



MYYNNTITYÖ JA ASIAKASHANKINTA MURROKSESSA

Haasteena muuttuva palvelukonsepti

**Juuso Uusitalo
Samu Tuppurainen**

**Opinnäytetyö
Toukokuu 2014
Liiketalous
Proakatemia**

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Yrittäjyyden suuntautumisvaihtoehto, Proakatemia

JUUSO UUSITALO & SAMU TUPPURAINEN:

Myyntityö ja asiakashankinta murroksessa
Haasteena muuttuva palvelukonsepti

Opinnäytetyö 78 sivua, joista liitteitä 0 sivua
Toukokuu 2014

Opinnäytetyömme aiheena on myynnin ja asiakashankinnan muutoksen pohtiminen, sekä muutoksen taustojen kartoittaminen. Opinnäytetyön toimeksiantajana ja prosessin yhteistyötahona toimii Fondon Oy. Fondon Oy on vuonna 2009 perustettu teknologiatuotteiden ja -palveluiden kaupallistamiseen ja kansainvälistymiseen erikoistunut B2B-myyntin asiantuntijayritys.

Tavoitteenamme on ensisijaisesti tarkastella myynnissä ja yleisessä asiakashankinnassa tapahtuvaa muutosta ja etsiä muutoksen syitä ja taustoja. Lähtökohtana meillä on ajatus siitä, että myynti ja asiakashankinta ovat alana käymässä läpi eräänlaista murrosta. Lisäksi pohdimme, kuinka nämä haasteet vaikuttavat yrityksen palvelukonseptin luomiseen. Tarkastelemme aihetta myös Fondon Oy:n toimintamallin ja periaatteiden näkökulmasta.

Ajatus työlle muodostui yhteisen kiinnostuksen kohteen, eli myynnin ja sen nykytilan tutkimisen kautta. Omakohtaiset kokemukset B2B-myyntin parista johtivat haluun tutkia myyntiä siinä tapahtuvien muutosten osalta. Myyntityötä olemme tehneet molemmat jo opiskeluaikana Proakatemialla ja myöhemmin Fondon Oy:n palveluksessa.

Työn teoriaosuus perustuu vahvasti myyntiin liittyvään ammattikirjallisuuteen ja varsinkin Aalto-yliopistossa luennoivan myynnin professorin Petri Parvisen ajatuksia myynnin psykologiasta olemme hyödyntäneet suuressa osassa työtä. Lisäksi olemme etsineet tietoa muista kirjallisista lähteistä ja käyttäneet myös mahdollisimman ajantasaisia tutkimustuloksia, sekä erinäisiä aiheeseen liittyviä artikkeleita ja uutisia. Lisäksi olemme ottaneet vertailukohteeksi Fondon Oy:n liiketoimintamallin mukaisen lähestymistavan samaan aiheeseen.

Lopputuloksena olemme tuottaneet kattavan kartoituksen myynnin ja asiakashankinnan nykytilasta, haasteista ja niiden vaikutuksesta yrityksen palvelukonseptin luomiseen. Yhteenvedossa käymme läpi omia näkemyksiämme muutosten vaikutuksesta myyntityön tekemiseen. Lisäksi pohdimme mitä merkitystä Fondonin kaltaisilla yrityksillä voi olla tulevaisuudessa.

Asiasanat: myynti, asiakashankinta, muutokset myyntityössä

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Business Administration
Proacademy

JUUSO UUSITALO & SAMU TUPPURAINEN:
A Turning point in sales and customer acquisition
The Challenge of the changing service concept

Bachelor's thesis 78 pages, appendices 0 pages
May 2014

The aim for our thesis was to examine ongoing changes in sales and customer acquisition and to analyze the causes of these changes. The client and collaboration partner for our thesis is Fondon Oy. Fondon Oy is a B2B consultant company founded in 2009. Fondon Oy specializes in commercialization and internationalization of technology-based products and services.

Our primary goal was to examine the changes affecting sales and customer acquisition in general, and also to find out reasons and causes for these changes. The basis for our hypothesis is that sales and customer acquisition as an industry is going through a crucial change in its paradigm. We consider how these changes affect the creation of a viable service concept for a business. We also investigate this subject from the point of view of Fondon Oy and its operating models and principles.

The idea for our thesis came through the writers' mutual interest in sales as an industry, and in examining the present state it is in. Personal experiences in B2B sales led to the idea and the desire to explore sales work and the changes affecting it. Both of the writers of this thesis were working in sales already when studying at Proacademy, and later when working for Fondon Oy.

The theory section of our work is based heavily on professional literature covering sales. In particular, we have been utilizing the ideas about the psychology behind sales of Aalto University professor in sales, Petri Parvinen. In addition, we have searched other written sources and also utilized as up-to-date research as possible, as well as news and articles concerning the subject. Furthermore, we have used the approach Fondon Oy has on the matter for comparison purposes.

As a result, we have produced a comprehensive analysis of the current situation and challenges in sales and customer acquisition in general, and explained how these challenges affect the creation of a functional service concept for businesses. In the conclusion, we go through our own opinions and views on the changes that are happening, and show how they are affecting the way sales work is carried out. We also speculate on what the role of companies like Fondon Oy might be in the future.

Key words: sales, customer acquisition, changes in selling

SISÄLLYS

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 7 |
| 1.1 | Työn tausta ja tavoitteet | 8 |
| 1.2 | Työn toimeksiantaja | 11 |
| 2 | Myynnin ja asiakashankinnan nykytila | 13 |
| 2.1 | Myynti | 17 |
| 2.1.1 | AIDA..... | 18 |
| 2.1.2 | Myyntiputki..... | 18 |
| 2.2 | Markkinointi..... | 19 |
| 2.1.3 | Perinteisen markkinointimixin 4P:tä | 20 |
| 2.2 | Suhdemarkkinointi | 21 |
| 2.2.1 | CRM..... | 22 |
| 2.3 | Asiakashankinta | 23 |
| 2.3.1 | Asiakashankinnan kustannukset | 24 |
| 2.4 | Tuotteistaminen..... | 25 |
| 3 | Muutos myyntityössä..... | 30 |
| 3.1 | B2B-myynnin muutos B2C-myynnin kaltaiseksi..... | 31 |
| 3.1.1 | Muutoksen taustat..... | 32 |
| 3.2 | Myyjän roolin muuttuminen | 32 |
| 3.2.1 | Eroon perinteisestä myyjän roolista..... | 34 |
| 3.2.2 | “Ei sankarimyyjiä” | 35 |
| 3.2.3 | “Metsästäjät” | 36 |
| 3.2.4 | “Viljelijät” | 38 |
| 3.2.5 | Asiantuntija myyjänä | 39 |
| 3.2.6 | Haastajamyymät | 39 |
| 3.3 | Internet myynnin kanavana | 40 |
| 4 | Muutoksen ilmentyminen asiakasrajapinnassa | 41 |
| 4.1 | Teknologian vallankumous..... | 42 |
| 4.1.1 | Parantunut saatavuus..... | 43 |
| 4.1.2 | Pilvipalvelut ja internetin rooli | 43 |
| 4.2 | Muutokset sosiaalisessa käytöksessä | 44 |
| 4.3 | Trendit | 45 |
| 4.3.1 | Yksilöllisyyden korostuminen..... | 45 |
| 4.3.2 | Palveluyhteiskunnan nousu | 46 |
| 4.3.3 | Työelämän muutos..... | 47 |
| 4.4 | Haasteet | 48 |
| 4.4.1 | Eläköön status quo | 49 |

| | | |
|-------|--|----|
| 5 | Haasteena toimivan palvelukonseptin luominen..... | 51 |
| 5.1 | Myynnin käynnistäminen | 52 |
| 5.1.1 | Tuotteen tai palvelun valinta | 52 |
| 5.1.2 | Myyntivalmius..... | 53 |
| 5.2 | Hyvä strategia | 54 |
| 5.2.1 | Asiakassegmentointi | 55 |
| 5.3 | Myynnillinen osaaminen | 56 |
| 5.4 | Oman tuotteen tai palvelun myynti | 56 |
| 5.4.1 | Myynnin ulkoistaminen | 57 |
| 5.4.2 | Yhteistyökumppanuudet ja verkostot | 58 |
| 5.5 | Myynnin johtaminen | 59 |
| 5.5.1 | Myynnin älykäs ohjaaminen | 59 |
| 5.5.2 | Ihmisten johtaminen | 60 |
| 5.5.3 | Tulosten seuraaminen ja analysointi..... | 62 |
| 6 | Suomalaisen insinööriosaamisen kaupallistaja - Fondon Oy | 64 |
| 6.1 | Palvelukonsepti | 65 |
| 6.1.1 | Myynnin suunnittelu ja testaus..... | 66 |
| 6.2 | Ketterä kaupallistaminen | 68 |
| 7 | Yhteenveto | 70 |
| 7.1 | Havainnot..... | 70 |
| 7.2 | Päätelmät | 72 |
| 7.3 | Pohdinta..... | 73 |
| | LÄHTEET | 75 |

LYHENTEET JA TERMIT

| | |
|-----------|---|
| B2B | business-to-business, yritykseltä-yritykselle |
| B2C | business-to-customer, yritykseltä-kuluttajalle |
| CAC | customer acquisition cost, asiakashankinta kustannus |
| CRM | customer relationship management, asiakkuudenhallinta |
| CLV | customer lifetime value, asiakkuuden elinkaaren arvo |
| liidi | potentiaalinen yhteydenotto ennen asiakkuutta |
| MVP | minimum viable product, minimivaatimukset täyttävä versio |
| prospekti | asiakas, johon on saatu jonkinlainen yhteys |
| SaaS | software as a service, ohjelmisto palveluna |

1 JOHDANTO

Opiskellessamme Proakatemiassa, joka on Tampereen ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman yrittäjyyteen erikoistunut koulutusohjelma, olimme molemmat paljon tekemisissä erilaisten myyntiprojektien parissa. Erilaiset myyntityöhön liittyvät ilmiöt ovat myös molempien mielenkiinnon kohteita, joten sekin osaltaan vaikutti opinnäytetyön aihepiiriin valintaan.

Proakatemia on Tampereen ammattikorkeakoulun yrittäjyyden yksikkö. Proakatemiassa opiskelee ja valmistuu nuoria tiimiyrittäjiä monipuolisesti liiketalouden alalle. Proakatemia tarjoaa mahdollisuuden ryhtyä tiimiyrittäjäksi, kansainvälistyä ja hankkia ainutlaatuinen verkosto. Proakatemialle valittavat opiskelijat suorittavat ensimmäisen opiskeluvuotensa liiketalouden tai tietojenkäsittelyn koulutusohjelman mukaisesti. Ensimmäisen vuoden jälkeen halukkaista opiskelijoista valitaan hakemusten ja haastattelujen perusteella opiskelijat Proakatemialle. (Proakatemian www-sivut 2014.)

Proakatemiassa opiskelu tapahtuu 15-20 opiskelijan tiimiyhtyksissä, jotka perustetaan toisena opiskeluvuonna. Oppiminen tapahtuu käytännön projektien kautta ja aitoja asiakassuhteita luomalla. Opiskelijat itse vastaavat yrityksensä pyörittämisestä ja ovat myös vastuussa omille asiakkailleen. Käytännön oppimista ja kehittymistä tuetaan teoriaosaamisella, joka hankitaan kirjoja lukemalla. *“Proakatemialainen lukee paljon. Vuosittain uudistuvasta kirjalistasta poimitaan itseä kiinnostavaa ammattikirjallisuutta. Kirjoista saadut opit ja ajatukset kootaan esseiksi, mindmapiksi tai vaikka videoksi. Niiden sisältöä sovelletaan projekteihin, oman tiimiyhtyksen toimintaan ja itsensä kehittämiseen – siis teoria viedään käytäntöön.”* (Proakatemian www-sivut 2014.)

Myyntityö oli jo entuudestaan meille molemmille tuttua, ja kiinnostus alaa kohtaan oli syntynyt jo aikaisemmin. Opiskeluaikana olimme molemmat tiimiyrittäjinä Versio Osk:ssa ja pääsimme jo opintojen aikana entisestään syventämään osaamistamme myynnin saralla. Sekä oman tiimiyhtyksen myyntiin liittyvien tehtävien hoitaminen että asiakkaille toteutetut myyntiprojektit osaltaan olivat ohjaamassa opinnäytetyömme aihepiiriin valintaa, ja niiden aikana hankittu tieto ja osaaminen toimivat apuna tiedon keräämisessä ja käsittelyssä.

1.1 Työn tausta ja tavoitteet

Tiimiyrityksemme Versio 17 Osk:n nimissä työskentelimme molemmat erilaisissa projekteissa myynnin ja sen ohjaamisen parissa. Projektit vaihtelivat erilaisista asiakkaille toteutetuista myyntiprojekteista oman yrityksemme myynnin toimenpiteisiin. Pääsimme kokeilemaan ja testaamaan osaamistamme sekä suorittavassa myyntityössä että myyntityön johtamisessa. Yhdessä olemme hankkineet kokemusta myös monenlaisista muista myyntitehtävistä ja myyntityö alana on muutenkin tullut tutuksi. Tältä pohjalta lähdimme pohtimaan millaista muutosta meidän mielestämme myynti on alana käymässä läpi.

Opinnäytetyön aihepiiriä pohtiessa oli molemmille selvää, että jollain tapaa aihe tulee liittymään myyntiin. Jo opiskeluaikana ja aikaisemminkin myyntiala on tullut molemmille tutuksi, ja erityisesti meitä kiinnostavat ne asiat, joita tarvitaan onnistuneen myynnin saavuttamiseksi. Aihepiiriksi rajautui nimenomaan kokonaisvaltaisen asiakashankinnan haasteiden ja myynnin muutoksen lähempi tutkiminen, sillä Fondon Oy:n kanssa yhteistyötä tehdessämme olemme huomanneet muutoksen pienten suomalaisten B2B-yritysten asiakashankinnan ja myynnin vaatimuksissa.

Opinnäytetyömme tavoitteena on tarkastella yritysten myynnillisiä haasteita ja tapoja vastata niihin sekä tutkia muutosta puhtaasta myyntityöstä kohti kokonaisvaltaisempaa asiakashankintaa. Halusimme pitää aiheen meitä kiinnostavana ja samalla sellaisena, että pystyisimme löytämään jonkin uuden ja hyödyllisen näkökannan. Työn taustalla on tarve saada jonkinlainen ymmärrys siitä, millaisessa murroksessa asiakashankinnan kenttä on nykyisin, ja millaisilla malleilla siinä voitaisiin saavuttaa parhaat mahdolliset tulokset. Muutoksen taustoja kartoitimme tutustumalla sekä myynnissä että asiakasrajapinnassa tapahtuviin muutoksiin.

Tutkimusorganisaatio Gartnerin tekemän ennusteen mukaan vuoteen 2020 mennessä Yhdysvalloissa tänä päivänä myynnin parissa työskentelevästä 18 miljoonasta ihmisestä vain noin 4 miljoona on jäljellä. Ilmiö voi johtua osittain siitä, että saman ennusteen mukaan vuonna 2020 jopa 85 % yritysten välisestä kommunikoinnista tapahtuu ilman ihmisten osallistumista. Toisena syynä tälle mahdolliselle muutokselle pidetään sitä, että B2B-yritykset siirtyvät entistä enemmän toimimaan myynnillisesti kuin B2C-yritykset. (Gschwandtner 2011.)

Yhtenä isona syynä myyntityön muutokseen on jo pitkään ollut internetin käytön räjähdysmäisen yleistymisen mukanaan tuomat ilmiöt. Suomessakin internetin käyttö on jo pitkään ollut maailman kärkitasoa, ja eurooppalaisista suomalaiset käyttävät internetiä ahkerimmin heti muiden pohjoismaalaisten, alankomaalaisten ja luxemburgilaisten jälkeen. Suomalaisista 16–89 vuotiaista 85 % käyttää internetiä. Myös internetin käyttömahdollisuudet ja erilainen hyödyntäminen ovat lisääntyneet, kun yli puolella väestöstä on älypuhelin ja miltei puolet tekevät hankintoja internetissä. (Tilastokeskus 2013.)

Näistä syistä myös useilla B2B-toimialoilla myynti siirtyy entistä enemmän internetiin, ja esimerkiksi monissa tietokoneohjelmistoja tarjoavissa yrityksissä muutos on jo pitkällä. B2C-puolella on jo käytännössä käsite se, että kuluttaja voi halutessaan etsiä haluamiaan tuotteita, verrata palveluntarjoajia ja etsiä edullisimmat hinnat suoraan internetistä helposti ja vaivattomasti. Kun ihmiset tottuvat tähän yksityiselämänsä puolella, on hyvin luonnollista, että sama ilmiö heijastuu myös työelämään. Tämä muutos yleisessä asiakashankinnassa oli yksi päälähtökohdista opinnäytetyön aiheen valinnassa.

Teknologisen kehityksen lisäksi tarkastelemme asiakashankinnan muutoksen taustalla olevia yleisen sosiaalisen käytöksen muutoksia. Myyntipsykologia on iso osa muutosten taustan kartoitusta, ja varsinkin asiakasrajapintaa tarkastellessamme mietimme muutoksiin johtaneita sosiaalisia syitä. Mietimme myös millaisia haasteita myyjät kohtaavat omassa työssään ja kuinka näihin haasteisiin kyetään vastaamaan. Luonnollisesti myös vallitseva taloustilanne on pakottanut yrityksiä miettimään asiakashankinnan kustannuksia, ja jatkuva toiminnan tehostaminen näkyy luonnollisesti myös myynnissä. Asiaa on hyvä lähteä tarkastelemaan nimenomaan myynnin näkökulmasta, sillä juuri myynti on usein avainasemassa, ja myynnin onnistuminen on oleellista yrityksen menestymisen kannalta. Tuotannolliset ja taloudelliset paineet yhdistettynä nopeasti muuttuvaan ja sähköistyvään pelikenttään on luonut suoran tarpeen myös asiakashankinnan muutokselle ja uusien mallien omaksumiselle.

“Parhailtaan myynti on murroksen kourissa: tuotteiden tuputtaminen, niiden erityisominaisuuksien korostaminen ja hinnalla kilpaileminen alkavat kuulua eilispäivän myyntiprosesseihin. Yritysten on pakko etsiä uusia tulovirtoja ja tuottolähteitä, koska

yksikköhinnat ovat laskussa lähes kaikilla toimialoilla.“ (Kaario, Pennanen, Storbacka, Mäkinen 2004, 17) Kuten tässäkin todetaan, myynnin kanssa eivät kamppaile vain tietyt toimialat, vaan toimivan myynnin tärkeys korostuu useilla eri toimialoilla. Tulemme käsittelemään paljolti erilaisiin asiantuntijapalveluihin liittyviä toimialoja, mutta käytännössä samat lainalaisuudet pätevät mille tahansa toimialalle.

Tulemme käsittelemään myyntiä ja asiakashankintaa lähinnä pienten, asiantuntijapalveluita tarjoavien B2B-yritysten näkökulmasta, koska mielestämme nämä yritykset ovat niitä, jotka joutuvat nopeimmin mukautumaan muutoksiin asiakashankinnan kentällä. Näin uskomme siitä syystä, että useimmin tällaisissa yrityksissä myyntiä hoidetaan muun toiminnan ehdoilla tai myyntiin ei yksinkertaisesti ole riittäviä resursseja, mikä osaltaan ajaa hakemaan asiakashankintaan muita keinoja. Omat käytännön kokemuksemme vahvistavat tätä väitettä, koska olemme Fondon Oy:n palveluksessa työskennellessämme toimineet pitkälti tällaisten yritysten projektien parissa.

Omien kokemustemme pohjalta ja asiakasrajapinnasta saadun palautteen pohjalta tulimme siihen lopputulokseen, että kyseisenlaiselle opinnäytetyölle olisi tarvetta, koska useissa yrityksissä pohditaan erilaisia tapoja tehokkaampaan asiakashankintaan ja mietitään myynnin ulkoistamisen etuja ja haittoja. Juuri näissä asioissa olemme olleet asiakkaiden apuna ja koemme, että olisi hyödyllistä tutkia ja esittää erilaisia mahdollisuuksia näiden haasteiden kohtaamiseen ja muutoksen hallintaan.

Omien kokemustemme ja asiantuntemuksemme lisäksi tulemme käyttämään tiedonhankintaan mahdollisimman ajantasaista ammattikirjallisuutta, aiheeseen liittyviä artikkeleita ja internetiä. Pyrimme myös yhdistämään erilaisia myyntiin oleellisesti liittyviä teorioita nykyaikaisiin asiakashankintaan tähtääviin teorioihin ja saamaan tätä kautta kattavan kuvan siitä, millaiset keinot olisivat toimivimpia nykyisessä tilanteessa.

Tavoitteenamme on ensin tarkastella hieman myynnin nykytilaa ja käydä läpi erilaisia mittareita, joilla myyntiä voi seurata. Lisäksi tutkimme muutosta puhtaasta myyntityöstä kokonaisvaltaisempaan asiakashankintaan ja kartoitamme niitä syitä, jotka tätä muutosta vauhdittavat. Muutosta tapahtuu sekä myyntityön lainalaisuuksissa että asiakkaiden käyttäytymisessä, joten käsittelemme näitä aiheita omina aihealueinaan. Käytännön osuudessa käymme läpi millaisia ratkaisuja Fondon Oy tarjoaa omille asiakkailleen, ja

millainen lähestymistapa sillä on muutoksen kohtaamiseen. Lopuksi reflektoimme omia ajatuksiamme esittämiimme teorioihin.

