettaisi lisämyynnin näkökulmaa tavoitteeksi, mutta lisämyynnissä onnistumisesta palkittaisiin.

Erityisesti alkukartoituslomakkeen uskottavuus vaatii konkreettisia mitattuja ROI-esimerkkejä Clausionin asiakaskunnasta. Olisikin syytä kehittää systemaattinen mittaristo osaksi projektien seurantaan, jonka avulla Clausionille sekä asiakkaille kirkastuu ratkaisun kautta saavutettu hyöty ja samalla dokumentoidaan projektien onnistuminen myös asiakkaalle näkyvään muotoon.

LÄHTEET

Bages-Amat, A., Harrison, L., Spillecke, D., & Stanley, J. 2020. These eight charts show how COVID-19 has changed B2B sales forever. McKinsey & Company. Viitattu 20.4.2021. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/these-eight-charts-show-how-covid-19-has-changed-b2b-sales-forever>

Beerel, A. 2009. Leadership and Change Management. London: SAGE Publications.

Bryce D. & Dyer, J. 2007. Strategies to Crack Well-Guarded Markets. Harvard Business Review. Viitattu 26.9.2021. <https://hbr.org/2007/05/strategies-to-crack-well-guarded-markets>

Daly, D. 2017. Digital Sales Transformation in a Customer First World. Oak Tree Press.

Gartner. n.d. Gartner Says 80% of B2B Sales Interactions Between Suppliers and Buyers Will Occur in Digital Channels by 2025. Verkköjulkaisu. Viitattu: 25.4.2021. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-09-15-gartner-says-80--of-b2b-sales-interactions-between-su>

Gawer, A. & Cusumano, M. 2007. Business Insight (A Special Report); Strategies for Being a Platform Leader. The Wall Street journal. Eastern edition.

Glowik, M. 2010. Market Entry Strategies: Internationalization Theories, Network Concepts and Cases of Asian firms: LG Electronics, Panasonic, Samsung, Sharp, Sony and TCL China. [Online]. Berlin: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Hopkins, R. A. 2017. Grow Your Global Markets A Handbook for Successful Market Entry. 1st ed. 2017. [Online]. Berkeley, CA: Apress.

Jobber, D. & Lancaster, G. 2015. Selling and sales management. Pearson Education.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Alma Talent. (E-kirja)

Kotler, P. & Keller, K. 2006. Marketing management. 12. ed. Upper Saddle River (N.J.): Pearson Prentice Hall.

Kotler, P. 2019. Marketing management. Fourth European edition. Harlow, England: Pearson.

Laine, K. 2015. Myynti on rikki: b-to-b-myyntin uusi aika. Helsinki: Talentum Pro.

Marcos Cuevas, J., Donaldson, B., & Lemmens, R. 2016. Sales Management: Strategy, Process and Practice. Palgrave Macmillan.

- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Panagopoulos, N. G. & Avlonitis, G. J. 2010. Performance implications of sales strategy: The moderating effects of leadership and environment. *International journal of research in marketing*. [Online] 27 (1), 46–57.
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi Oy.
- Shanks, J. 2016. *Social Selling Mastery: Scaling up Your Sales and Marketing Machine for the Digital Buyer*, in *Social Selling Mastery*. 1st edition Newark: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Storbacka, K., Polsa, P., & Sääksjärvi, M. 2011. Management Practices in Solution Sales-A Multilevel and Cross-Functional Framework. *The Journal of personal selling & sales management*. [Online] 31 (1), 35–54.
- Toften, K. & Hammervoll, T. 2009. Niche firms and marketing strategy: An exploratory study of internationally oriented niche firms. *European journal of marketing*. [Online] 43 (11/12), 1378–1391.
- Torkkeli, L., Kuivalainen, O., Saarenketo, S. & Puumalainen, K. 2016. Network competence in Finnish SMEs: implications for growth. *Baltic Journal of Management*. [Online] 11 (2), 207–230.
- Vuorinen, T. 2013. *Strategiakirja: 20 työkalua*. Helsinki: Talentum.
- Väisänen, K. 2018. *Väärää vientiä: mene itään tai länteen, mutta tee kotiläksysi*. Helsinki: Alma Talent. (E-kirja)
- Zimmerman, A. & Blythe, J. 2018. *Business to Business Marketing Management: A Global Perspective*. 3rd ed. Vol. 1. Milton: Routledge. Web.
- Zoltners, A., Sinha, P. & Lorimer, S. 2004. *Sales Force Design For Strategic Advantage*. 1st ed. London: Palgrave Macmillan UK, Web.
- Zoltners, A., Sinha, P. & Lorimer, S. 2008. Sales Force Effectiveness: A Framework for Researchers and Practitioners. *The Journal of personal selling & sales management*. [Online] 28 (2), 115–131.
- Zoltners, A., Sinha, P. & Lorimer, S. 2009. *Building a Winning Sales Force: Powerful Strategies for Driving High Performance*. 1st ed. Saranac Lake: American Management Association.
- Zoltners, A., Sinha, P. & Lorimer, S. Artikkelit: 3.5.2021. A Checklist to Help You Grow Your Sales Team. HBR. <https://hbr.org/2021/05/a-checklist-to-help-you-grow-your-sales-team>

LIITTEET

Liite 1. Asiakkaan tämänhetkinen esitietokysely.

Konsernitilinpäätös

- Montako yhtiötä konsernissa on?
- Mitä valuuttoja on käytössä?
- Tarvitaanko rahavirta? Suora vai epäsuora?
- Tarvitaanko automatisoidut liitetiedot & tasekirja?
- Tehdäänkö segmenttiraportointia? Onko yhden yhtiön sisällä useampia raportointisegmenttejä?
- Onko vähemmistöosuuksia?
- Onko vaihto- tai käyttöomaisuuden sisäisiä katteita?
- Onko osakkuusyhtiötä tai rivi riviltä yhdisteltäviä yhteisyrityksiä?
- Käyttäjämäärät?

- Liittymät: Mistä ja miten dataa tuodaan?
- Siirretäänkö dataa ulkopuoliseen ratkaisuun?

Sisäinen laskenta

- Halutaanko tehdä ennustetta ja/tai budjettia ja/tai strategiaa?
- Halutaanko tehdä versiointia yllä mainittuihin tietotyyppeihin?
- Kuinka monta seurantaulottuvuutta (esim. organisaatio, projekti, tuote, asiakas) halutaan suunnitteluun/raportointiin mukaan?
- Mikä edellä listattujen seurantaulottuvuuksien yksiköiden lukumäärä on? (esim kustannuspaikkojen lukumäärä)
- Tehdäänkö vyörytyksiä?
- Käyttäjämäärät?

- Liittymät: Mistä ja miten dataa tuodaan?
- Siirretäänkö dataa ulkopuoliseen ratkaisuun?

Liite 2. Esimerkki lisäarvoa tuottavasta interaktiivisesta esitietokartoituksesta.