1.2 Työn toimeksiantaja

Työn toimeksiantajana toimii Fondon Oy ja Tommi Järvinen. Fondon Oy:lle olemme jo pitkään tehneet erilaisia projekteja, ensin Proakatemiolla opiskellessamme oman yrityksemme nimissä, ja myöhemmin olemme molemmat olleet työsuhteessa suoraan toimeksiantajaan. Fondon Oy on asiantuntijayritys, joka tekee liikkeenjohdon konsultointia ja myyntivalmennuksia. Perinteisessä liikkeenjohdon konsultoinnissa konsultti tarjoaa yritykselle omaa osaamistaan ja asiantuntemustaan. Toiminnan tarkoituksena on luoda arvoa asiakkaan liiketoiminnalle. (Wickham 2004, 4) Konsultin asiakkaana voivat olla yksittäiset kuluttajat tai organisaatiot, jotka tilaavat konsultilta haluamansa palvelun. Konsultin tehtävänä on auttaa asiakasta tekemään päätöksiä, ehdottaa toimenpiteitä, joilla ongelma saadaan ratkaistua ja tämän jälkeen avustaa toimenpiteiden suunnittelussa ja toteutuksessa. (Johnson & Stroh 2006, 3.)

Tommi Järvinen on Fondon Oy:n perustaja ja toimitusjohtaja. Hän on kauppatieteiden maisteri ja hänellä on pitkä työkokemus konsultoinnin alalta. Hän perusti Fondon Oy:n vuonna 2009. Yritys työllistää osa-aikaisesti ja kokopäiväisesti yhteensä seitsemän ihmistä. Ennen Fondon Oy:n perustamista Järvinen työskenteli projektijohtajana Talent Vectialla ja kehityspäällikkönä Hermia Groupilla.

Fondon Oy:n toimintamalli eroaa perinteisestä konsultoinnista. Yrityksille tarjotaan asiantuntijuuden lisäksi myynnin suunnittelua ja testausta. Nämä ovat konkreettisia toimenpiteitä myynnin kehittämisessä ja tuotteen tai palvelun kaupallistamisessa. Toimenpiteet sisältävät myynnin työkaluja, joita ovat muun muassa myyntimateriaalit, kotisivut ja tuotevideot sekä uusien myyntikanavien tai kumppanuuksien avaaminen. Tarkoituksena on saada asiakkaalle jo projektin aikana tai heti sen jälkeen uutta kassavirtaa. Perinteinen konsultti harvoin likaa käsiään myynnin puolella, mutta Fondon Oy:n mallissa uskotaan, että myynnin testauksen ja kehittämisen kautta saadaan parhaimmat lopputulokset aikaan.

Opinnäytetyössämme käymme läpi myyntiin liittyviä teorioita ja olettamuksia ja pyrimme ravistelemaan suomalaiseseen yrityskulttuuriin juurtuneita tapoja. Ihmiset ovat

muuttuneet teknologian kehityksen myötä, eivätkä samat vanhat myyntitavat enää pure uusiin sukupolviin. Haluamme tarkastella keinoja myydä sekä sitä, millä tavoin ja kuka myyntiä voi ylipäätään tehdä nykypäivänä. Asiaa katsotaan Fondon Oy:n tarjoaman kaupallistamismallin näkökulmasta ja pohditaan, miten kokonaisvaltainen asiakashankinta on tähän sidoksissa.

“Fondon on suomalaisen teknologiaosaamisen kaupallistamiseen erikoistunut asiantuntijayritys. Autamme sinua saamaan yrityksesi tuotteet oikeille markkinoille sujuvasti, kannattavasti ja ennen kaikkea ajoissa.” (Fondon Oy:n www-sivut 2014.)

2 Myynnin ja asiakashankinnan nykytila

“Vain aniharvat yritykset tulevat toimeen ilman myyntiä. Myynnin vastuulla on perinteisesti ollut määrättyjen tavoitteiden saavuttaminen ja vahvan tilausvirran yritykselle tuomien etujen varmistaminen” (Kaario, Pennanen, Storbacka, Mäkinen 2004, 17)

Opinnäytetyössämme keskitymme sekä myyntiin että asiakashankintaan, sillä ne ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Painopisteenämme on asiantuntijapalveluiden myynti mikro- ja pk-yrityksille eli yrityksille, joissa työntekijöitä on alle 250 tai joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. (Euroopan komissio 2003.)

Myynnistä on kirjoitettu viime vuosikymmeninä paljon, ja teorioita siitä miten myyntiä tulisi tehdä on satoja. Käsittelemme opinnäytetyössämme muutamia vallalla olevia perusteorioita ja myös sitä, mihin suuntaan myynti ja asiakashankinta ovat tällä hetkellä menossa. Myyjällä tarkoitamme henkilöä, joka vaikuttaa tuotteen tai palvelun ostopäätökseen, sen suuruuteen ja hetkeen, jolloin ostopäätös tapahtuu.

Myynnin ja markkinoinnin ammattilehdessä käsiteltiin Elinkeinoelämän tutkimuslaitos Etlan arviota tietotekniikan vaikutuksesta työpaikkoihin Suomessa. Taustalla oli Oxfordin yliopistossa amerikkalaisella aineistolla tehty tutkimus. Yksi ala, jonka työllisyyden tietotekniikan kehityksen katsottiin vaikuttavan negatiivisesti, oli puhelinmyynti. Etlan toimitusjohtaja Petri Rouvinen toteaa, että työpaikkoja on aina hävinnyt ja tilalle on tullut uusia. Nykyistä muutosta hän kuitenkin pitää suurempana, nopeampana ja laaja-alaisempana kuin aiemmin. Rouvinen mainitsee, että myynti, markkinointi ja asiakaspalvelu ovat heterogeenisiä ja toimialakohtaiset erot ovat suuria. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja parhaan ratkaisun löytäminen lienevät tärkeitä kuitenkin myös tulevaisuudessa. (Europaeus 2014, 22–23.)

Johdannossa viittasimme Gartnerin tutkimukseen, jonka mukaan myynnin parista katoaa työpaikkoja tulevaisuudessa. Tämä on mielenkiintoinen asia, sillä samaan aikaan yrityksillä on pula osaavista myyjistä. Manpower Groupin tekemässä tutkimuksessa vuonna 2012 todettiin, että 34% yrityksistä on ongelmia löytää tarpeeksi ammattitaitoisia ihmisiä töihin. Eniten kaivattiin osaavia myyjiä, toiseksi eniten

insinöörejä ja kolmanneksi myyntiedustajia. Tarvetta henkilökohtaiselle myynnille tulee olemaan tulevaisuudessakin ja asiantuntija-apua tullaan tarvitsemaan. (Oneal, 2012.)

Miksi juuri puhelinmyyntiä uhkaa työpaikkojen katoaminen? Tähän on olemassa varmasti useita syitä, mutta tärkeinä syinä pidämme muutoksia ihmisten puhelinkäyttäytymisessä ja puhelinmyyntirobottien yleistymistä. Viime vuoden loppupuolella Yhdysvalloissa nousi kohu Samantha West -nimisestä puhelinmyyjästä, jota aluksi epäiltiin kehittyneeksi puhelinmyyntirobotiksi. Aivan niin pitkällä ei tässä tapauksessa oltu, vaan Westin taustalta paljastui henkilö, joka soitti nauhalta puheluun sopivia lauseita. (It-viikko 2013) Tässä tapauksessa puhelinmyyjän rooli oli kuitenkin jo hyvin vähäinen, ja tekoälyn kehittyessä monet suoramarkkinoinnin palvelut tulevat siirtymään robottien tehtäväksi. Toisena syynä työpaikkojen katoamiseen on ihmisten välisen kommunikoinnin muutokset. Älypuhelimien ja sosiaalisen median ansiosta ihmiset eivät enää käytä puhelinta pelkästään puhumiseen. Etenkin nuoret käyttävät yhä enemmän määrin puhelimella internetiä. Kommunikointi muiden ihmisten kanssa tapahtuu sosiaalisen median palveluilla ja viestisovelluksien, kuten Whatsappin, kautta. Puhelinta käytetään lähes kaikkeen muuhun kuin puhumiseen. Tämä puolestaan johtaa siihen, että nyt kasvaa sukupolvi, joka ei enää puhu puhelimessa. Sen vaikutukset tulevat näkymään tulevaisuudessa, kun uuden sukupolven edustajista kasvaa yritysten päättäjiä. Puhelinmyynti on ollut yksi tehokkaimmista markkinoinnin muodoista, mutta digitaalinen aika uhkaa korvata sen. Ala kärsii myös huonosta maineesta, ja puhelinmyyjät sijoittuvat ammattien arvostuskyselyissä viimeisille sijoille ovelta ovelle -myyjien kanssa. Ovelta ovelle -myynti on historian saatossa menettänyt merkitystään, ja sama uhkaa käydä myös puhelinmyynnille. (Puhakainen 2014.)

Historian aikana myynnissä on tapahtunut joitakin läpimurtoja, jotka ovat merkittävästi parantaneet myynnin tuloksia ja tapoja miten myydään. Dixon ja Adamson kertovat kirjassaan *The challenger sale* kolme merkittävää vaihetta myynnin historiassa.

1. Vakuutusmyyjät keskittyivät pelkästään myyntiin ja uusasiakashankintaan. Vakuutusmaksujen keräyksen suoritti toinen henkilö, jolloin myynnin tulokset paranivat.
2. Myynnin askeleiden kehitys. Huomattiin, että myynnille voidaan luoda omat vaiheet ja niitä seuraamalla saadaan enemmän kauppaa aikaan. Tärkeimpänä näistä vaihteista

voidaan pitää suljettujen ja avoimien kysymysten esittämistä. Lisäksi huomattiin, että myyntiä voidaan opettaa eikä se ole ominaisuus.

3. Konsultoivan myynnin aikakausi. Huomattiin, että isoja ja pieniä tuotteita tai palveluita ei voinut myydä samalla tavalla. Syntyi konsultoiva ratkaisumyynti, joka keskittyi isompien kokonaisuuksien myyntiin ja etsimään asiakkaille sopivia ratkaisuja.

Dixon ja Adamson toteavat, että internetin aikakausi on toki muuttanut myyntiä, mutta heidän mielestään suurin muutos on ollut ostokäyttäytymisessä eikä niinkään myynnissä itsessään. (Adamson, Dixon 2011, IX–XII)

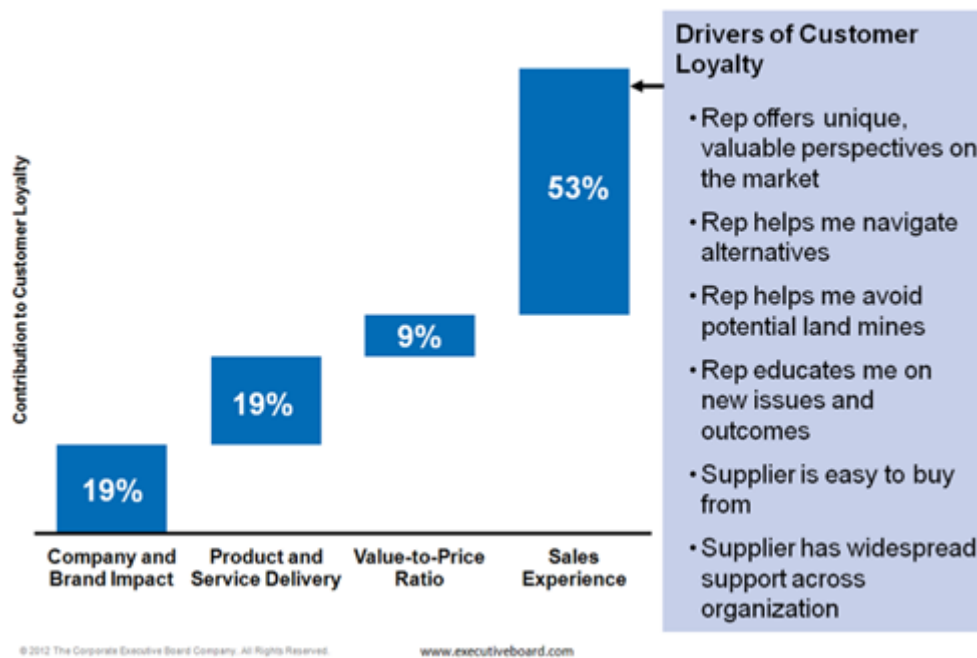
He veikkaavat seuraavaksi suureksi muutokseksi haastajamyymää, tulevaisuuden myyjän profiilia. Tutkimuksen pohjalta he tulivat siihen lopputulokseen, että haastajamyymillä on tyytyväisempiä asiakkaita ja he tekivät myyjistä parasta tulosta. Käsittelemme luvussa 3.2.6 tarkemmin haastajamyymän ominaisuuksia ja syitä, joiden takia he tekevät parempaa tulosta. (Adamson, Dixon 2011, 18–24)

Myynnissä tulisi aina muistaa, että hyvä asiakassuhde on seuraus onnistuneesta myyntityöstä. Asiakasuskollisuudella on kuitenkin vähän tekemistä sen kanssa, kuinka tyytyväisiä B2B-sektorin asiakkaat yleisesti ovat yritykseen, jolta palvelunsa ostavat. Sillä on enemmän tekemistä sen kanssa, kuinka halukkaita asiakkaat ovat lähtemään yrityksen tarjoamalle ratkaisupolulle. Tutkimuksessa asiakasuskollisuuteen vaikuttavasti tekijöistä tärkeimmät olivat:

- myyjä tarjoaa ainutlaatuisia ja arvokkaita näkemyksiä markkinoista
- myyjä auttaa valitsemaan oikean ratkaisun monista vaihtoehdoista
- myyjä ehkäisee potentiaalisiiin miinoinhin astumista eli huonojen valintojen tekemistä
- myyjä opettaa asiakasta uusissa asioissa ja lopputuloksissa
- toimittajalta on helppo ostaa
- toimittajalla on laaja luottamus organisaation sisällä

Yrityksen brandillä, tuotteen ja palvelun toimituksella ja hintalaatusuhteella oli asiakasuskollisuuden kanssa vähemmän tekemistä kuin itse myyntikokemuksella. (Adamson & Dixon 2011, 46–48)

KEY DRIVERS OF CUSTOMER LOYALTY



Kuva 1. Asiakasuskollisuuteen vaikuttavat tekijät (Adamson & Dixon 2011, 47)

Asiakkaat eivät osta mitään, mitä he eivät ymmärrä. Asiakkaan pitää nähdä miten palvelu, jota olet tarjoamassa, sopii heidän nykyiseen tilanteeseensa ja mitä arvoa se tuo heidän yritystoiminnalleen. Asiakkaan ongelmat ja niihin tarjottavat ratkaisut ovat muuttuneet yhä monimutkaisemmiksi, johtuen osaltaan yleisistä liiketoiminnan muutoksista. (Thull 2010, 41–42)

Hyvä myyjä kykenee löytämään asiakkaansa ns. muutosspektriltä. Myynti etenee asiakkaan riskien kartoittamisesta, mahdollisiin muutoksiin ja niistä seuraaviin hyötyihin. Mitkä ovat asiakkaan tämänhetkiset riskit, jos he jatkavat ilman mitään muutosta ja minkälaista lisäarvoa tämä muutos voi tuoda tulevaisuudessa? Korostetaan sitä, että nykyinen tila ei riitä, ja kun asiakas itse huomaa mikä seuraus nykyisellä tilalla on, siitä muodostuu muutoshalu. Tämän jälkeen muutoksen tärkeysaste nousee ja asiakas haluaa tehdä asialle jotain, ennen kuin siitä seuraa riskejä yritykselle. Näiden riskien löytäminen vaatii asiakkaan diagnosointia. Jos ei löydetä riskejä, ei ole ongelmaa. Jos ei ole ongelmaa, ei ole tarvetta muutokselle. Jos ei ole tarvetta muutokselle, ei tule kauppaa. (Thull 2010, 76, 136)

2.1 Myynti

Mitään ei tapahdu ennen myyntiä, kirjoittaa Brian Tracy (2004, 1) ja toteaa, että myynnin henkilöt ovat yhteiskuntamme yksiä tärkeimpiä ihmisiä. Ilman heitä yhteiskunta pysähtyisi. Yritykset ovat ainoita oikeita varallisuuden luoja, ja ne tuottavat yhteiskuntamme tuotteet sekä palvelut. Fortune 500:n yritysten toimitusjohtajista eniten tuli juuri myynnin puolelta. Ei ole siis ihme, että ammattimyyjiä pidetään yhteiskunnan muuttajina ja ravistelijoina, sillä heidän vaikutuksensa meidän kaikkien elämään on merkittävä. (Tracy 2004, 2–3.)

Harvat yritykset tulevat toimeen ilman myyntiä. Perinteisesti myynnin on katsottu olevan vastuussa määrättyjen tavoitteiden saavuttamisesta sekä yritykselle tuomien etuuksien varmistamisesta tilausvirran avulla. Myynti on kuitenkin murroksen kourissa ja ajatukset tuotteiden tyrkyttämisestä, ominaisuuksien korostamisesta ja hinnalla kilpailemisesta saattavat kuulostaa monen korvaan eilispäivän myyntiprosesseilta. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 17.)

Toisena osapuolena myynnissä on aina asiakas. Jokaisella asiakkaalla on kolme vaihtoehtoa sille, mitä olet heille tarjoamassa. He voivat joko ostaa sinulta, ostaa tuotteen tai palvelun joltain muulta, tai jättää kokonaan ostamatta. Myyjänä tehtäväsi on luoda tuotteelle tai palvelulle niin suuri tarve, että asiakas haluaa ostaa sen juuri sinulta. Sen on myös tuotava tarpeeksi lisäarvoa nykyiseen tilanteeseen nähden. (Tracy 2004, 54)

Käsitlemme seuraavaksi myyntiä markkinoinnin näkökulmasta ja myöhemmin myynnissä tapahtuvia muutoksia sekä erilaisia myyjän profiileja. Myynti, markkinointi ja asiakashankinta nähdään monesti toisistaan erillisinä kokonaisuuksinaan. Eräässä tutkimuksessa kuitenkin todettiin, että keskimäärin yritykset ovat itsenäisesti käyneet ostoprosessin läpi noin 60 %:sesti, ennen kuin ollaan yhteydessä myyjään. (Lapter 2011) Markkinoinnilla ja asiakashankinnalla on siis suuri merkitys ostoprosessissa ennen kuin myyjät pääsevät varsinaisesti tekemään työtään. Markkinoinnin vastuulle jää miettiä, millä tavoin vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen ilman, että se vaikuttaa myynniltä. Asiakas täytyy ensin ohjata myyntiputkeen, minkä jälkeen varsinainen myynti voi alkaa.

2.1.1 AIDA

AIDA on lyhenne, joka tulee englanninkielisistä sanoista attention eli huomio, interest eli mielenkiinto, desire eli halu sekä action eli toiminta. Joskus saatetaan nähdä käytettävän myös muotoa AIDAS, jossa S tarkoittaa tyytyväisyyttä (satisfaction). AIDA-kaava on yksi markkinoinnin peruskaavoista, ja se noudattaa ihmisen omaksumisprosessin eri vaiheita. Aluksi pyritään herättämään asiakkaan huomio. Sen jälkeen hänet on saatavat kiinnostumaan yrityksen tuotteesta tai palvelusta. Tämän jälkeen asiakas on saatava haluamaan tuotetta tai palvelua, jotta hän voisi tyydyttää sillä omat tarpeensa, minkä jälkeen asiakkaalta vaaditaan toimintaa eli ostopäätöstä. (Kuusela 2002, 45–47)

2.1.2 Myyntiputki

Myyntiputki kuvaa sitä, miten yrityksen markkinointi konvertoituu myynniksi. B2B-puolella myyntisuppilo on perinteisesti ollut sitä, että yrityksen markkinointi hoitaa liidejä putken yläpäähän, josta myyntitiimi johdattelee asiakkaan putken läpi aina kauppaan saakka. Ongelmaksi siinä muodostui kuitenkin se, etteivät myynti- ja markkinointitiimi puhuneet samaa kieltä. Myynnin mielestä markkinoijat eivät saaneet tarpeeksi hyviä liidejä, kun taas markkinoinnin mielestä heidän työnsä menee hukkaan, koska kauppvoja ei syntynyt tarpeeksi. Tämä johti usein siihen, että markkinointi korvasi laadun määrällä ja myynti sekä markkinointi ajautuivat toisistaan yhä kauemmaksi. (Patrizi 2012.)

Taloudelliset muutokset 2000-luvulla pakottivat yrityksiä antamaan omille toimintayksiköilleen päätösvaltaa kehittää omaa toimintaansa kannattavampaan ja ketterämpään suuntaan. Tämän lisäksi ostaminen helpottui, mikä johti siihen, että tänä päivänä noin 60 % yrityksen ostopäätöksen prosessista tapahtuu jo ennen kuin myyjään ollaan oltu yhteydessä. (Lapter 2011) Asiakkaat voivat tutustua tuotteisiin ja palveluihin netissä, lukea asiakaskokemuksia ja joissain tapauksissa käyttää tuotteen ilmaisversiota. Tämä on johtanut siihen, että markkinoinnin osuus myyntiputkessa kestää nykyisin pidempään, ja asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavien keinojen määrä on kasvanut. Myyntiputken loppupäässä myyjät pääsevät työskentelemään ostajien kanssa, joiden päätöksenteko on jo edennyt hyvin pitkälle ja todennäköisyys kauppaan on suurempi kuin aikaisemmin.

The New Marketing & Sales Funnel



Kuva 2. Markkinoinnin ja myynnin uusi suppilokaavio (Patrizi 2012.)

2.2 Markkinointi

American Marketing Associationin (AMA) vuoden 2008 määritelmä markkinoinnille oli, että se on joukko aktiviteetteja, instituutioita ja prosesseja, joiden avulla luodaan, kommunikoidaan, toimitetaan ja vaihdetaan tarjoomia, jotka tarjoavat arvoa asiakkaille, päämiehille, partnereille sekä koko yhteiskunnalle. Perinteisesti markkinoinnin käsitettiin olevan yksi organisaation funktio. Vuonna 2007 AMA halusi kuitenkin korostaa, että markkinoinnin ei tulisi olla yksin jonkin funktion tehtävä, vaan että sen tulisi koskea laajemmin koko yritystä. Markkinoinnin tavoite on tuoda yritykselle lisää kassavirtaa edistämällä myyntiä. Sen tehtävänä on tuottaa monipuolista tietoa asiakkaista ja markkinoista, jota voidaan hyödyntää tuotepäätösten teossa, asiakaskommunikaatiossa ja markkinoinnin omassa käytössä. Markkinoinnin toimenpiteillä edistetään uusien ja jo olemassa olevien tuotteiden tai palveluiden myyntiä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. (Silmula, Lehtimäki, Salo & Malinen 2009, 18.)

Digitaalinen markkinointi on avannut yrityksille uusia mahdollisuuksia tavoittaa asiakaskuntaa, joihin perinteiset markkinoinnin muodot eivät ole aikaisemmin toimineet. Tilastokeskuksen mukaan suomalaisista 16–25 vuotiaista nuorista 100 % käyttää nettiä päivittäin. Ei ole siis ihme, että yritykset panostavat yhä enemmän

digitaaliseen markkinointiin. Adoben vuonna 2013 tekemä tutkimus paljasti, että kolme neljäsosaa markkinoinnin ammattilaisista koki, että markkinointiala on muuttunut viimeisen kahden vuoden aikana enemmän kuin edellisen 50 vuoden aikana. Kaksi kolmasosaa heistä oli myös sitä mieltä, että yritykset eivät voi menestyä ilman digitaalista markkinointia. Kuitenkin vain 40 % koki, että oman yrityksen markkinointi on tehokasta, ja ainoastaan alle 10 % oli varma siitä, että heidän digitaalinen markkinointinsa toimii. Tästä voimme päätellä, että digitaalisen markkinoinnin toimivuuden mitattavuus on monesti hankalaa. Lisäksi suurella osaa markkinoijista ei ollut mitään koulutusta digitaalisen markkinointiin, vaan jopa 82 % oppi tekemällä.

(Adobe 2013.)

2.1.3 Perinteisen markkinointimixin 4P:tä

Perinteisen markkinointimixin mukaiset kilpailukeinot neljä P:tä ovat tuote, hinta, markkinointiviestintä ja jakelu (product, price, promotion, place). Ne ovat jo pitkään toimineet vakiintuneina mittareina markkinointiajattelun perustana. Ne painottuvat lähinnä kuluttajille suunnattujen hyödykkeiden massamarkkinointiin, mutta ovat sovellettavissa myös B2B-markkinointiin. (Gummesson 2004, 33) Suhdemarkkinointi ja palvelumarkkinointi ovat laajentaneet perinteistä 4P:n mallia, ja siihen ovat tulleet mukaan ihmiset, tuotantoprosessit ja palveluympäristö (people, process ja physical evidence). Mallia kutsutaan 7P:n malliksi, ja sen on kehittänyt D. Cowell.

7P:n malli sopii paremmin palveluiden markkinointiin. Lisäyksenä 4P –mallin kilpailukeinoihin ovat tulleet ihmiset. Tällä tarkoitetaan kaikkia niitä henkilöitä, jotka suorasti tai epäsuorasti osallistuvat palvelujen kuluttamiseen. Tuotantoprosessilla kuvataan prosessia, jossa asiakkaat vastaanottavat palvelun. Usein siihen liittyy vuorovaikutusta palveluntoimittajan ja asiakkaan välillä. Palveluprosessi tapahtuu palveluympäristössä, jossa ympäristön tekijät vaikuttavat toiminnalliseen laatuun. Palveluympäristössä asiakkaalle hahmotetaan palvelua ja luodaan mahdollisimman hyvä palvelukokemus. (Grönroos 2000, 42, 86, 103.)



Kuva 3. 7P:n malli (Molla 2009.)

2.2 Suhdemarkkinointi

Suhdemarkkinointi on suhdeverkostojen sisäiseen vuorovaikutukseen perustuvaa markkinointia. (Gummesson 2004, 21.)

Suhdemarkkinoinnin merkitys korostuu usein erilaisten palvelujen markkinoinnissa ja varsinkin B2B-markkinoinnissa. Useat kolmen viime vuosikymmenen aikana tehdyt markkinointiin liittyvät tutkimukset ja käytännön kokemukset osoittavat tärkeän linkin menestyvän liiketoiminnan ja suhteiden, verkostojen sekä vuorovaikutuksen välillä. (Gummesson 2004, 32.)

Suhdemarkkinoinnin tärkeimmät käsitteet ovat suhteet, verkostot ja vuorovaikutukset. Sekä yksinkertaisissa suhteissa että monimutkaisemmissa verkostoissa eri osapuolet ovat aktiivisesti vuorovaikutuksessa toisiinsa. Yhteistyöverkostoissa voidaan yritysten välillä kehittää erinäisiä resursseja, mikä mahdollistaa verkostojen sisällä tapahtuvan

ristiin myynnin. Suhdemarkkinoinnilla voidaan myös edesauttaa asiakkuuksien säilymistä. Suhteiden, verkostojen ja vuorovaikutuksen suhdemarkkinoinnin ominaisuudet voidaan jakaa kolmeen kategoriaan:

1. Toimintoja koskevat yhteydet koskevat teknisiä, hallinnollisia ja markkinoinnillisia toimintoja.
2. Resurssikytkökset viittaavat sekä koneiden ja muiden konkreettisten resurssien että tiedon ja muiden abstraktien resurssien vaihtamiseen ja jakamiseen.
3. Toimijoiden välisiä sidoksia muodostuu, kun ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään, vaikuttavat toisiinsa ja muodostavat mielipiteitään toisistaan.

(Gummesson 2004, 47.)

Perinteisissä markkinointimalleissa asiakkaan saama arvo ilmenee yrityksen tuottamissa tuotteissa. Pääasialliset markkinointitoimenpiteet kohdistetaan tuotantoprosessin lopputulokseen. Markkinoinnin tarkoitus on siis tehostaa ennalta tuotetun arvon tehokasta jakelua ja toimitusta. Suhdemarkkinoinnissa asiakkaan kokema arvo ei sisälly tuotteeseen, koska tuote toimii vain arvon mahdollistajana. Asiakkaan saama arvo koostuu asiakkaan ja yrityksen välisestä vuorovaikutuksesta sekä asiakkaan itsensä luomasta arvosta. Suhdemarkkinoinnissa pääpaino on asiakkaan arvonluontiprosessissa. Arvonluontiprosessissa markkinoinnin tehtävänä on edistää ja tukea asiakkaiden kulutus- ja käytösprosesseja. Toisin kuin vaihtoon perustuvassa markkinoinnissa, suhdemarkkinoinnissa pyritään arvon luomiseen toimittajan ja asiakkaan välillä. Se on molempien osapuolien välistä yhteistyötä. (Grönroos 2000, 53–54.)

2.2.1 CRM

Asiakkuudenhallinta eli CRM (Customer Relationship Management). Gummesson (2004, 21) määrittelee CRM:n suhdemarkkinoinnin pohjalta seuraavasti:

CRM tarkoittaa suhdemarkkinoinnin arvojen ja keinojen asiakassuhdepainotteista soveltamista käytännössä.

CRM:ssä keskitytään lähinnä yksilöön ja yhden ihmisen muodostamaan markkinasegmenttiin. Kyse on yksilöllisestä markkinoinnista, mutta kohteena voivat olla myös yksilön kanssa samanhenkiset ryhmät. (Gummesson 2004, 32.)

Tietojärjestelmät ovat osa asiakkuudenhallintaa ja markkinoilla on useita CRM-järjestelmiä. Järjestelmät helpottavat markkinoinnin kohdistamista tiettyyn asiakassegmenttiin, auttavat profiloinnissa, asiakassuhteiden ylläpidossa ja nostavat kauppojen todennäköisyyttä. CRM-järjestelmät auttavat markkinointia ja myyntiä asiakkaiden tunnistuksessa.

2.3 Asiakashankinta

Prospektointi on osa asiakashankintaa. Se luo mahdollisuuksia, joista seuraa myyntiä. Sen tarkoituksena on löytää sopivia liidejä, jotka voivat ostaa yrityksen tarjoamia palveluita. Periaatteessa prospektoinnin tarkoitus on toimia siivilänä markkinoinnin ja myyjän välillä. (Walker 2013, 25)

Pekka Sahlsten vertaa uusasiakaskontakteja teollisuustuotannon raaka-aineisiin. Jos raaka-aineet ovat huonolaatuisia, syntyy lopputuloksena sekundatuotteita. Kehittyvillä yrityksillä ongelmana on se, että myyntisuppilon alkupäähän ei synny tarpeeksi potentiaalisia asiakaskontakteja. Asiakaskontakteista karsitaan muut kuin potentiaaliset asiakkaat eli prospektit, joiden kanssa yritetään päästä asiakaskäynnille. Näiden tapaamisten perusteella annetaan osalle tarjous, ja osasta niitä syntyy lopulta myyntiä.

Systemaattinen B2B-asiakashankintaprosessi pitää Sahlstenin mallissa sisällään seitsemän vaihetta.

1. Määritä, keitä haluat asiakkaiksi
 - missä yritykselläsi on parhaimmat referenssit?
 - mihin asiakasryhmään haluat myydä?
2. Määritä asiakaslupaus ja viesti näille asiakkaille
 - miksi nykyiset asiakkaasi sinulta ostavat?
3. Tuota uusasiakaskontaktit eli liidit
 - kohderyhmälistat voit koota itse tai ostaa ulkopuoliselta taholta
4. Validoi, luokittele ja poista kelvottomat
 - luokittele ostopotentiaalini ja sen mukaan missä ostoprosessin vaiheessa yritys on
5. Vaali ja jalosta liidipääomaa
 - pidä yllä johdonmukaista dialogia potentiaalsiin asiakkaisiin

- rakenna asiakassuhdetta riippumatta siitä, missä vaiheessa hankinta-aikataulua yritys on

6. Siirrä myyntivalmiit prospektit myynnille

- asiakkaan kanssa sovitaan myyntitapaaminen

7. Myynnin on annettava palautetta markkinoinnille

- mitä myyntiin siirretylle liidille tapahtui?
- markkinoinnille palautetaan uudelleen validoitavaksi sellaiset liidit, jotka eivät olleet valmiita myynnin työstettäväksi

Systemaattisella asiakashankinnalla saavutetaan monenlaisia etuja. Myyjien työstettäväksi saadaan koko ajan uusia laadukkaita asiakaskontakteja, ja myyntisuppilo täyttyy tasaiseen tahtiin validoiduilla prospekteilla. Myyjät pääsevät keskustelemaan oikeiden päättäjien kanssa, ja myyntiorganisaation tehokkuus paranee. Säästytään turhilta asiakastapaamisilta ja myynti on helpommin ennustettavissa. Liiketoiminnasta tulee kannattavampaa ja kasvu nopeutuu. (Sahlsten 2009.)

2.3.1 Asiakashankinnan kustannukset

Jokaiseen asiakkaaseen kohdistuu asiakashankinnan kustannus, CAC (Cost to Acquire Customers), sekä asiakkuuden koko elinkaaren aikana saadut tuotot, CLV (Customer Lifetime Value). Nouseva CAC tarkoittaa sitä, että kustannuksia tarvitsee leikata tai hintoja korottaa. Markkinoinnin ja myynnin tehostaminen toimii myös. Laskevaan CLV:hen toimivat samat keinot, mutta se tarkoittaa myös sitä, että ei saada tarpeeksi kauppaa vanhoilta asiakkailta. (Haden 2011.)

Fondon Oy:n Tommi Järvinen on blogissaan avannut asiakashankintakustannuksen matemaattista puolta. Tässä yksinkertainen tapa laskea asiakashankinnan kustannukset:

Asiakashankinnan kustannus = Kaikki myynti ja markkinointikustannukset / uusien asiakkaiden määrä

Asiakaspöistuma: $\text{poistuma (\%)} = \text{asiakkuuksien kokonaismäärä} / \text{päättäneet asiakkuudet}$

Asiakkuuden matemaattisen elinkaaren voi laskea poistuman avulla:

Elinkaari kuukausina = $1 / \text{poistuma \%}$ kuukaudessa

Elinkaaren arvon laskeminen:

Elinkaaren arvo (€) = keskimääräinen (kuukausi)laskutus per asiakkuus(€) / poistuma (%)

Käytännössä kannattaa huomioida myös myyntikate, eli kuukausilaskutusta pitää korjata oikeaan suuntaan todellisen katteen mukaan, jolloin erityyppisten liiketoimintamallien erot näkyvät, ja laskea asiakkuuden arvo esimerkiksi näin:

Elinkaaren arvo (€) = (keskimääräinen kuukausilaskutus per asiakkuus(€) * myyntikate%) / poistuma (%)

Lopulta kaikkein tärkeintä on ymmärtää asiakashankinnan kustannuksen ja elinkaaren arvon suhde:

Suhdeluku = Elinkaaren arvo / Asiakashankinnan kustannus

Suhdeluku kertoo myyntimallin terveydestä ja liiketoiminnan riskitasosta.

Hyvä suhdeluku riippuu asiakkaan toimialasta ja liiketoimintamallista. Mitä kevyempi yrityksen toimintamalli on, sitä enemmän yritys voi käyttää rahaa asiakashankintaan. (Haden 2011) Tunnuslukuja tarkastelemalla voidaan tehdä päätöksiä myyntimallin kehittämisestä. Miten luodaan sellainen myyntimalli, joka tuo mahdollisimman paljon uusia asiakkaita, mutta joka ei kuluta liikaa resursseja? (Järvinen 2014.)

2.4 Tuotteistaminen

Iso muutos myyntityössä on tapahtunut myös siinä, kuinka tuote tai palvelu saatetaan myyntivalmiiksi ja myyväksi. Kilpailijoista erottumisen merkitys on kasvanut entisestään, ja tuotekehittelyyn tai palvelun hiomiseen ei nykyisin ole enää varaa käyttää pitkiä aikoja. Asiakkaat odottavat tuotteen tai palvelun ratkaisevan jonkin heidän tarpeistaan. Sen täytyy olla haluttava, käyttäjiään hyödyttävä, teknisesti toimiva ja kannattava. Hyvin tuotteistettu palvelu erottuu edukseen ja on asiakkaan helppo ostaa. (Silmula, Lehtimäki, Salo & Malinen 2009.)

Hyvä myyntivalmius koostuu myös myynnin työkaluista, jotka toisaalta helpottavat myyntiä mutta ennen kaikkea helpottavat asiakkaan ostopäätöksen tekemistä. Myynnin

työkaluja ovat esimerkiksi yrityksen verkkosivut, myyntimateriaalit, sähköposti, puhelin, esitteet, asiakaslistat, referenssit, presentaatiomateriaalit, tarjouspohjat ja hinnastot. Keskenpästäkin tuotetta voidaan lähteä myymään, jos sen tuomat hyödyt voidaan osoittaa asiakkaalle. Myynnin työkalujen tarpeellisuus riippuu toimialasta sekä tuotteesta tai palvelusta, jota ollaan asiakkaalle tarjoamassa. Ei voi lähteä myymään yritykselle uutta kotisivujen ilmettä, jos ei ole näyttää, minkälaisia projekteja on aikaisemmin tehty.

Tuotteistamiselle ei ole vain yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Jari Parantainen on suomalainen bisneskirjailija, joka on todennut, että hyvin tuotteistettu palvelu on helppo ostaa, helppo myydä, helppo tuottaa ja ominaisuuksiltaan ylivertainen. (Parantainen 2012.)

Tuotteistamisesta puhuttaessa voidaan myös puhua palveluiden konseptoinnista. Sillä voidaan tarkoittaa myös palveluiden standardoimista tuotteen kaltaiseksi vakioituiksi hyödykkeiksi. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009.)

Tekesin opasta (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009) varten haastateltiin useita eri kokoisia ja eri tyyppisiä palveluita kehittäviä yrityksiä. Haastateltavat kokivat, että tuotteistamisesta on hyötyä sekä yritykselle että asiakkaalle.

”Asiakkaiden mielestä tuotteistettu palvelu viestii kokemuksesta.”

”Tuotteistettua palvelua on helpompi myydä, kun asiakas näkee, mitä palveluun kuuluu ja mitä se maksaa.”

”Tuotteistaminen on lisännyt kasvua ja parantanut katteita ja kannattavuutta.”

”Palvelujen tehokkuus ja laatu on parantunut systematisoinnin myötä.”

”Johtaminen ja seuranta on helpompaa, kun palvelu on tuotteistettu.”

”Tuotteistaminen auttaa siirtämään hiljaista tietoa koko organisaation käyttöön ja lisää oppimista.”

(Jaakkola, Orava & Varjonen 2009.)

Tuotteistamisen pikaoppaassa (Parantainen 2012, 25–52) käydään läpi kuusi kohtaa palvelun tuotteistamiselle, joita noudattamalla saavutetaan parempaa tuottoa.

1. Erotu kilpailijoistasi

Ihmiset tottuvat käyttämään tutuksi ja toimiviksi havaittuja menetelmiä. Ei ole siis ihme, että suurin osa menestyvistä yrityksistä samalla toimialalla muistuttaa paljon toisiaan. Yritys voi tehdä yksinkertaisen kilpailuvaltin itselleen erottamalla markkinoilla vallitsevasta kaavasta. Mainostoimistojen perinteiset teesit ovat liittyneet innovatiivisuuteen, asioiden eri tavalla tekemiseen ja luovuuteen, mutta jos kaikilla mainostoimistoilla on käytössään sama sanoma, kuinka innovatiivisen, erilaisen ja luovan kuvan se oikeastaan antaa? Jos yritys ei osaa nostaa omaa tuotettaan tai palveluaan muiden joukosta, asiakas ei pysty tekemään päätöstä. Ei kannata myöskään lähteä kehumään liikaa itseään. Kaikki ovat mielestään alansa ykkösiä, eikä se anna lisäarvoa asiakkaallesi.

2. Paketoi kokonaisuuksia

Tuotteistamisella voidaan tarkoittaa myös sitä, että yhdistetään sopivasti palvelua ja tuotetta keskenään. Matkatoimistot ovat hyvä esimerkki tällaisesta paketoimisesta. Ne kokoavat helposti ostettavia kokonaisuuksia, joissa mukana ovat kuljetus, majoitukset ja harrastusmahdollisuudet.

3. Poista riskin tunne

Asiakas ostaa, kun hänellä on turvallinen mieli ostoksen tekemisestä. Hän tietää, mitä hänelle ollaan toimittamassa ja mihin hintaan. Palvelun pitää olla myös tarpeeksi yksinkertainen. On aina paljastettava koko hinta. Asiakkaalle ei saa jäädä kuvaa, että palvelusta aiheutuisi vaivaa tai että se pitäisi sisällään piilokuluja. Mitä kalliimpi palvelu, sitä huolellisemmin asiakas tarkkailee mahdollisia varoitusmerkkejä.

4. Pelaa monopolia

Ihmiset kulkevat lauman mukana ja pyrkivät tekemään samoin kuin muutkin, koska poikkeavuus pelottaa. Niinpä yrityksille on yleistä kopioida strategia muilta yrityksiltä. Ei yksin riitä, että yrityksellä on ainutlaatuinen konsepti, sillä monesti asiakkaat eivät kykene erottamaan kilpailijoita toisistaan. Kaupat ratkeavat sen yrityksen eduksi, joka pystyy parhaiten viestimään omasta ainutlaatuisuudestaan ja palvelunsa hyödyistä.

5. Anna törkeä lupaus

Asiakkaalle tulisi antaa törkeä lupaus. Oikein tehty törkeä lupaus saa asiakkaan uteliaaksi ja jopa epäuskoiseksi. Sen täytyy olla helposti mitattavissa tai osoitettavissa toteen, kuten esimerkiksi ”valokuvien valmistus tunnissa”. Sen täytyy myös erottautua kilpailijoiden lupauksista ja houkuttaa asiakasta ostamaan. Näitä vinkkejä noudattamalla saadaan aikaan toimiva törkeä lupaus, jossa on asennetta.

6. Kerro tarina

Yrityksen tulisi miettiä, mikä olisi omaan liiketoimintaan sopiva tarina, joka saisi asiakkaat maksamaan heidän palveluistaan muita enemmän. Tuotteiden ja palveluiden hinnat eivät pelkästään määräydy niiden laadun tai ainutlaatuisuuden mukaan. Hyvällä tarinalla ja herättämällä asiakkaissa voimakkaita tunteita tuotetta tai palvelua kohtaan voidaan nostattaa myyntihintaa.

Yritykselle palvelun tuotteistamisen hyödyt näkyvät monella tapaa. Siitä syntyy säästöjä ja parempaa kannattavuutta. Tuotteistamisella saadaan vähennettyä puuhastelua, ja projektien läpivienti tapahtuu systemaattisemmin, mikä lisää tehokkuutta. Yrityksen sisällä se näkyy oppimisen ja tiedonsiirron helpottumisella. Lisäksi myyjien työ helpottuu, sillä heillä on käytössään selkeämmät hinnoittelukokonaisuudet.

Jussi Moision mukaan (Moisio 2005, 24) tuotteistamisesta saadut hyödyt voidaan jakaa kymmeneen kohtaan:

1. Siirtää osaamista yksilöltä organisaatiolle

Tämä helpottaa oppimista ja tiedonsiirtoa yrityksen sisällä. Kun aikaa ei tarvitse käyttää rutiinitehtäviin, voidaan luoda ja kehittää uusia ratkaisuja.

2. Koulii asiantuntijoista tuotekehittäjiä

Projektit muuttuvat puuhastelusta järjestelmällisemmiksi.

3. Myyjän työ helpottuu

Myyjällä on käytössään selkeät ja yksiselitteiset hinnoittelukokonaisuudet. Työtehtävät ovat paremmin määriteltyjä.

4. Ostaminen helpottuu

Asiakas saa nopeasti käsityksen siitä, mitä palvelu maksaa ja mitä se pitää sisällään. Tuotteistettu palvelu vaikuttaa myös asiakkaan näkökulmasta luotettavammalta.

5. Jämäköittää johtamista ja toiminnan suunnittelua

Tiedetään, mihin palveluihin keskitytään ja mihin resurssit käytetään. Tämä johtaa vähempiin virheisiin, epäselvyyksiin ja tulkinnanvaraisuuksiin.

6. Sisäinen työnjako ja vastuut selkiytyvät

Puuhastelun ja rutiinien sijaan työntekijät voivat keskittyä yritystoiminnan kehittämiseen ja saavat uusia haastavia vastuualueita.

7. Asiakkaat saavat tasaisempaa palvelua

Asiakkaat ymmärtävät paremmin mitä ovat ostamassa ja heidät on helpompi vakuuttaa ostopäätökseen. Asiakastyytyväisyys paranee.

8. Voit verrata kustannuksia, kannattavuutta ja saman palvelun tarjoajia

Palvelu voidaan asemoida paremmin kilpailijoihin nähden.

9. Parantaa kannattavuutta

Mahdollistaa palveluiden monistamisen.

10. Nostaa yrityksen arvoa

Osaaminen ja asiantuntijuus voidaan laskea tase kelpoiseksi varallisuudeksi.

3 Muutos myyntityössä

Myynti käsitteenä on suhteellisen tuore, toteaa Suomen ainoa myynnin professori Petri Parvinen. (Parvinen 2013, 28) Myynti on toki vahvasti liittynyt pitkään monien ammattien oheistoimiin, varsinkin, kun on ollut kyse erilaisista oman alansa ammattilaisista, esimerkiksi käsityöläisistä. Parvinen lisää, että pelkästään erilaisten hyödykkeiden kaupitteluun erikoistuneita ammattilaisia on ilmaantunut 1800-luvun loppupuolella. Kirjallisuutta aiheesta alkoi ilmestyä 1910-luvulla samaan aikaan, kun kauppiaat ja jälleenmyyjät alkoivat systemaattisesti suorittaa toimenpiteitä uusien myyjien kouluttamiseksi. Yritysten väliseen kaupankäyntiin sekä myynnin esimiestoimintaan erikoistunutta kirjallisuutta ilmaantui ensimmäisen kerran 1930-luvulla. (Parvinen 2013.)

Myös myynti alana on käymässä läpi suuria muutoksia, jotka on tuonut mukanaan internetin nopea kehittyminen ja ihmisten yleiset asenteet kuluttamista kohtaan. Samanaikaisesti kuluttajista on tullut huomattavan paljon tietoisempia eri vaihtoehtoista, ja nykyään ostopäätöksiin vaikuttavat muutkin tekijät kuin laatu ja hinta. Myös vallitsevalla taloustilanteella on vaikutuksensa yritysten myyntistrategioihin, ja usealla alalla kilpailu on hyvin kovaa. Voidaankin todeta, että yksikään toimiala ei ole automaattisesti turvassa myyntiin liittyviltä ongelmilta. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004.)

Enää ei myöskään riitä, että yritys on paras omalla alallaan tai valmistaa parhaat tuotteet huokeimpaan hintaan. Ennen riitti, että tuotettiin laatutavaraa mahdollisimman halvalla, ja massiivisella markkinoinnilla haalittiin mahdollisimman paljon ostajia. Nykyisin yritysten toimintaympäristö on muuttunut radikaalisti eikä kyseinen konsepti enää toimi kuten ennen. Yritysten on kyettävä vastaamaan uusien tuotteiden ja palveluiden elinkaaren lyhenemiseen kehittämällä omaperäisempiä tuotteita ja palveluita sekä kertomalla kiinnostavasti tarina omasta tuotteestaan tai palvelustaan. Nimenomaan myynnissä on kyettävä vastaamaan näihin haasteisiin (Leppänen 2007, 38.)

Kuten Mika D. Rubanovitsch ja Ville Valorinta toteavat, asiakkaista on tullut tänä päivänä hyvin tiedostavia ja valikoivia. (Rubanovitsch & Valorinta 2009) Samaiseen ilmiöön törmää varmasti jokainen myynnin parissa töitä tehnyt. Me ainakin voimme allekirjoittaa väitteen täysin. Samanaikaisesti kun asiakkaat muuttuvat, on myyjän

kyettävä muuttamaan myös omaa tekemistään, jotta asiakastyytyväisyys voidaan taata jatkossakin. Kommunikaatio ja yhteistyö myyjän ja asiakkaan välillä on ollut aina tärkeää, mutta nyt on korkea aika kyetä irrottautumaan ”minä, myyjä” ja ”sinä, asiakas” -ajattelusta. Myyjän tärkein tehtävä on kyetä perustelevaan asiakkaalle miksi juuri hänen tuotteensa on asiakkaalle paras. Asiakkaan rooli asiakkuuden kehittämisessä on merkittävästi kasvanut. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 54.)

Yhtenä isona haasteena tulevaisuudessa tulee olemaan myös palveluiden siirtyminen internetiin. Aikaisemmin mainitun tutkimusorganisaatio Gartnerin tekemän ennusteen mukaan Yhdysvalloissa tulee myynnin alalta katoamaan noin 14 miljoonaa työpaikkaa vuoteen 2020 mennessä. Suurelta osin tähän on syynä teknologian kehittyminen, joka osaltaan mahdollistaa entisestään haasteellisempien perustason tehtävien siirtymisen tekniikan hoidettavaksi, mutta osaltaan myös B2B-yritysten asiakashankinnan muuttuminen enemmän kuluttajamyynnin kaltaiseksi. (Gschwandtner 2011.)

3.1 B2B-myynnin muutos B2C-myynnin kaltaiseksi

B2C-myynnissä on jo pitkään totuttu siihen, että suurin valta on siirtynyt kuluttajille siten, että kuluttajat itse valitsevat tarjoomasta itselleen parhaat, sopivimmat ja edullisimmat tuotteet. B2B-myynnissä on pitkään pidetty kiinni siitä asetelmasta, että myyjä on se joka myy, ja asiakas se joka ostaa. Internetaikakauden myötä todellisuus on kuitenkin se, että aivan kaikki voi olla tarjolla. Perinteisesti on ajateltu, että monipuolisempi valinnanvara johtaa automaattisesti myös tyytyväisempiin asiakkaisiin, koska enemmän on parempi ja laajasta valikoimasta jokainen voi löytää omanlaisensa tuotteen. Kuluttajapuolella on kuitenkin jo ryhdytty kyseenalaistamaan, onko liika liikaa, ja aiheesta on jo olemassa tutkimuksia, jotka osoittavat, että kuluttajat väsyvät ennen pitkää liian suureen valinnanvaraan. (Anderson 2006, 184–186.)

Myynnin suunnitelmallisuus ja erilaisen tiedon hyödyntäminen on jatkuva haaste yrityksille. Erilaiset myyntityönjärjestelmät ovat olleet monimutkaisia ja usein korkeiden kustannusten vuoksi enemmänkin suuryritysten käytettävissä. Luonnollisesti kun resurssit ovat suuremmat, voidaan enemmän panostaa myös useampien liiketoiminnan osa-alueiden seurantaan ja tehostamiseen. Nykyisin samat resurssit ovat helpommin myös pienempien yritysten käytettävissä, mutta yrityksissä yhä usein painitaan saman ongelman kanssa: myyntityö ei ole suunnitelmallista. Tietoa löytyy

esimerkiksi erilaisista asiakashallintajärjestelmistä, mutta sitä ei hyödynnetä tarpeeksi tehokkaasti. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 27–28.)

3.1.1 Muutoksen taustat

Kuten todettu, suurelta osin muutoksen taustalla on teknologian kehittyminen ja varsinkin internetin käytön räjähdysmäinen kasvu. Lisäksi myynnin ja asiakashankinnan trendejä ohjailevat yleiset muutokset ihmisten asenteissa ja käytöksessä. Edellisessä isossa muutoksessa, joka tapahtui teollisuuden murroksen myötä, markkinoinnin ja myynnin teoriassa ja opetuksessa keskityttiin hyvin painokkaasti kulutustavaroiden kauppaan. B2B-myynti jäi tuolloin taka-alalle. Kolmen viime vuosikymmenen aikana on kuitenkin keskitytty enemmän tuomaan asiakkuuksien hoitamista ja suhteiden luomista käsitteleviä teorioita esille myös B2B-myyntin ja -markkinoinnin parissa. (Gummesson 2004, 32.)

Toisaalta sosiologiset muutokset ohjailevat ihmisten käytöstä ja asenteita, mikä heijastuu myös myyntityöhön. Yleistä mielipidettä mitaavissa tutkimuksissa ja kyselyissä, joissa mitataan eri ammattien kiinnostavuutta, myyjän ammatti sijoittuu usein huonosti, ja ylipäätään ihmisten asenteet myyjiä kohtaan ovat hyvin vaihtelevia. Myyntityö myös vaatii kovaa työtä, joka ei kuitenkaan automaattisesti takaa hyviä tuloksia. Myyntityössä kova yrittäminen ja työnteko palkitsevat tekijänsä vasta sitten, kun tehdään oikeita asioita oikealla tavalla. Myyntityö on siis henkisesti raskas ammatti, eikä sen arvostus ole nykyisin järin korkealla. Myös nämä asiat vaikuttavat myynnin alalla vallitseviin trendeihin ja muutoksiin. (Leppänen 2007, 49–52.)

3.2 Myyjän roolin muuttuminen

Kuten aikaisemmin todettiin, on myyjän rooli asiakashankinnassa ollut suhteellisen pieni vielä 1900-luvulle tultaessa. Silti sen valossa on mielenkiintoista ajatella, kuinka nuoresta ammattiryhmästä myyjien keskuudessa on kyse ja toisaalta, kuinka paljon kyseinen ammatti vaatii muutosvalmiutta. Silti myyjän ammatti ei ole koskaan nauttinut juuri arvostusta. Itse asiassa myyjän ammatti ja erilaiset myyntiedustajan työt ovat usein jääneet häntäpäähän, kun eri ammattien arvostusta mitaavia tutkimuksia on tehty. Myyjän työ on kuitenkin usein hyvin monipuolista ja haastavaa ja vaatii tekijältään

monenlaista osaamista. Hyville myyjille soisikin sen, että ammattina tämä vaativa työ nauttisi suurempaa arvostusta. (Leppänen 2007, 49.)

Myyntityö on kuitenkin lyhyessä ajassa kehittynyt huomattavan paljon, ja nykyisin erilaisia myynnin ammattejakin on useita. Myynti on kuitenkin aina ollut hyvin itsenäinen ammatti ja myyjät varsin itseohjautuvia työntekijöitä. Perinteisesti myös myyjän ammatillisen osaamisen mittaaminen ja seuraaminen on ollut suhteellisen suoraviivaista. Luonnollisesti kun kauppa käy, on myyjä suoriutunut tehtävästään kunnialla. Myynnin onnistumista voidaankin pitää käytännössä myyjän osaamisen realisoitumisena, eikä se ole koskaan sattumaa, varsinkaan riittävän pitkällä aikavälillä tarkasteltuna. (Nieminen & Tomperi 2008, 39.)

Joissain tapauksissa huonokin myyjä voi saada hyviä tuloksia aikaan, mutta tällöin yrityksen toiminnassa muut osa-alueet on usein hoidettu poikkeuksellisen hyvin. Myyjien ja varsinkin myynnin johdon kannalta tällainen tilanne on kiusallinen, koska se lähes poikkeuksetta tarkoittaa sitä, että esimerkiksi tuotekehitys, markkinointi tai muiden osa-alueiden summa on sillä tasolla, että se paikkaa alisuorittavaa myyntiä. Toisaalta taas yrityksen kokonaisuuden kannaltahan tilanne on mitä mainioin, koska usein tällöin tuotteet tai palvelut ovat sillä tasolla, että ne käytännössä myyvät itse itsensä. (Nieminen & Tomperi 2008, 39.)

Toki edellä kuvaillun kaltaisessa tilanteessa panostamalla myyntiin enemmän voidaan saada aikaan vielä parempia tuloksia. Jotta tällaiseen tilanteeseen päästään, on yrityksessä tapahduttava kaikilla tasoilla aina tuotekehityksestä jälkimarkkinointiin oikeita asioita. Sitä käytännössä vaaditaan nykyään, jotta saadaan yrityksen kokonaisvaltainen asiakashankinta riittävän tehokkaaksi. On päästävä tilanteeseen, jossa kyetään aidosti tarjoamaan lisäarvoa asiakkaalle ja erottautumaan omalla strategialla kilpailijoista. Tämä vaatii luonnollisesti myös myyjiltä sopeutumiskykyä ja valmiutta omaksua uusia toimintamalleja ja tuloksekkaasti esitellä näiden mallien tarjoamia etuja asiakkaille. Myyjän tehtävänä on ymmärtää asiakkaan ongelmat ja kyettävä esittämään yrityksen ratkaisut vastaukseksi niihin. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 34.)

3.2.1 Eroon perinteisestä myyjän roolista

Perinteisesti nähdään, että myyjä tai myyntiorganisaatio on ensisijaisesti ollut oman alansa asiantuntija, ja tärkeintä on ollut oman tuotevalikoiman kattava ja perusteellinen tunteminen. Arvomyyynnillä kasvuun -kirjassa tunnustetaan tämä ajatusmalli, mutta todetaan myös, että uuden sukupolven myyntiorganisaation on omien tuotteidensa ja palveluidensa lisäksi tunnettava myös asiakkaan liiketoimintaprosessit ja ennen kaikkea keinot näiden prosessien muuttamiseksi tai korvaamiseksi. Kaiken keskiössä on siis ajatus siitä, että myyjän on entistä enemmän kyettävä asettumaan asiakkaan rooliin ja kysyttävä itseltään, kuinka pystyisi luomaan aitoa lisäarvoa asiakkaalleen. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 24.)

Myös Parvinen tuo tämän asian ilmi puhuessaan adaptiivisesta myyntityöstä. Adaptiivinen myyntityö tarkoittaa sitä, että myyjä mukauttaa omaa myyntityyliään asiakkaalle sopivaksi – joissain tapauksissa jopa ohittaen yrityksen ohjeistuksen ja strategian päästäkseen haluttuun lopputulokseen. Tällainen myyjän henkilökohtaisessa myyntityössä hyödyntämä kyky mukautua erilaisiin asiakkaisiin pohjautuu lopulta myyjän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Tilastollisesti on todettu myös, että kyseinen sopeutuminen ja mukautuminen on todellisuudessa tehokkaampaa kuin tiukka strategian ja ohjeistuksen noudattaminen. (Parvinen 2013, 92.)

Tässä on toki nähtävissä tietynlaista ristiriitaa, koska tietyissä tilanteissa voidaan todeta tehokkaan ja tarkasti suunnitellun strategian realisoituvan menestyksekkäänä ja onnistuneena myyntinä, mutta toisaalta asiakkaat kokevat saavansa lisäarvoa räätälöidystä ja henkilökohtaisesta palvelusta, vaikka se olisi ristiriidassa yrityksen yleisen linjauksen kanssa. Toimivan strategian ja ohjeistuksen tärkeyttä ei pysty kiistämään, mutta on kuitenkin todettava myyntityön olevan yksi niistä ammanteista, joissa tietynlainen vapaus sopivien raamien puitteissa voi todellakin auttaa saavuttamaan parhaita tuloksia. Tutkimustuloksetkin viittaavat siihen, että eri ihmisillä on luontaisia myyntityylejä, eikä edes koulutuksen, esimerkkien tai hyvän johtamisen avulla voida täysin ohittaa tämän luontevuuden merkitystä yksittäisen myyjän kohdalla. (Parvinen 2013, 97.)

3.2.2 “Ei sankarimyyjiä”

Omassa työssämme olemme tulleet miettineeksi sitä, kuinka riippuvaista menestyksekkäs myynti on myyjästä itsestään. Myös Fondon Oy:n tavassa tarkastella asiakkaan myynnin ongelmia lähdetään liikkeelle olettamuksesta, että myynnin ei pitäisi olla riippuvaista sitä tekevästä henkilöstä. Toki kaikki ihmiset eivät välttämättä ole luontaisia myyjiä, mutta myyjäksi ei myöskään synnytä. Timo Nieminen ja Sari Tomperi pitävätkin huippumyyjän tärkeimpänä ominaisuutena oikeanlaista asennetta. Lisäksi erityisen tärkeää myyjän työssä on tunneäly. (Nieminen & Tomperi 2008, 22–23.)

Kuten todettua, myyjän työssä asenteen lisäksi on tärkeää, että myyjä kykenee luomaan hyvän suhteen asiakkaaseen ja sitä kautta synnyttämään keskinäisen luottamuksen. Mikään tästä ei kuitenkaan tue sitä, että tietynlaiset ihmiset olisivat automaattisesti parempia myyjiä kuin toiset. Myöskään koulutustaustalla ei voi todeta olevan suurta merkitystä, koska hyviä myyjiä löytyy hyvin eritaustaisista ihmisistä. Vaikuttaakin siltä, että kaikkein merkityksellisintä menestyvän myyjän toiminnassa on se, että myyjä tunnistaa omat vahvuutensa ja luonnolliset tyylinsä myydä. Organisaatiossa tulisi ymmärtää, että myyjiä tulee käsitellä yksilöinä ja tukea oman myynti-identiteetin löytämisessä. Tapoja toimia myyjänä tehokkaasti ja tuottavasti on kuitenkin lukuisia, joten haasteena on löytää juuri itselle sopiva tyyli. (Parvinen 2013, 94.)

Parvisen mukaan klassinen tapa jaotella myyjiä myyntityylin perusteella on viimeiset vuosikymmenet ollut jako metsästäjiin ja viljelijöihin. Jako perustuu puhtaasti ihmisten erilaisiin tapoihin ja psyykkisiin ominaisuuksiin. Nykyihmiset jakautuvat muutenkin karkeasti ajateltuna maltillisiin, pitkäjänteisiin ja sopuisaa ratkaisua tavoitteleviin, toisaalta impulsiivisiin, lyhytjänteisiin ja kilpailullisiin ihmistyyppeihin, metsästäjien ollessa kilpailullisempia ja viljelijöiden ollessa maltillisempia ja sopuisampaa ratkaisua etsiviä. Toki molempia piirteitä saattaa löytyä jokaisesta ihmisestä ja on suotavaakin kyetä toimimaan molemmilla tavoilla, mutta yleensä jompikumpi ominaisuuksien kirjo on vahvempi. Näin ollen myyjänkin työssä on tärkeää tiedostaa oma vahvempi kirjonsa, mutta pyrkiä löytämään itsestään hieman molempia puolia ja toteuttamaan niitä itselleen sopivimmalla tavalla. Se helpottaa huomattavasti eri tyylien käyttöä. (Parvinen 2013, 94–97.)

Vielä pidemmälle jaottelua vie Vuorio kirjassaan Myyntitaidon käsikirja (Vuorio, 2008), jossa hän jakaa ihmiset neljään ryhmään sosiaalisen tyylin perusteella. Nämä ryhmät ovat analyttikko, pehmo, ajomies ja ekspressiivinen. Jokainen sijoittuu ainakin osittain johonkin näistä jaotteluista, mutta on myös yleistä, että oma sosiaalinen tyyli koostuu kahden tai useamman tyylin sekoituksesta. Kaikenlaisessa kanssakäymisessä, kuten myyntitilanteessa, ihmiset muodostavat oman käsityksensä keskustelukumppanin sosiaalisesta tyylistä ja myöskin reagoivat siihen oman tyyliensä perusteella myönteisesti, kielteisesti tai neutraalisti. Myyjän ammatissa on luonnollisesti hyötyä siitä, jos kykenee muuttamaan omaa tyyliään vastaamaan asiakkaan tyyliä. Tavoitteena onkin, että myyjä muokkaa omaa tyyliään siihen suuntaan, mikä herättää asiakkaassa positiivisen vastakaibun ja pääsee näin tunnetasolla samalle asteelle asiakkaan kanssa. (Vuorio 2008, 86.)

Vuorion jaottelun neljä eri ryhmää on viety hieman pidemmälle kuin metsästäjiin ja viljelijöihin tehty jaottelu. Analyttikko on ilmeeton, rauhallinen ja pidättyväinen ja kunnioittaa rituaaleja omassa tekemisessä. Ajomies taas on jääkylmä fanaatikko, joka aggressiivisella tyyllillään etsii ympärilleen tekijöitä. Pehmo on passiivinen ja diplomaattinen sovittelija, joka kunnioittaa toisten kuuntelemista. Ekspressiivinen henkilö erottuu muista olemalla hyvin eloisa ja puhelias sekä aktiivisella ja räväkällä esiintymisellään. Nämä neljä ryhmää voi vielä jaotella useampaan alaryhmään, joissa päätyylit risteytyvät, koska harva ihminen sijoittuu täysin johonkin neljästä pääryhmästä. Näiden sosiaalisten tyylien voidaan katsoa myös olevan johdettuja jaottelusta metsästäjiin ja viljelijöihin. Metsästäjän luonteenpiirteet pitävät sisällään samoja piirteitä kuin ajomiehellä ja ekspressiivisen tyylin omaavalla ihmistyyppillä. Viljelijässä taas on paljon samaa kuin pehmossa ja analyttikossa. Näin ollen Vuorion neljä sosiaalista tyyliä on jo tavallaan johdettu kahdesta klassisen jaottelun ihmistyyppistä, ja näitä tyyliä voi johtaa vielä paljon lisää. Me keskitymme seuraavaksi kuitenkin metsästäjiin ja viljelijöihin. (Vuorio 2008, 86–89.)

3.2.3 “Metsästäjät”

Myyntityöhön sovellettuna metsästäjä-tyypit ovat yleisesti vastuussa uusasiakashankinnasta ja uusien asiakkuuksien hallinnasta. Perinteisesti metsästäjät ovat toimineet myyntiputken alkupään tehtävissä, kuten liidien hankinnassa ja keräämisessä sekä potentiaalisten asiakkaiden ensikontaktoinnissa. Metsästäjä-tyyliset

myyjät ovatkin tietyllä tapaa lähempänä perinteistä käsitystä siitä, millaisia myyjät ovat. Näin on osittain siksi, että käyttäytymismallille ominaista on lyhytjänteisyys ja varsinkin kova kilpailullisuus. Perinteisessä mielessä metsästäjän ominaisuudet ovat, niin hyvässä kuin pahassa, juuri niitä piirteitä, joita yleisesti ottaen pidetään myyjille ominaisina. Metsästäjät nähdään usein myös konsultatiivisina myyjinä, joiden vahvuudet ovat innostuksen luominen ja kyky verkostoitua. Metsästäjät ovat myös hyviä tunnistamaan uusia myyntimahdollisuuksia ja kärkkäitä tarjoamaan asiakkaille heitä kiinnostavia ratkaisumalleja. (Parvinen 2013, 94-95.)

Metsästäjän käyttäytymismalli voi joissain tapauksissa olla hyvinkin päällekkävyä, mikä aiheuttaa joskus haasteita erilaisten ihmisten kanssa toimimiselle. Lisäksi erilaisten markkinointikanavien, varsinkin digitaalisen markkinoinnin ja sisältömarkkinoinnin, kehittyminen on asettanut metsästäjä-tyyppin tarpeellisuuden kyseenalaiseksi. Internetin nopean kehittymisen mukanaan tuomat markkinointikanavat, kuten sosiaaliset mediat ja hakukoneoptimointi, ovat monella alalla osoittautuneet hyvin toimiviksi tavoiksi kartuttaa lämpimiä liidejä ja luoda yritykselle tietokantaa potentiaalisista asiakkaista. Tämä aiheuttaa sen, että varsinkin myyntiputken alkupäässä olevaa asiakaskontaktointia voidaan jatkossa entisestään automatisoida, mikä vähentää työvoiman tarvetta näissä tehtävissä. (Parvinen 2013, 95.)

Metsästäjän myyntityyli on myös monelle myyjälle hyvin stressaava, koska asiakkaita ja kontakteja on paljon. Stressaavuutta luo myös se, että uusasiakashankinnan luonteen vuoksi työssä joutuu usein kohtaamaan torjuntaa ja epäonnistumisia. Tästä ei välttämättä aiheudu ongelmia, jos myyjä pystyy vaihtelevaan työnkuvaansa tai kykenee omaksumaan omassa työssään myös muunlaisia rooleja. Jos kuitenkin työnkuva on pelkästään uusasiakashankintaa, jossa harjoitetaan vain metsästäjätyylistä myyntiä, on työntekijöiden vaihtuvuus usein suurta. Esimerkiksi puhelinmyynissä työvoiman vaihtuvuus on pienimuotoinen ongelma, ja myyntiedustajat ja puhelinmyyjät sijoittuvatkin jatkuvasti korkealle mitatessa eri ammattien työvoiman tarvetta. (Tuomaala 2013) Lisäksi pitkäjänteisemmässä myyntityössä kestävien asiakkuuksien rakentaminen voi olla haasteellista, jos myyjät vaihtuvat usein. (Parvinen 2013, 95.)

3.2.4 “Viljelijät”

Metsästäjistä poiketen viljelijät ovat parhaimmillaan pitkäjänteisessä myyntityössä, jossa he pääsevät yhdessä asiakkaan kanssa pohtimaan parasta ratkaisua käsillä olevaan ongelmaan. Tästä syystä viljelijät ovatkin yleensä parhaimmillaan jo olemassa olevien asiakkaiden ja vanhojen asiakkuuksien kanssa toimiessaan. Viljelijät ovat ihmistyyppiltään huomattavasti pidättyväisempiä ja rauhallisempia kuin metsästäjät, mistä syystä he hakevat luonnostaan asiakaslähtöisempää ratkaisumallia. Viljelijöiden kyky ottaa huomioon asiakkaan näkökulma ja luontainen halu yhteistyöhön mahdollistavat pitkällä aikajänteellä molemmille osapuolille lisäarvoa tuottavia ratkaisuja. (Parvinen 2013, 95.)

Ihmisiä, joiden käyttäytymismalli noudattelee viljelijöiden mallia, ei perinteisessä mielessä mielletä helposti hyväksi myyjäksi tai ylipäättään soveltuvaksi myyjän ammattiin. Vuorio toteaaakin, että pehmeämpiä arvoja noudattavat ihmistyyppit soveltuvat usein paremmin esimerkiksi hoito- tai IT-alalle. Vuorion jaottelun mukaan myyjän on tärkeämpää osata muuttaa omaa käytöstään vastaamaan potentiaalisen ostajan käyttäytymismallia. Hän ei pidä todennäköisenä, että pehmeämpien ihmistyyppien edustajia ajautuisi myyntitehtäviin, tai että he kykenisivät sillä alalla menestymään. (Vuorio 2008, 88.)

Menestyvässä myyntitiimissä on lähtökohtaisesti molempien myyntityylien edustajia, ja parhaiten myynti usein toimiikin, kun kukin myyjä tuntee oman roolinsa ja tietää, mihin juuri hänen tulee panostaa ja kiinnittää huomiota. Tällaisella tehtävien ja roolien jaolla saavutetaan huomattavasti toimivampi työilmapiiri ja parempia tuloksia kuin sillä, että jokaisesta myyjästä pyritään muokkaamaan kaiken osaavia huippumyyjiä. Kun erilaisen myyntityylin omaavat ihmiset vielä asetetaan vastaamaan itselleen luontevimmista työtehtävistä siten, että metsästäjä hoitaa uusasiakashankintaa ja viljelijä asiakkuuksien jälkihoidon ja vanhojen asiakkuuksien ylläpidon, saadaan hyviä tuloksia aikaan. Paras tilanne on toki silloin, kun myyjät hallitsevat useampia myyntityylejä ja kykenevät itsenäisesti muuttamaan omaa tyyliään asiakkaan vaatimusten mukaisesti. (Parvinen 2013, 95–97.)

3.2.5 Asiantuntija myyjänä

Kun puhutaan haastavasta asiantuntijapalvelun tai teknisen alan ratkaisuihin liittyvästä myyntityöstä, on syytä kyseenalaistaa se, kumpi on tuotteelle tai palvelulle parempi myyjä: ihmisten kanssa hyvin toimeentuleva supliikki myyntimies vai tuotteensa läpikotaisin tunteva asiantuntija. Esimerkiksi adaptiivisen myynnin tutkimusperinteen mukaan on parempi jakaa asiakkaita erilaisille myyjille sen sijaan, että kaikki myyjät opettelisivat kohtaamaan kaikenlaisia asiakkaita. Tämä luonnollisesti asettaa monenlaisia haasteita myynnin johtamiselle ja organisoinnille. (Parvinen 2013, 98.)

Kun tuote tai palvelu on itsessään myyntikelpoinen, täytyy seuraavaksi myydä oma asiantuntijuutensa. Jari Parantainen puhuu haloilmiöstä, jossa yleisvaikutelma peittää kaiken muun alleen. Asiantuntija saa tuotteen kaupaksi parempaan hintaan kuin normaali myyjä. Haloilmiössä myyjä liittää omaa ammattitaitoaan osaksi tuotteen tai palvelun kokonaisuutta niin, että koko paketti alkaa ostajan mielestä vaikuttaa pelkkää tuotetta laadukkaammalta. (Apunen & Parantainen 2011, 35–36.)

3.2.6 Haastajamyymäjät

Tutustuimme aikaisemmin tiettyyn myyjän profiiliin hieman, haastajamyymäjään. Adamson ja Dixon tulivat siihen lopputulokseen, että haastajamyymäjillä oli tyytyväisempiä asiakkaita, ja he tekivät parempaa tulosta kuin muut myyjätyypit. Kun asiakas ei tiedä, mitä hän haluaa tai mitä hän tarvitsee, tarvitaan joku, joka osaa luoda oikeanlaisia tarpeita ja merkityksiä asiakkaalle. (Adamson & Dixon 2011, 22–23) Tähän perustuvat monet B2B-palvelut, joten tarvitaan myyjä, joka omalla asiantuntijuudellaan saa asiakkaan vakuuttuneeksi palvelun hyödyistä.

Haastaja määrittellään kolmen ominaisuuden mukaan. Hänellä on kyky opettaa, räätälöidä asiakkaalle sopivia kokonaisuuksia ja kontrolloida myyntitapahtumaa. Hänen tehtävänsä on tuoda asiakkaalle uusia ajatuksia ja näkökulmia. Hänellä on hyvät vuorovaikutustaidot, hän tietää yksittäisten asiakkaidensa arvo tekijät, hän tunnistaa asiakkaan toimialaan vaikuttavat taloudelliset tekijät, hän osaa painostaa asiakasta oikealla tavalla ja hän kykenee puhumaan rahasta. (Adamson & Dixon 2011, 23.)

Uusien näkökulmien opettaminen perustuu asiakkaan ajattelutavan muutokseen. Pelkästään opettaminen ei riitä, vaan haastajamyynnin tehtävä on opettamalla muuttaa ajattelutapa siihen suuntaan, mitä myyjän yritys on asiakkaalle tarjoamassa. Hänen on tunnistettava oman yrityksensä vahvuudet kilpailijoihin nähden ja ohjattava keskustelua kyseiseen suuntaan. Muuten kyseessä on ilmainen konsultointi. Haastajamyynnissä on kyse muustakin kuin pelkästään myyntitekniikasta. Se on myyntistrategia. Tätä myynnin strategiaa voidaan yrityksen sisällä jalkauttaa ja kouluttaa muille myyjille. (Adamson & Dixon 2011, 24–26.)

3.3 Internet myynnin kanavana

Kun mietitään tulevaisuudenkuvaa siitä, kuinka myynnin työpaikat ovat mahdollisesti vähenemässä, ja kuinka lähes kaikilla aloilla myynti on murroksessa, on aiheellista myös pohtia, kuinka näihin haasteisiin voitaisiin vastata. Petri Parvinen puhuu e-myyntistä kuvatessaan toisaalta myyntitoiminnassa käytettäviä sähköisiä työkaluja ja -järjestelmiä ja toisaalta itse verkossa tapahtuvaa myyntitoimintaa. Perinteisestä ajattelumallista e-myynti eroaa siten, että siinä hyödynnetään aktiivista myyntiä ja sosiaalista vuorovaikutusta toisin kuin esimerkiksi passiivisessa verkkokaupassa, jossa tuotteet ovat vain näytillä. Aktiivinen e-myynti on myös huomattavasti perinteistä verkkokauppaa uudempi ilmiö, ja sen voidaankin odottaa nousevan tulevaisuudessa hyvin keskeiseksi myyntikanavaksi, kun myynti sopeutuu kuluttajien ja yritysten muuttuneisiin tottumuksiin ja ostokäytökseen. (Parvinen 2013, 217.)

E-myyntin määrittäminen tarkasti on suhteellisen hankalaa, mutta kuten Parvinen toteaa, on kaksi määritelmää ylitse muiden. Toisen määritelmän mukaan e-myynti on digitalisoitua ammattimaista myyntityötä. Toisaalta e-myynti vertautuu digitaaliseen markkinointiin. Pitää kuitenkin erottaa e-myynti sellaisista toiminnoista, jotka ainoastaan lisäävät muualla tapahtuvan myynnin todennäköisyyttä, kuten nettimainonnasta. Haasteena myyntityössä tulee jatkossa olemaan digitaalisten työkalujen hyödyntäminen tehokkaasti sekä asiakkaan kokonaisvaltainen kohtaaminen ja asiakkaan ongelmien täydellinen kartoittaminen. Uusien teknologisten resurssien hyödyntäminen yhdistettynä asiakaslähtöiseen ajatteluun tulee varmasti olemaan suuressa roolissa muuttuvan myyntityön haasteisiin vastaamisessa. (Parvinen 2013, 217–218.)

4 Muutoksen ilmentyminen asiakasrajapinnassa

Tässä osiossa tulemme käsittelemään yleisiä muutoksia ihmisten käyttäytymisessä ja tutkimaan niiden heijastumista ja vaikutuksia yritysten väliseen kauppaan ja vuorovaikutukseen. Pääpaino on ihmisten yleisen käyttäytymisen syissä ja taustoissa, ja näiden muutosten kautta pyrimme hahmottamaan, kuinka ne vaikuttavat B2B-myyntiin ja osaltaan muokkaavat yleisen asiakashankinnan pelikenttää nyt ja tulevaisuudessa.

Samalla kun tuotteiden ja palveluiden saatavuus paranee ja kaupankäynti varsinkin kuluttajapuolella siirtyy entistä enemmän internetiin, ostajien vaativuus kasvaa. Sama ilmiö on havaittavissa myös yritysten välisessä kommunikoinnissa. Erilaisia tarjoajia on paljon, ja asiakkaalla on varaa tehdä ostopäätöksensä rauhassa, kun kaikki tarjoavat kaikille. Asiakkaat ovat entistä enemmän internetissä, joten myös palvelun tarjoajan tulisi löytyä sieltä. Kuten Chris Andersonkin toteaa, internet on uusi universaali kauppapaikka, joka ilmentää suurimpia muutoksia kaupankäynnissä. (Anderson 2006, 184.)

Periaatteessa kyse on hyvin pitkälti erilaisten tarjoomien valtaisasta kasvusta, ja sen juuret ulottuvat pitkälle, aikaan ennen internetiä. Vaikka internetiä pidetäänkin yleisesti ilmiönä, joka mahdollisti täysin vallankumouksellisella tavalla sen, että ihmiset ympäri maailman voivat tavoittaa toisensa välittömästi ja sama pätee yrityksiin ja palveluntarjoajiin, on internet kuitenkin eräällä tapaa vain huipentuma yli sata vuotta jatkuneelle ketjulle erilaisia liiketoiminnan innovaatioita. Nämä liiketoiminnan innovaatiot yhdessä määrittävät ja leimaavat tapoja, joilla olemme tottuneet käsittämään tavaroiden ja palveluiden kehityskulkua. Samaan ketjuun vaikuttaneita asioita on lukuisia muitakin. Internet antaa liiketoiminnalle vain työkalut ja toimii mahdollistajana näiden vuosikymmenten saatossa syntyneiden parannusten yhdistämiselle. Toisin sanoen internet toimii yhdistäjänä tarjontaketjun vallankumouksen osille. (Anderson 2006, 56.)

Teknologian kehittymisen ulkopuolella suurin muutos on tapahtunut ihmisten käytöksessä ja asenteiden muuttumisessa. Palveluyhteiskunta on noussut isoon rooliin, kun ihmiset arvostavat entistä enemmän omaa aikaansa ja ovat myös entistä valmiimpia maksamaan erilaisista palveluista. Ihmisten sosiaalisen käytöksen suuntausten tutkiminen ja seuraaminen ovatkin jo vakiintuneita käytäntöjä yritysten myynnin

kehittämisessä ja toiminnassa: Tehdään erinäisiä ennusteita ja tulevaisuustutkimuksia omasta toimialasta ja yleisistä asenteiden suuntauksista. Tällaisten tutkimusten tekeminen on tietenkin hieman haasteellista, ja akateemisen tutkimuksen näkökulmasta erilaisia tulevaisuutta tai trendejä ennustavia tutkimuksia pidetäänkin rajatapauksina. Yritysten näkökulmasta on kuitenkin elintärkeää ymmärtää ja osin myös kyetä ennustamaan vallalla olevia trendejä. (Parvinen 2013, 157–158.)

4.1 Teknologian vallankumous

David Meerman Scott käsittelee kirjassaan *The New Rules of Marketing & PR* internetin mukanaan tuomaa muutosta ensisijaisesti markkinoinnin ja suhdetoiminnan kautta, mutta hyvin monet hänen esille nostamistaan asioista pätevät myös myyntiin ja asiakashankintaan. Ennen internetiä organisaatioilla oli vain kaksi merkittävää vaihtoehtoa saavuttaa ihmisten huomio: ostaa kalliita mainoksia tai saada muilla tavoilla näkyvyyttä mediassa. Internet on muuttanut sääntöjä radikaalisti. Internet ei myöskään toimi kuten televisio. Sellaiset yritykset ja organisaatiot, jotka ymmärtävät myynnin, markkinoinnin ja suhdetoiminnan uusia lainalaisuuksia luovat suhteita suoraan kuluttajiin ja toisiin yrityksiin. Internet on myös avannut kanavan saavuttaa lukemattomia määriä erilaisia kontakteja vain murto-osalla siitä budjetista, mikä ennen vaadittiin erilaisten kampanjoiden pyörittämiseen. (Scott 2010, 5–13.)

Tärkein asia yritysten kannalta onkin päästää irti vanhoista tottumuksista ja hyväksyä se, että maailma on muuttunut ja tietyt lainalaisuudet muuttuvat samalla. Internet tulee nähdä ennen kaikkea mahdollistajana ja hienona tilaisuutena sen sijaan, että sitä pidettäisiin pelottavana muutoksena. Internet on kiistämättä muuttanut sääntöjä myös liike-elämässä, ja parhaiten tulevaisuudessakin pärjäävät ne yritykset ja organisaatiot, jotka kykenevät parhaiten mukautumaan näihin muutoksiin. Yhtäläillä sama koskee myös myyntiä ja asiakashankintaa. Siinä missä markkinoinnin teoreettisessa kehyksessä ollaan jo hyväksymässä se tosiasia, että markkinointi on suuressa murroksessa, myynnissä helposti pidetään kiinni vanhoista tottumuksista ja uskotaan vankasti asioiden hoituvan samaan tapaan kuin ennenkin. (Scott 2010, 13.)

4.1.1 Parantunut saatavuus

Varsinkin jos kyse on esimerkiksi ohjelmistoista tai muista aineettomista hyödykkeistä, ovat internetin nopean kehityksen mukanaan tuomat mahdollisuudet muokanneet pelikenttää huomattavasti. Erilaiset pilvipalvelut, jotka mahdollistavat tänä päivänä suurenkin tietomäärän nopean siirron, ovat edesauttaneet sitä, että välimatkat ovat entisestään lyhentyneet. Kun suomalainen yritys päättää hankkia uuden projektinhallintaohjelmiston, on yhdysvaltalaisen ohjelmistotalon tarjoama tuote yhtä helposti ja nopeasti saatavilla kuin vastaava suomalainen. Konsultointiyritys KPMG:n teettämän tutkimuksen mukaan 70 % yrityksistä uskookin pilvipalveluiden olevan reitti operatiivisen tehokkuuden parantamiseen ja kustannussäästöihin. (KPMG International 2013) Pilvipalveluja käsitellään tarkemmin luvussa 4.1.2.

Tällainen saatavuuden paraneminen on johtanut siihen, että olemme nyt keskellä historian räjähdysmäisintä valinnanvaran kasvua. Internetin yleistymisen lisäksi tuotanto on kaikilla aloilla tehostunut huomattavasti, automaatio on tullut jäädäkseen, ja tuotteiden toimitusketjut on viritetty äärimmäisen tehokkaiksi. Käytännössä mikä tahansa hyödyke on tänä päivänä asiakkaan saatavilla noin viikon kuluttua tilauksesta riippumatta siitä, kuinka kaukana asiakas ja toimittaja ovat toisistaan. Aineettomien hyödykkeiden, kuten ohjelmistojen sekä musiikin ja elokuvien osalta fyysiset rasitteet ovat poistuneet jo aikaisemmin, mutta yhä tehokkaampi ja nopeampi tiedonsiirto mahdollistaa niidenkin tehokkaamman levityksen ja jakelemisen. Palveluiden kohdalla samanlainen trendi on tuloillaan, koska tietoyhteiskunta tuo mukanaan lukemattomia uusiakin ammatteja, joita voi harjoittaa internetin välityksellä huolimatta maantieteellisestä sijainnista. (Anderson 2006, 185.)

4.1.2 Pilvipalvelut ja internetin rooli

Pilvipalveluilla tarkoitetaan yleisesti internetissä tapahtuvaa tietotekniikan kehitystä ja käyttöä. Petteri Heino on kirjoittanut aiheesta kirjan *Pilvipalvelut*. (Heino 2010) Pilvipalvelun käsitettä käytetään kuvaamaan uutta tietoteknisten palveluiden tuottamisen, käyttämisen ja toimittamisen mallia, johon liittyy internetin yli palveluna tarjottuja ratkaisuja ja virtuaalisia resursseja. Pilvipalvelut ovat merkittävässä roolissa erityisesti ohjelmistojen ja muiden aineettomien hyödykkeiden ja palveluiden myynnissä ja jakelussa. SaaS-palvelut ovat palvelumuoto, jossa ohjelmisto siirretään

internetin välityksellä asiakkaan käyttöön ja asiakas maksaa ohjelmiston käytöstä kuten palvelusta. SaaS on lyhenne sanoista software as a service, vapaasti suomennettuna ohjelmisto palveluna tai verkkosovelluspalvelu eli palvelu, jossa tarjotaan sovelluksia käytettäväksi internetin kautta. (Kotimaisten kielten keskus 2014). Merkittävää on se, että kyseinen malli poistaa erilaiset lisenssimaksut ja perustuu puhtaasti käyttöperusteiseen kustannusmalliin.

4.2 Muutokset sosiaalisessa käytöksessä

Sosiaalisessa käytöksessä tapahtuvat muutokset heijastuvat myös liike-elämään, joten niitä ei voi yritysten välisestä kaupasta puhuttaessa sivuuttaa. On otettava huomioon, että yrityksissä päätöksistä vastaavat henkilöt ovat ensisijaisesti kuluttajia, ja on siis täysin luonnollista, että erilaiset tavat ja tottumukset siviilielämän puolelta heijastuvat välittömästi työelämään. Tähän muutokseen halusimme paneutua, koska nähdäksemme sillä on jatkuvasti kasvava rooli myös myynnin kannalta.

Erkki Leppänen puhuu psykograafisista tekijöistä uutena segmentointimenetelmänä, kun puhutaan yrityksille suuntautuvasta markkinoinnista ja myynnistä. Näihin tekijöihin lukeutuvat esimerkiksi hyvän maineen tärkeys, toiminnan eettisyys ja periaatteet, yrityksen suhtautuminen työntekijöihin ja henkilöstöön ja ylipäätään organisaation avoimuus. Näillä piirteillä yrityksiä tietyllä tapaa inhimillistetään, ja B2B-myyntiin ja -markkinointiin otetaan uudeksi segmentointimalliksi yritysten jakaminen yrityskulttuurin ja psykograafisten tekijöiden samankaltaisuuden perusteella esimerkiksi toimialaperusteisen jaottelun sijaan. (Leppänen 2007, 47–48.)

Sosiologiassa alana tutkii erilaisten käyttäytymismallien ja sosiaalisten ilmiöiden syntyä ja leviämistä. Usein suuret muutokset sosiaalisessa käytöksessä ja asenteissa ovat olleet kytköksissä merkittäviin historiallisiin tapahtumiin kuten sotiin, lamoihin tai esimerkiksi vallankumouksiin. Näiden lisäksi on otettava huomioon myös alueelliset ja paikalliset suuntaukset. Taloustieteen näkökulmasta muutoksia ihmisten käyttäytymisessä tapahtuu kuitenkin jatkuvasti, ja taloudellisen toiminnan on samalla organisoiduttava näiden muutosten mukaisesti. Myynnin ja muun liiketoiminnan näkökulmasta merkittävimpiä muutoksia aiheuttavatkin pienet muutokset myynti- ja ostopsykologian käyttäytymismalleissa. (Parvinen 2013, 160–161.)

4.3 Trendit

Myynnin ja liiketoiminnan näkökulmasta merkittävimpiä jatkuvia pieniä muutoksia käyttäytymismalleissa kutsutaan talouden spontaaniksi uudelleenorganisoidumiseksi, mutta käytännössä voidaan puhua kulloiseenkin taloustilanteeseen vaikuttavista trendeistä. Osittain, ja yllättäen, uusien käyttäytymismallien ja erilaisten ilmiöiden takana ovat usein nuoret. Nuorilla on usein tarve erottua ja olla erilaisia kuin vanhempansa tai edellisen sukupolven nuoret. Nuorten käyttäytymismallit leviävät nopeasti. Yksi mielenkiintoisimpia piirteitä tässä on se, että vanhemmat omaksuvat lapsiltaan käyttäytymismalleja. Esimerkiksi teknologian kanssa nuoret ovat usein vanhempiaan taitavampia ja omaksuvat paljon nopeammin erilaiset muutokset, joita tekniikan kehittyminen tuo mukanaan. (Parvinen 2013, 161–162.)

Internetin mukanaan tuoma välittömyys ja saavutettavuus sekä teknologian kehittymisen luoma tarjonta erilaisia laitteita, joilla internetin selaus onnistuu missä tahansa, ovat yhdessä mahdollistaneet sen, että trendit syntyvät välittömästi maailmanlaajuisina. On olemassa älypuhelimia ja tabletteja, joilla internet on jatkuvasti saavutettavissa, ja tietoa löytyy valtavasti. Osaltaan tämä on johtamassa perinteisen median katoamiseen ja varsinkin painetun materiaalin tarpeettomuuteen. Kuten Jared R. Fabac asian muotoilee, kunhan sisältö on laadukasta ja ajankohtaista, on vaikea olla valitsematta nopeampaa ja parempaa vaihtoehtoa sen saavuttamiseksi. Trendien kohdalla tämä tarkoittaa entistä nopeampia muutoksia kansainvälisissäkin trendeissä, mikä taas osaltaan aiheuttaa vaikeuksia ennustaa niitä. (Fabac 2013, 7.)

On kuitenkin olemassa muutamia isoja trendejä ja sosiaalisia suuntauksia, jotka jo lähitulevaisuudessa vaikuttavat merkittävästi myyntityön tekemiseen. Varsinkin Suomessa seuraavaksi käsiteltävät muutokset tulevat realisoitumaan tulevaisuudessa, ja niillä tulee olemaan suuria vaikutuksia liiketoimintaan ja yritysten väliseen kanssakäymiseen.

4.3.1 Yksilöllisyyden korostuminen

2000-luvun kuluessa ihmisten yleisessä käyttäytymisessä yhä hallitsevammaksi piirteeksi on noussut oman yksilöllisyyden korostaminen. Tämä näkyy niin pukeutumisessa kuin musiikkimaussa. Ihmiset haluavat, myös ostokäyttäytymisellään, ilmaista kuulumistaan entistä pienempiin viiteryhmiin. Sama heijastuu myös yritysten

väliseen liiketoimintaan. 1990-luvulle tultaessa “asiakas on aina oikeassa” -ajattelu on saanut väistyä markkinaorientaation strategian tieltä. Markkinaorientaatio tarkoittaa yritysten suuntautumista entistä enemmän itse valitsemilleen rajatuille markkinoille ja yritysten johtamista puhtaasti numeroiden valossa. (Parvinen 2013, 200–201)

2010-luvulle tultaessa kuitenkin useat tutkimustulokset alkoivat puoltaa sitä, että asiakashallintaan ja asiakkaan osallistamiseen panostavat yritykset pärjäsivät kaikkein parhaiten varsinkin markkinaorientoituneihin kilpailijoihinsa verrattuna. Muutokseen vaikutti eniten se, että sekä kuluttajat että yritysostajat halusivat olla yksilöllisiä ostoksissaan ja välttää samoja tuotteita tai palveluita, joita muille myytiin. Varsinkin yrityspuolella ostajat halusivat heitä kohdeltavan erityislaatuisesti. Asiakkaat halusivat myyjiltä panostusta ja tuntoa olevansa yritykselle merkittäviä, vaikka näin ei välttämättä oikeasti olisi. (Parvinen 2013, 201–202)

Tietyllä tapaa samanaikaisesti on edetty puhtaasta tuotemyynnistä ratkaisujen myyntiin. Ratkaisumyynnissä myyjä myy asiakkaalle tuotteen lisäksi palvelua ja tietoa, jolla ratkaistaan tietty asiakkaan ongelma. Ratkaisumyynnissä on pohjimmiltaan kyse yksilöidystä myynnistä parhaimmillaan. Ratkaisumyynnin lähtökohtana on asiakkaan liiketoiminnan tarpeiden ymmärtäminen ja niihin sopivan ratkaisun löytäminen. Asiakkaalle luodaan sellainen paketti, jonka eri osasia ei voi yksittäin hankkia muilta toimittajilta. Jos yksilöllisyyden korostuminen on taustalla vaikuttava muutos yleisessä käyttäytymisessä, on ratkaisumyynti vastaus yritysten asiakashankinnan tarpeisiin. (Kaario, Pennanen, Storbacka, Mäkinen 2004, 34)

4.3.2 Palveluyhteiskunnan nousu

Palveluyhteiskunnan nousu heijastelee toisaalta ihmisten asenteiden ja kulutuskäyttäytymisen muutoksia ja toisaalta muutosta palvelutarjonnan lisääntymisessä. Parvisen mukaan varmin merkki palveluyhteiskunnan noususta on kiinteän omaisuuden arvostuksen lasku. Raha itsessään ei ole menettänyt arvoaan tai merkitystään, vaan se mitä rahalla hankitaan, on muuttunut. Jälleen nuoret ovat muutoksen edelläkävijöitä. Kun vanhempi sukupolvi on kerännyt omaisuutta hankkimalla asuntoja, kesämökkejä tai autoja, nuoriso käyttää rahansa mieluummin matkusteluun ja oman elämäntyylinsä ylläpitämiseen. (Parvinen 2013, 182)

B2B-sektorillakin erilaisten palveluiden myynti on noussut uuteen rooliin. 2000-luvulla merkittäväntä palvelujen lisääntyminen on ollut teollisuudessa. Tuotantolaitteiden ja tekniikan ostamisen sijaan asiakkaat tahtovat entistä enemmän vuokrata työvoimaa ja ylläpitoa, sekä erilaisia laitteita ja niiden huoltoa. Laitteita vuokrataankin entistä enemmän ostamisen sijaan, mikä luo aivan uusia liiketoimintamalleja. Käyttöoikeuden myyminen on ohittanut omistusoikeuden myymisen. Ohjelmistopuolella on jo aikaa sitten siirrytty tarjoamaan palveluita pilven yli, kuten aikaisemmin mainittiin. Käytön mukaan veloittavat SaaS-palvelut hinnoitellaan käytön mukaan, eikä asiakas sitoudu kalliisiin kuukausimaksuihin. (Parvinen 2013, 184–185)

4.3.3 Työelämän muutos

Kolmas iso muutos työelämässä näkyy niin työpaikkojen muutoksena kuin itse työn tekemisen muutoksena. Yksi suuri muutos tulee tapahtumaan julkisella sektorilla, joka varsinkin Suomessa on hyvin suuri työllistäjä. Kuntien ja kaupunkien hallinnossa leikkauksia tehdään jatkuvasti, ja valtionhallinnossakin tapahtuu paljon keskittämistä ja erilaisten toimielinten yhdistämistä. Toinen trendi on, että työelämän sopimusmuodot monipuolistuvat nopeasti. Nämä muutokset vaikuttavat välillisesti ja välittömästi todella isoon ihmisryhmään ja vaikuttavat myös yritysten väliseen kanssakäymiseen. (Parvinen 2013, 188–189)

Yksi iso muutos työelämän sopimusmuodoissa on vuokratyön yleistyminen ja toisaalta sen laajempi hyväksyminen. Aikaisemmin vuokratyön tekemistä on pidetty jossain määrin ala-arvoisena, ja sitä ei oikeastaan ole ajateltu ”oikeana työnä”. Myös vuokratyövoimaa käyttävää yritystä on herkästi arvosteltu. Työvoimavuokrauksen maine on kuitenkin huomattavasti parantunut, ja myös monissa arvostetuissa ammatteissa työskentelee nykyisin vuokratyöläisiä. Myynnissäkään vuokratyön tekeminen ei ole mitenkään eriskummallista, ja varmasti jatkossa myynninkin tekeminen vuokratyönä tulee yleistymään. Myös monet oman alansa asiantuntijat ovat alkaneet hyödyntää vuokratyön malleja ja harjoittavat omaa ammattiaan erilaisilla freelance-sopimuksilla tai erilaisissa projektitehtävissä. (Parvinen 2013, 190–191)

4.4 Haasteet

20 uskomusta B2B myynnistä -kirjassa otetaan kantaa yleiseen uskomukseen, että “asiakasta ei saa koskaan kiinni”. Kirjassa todetaan harvan myyjän ymmärtävän, että myyntityö kuuluu palveluammatteihin. Tarkoituksena on palvella asiakkaita, ja jos asiakas ei koe tapaamista tärkeänä, on myyjä epäonnistunut tehtävässään. “Myyjän on tajuttava se, että hän myyjänä soittaa niin kauan, että saa sen vastauksen.” Tässä korostuu myyjän asenne, ettei saa luovuttaa, ja että jossain vaiheessa jonkun saa aina kiinni, kunhan ei luovuta. Ongelma siitä, ettei tapaamisia saada sovittua oikeiden henkilöiden kanssa, on itsestä kiinni. Yleensä on helpompaa lähestyä alemman portaan päättäjiä ja keskustelut heidänkin kanssaan kannattaa käydä, mutta aina on päästävä tapaamaan oikeat päättäjät. (Hakala & Michelsson 2009, 101–103.)

Markkinointi ja mainonta -artikkelissa, joka perustuu tutkimusyritys IRO:n selvitykseen, todetaan, että 60 % yrityksen markkinointipäättäjistä oli sitä mieltä, että markkinointi on vaikeutunut. Ainoastaan 20 % koki, että markkinointi on helpottunut viime aikoina. Tehokkaimmaksi mainosvälineeksi koettiin internet, jonka jälkeen tulivat suoramarkkinointi, televisio ja radio. (Jauhiainen 2013.)

Vuonna 2013 tehdyssä tutkimuksessa todettiin, että sähköpostitse tehty asiakashankinta on nelinkertaistunut neljässä vuodessa. Se vastaa nyt noin 23 % kaikesta asiakashankinnasta. Tämän lisäksi asiakkaat, jotka tulevat asiakkaiksi sähköpostin välityksellä, ostavat enemmän kuin ne asiakkaat, jotka ovat tulleet asiakkaiksi sosiaalisen median kautta. Simms Jenkins BrightWave Marketing toimitusjohtaja on sitä mieltä, että sosiaalinen media on tärkeä ja osallistava markkinoinnin työkalu yritykselle, mutta se ei vielä korreloi myynnin kanssa. Sähköpostin haasteena on se, että ihmiset kyllä haluavat sitä kautta tarjouksia, mutta tarjousten pitää olla tarpeeksi vetäviä, jotta ne jaksetaan lukea. Oman haasteensa tuovat mobiililaitteet, joiden kautta 40 % sähköpostitarjouksista katsotaan. Jos sähköpostiviestiä ei ole koodattu mobiililaitteille sopivaksi, 70 % kuluttajista peruuttaa mainoskirjeen tilauksen, koska tarjous näyttää huonolta. (Devaney & Stein 2013.)

Yritysmyyynnissä eri keinot tavoitella asiakkaita ovat lisääntyneet. Mikä B2B-suoramarkkinoinnin keino on tehokkain? SCi Sales Group 2012 -tutkimuksessa haastateltiin 200 yritysjohtajaa, joista 35 % piti ärsyttävimpänä markkinoinnin muotona

B2C-puhelinmyyntiä. Vain 4 % koki B2B puhelinmyynnin ärsyttävämpänä, ja 6 % mielestä sähköpostimarkkinointi oli ärsyttävin muoto. Johtajat pitivät B2B-myyntipuheluita työhön liittyvänä asiana, eivätkä koe niitä yhtä tunkeileviksi kuin B2C-puhelinmyynnin. Toisessa tutkimuksessa vuodelta 2011 huomattiin, että tarvitaan keskimäärin 80 puhelinsoittoa ennen kuin puhelinmyyjä pääsee tarjoamaan omaa tuotettaan tai palveluaan. Kuitenkin 90 % johtajista piti puhelinkontaktointia tehokkaana tapana saada liidejä, ja jopa 60 % piti sitä erittäin tehokkaana tapana. Tämä ei kuitenkaan heijastunut siihen, millä tavoin yritykset hankkivat uusia liidejä. Vaikka puhelinmyyntiä pidettiin tehokkaampana liidien hankintamuotona kuin esimerkiksi sosiaalista mediaa, sosiaalisen median suosio oli suurempi. Liidien laatu oli puhelinmyynnissä parempi. (SCi Sales Group 2012.)

Tärkeänä asiana B2B-suoramarkkinoinnissa huomattiin olevan myös asian ajankohtaisuus ja henkilökohtainen myyntityö. Tämä korostui etenkin puhelinmyynnissä. Henkilökohtaisen myyntityön osuus oli lähes 70 % kaikesta B2B-myyntistä, ja asian ajankohtaisuus nosti eniten puhelinmyynnin toimivuutta suoramarkkinoinnin välineenä. Tutkimuksessa todettiin, että B2B-puhelinmyynnin ulkoistamisella vähennettiin liidien hukkaamista. Talon sisäinen myyntitiimi jätti jopa 80 % potentiaalista liideistä seuraamatta loppuun saakka. Huonoiksi luokitelluista liideistä 80 % ostaa seuraavan 24 kuukauden aikana. (SCi Sales Group 2012.)

Haasteena näyttäisi olevan se, että on oltava oikeaan aikaan liikkeellä ja käytettävä oikeaa kanavaa lähestyä asiakasta. Puhelinmyynti ja henkilökohtainen myyntityö pitävät edelleen pintansa digitalisoituvassa yritysmaailmassa. Tavoitettavuus ja tehokkuus ovat kuitenkin suoramarkkinoinnissa heikentyneet uusien kanavien ja informaatiotulvan takia. Tulevaisuuden haasteena on myös se, miten viedä mahdollisimman moni liidi loppuun asti.

4.4.1 Eläköön status quo

Organisaatiomuutoksista on tullut työelämän arkipäivää. Organisaatiomuutoksiin liittyy monesti epävarmuutta ja pelkoja työntekijöiden näkökulmasta. Muutokset voidaan kokea myös uhkaavina ilmiöinä, ja on tutkittu, että ne ovat yhteydessä työntekijöiden heikentyneeseen terveyteen ja hyvinvointiin. (Noortje ym. 2011.)

Yritykset joutuvat tällä hetkellä käsittelemään suuria ulkopuolisia muutoksia johtuen vallalla olevasta taloustilanteesta, globalisaatiosta ja uudesta digitaalisesta aikakaudesta. Tämä on heijastunut ostokäyttäytymiseen ja siihen, miten B2B-myynti on viime vuosina muuttunut. Yritykset eivät mielellään ota suuria riskejä ja välttelevät ylimääräisiä muutoksia. Yrityksen nykyistä tilaa pidetään usein tarpeeksi hyvänä.

Status quo on latinankielinen ilmaus, joka kuvaa asioiden vallitsevaa tilaa, "tila, jossa". Jill Konrath kuvailee kirjassaan tätä tilaa täydelliseksi myrskyksi, johon myyjä yrittää lähteä tarjoamaan palveluitaan tai tuotteitaan. Isot yritykset kasvavat ja muuttuvat yhä kansainvälisemmäksi. Yritykset käyvät koko ajan läpi muutoksia, ja nämä muutostilat tuovat mukanaan stressiä ja ylimääräistä työkuormaa. Tämä johtaa lopulta sellaisiin asenteisiin, että myyjien tarjoamat uudet tuotteet tai palvelut tarkoittavat muutoksia, joita juuri halutaan välttää. Kasvava kilpailu on taas aiheuttanut sen, että yritysten tarjoamien tuotteiden tai palveluiden kopiot valtaavat markkinat entistä nopeammin. Ei enää uskota, että niiden tuoma etu säilyy kovin pitkään. Teknologian kehittyminen puolestaan on mahdollistanut sen, että päätöksentekijät hyödyntävät yhä enemmän teknologisia ratkaisuja, jotka pyrkivät suojelemaan heidän omaa aikaansa ja estämään häiriötekijöitä. Tavoittaminen sähköisten kanavien tai suoramarkkinoinnin keinoin on siis vaikeutunut. Ostajille suunnatut markkinointikampanjat ovat aiheuttaneet tarjoustulvan, jolla on ollut negatiivinen vaikutus ostajien suhtautumiseen heille suunnattuun markkinointiin. (Konrath 2006, 5–6.)

5 Haasteena toimivan palvelukonseptin luominen

Omassa työssämme olemme kohdanneet useita yrityksiä, joilla on erinäisiä haasteita oman palvelukonseptinsa luomisessa tai säätämisessä. Brändikonsultti Jari Taipale pitää oman suunnan löytämisessä yrityksen tärkeimpänä ominaisuutena hyvää erottautumisstrategiaa. Yritysten on pyrittävä sekä toimillaan että suhteillaan sidosryhmiinsä saamaan aikaan asiakkaalle mahdollisimman ylivoimaisia ja ainutlaatuisia hyötyjä lupaava tarjooma. Tätä kautta kyetään rakentamaan toimivaa vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa, ja erottuvuudesta voidaan saada oikea kilpailuetu. (Taipale 2007, 12.)

Taipale nimeää kolme erilaista tapaa lähestyä erottuvuusstrategiaa, jotka ovat asiakaslähtöinen, tuotanto-/teknologialähtöinen ja asiakas-/organisaatiolähtöinen. Meidän näkemyksemme mukaan eniten parannettavaa on tuotanto-/teknologialähtöisessä ja asiakas-/organisaatiolähtöisessä lähestymistavassa. Usein yritykset väittävät toimivansa asiakaslähtöisesti, ja se saattaa olla myös kirjattuna yrityksen strategiaan tai arvoihin, mutta harvoin yrityksillä on kuitenkaan konkreettista tietoa siitä, mitä asiakkaat todellisuudessa haluavat. Oikeanlaisella asiakasrajapinnan kuuntelulla ja testaamisella voidaan siis saada ensikäden tärkeää tietoa jo hyvissä ajoin ennen varsinaisen myynnin aloittamista. Tätä kautta voidaan myös kehittää tarjontaa vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin. (Taipale 2007, 10–14.)

Anssi Tuulenmäki selittää kirjassaan, mitä tarkoittaa strateginen innovaatio. Käytännössä strateginen innovaatio on innovaatio yrityksen strategiaan eli uudistus yrityksen tapaan toimia. Perusajatuksena siis on, että ollakseen innovatiivinen liiketoimintamallin tulee olla uusi. Tuulenmäen ideologiassa tähän kategoriaan lasketaan myös sellaiset uudet liiketoimintamallit, jotka vietyinä toiselta alalta toiselle haastavat alalla vallitsevia käytäntöjä ja perusoletuksia aivan uudella tavalla. Perusväite Tuulenmäellä onkin, että jokaiselta toimialalta löytyy lukemattomia mahdollisuuksia ja tilaisuuksia luoda uutta arvoa. Nämä tilaisuudet vain jäävät usein hyödyntämättä, koska monilla toimialoilla on liian vahvasti jumiuduttu oman toimialan perusajatusten ympärillä pyörimiseen, eikä tilaisuuksia uudistukselle nähdä. (Tuulenmäki 2010, 25–27.)

5.1 Myynnin käynnistäminen

Uusi yritys kohtaa usein haasteita myynnin käynnistämisen, mutta samaan tilanteeseen voi ajautua myös jo pidempään toiminut yritys uuden tuotteen tai palvelun lanseeraamisessa. Yhteistä näille tapauksille on se, että yritys on tilanteessa, jossa uusi tuote tai palvelu tulisi saada mahdollisimman nopeasti markkinoille. Lisäksi alusta asti olisi tärkeää saada ensikäden palautetta tuotteen tai palvelun toimivuudesta. Tämä ei välttämättä tarkoita sitä, että yritysten tulisi saattaa keskeneräisiä aihioita markkinoille, mutta jossain määrin kannattaa hakea vastakaikua asiakkailta eli taholta, jolla on merkitystä. Anssi Tuulenmäki toteaa, että usein liian pitkälle viedyllä suunnittelulla löydetään vain lisää syytä sille, miksi uusi idea ei voisi onnistua. Hyvätkin suunnitelmat harvoin saavuttavat potentiaaliaan ilman tarvittavia toteutuksen ensiaskeleita. Varsinkin suomalaisten synty on monesti ollut keskittyä niin paljon suunnitteluun, että monet hyvätkin ideat ovat jääneet toteuttamatta. (Tuulenmäki 2010, 19.)

5.1.1 Tuotteen tai palvelun valinta

Kun yritys pohtii omia lähtökohtiaan markkinoilla, on hyvin tärkeää kyetä löytämään oman brändin mukainen tuote- ja palveluportfolio. Lisäksi vaaditaan jatkuvaa kehittymistä ja mukautumista, jotta tuote säilyisi kiinnostavana ja ajankohtaisena.

“Asiakas ei ole aina oikeassa. Miten asiakas voisi olla oikeassa, jos hän ei tiedä, mitä uusi idea voi hänelle todellisessa elämässä tehdä? Asiakkaan ymmärtäminen tarkoittaa muuta kuin vain hänen tarpeittensa ja toiveittensa kuuntelua. On kehitettävä tuotteita, palveluita ja ratkaisuja, jotka eivät ole ilmeisiä.” (Lindroos, Nyman & Lindroos 2005, 175.)

Yritysmailmassa pätevät samat lainalaisuudet kuin muussa elämässä. Oli kyse sitten pienestä tai suuresta hankinnasta, päätöksen tuotteen tai palvelun ostamisesta tekee aina lopulta yksilö. Vaikka helposti kuvitellaan, että B2B-kaupankäynnissä kyse on yritysten välisestä liiketoiminnasta, on lopullinen kaupan syntyminen aina kahden ihmisen, myyjän ja ostajan, välisen kanssakäymisen lopputulema. Suuremmissa päätöksissä saattaa olla osallisena johtoryhmä tai erillinen, hankinnoista vastaava projektiryhmä, mutta joka tapauksessa esimerkiksi päätös esitellä mahdollinen toimittajaehdokka muulle ryhmälle syntyy aina yksilön toimesta. (Taipale 2007, 25.)

Luvussa 4.1 puhuttiin pilvipalveluiden yleistymisestä ja siitä, kuinka ne vaikuttavat yritysten välisen kaupankäynnin lainalaisuuksiin varsinkin ohjelmistopuolella. Tuotteen ja palvelun valinnan tärkeydestä hyvänä esimerkkinä toimii Salesforce.com:n tarina. Vuonna 2005 Mark Benioff ja hänen yhtiönsä Salesforce.com toivat uuden ja innovatiivisen lähestymistavan kaavoihin kangistuneeseen myynti- ja asiakashallintaohjelmistojen maailmaan. Benioff ryhtyi tarjoamaan palveluaan käytettäväksi normaalilla verkkoselaimella. Palvelimet olivat hänen yrityksensä omistamia ja hallinnoimia, ja asiakkaat saivat ohjelmiston käyttöönsä missä tahansa tilausmaksua vastaan. Tämä toimi parhaiten pienten ja keskisuurten yritysten keskuudessa, koska nyt yritykset pystyivät karsimaan omia laitteistovaatimuksiaan ja saivat palvelut helposti käyttöönsä ilman tarvetta omalle ylläpidolle. Käytännössä Benioff siis muutti aikaisemmin fyysiseksi mielletyn ohjelmistotuotteen palveluksi. (Anderson 2006, 223.)

5.1.2 Myyntivalmius

Kun yrityksen tuotevalikoima on kunnossa ja mietitään markkinoille menoa, tulee pohtia myyntivalmiuden merkitystä. Luonnollisesti myyntivalmiuden kehittämisessä kiteytyvät kaikki toimivaan asiakashankintaan tähtäävät toimenpiteet. Ei riitä, että tuote tai palvelu yksistään on viimeiseen asti hiottu ja valmis myytäväksi, vaan myös myynnillisten ja markkinoinnillisten tukitoimenpiteiden tulee olla kunnossa: Yrityksellä on internetsivut. Tuotteelle tai palvelulle löytyy tukeva markkinointimateriaali. Muutenkin pintapuolisesti tarkasteltuna kaikki asiakkaalle näkyvä on kunnossa. Samoin yrityksen sisäiset toiminnot on saatettu myyntivalmiutta tukevaksi, strategia on loppuun saakka mietitty, ja työntekijät tietävät mitä tekevät. Kuten Taipale kirjassaan toteaa, yrityksen jokainen osasto, kaikki prosessit ja työntekijät vaikuttavat asiakkaalle annettavaan lupaukseen ja sen lunastamiseen. (Taipale 2007, 28.)

Erottavuus ja sen viestintä ovat iso osa myyntivalmiuden tarkastelua. Yritysten tulee miettiä, kuinka oman tuotteen ja palvelun edut viestitään asiakkaalle. Tässä prosessissa on oltava mukana koko organisaatio huolimatta siitä, minkä kokoinen yritys on kyseessä. Lähtökohtaisesti yrityksen viestintä käsittää asiakkaalle annettavan lupauksen, ja yrityksen kilpailuetu määrittyy juuri siitä, kuinka hyvin se kykenee asiakkailleen antamansa lupaukset lunastamaan. Myöskin näiden lupauksen lunastaminen on koko organisaation vastuulla. Usein myös yhteistyökumppanit on hyvä sitouttaa omien

lupausten noudattamisperiaatteeseen. Tällainen johdonmukainen toiminta on iso osa yrityksen myyntivalmiutta, ja sen avulla on helppo tuoda valittu strategia koko organisaation toiminnan kulmakiveksi ja selkärangaksi. Tällainen toiminta on myös myöhemmässä vaiheessa tärkeä ostoperuste ja parhaimmillaan vahvistaa asiakasuskollisuutta. (Taipale 2007, 43–48.)

5.2 Hyvä strategia

Aikaisemmin mainitussa esimerkissä Salesforce.com:n toiminnasta kerroimme, kuinka Mark Benioff oli ensimmäinen toimija, joka muutti vakiintunutta käytäntöä omalla toimialallaan saavuttaen välittömän kilpailuedun. Luonnollisesti nopean kasvun siivittämänä Salesforce.com herätti kiinnostusta myös suurissa, monikansallisissa kilpailijoissa, ja pian Benioffin vallankumouksellinen tapa saattaa ohjelmistonsa asiakkaan käyttöön yleistyi myös kilpailijoiden käytössä. Sama malli toistuu usein myös muilla toimialoilla. Uraauurtavasta keksinnöstä tulee nykyään hyvin pian uusi standardi, kunnes se taas syrjäytetään uudella keksinnöllä. Yritykset joutuvatkin jatkuvasti pohtimaan omaa strategiaansa ja sitä, kuinka tässä ristipaineessa luovitaan ja onnistutaan säilyttämään oma paikkansa markkinoilla. Erityisen haastavassa asemassa ovat pienet yritykset, jotka saattavat olla täysin riippuvaisia omasta innovaatiostaan. (Anderson 2006, 224.)

Edelleenkin omalla alallaan merkittävänä toimijana vaikuttava Salesforce.com onkin malliesimerkki siitä, kuinka yritys on kyennyt toistamiseen hyödyntämään omat innovaationsa voimavaraksi. Sen sijaan, että yritys olisi tyytynyt kohtaloonsa tai lähtenyt suoraan kilpailemaan huomattavasti itseään suurempien yritysten, kuten SAP:n, kanssa, muutti se edelleen omaa toimintaansa yhä kauemmas totutusta. Aluksi Salesforce.com haki kasvua muuttamalla tuotettaan vastaamaan kilpailijoiden tuotteita ja kehittämällä uusia ominaisuuksia. Pian Benioff tuli kuitenkin miettineeksi, että kasvua voisi hakea myös muilla tavoin. Hän tarjosi oman yrityksensä alustaa pienien, riippumattomien ohjelmisto- ja sovelluskehittäjien käyttöön. Hän loi omasta yrityksestään alustan ja kauppapaikan useille eri toimijoille. (Anderson 2006, 224–225.)

Edellä mainitulla tavalla olemme Fondon Oy:n kanssa työskennelleet erilaisten yritysten kanssa pohtien, kuinka yritykset voivat erottautua omalla toimialallaan. Totuus on se, että hyvän ja toimivan myyntistrategian laatiminen on usein vaikea tehtävä, mutta

valitun strategian noudattaminen ja toteuttaminen on vielä haastavampaa. Usein strategian uudistamisen parissa työskennellessä pääpaino jää suunnitteluun ja huomattavasti kriittisempi vaihe eli strategian täytäntöönpano unohtuu. Varsinkin myynnin parissa on ensiarvoisen tärkeää, että strategian toiminnallistamiseen panostetaan ja myös toteutuksesta huolehditaan. Usein toimimaton strategia johtaa henkilöstön turhautumiseen ja pahimmillaan laskee koko yrityksen uskottavuutta asiakkaiden silmissä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 44.)

Erityisen tärkeä erottautumiskeino on yrityksen tarina. Tarinankerronnasta on tullut oleellinen menestystekijä ja erottautumistapa jatkuvasti kovenevassa kilpailussa. Ylipäättään viestinnällä on suuri merkitys siinä, kuinka yritys näkyy asiakkailleen, mutta sen merkitystä usein vähätellään yrityksissä. Jos yritys haluaa todella erottua ja saada oman tarinansa kuuluviin, on kokonaisvaltainen viestintä iskostettava yrityksen strategian kiinteäksi osaksi. Jokainen asiakaskontakti on yritykselle mahdollisuus vahvistaa omaa erottautumistaan, ja yrityksen henkilöstönkin tulee tietää, että palvelun tuottaminen on samanaikaisesti myös markkinointia. (Taipale 2007, 28–29.)

5.2.1 Asiakassegmentointi

Kun tuote ja palvelu on valittu ja yrityksen myynti on käynnistämistä vaille valmis, on hyvä pohtia, kenelle ollaankaan myymässä. Tulee miettiä sitä, onko tuote tai palvelu sopiva yrityksen nykyisille asiakasryhmille vai kenties aivan uudelle asiakasryhmälle. Tuulenmäen mukaan yrityksissä saattaa usein olla tilanne, että asiakkuudet ja potentiaaliset asiakassegmentit nähdään liian itsestään selvinä ja eräänlaisena luonnollisena jatkumona sille, että samoille asiakkaille tuotteita ja palveluita on ennenkin tarjottu. Kokonaan uuden arvon luomisen kannalta olisi hyvä miettiä myös muita asiakasryhmiä kuin vain oman toimialan tuttuja ryhmiä. (Tuulenmäki 2010, 96.)

Segmentoinnissa voi usein olla houkuttelevaa keskittyä ensivaikutelman perusteella potentiaalisimpaan ja tuottoisimpaan asiakasryhmään. Yrityksen päättäjien kannattaa kuitenkin muistaa, että segmentoinnissa tulee olla tarkka. Liian kapea asiakasryhmä antaa kilpailijoille liiaksi tilaa kasvaa ja viedä asiakkaita muissa ryhmissä. Liian laaja asiakassegmentti taas johtaa herkästi siihen, että yrityksen viestinnällinen fokus pirstaloituu, kun tarjoomaa muokataan kaikille asiakasryhmille sopivaksi, ja tekemisen ydin vaikeutuu. Tärkeintä onkin, että yritys löytää itselleen sopivimman markkinaraon

ja pyrkii tuottamaan juuri siinä olevia asiakkaita kiinnostavia tuotteita ja palveluita. Tällaisen tilanteen saavuttamiseksi tulee yrityksessä pohtia omia erottautumiskeinoja ja tapoja vakuuttaa asiakkaat omasta osaamisesta ja laadusta. (Taipale 2007, 57–58.)

5.3 Myynnillinen osaaminen

Luvussa 3.2 käsitelimme myyjän roolin muuttumista ja kävimme läpi erilaisia myyjätyyppejä. Pienten B2B-yritysten toiminnassa myynnillisen osaamisen merkitys korostuu, koska usein yrityksillä ei välttämättä edes ole palveluksessaan henkilöä, joka vastaisi puhtaasti myynnistä ja sen toteutumisesta. Joissain tapauksissa yritys työllistää vain yrittäjän itsensä, jolloin hänen vastuullaan on hoitaa myyntiä yrityksen ydintoiminnan ohella. Parhaimmillaankin myynti on usein jonkun työntekijän sivutyönä, tai yhteisten pelisääntöjen puuttumisen vuoksi myyntiä hoidetaan jaetulla vastuulla, jolloin todellisuudessa kukaan ei vastaa myynnin toteutumisesta tai sen tuloksista. Usein tästä seuraa myös se, että myynnistä huolehtivaa henkilöä ei todennäköisesti ole alunperin palkattu myyntiä tekemään. Myynnistä vastaava henkilö jää usein yksin asiansa kanssa. Myyntiä yleisesti pidetään liian itseohjautuvana. Myöskään myynnin johtaminen ei useinkaan ole järin suunnitelmallista. (Rubanovitsch, Valorinta 2009, 28.)

Kappaleessa 3 käsiteltiin myyntityön muutosta yleisesti. Kuten todettiin, on myyntityö murroksessa ja myyjän roolin merkitys muuttuu samalla. Osa myyntialan työpaikoista tulee katoamaan, mutta muutoksen myötä myös myyjien rooli ja työnkuva muuttuu ja monipuolistuu. Tällaisessa muutoksessa yksilön sopeutumiskyky ja myynnillinen osaaminen joutuvat koetukselle. Kuten Parvinenkin toteaa, paras ratkaisu ja strategia tähän epävarmuuteen on useampien myyntityylien hallinta ja niiden muokkaaminen asiakkaan ja tilanteen vaatimalla tavalla. Myyjien tulisikin jatkuvasti kehittää omaa myynnillistä osaamistaan monipuolisempaan suuntaan ja työnantajien tukea tätä kehitystä esimerkiksi koulutuksilla ja sopeuttamalla yleistä myyntistrategiaa enemmän yksilön ominaisuuksia tukevaksi ja hyödyntäväksi. (Parvinen 2013, 97.)

5.4 Oman tuotteen tai palvelun myynti

Nykypäivänä menestyäkseen yrityksen pitää kehittää omaperäisiä ja kiinnostavia tuotteita. Tuotteen pitää kiinnostaa ostajia ja tarjota asiakkaille lisäarvoa. Käsittelemme

myöhemmin mallia, jolla Fondon Oy auttaa asiakkaitaan viemään tuoteaihoitaan markkinoille. Myynnin ja asiakashankinnan suuntauksissa tapahtuneen muutoksen myötä yrityksillä on entistä vähemmän aikaa käytössään tuotekehittelyyn. Riippuen toimialasta voi pahimmillaan käydä niin, että pitkään kehitelty tuote on julkistettaessa jo vanha, tai kilpailija voi kopioida tuotteen ja saattaa sen halvemmalla markkinoille. Yritysten pitääkin siis oppia myös tuotteidensa ja palveluidensa kanssa toimimaan asiakaslähtöisesti tuotelähtöisen ajattelun sijaan. Yritysten tulee myydä sitä mitä asiakkaat haluavat, ja tieto, mitä se on, löytyy vain asiakasrajapintaa kuuntelemalla. (Leppänen 2007, 23–24.)

Ennen kaikkea myynnissä ja liiketoiminnassa on kyse toimeen tarttumisesta ja asioiden toteuttamisesta. Koska täysin uutta ei voi luoda pelkästään suunnittelemalla, olisi yritysten todella suotavaa ryhtyä kokeilemaan ideoitaan myös käytännössä. Jotta tästä kokeilemisestä saadaan paras mahdollinen hyöty, tulisi se tehdä mahdollisimman edullisesti, nopeasti ja jokin tietty tavoite mielessä. Tällöin myös mahdollisista virheistä oppiminen on mahdollisimman tehokasta. Tärkeintä on ymmärtää, että prototyyppi ei koskaan ole valmis tuote, eikä sen ole tarkoituskaan olla. Samaan asiaan liittyy vahvasti se, että yritysten on myös entistä enemmän ja nopeammin kyettävä hylkäämään toimimattomat ja epäonnistuneet kokeilut. Epäonnistumisista ei kuitenkaan saa säikähtää, vaan virheistä tulee oppia ja jatkaa kokeilemista. (Tuulenmäki 2010, 169.)

5.4.1 Myynnin ulkoistaminen

Fondon Oy:n palveluportfolioon kuuluu oleellisesti asiakkaan myynnin tukeminen sekä tarvittaessa myös myynnin tai sen osien aktiivinen suorittaminen. Muutoinkin varsinkin pienten yritysten on hyvä pohtia, kuinka suunnata myynnin resursseja mahdollisimman tehokkaasti. Tässä yhteydessä on hyvä miettiä, millaisia hyötyjä voidaan saavuttaa erilaisilla yhteistyökumppanuuksilla ja verkostoitumisella. Yksi varteenotettava vaihtoehto on myynnin tai sen osien ulkoistaminen jollekin toiselle taholle. Ulkopuoliset tahot voivat usein vahvistaa myyntiä ja asiakashankintaa, kunhan yhteiset pelisäännöt ovat selvät. Varsinkin pienten organisaatioiden on hyvä esittää itselleen kysymys, mitä he tekevät itse ja mitä voi teettää jollain itsenäisellä, ulkopuolisella toimijalla. (Gummesson 2004, 292–293.)

Kun useat yritykset käyttävät esimerkiksi markkinoinnissa apuna mainostoimistoa, käyttävät monet yritykset erilaisia konsultointipalveluita. Ei ole huono ajatus antaa joitain osia omasta liiketoiminnastaan toisen ammattilaisen hoidettavaksi. Tällöin voi itse keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa. Samalla tavalla myös myynti tai sen osia voidaan ulkoistaa. Esimerkiksi erilaiset buukkauspalvelut ovat osa myynnin ulkoistamista, ja niitä käytettäessä vastuu varsinaisesta myynnistä kuitenkin säilyy vielä yrityksellä itsellään. Yritys usein ainoastaan hyötyy siitä, että sen myyjille jää enemmän aikaa asiakassuhteiden hoitoon ja ylläpitoon. Hyvinä esimerkkeinä suosituista asiakashankinnan ulkoistamisen muodoista ovatkin juuri mainostoimiston hyödyntäminen markkinoinnissa ja telemarkkinointiyhtiöiden hyödyntäminen myynnin eri osien hoidossa. (Gummesson 2004, 294–296.)

5.4.2 Yhteistyökumppanuudet ja verkostot

Ihmiset ovat aina luoneet sosiaalisia suhteita toisiin ihmisiin ja siten rakentaneet omaa verkostoaan. Sosiaalinen suhdeverkosto on yhteiskunnan toimimisen kannalta merkittävä ja oleellinen asia. Ilman ihmisten välisiä suhteita ja kanssakäymistä ei olisi myöskään meidän tuntemamme yhteiskuntaa. Liike-elämä ei tässä yhteydessä suuresti eroa muusta elämästä, sillä myös liike-elämässä suhteilla on paljon merkitystä. Liike-elämä onkin tavallaan yhteiskunnan alajärjestelmä, ja myös myynnissä ja markkinoinnissa suhteet, verkostot ja vuorovaikutus ovat koko toiminnan ytimenä. Myös erilaisten ihmisryhmien merkitystä ja käytöstä tutkitaan entistä enemmän osana markkinoinnin teoriaa. (Gummesson 2004, 30–31.)

Yritysten kyky luoda erilaisia kumppanuuksia on usein perustavan tärkeää ainutlaatuisuuden kannalta. Kumppaneiden kanssa voidaan jakaa resursseja ja investointeja sekä kehittää uusia tuotteita ja tapoja saattaa niitä markkinoille. Yritys pystyy tehostamaan myös omaa toimintaansa sisällyttämällä omaan verkostoonsa eri alan osaajilla, joita tarvittaessa voi hyödyntää. Varsinkin pienille yrityksille tästä on tullut eräänlainen elinehto. Kun useat pienet yritykset perustuvat tarkkaan rajattuun asiantuntijuuden osa-alueeseen, käy helposti niin, että joillain toisilla osa-alueilla yritys antaa tahtomattaan tasoitusta kilpailijoilleen. Tämän vuoksi eri alojen ammattilaiset voivat saada huomattavia etuja yhdistäessään tarjontojansa. Jokainen säilyttää edelleen oman toimintavapautensa, mutta saa ympärilleen vahvan verkoston muista yrittäjistä. Erilaisia kumppanuuksia pohdittaessa ja kartoitettaessa on toki hyvä miettiä tarkkaan,

minkä yritysten kanssa ryhtyy kumppaniksi, koska virhevalinnat saattavat kostautua kalliisti. (Taipale 2007, 21-22.)

5.5 Myynnin johtaminen

Sitä, miten myyntitiimissä tai myyntiorganisaatiossa myyntityötä tehdään, kutsutaan myyntiprosessiksi. Timo Niemisen ja Sari Tomperin kirjassa Myynnin johtamisen uusi aika (Nieminen & Tomperi, 2008) kuvataan myyntiprosessia myynnin johtamisen näkökulmasta myynnin toimintamalliksi. Sitä hyödynnetään myyntityön suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Niemisen ja Tomperin mukaan myyntiprosessin johtaminen koostuu kolmesta erillisestä osa-alueesta ja kokonaisuudesta, jotka ovat

1. Myynnin suunnittelun johtaminen
2. Myynnin toimeenpanon johtaminen
3. Myynnin arvioinnin johtaminen

Nämä kolme osa-aluetta nivoutuvat yhteen ja yhdessä toteutettuina mahdollistavat kokonaisvaltaisen ja kattavan myynnin johtamisen. Myynnin suunnitteluun sisältyy myynnin strategian suunnitteleminen sekä myynnin resurssien käytön suunnittelu. Toimeenpanovaiheessa fokus on henkilöstön eli myyjien työn mahdollistamisessa ja ohjaamisessa, sekä siitä huolehtimisessa, että myyntityössä keskitytään oikeisiin asioihin. Viimeinen osa-alue on myynnin arviointi, joka kohdistuu pääasiassa toteutuneiden myyntitulosten ja myyjien toiminnan tarkasteluun. Tässä vaiheessa on prosessiin hyvä ottaa myös asiakkaan kuuleminen ja sitä kautta palautteen kerääminen. (Nieminen & Tomperi 2008, 73.)

5.5.1 Myynnin älykäs ohjaaminen

Myynninohjausjärjestelmä on Mika D. Rubanovitschin ja Ville Valorinnan malli tukemaan myynnin johtamista. Kun he puhuvat myynnin ohjaamisesta, he tarkoittavat yrityksen ylimmän johdon osallistumista myynnin tukemiseen. Ensiarvoisen tärkeää tässä ajatuksessa on se, että ylimmän johdon tulisi tehdä kaikkensa pysyäkseen myynnin mahdollistajana ja luoda edellytykset toimivalle myynnin johtamiselle, eikä itse olla johtamassa sitä. Tässä piilee usein iso ongelma, kun yritysten johto ja omistajat eivät toimi suunnitelmallisesti myynnin ohjaamisessa, ja myyntijohtajan vastuu myynnin ja

strategian toteutumisesta on joko liian suuri tai sitä on liiaksi rajoitettu. Rubanovitschin ja Valorinnan mallissa asiaa lähdetään ratkaisemaan älykkäästi rakennetulla myyntityöntekijäohjauksella. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 27–29.)

Myyntiohjausjärjestelmän kannalta olennaista on erilaisten asiakkaiden ja asiakkuuksien potentiaalinen löytäminen ja arvioiminen. Erityisen tärkeää on, että myyntiohjauksen lähtökohdat ovat kokonaiskuvan hallinnassa. Tällöin myyntiä suorittavat ja johtavat henkilöt saavat keskittyä oman työnsä hoitamiseen ja he huolehtivat yksityiskohdista, kun ylempi johto ja omistajat keskittyvät huomioimaan myyntiä yrityksen kokonaisvaltaisesti. Näin päästään tilanteeseen, jossa johto kykenee arvioimaan ja ohjaamaan myyntitoimintoja riittävästä etäisyydestä, ja suorittava porras kykenee rauhallisesti keskittymään omiin tehtäviinsä. Ennenkaikkein tärkeää tässä on nimittäin asiakkaiden kokonaispotentiaalinen tunnistaminen ja sen hyödyntäminen. Aina ei esimerkiksi ole niin, että säännöllisesti ostava vanha asiakas olisi automaattisesti kannattava asiakkuus. Vaihtoehtoisesti liian suuren ponnistelun ja resurssien tuhlaamisen takana oleva uusasiakkuus ei välttämättä lopulta osoittaudu vaivan arvoiseksi. Tällaisia asiakkuuksien kokonaispotentiaaleja tutkimalla ja arvioimalla johto kykenee tehokkaasti arvioimaan ja ohjaamaan myyntitoimintaa resurssien puuttumatta liiaksi myyjien työskentelyyn. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 60–61.)

5.5.2 Ihmisten johtaminen

Ihmisten johtamisessa varsinkin myyntiä saralla voidaan oikeutetusti puhua suorituskyvyn ja osaamisen oikeaoppisesta johtamisesta. Myynti on verrattain helposti seurattavissa ja mitattavissa, ja sen tulokset ovat pääsääntöisesti selkokielisiä. Myyntitoiminnassa ja asiakashankinnassa, kuten missä tahansa muussa ammatissa, on yksilön työpanoksen laatu usein hyvin pitkälti riippuvaista hänen taidoistaan ja kyvyistään sekä motivaatiostaan tehtävän hoitamiseen. Organisaation suorituskykyä taas voidaan määrittellä sillä, kuinka tehokkaasti saavutetaan määritellyt tavoitteet ja kuinka sujuvasti organisaatio toimii. Suorituskyky voidaankin nähdä kykyinä saavuttaa asetettuja tavoitteita sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Kun suorituskyky ja osaaminen ovat hyvällä tasolla, voidaan saavuttaa myös hyviä tuloksia. (Nieminen & Tomperi 2008, 115.)

Luvussa 3.2 käsiteltiin muutosta myyjän roolissa ja sitä, millaisia ominaisuuksia hyvältä myyjältä vaaditaan. Kuten todettu, myyjän ammatissa tärkeintä on oikeanlainen asenne ja motivaatio. Kun myyjän edustamat henkilökohtaiset arvot ja työnantajan arvomaailma vielä kohtaavat, on myyjä oikeassa työtehtävässä oikeassa yrityksessä. Kun nämä asiat toteutuvat ja yksilön henkilökohtaiset vahvuudet ja osaaminen ovat aktiivisessa käytössä, voidaan puhua myyjän suorituskyvystä. Nieminen ja Tomperi tiivistävät myynnin johdon kannalta suurimmat myyjän suorituskyykyyn liittyvät haasteet neljään kysymykseen:

1. Miten löytää oikea ja kyvykäs ihminen omaan tiimiin?
2. Miten vahvistaa, että hänen vahvuutensa ovat käytössä?
3. Miten kehittää suorituskyykyä ja miten sitouttaa oikeita ihmisiä?
4. Miten korjata omat virheensä eli miten luopua ihmisistä, jotka sopivat toiseen ammattiin tai yritykseen paremmin?

Näiden kysymysten kautta myynnin johto voi lähestyä omaa rooliaan. Tämä, yhdistettynä strategian tuntemiseen ja toteuttamiseen sekä myyntiprosessin johtamiseen, auttaa myynnin johtoa tunnistamaan omat kehityskohteensa. Luvussa 5.5 mainitun myyntiprosessin johtamisen mallin keskeisenä ajatuksena onkin, ettei myyjien osaamisen kehittäminen ja johtaminen ole vain erillinen prosessi, vaan kiinteä osa koko myyntiprosessia. (Nieminen & Tomperi 2008, 116–117.)

Monet yritykset kamppailevat erityisesti osaavien ja kykenevien ihmisten löytämisessä. Varsinkin myynnin parissa kasvava trendi on, että myyjältä odotetaan löytyvän myyntitaitojen lisäksi osaamista myös muilta aloilta. Varsinkin teknologia-alalla ja muissa vaativan ratkaisumyynnin parissa toimivilla aloilla se on jo oletusarvo. Manpower Groupin vuosittain teettämän kyselyn tulokset vuodelta 2012 tukevat sitä, että yhtenä suurimmista haasteista yrityksillä on osaavien myyjien löytäminen. Tutkimukseen on vastannut yli 40 000 työnantajaa 41 maasta. ”Osaava myyjä” ja ”myyntiedustaja” edustivat sijoja 1 ja 3 Top10-listalla ammattiteistä, joissa pula osaajista on suurin. Kyselyyn vastanneista 34 prosentilla on ollut vaikeuksia myös täyttää avoimia työtehtäviä. (Oneal 2012.)

5.5.3 Tulosten seuraaminen ja analysointi

Luvussa 2 käsiteltiin erilaisia myynnin mittareita. Myyntiputken tulkinta ja CRM:n tuijottaminen tuottavan myynnin tehokkuudesta näennäisesti tietoa, mutta varsinkin puhuttaessa ratkaisumyynnistä pitää mennä hieman pintaa syvemmälle. Yritysmaailmassa on totuttu siihen, että ajatellaan ja mitataan tuloja ja kustannuksia jokaista työntekijää kohden. Myyntityö ei tee siihen poikkeusta, vaikka hyödyllisempää ehkä olisi mitata myyjän käyttämää aikaa ja resursseja asiakasta kohden. Toimivan yrityksen pitäisi olla selvillä siitä, millaisia kustannuksia heille aiheutuu asiakashankinnasta ja millainen asiakaskannattavuus heillä on. Työkaluja tähän on tarjolla lukemattomia, mutta harvassa yrityksessä ollaan silti tilanteen tasalla, mikä voi liiketoiminnan läpinäkyvyyden lisääntyessä johtaa ongelmiin. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 95.)

Suurena osana tulosten seuraamista, varsinkin myynnissä, ovat erilaiset tavoitteet. Myynnillisten tavoitteiden asettaminen on vaativaa työtä, ja myynnin johto joutuukin usein pohtimaan sopivia tavoitteita. Kuitenkin positiiviset vaikutukset, joita tavoitteiden saavuttamisella on työyhteisön sisällä, ovat usein vaikutukseltaan korvaamattoman tärkeitä. Yleensä myyjien tavoitteet ovat hyvin tulospainotteisia, ja välillä niissä korostetaan väärää asiaa. Toki on tärkeää, että myyjät saavuttavat tavoitteita, ja varsinkin tuloksellisten tavoitteiden saavuttaminen kertoo yleensä siitä, että myynti sujuu hyvin. Tulostavoitteiden rinnalle on hyvä kuitenkin asettaa erilaisia suoritettavuuksia ja myyjän henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyviä tavoitteita. Myös tavoitteiden jakaminen erilaisiin välitavoitteisiin on hyvä keino kannustaa myyjiä parempiin suorituksiin. (Nieminen & Tomperi 2008, 61–63.)

Myyntisuppiloa hyödynnettäessä voidaan tehostetusti tarkkailla myös erilaisia potentiaalisia asiakkaita ja siten tehdä myös ennusteita myynnin tuloksista. Myyntisuppiloa tulkitsemalla myynnin johto voi kohdentaa resursseja tarvittaviin toimenpiteisiin ilman, että myynnin muut osa-alueet kärsivät. Myyntisuppilon rooli on äärimmäisen tärkeä myös silloin, kun tarvitsee tarkastella myynnin ja yrityksen talouslukujen välisiä suhteita. Myyntisuppilo on tärkeä väline niin myynnin tulosten analysoinnissa kuin myynnin johtamisessa kuten on myös myynnin koulutuksellinen puoli. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 144–145.)

Tärkeimpänä asiana asiakashankinnan tulosten arvioinnissa ja mittauksessa tulee huomioida se, että erilaisia mittareita tulee painottaa eri tavalla. Varsinkin kun on kyse lisäarvon myynnistä tai haastavastasta ratkaisumyynnistä, tulee ottaa huomioon eri vaiheet ja prosessit myynnissä. Usein haastavassa myynnissä asiakkuuksien realisoituminen voi kestää kauan, jopa monia kuukausia. Tällöin on todella tärkeää, että on olemassa tarvittavia välietappeja ja mittareita, joilla voidaan tarkastella projektin etenemistä. Myynnin mittareita suunniteltaessa ja mietittäessä tulisikin ottaa huomioon ainakin seuraavia asioita: Myynnin mittareiden tulisi pysyä yksinkertaisina, eikä niitä pitäisi turhaan monimutkaistaa. Lisäksi olisi hyvä keskittyä lopputulokseen ja pitkäjänteisyyteen, koska sitä vaaditaan toimivan mallin aikaansaamiseksi. Myynnin kannattavuuden arviointi saattaa usein osoittautua haasteelliseksi tehtäväksi myyntiorganisaatiolle, mutta arvomyynti usein vaatii edistyneen mallin taloudellisten tulosten mittaamiseen. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 152–155.)

6 Suomalaisen insinööriosaamisen kaupallistaja - Fondon Oy

“Suomalaiset insinöörit tekevät hienoja tuotteita, joiden kuvitellaan myyvän itse itsensä. Ihan niin helppoa se ei tietenkään ole.” (Fondon Oy:n www-sivut 2014.)

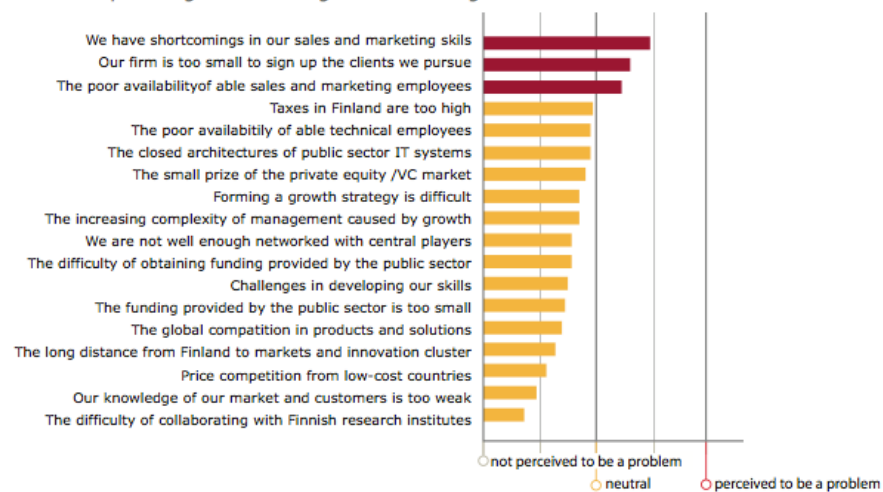
Suomalaiset insinöörit osaavat tehdä hienoja tuotteita ja niitä myydään ympäri maailman. Se, miten tuotteet saadaan kaupallistettua ja markkinoitua ulkomaille, on kuitenkin haasteellista. Perinteisesti ajatellaan, että insinöörit osaavat tehdä kyllä hienoja tuotteita, mutta tarvitsevat rinnalleen henkilön, joka saa tuotteet myytyä. (Saarinen 2013) Ongelma kumpuaa monesti yritysten rakenteesta. Ohjelmistoyritysten perustajat ovat yleensä insinöörejä ja heiltä itseltään puuttuu myynti- ja markkinointikokemusta. Huippumyyjien puute on vain yksi ohjelmistoalan monista haasteista. Muita haasteita on, että yritykset ovat liian pieniä, markkinat ja asiakkaat tunnetaan heikosti, rahaa on vaikea saada, riskiä ei haluta ottaa, eikä Suomen ilmapiiri kannusta yrittäjyyteen. (Okkonen 2008)

Kasvufoorumi 08 -hankkeen loppuraportissa käsitellään suomalaisten ohjelmistoyritysten kaupallistamishaasteita. Suomalaisista ohjelmistoyrityksistä noin 70 % oli pieniä, alle 300 000 euron liikevaihtoon yltäviä yrityksiä. Yrityksissä työskenteli yleensä vain muutama ihminen. Tällaisissa yrityksissä osaamis pohja ja kokemus ovat monesti rajallisia. Kaikille osa-alueille ei yksinkertaisesti riitä tarvittavaa kokemusta ja tietoa, ja yhdenkin ihmisen poistuminen yrityksestä voi lakkauttaa tuotekehityksen, ja pahimmillaan samalla poistuu myös myyntiosasto. Ongelmiksi koettiin myös toimialan rakenne, osaaminen ja näitä tukevat yhteiskunnalliset rakenteet. Ohjelmistoyritysten perustajat ja ylin johto ovat pääosin teknologiaan keskittyneitä insinöörejä. Yritykset investoivat usein tuotekehitykseen ja vain vähän myyntiin ja markkinointiin. Yhteiskunta ei myöskään tue liiketoiminnan ja kaupallistamisen kehittämistä. Raportissa todetaan myös, että *“Suomalaisessa innovaatiojärjestelmässä ei yksinkertaisesti huomioida ja arvosteta myyntiä ja markkinointia tarpeeksi”*. (Kontio 2008, 26-28.)

Vuonna 2013 Kasvufoorumi tuotti Aalto-yliopiston kanssa tutkimusraportin *“Kasvun esteet 2013”*. Raporttiin kerättyjen haastattelujen pohjalta todettiin, että suurimmiksi kasvun haasteiksi ohjelmistoyrityksissä koettiin myynnin- ja markkinointiosaamisen

puute, yrityksen itsensä kokeminen liian pieneksi saadakseen isoja asiakkaita ja puute henkilöistä, jotka osaavat myyntiä ja markkinointia.

Figure 13: The most important growth challenges of the average Finnish software firm



Kuva 4. Suomalaisten ohjelmistoyritysten kasvun haasteet (Peltonen, Rönkkö & Mutanen 2013.)

Fondon Oy:n kaupallistamispalvelut tarjoavat kustannustehokkaan tavan pienille yrityksille testata oman tuotteen tai palvelun myyntiä ja saada sille nopeasti palautetta asiakasrajapinnasta. Tuotteen myyvyys ja myyntivalmius voidaan testata Suomessa tai ulkomailla, ja Fondon Oy tarjoaa myös monipuoliset vaihtoehdot myynnin työkalujen kehittämiseen. Näin ollen yrityksen ei tarvitse investoida suuria summia rahaa palkkaamalla omaa myyntihenkilökuntaa tuotteen myynnin testausvaiheessa. Myynnin alkuvaiheet voidaan suorittaa kustannustehokkaasti nopealla aikataululla, ja testausvaiheen edetessä tarvittavat muutokset voidaan ottaa heti käyttöön. Fondon Oy tarjoaa tämän lisäksi myyntisparrausta ja -valmennusta, ja tietyissä tapauksissa he voivat toimia yrityksen ulkoistettuna myyntiosastona.

6.1 Palvelukonsepti

Kaupallistaminen tarkoittaa uuden tuotteen markkinoille viemisen suunnittelua ja toteutusta. Kaupallistamistoimenpiteiden avulla ideat muokataan sellaisiksi tuotteiksi, joita asiakkaan on helppo ostaa ja myyjien myydä. (Silmula, Lehtimäki, Salo & Malinen, 2009.)

Harvard Business Review May 2013 -artikkelissa “What entrepreneurs get wrong” haastateltiin 120 yrityksen johtajaa kuudesta eri maasta. Suurimman osan mielestä he olivat odottaneet liian pitkään ennen kuin alkoivat myydä tuotteitaan. Yli puolet aloitti asiakkaiden kontaktoimisen vasta sitten, kun heillä oli tuote valmiina. Tämä perinteinen lähestymismalli tuotteen markkinoille viennissä aiheuttaa sen, että asiakkailta ei saada tärkeää palautetta tuotteesta sen kehitysvaiheessa. On siis vaarana, että markkinoille tuodaan tuote, joka ei vastaa asiakkaiden tarpeita. (Onyemah, Pesquera & Ali 2013.)

Fondon Oy:n palvelukonsepti perustuu ketterään kaupallistamiseen. Fondon Oy:n käsityksen mukaan kaupallistamisen yleisimmät pullonkaulat muodostuvat myyntivalmiuden puutteesta. Tämä johtuu usein siitä, että myynti, tuotekehitys ja markkinointi eivät toimi yhteistyössä. Myyntivalmius saadaan aikaan suunnittelemalla ja testaamalla myyntiä. Perinteinen konsultti on valmis suunnittelemaan, mutta haluaa harvoin liata käsiään myynnin puolella. (Fondon Oy:n www-sivut 2014.)

6.1.1 Myynnin suunnittelu ja testaus

Myyntivalmiuden rakentaminen alkaa suunnitteluvaiheesta. Suunnitteluvaiheen neljä pääaluetta ovat

- Viesti
- Myyntimalli
- Tuote
- Kohdistus

Viestissä keskitytään selkeään ja erottuvaan viestiin, joka puhuttelee oikeita asiakkaita ja kertoo heille tuotteen tai palvelun olennaiset hyödyt. Viesti on myynnin tärkein osa, ja sen pitää olla tarpeeksi yksinkertainen ja hyvin selkeä.

Myyntimallissa keskitytään myynnin kokonaismallin ja oikeiden myyntikanavien löytämiseen. Alussa määritellään, millä tavoin myyntiä tullaan tekemään ja mihin kanaviin. Käytäntö näyttää, osoittautuvatko olettamukset oikeiksi. Tulosten pohjalta myyntimallia voidaan muuttaa ja tarkastella uudelleen.

Tuotteen ei tarvitse olla valmis tai täydellinen. Sen pitää olla riittävän hyvä, asiakkaita kiinnostava ja myytävissä. Tässä vaiheessa ei vielä tiedetä, vastaako tuote asiakkaiden tarpeita, joten ylimääräisten resurssien käyttö tuotteen viimeistelyyn ei ole järkevää.

Kohdistuksessa määritellään oikeat (vienti)markkinat, oikeat asiakkaat ja tutustutaan markkinatilanteeseen.

Suunnittelu ilman varsinaista myynnin testausta on konsulttipuhetta. Tämän takia Fondon Oy:llä tehdään suunnittelun rinnalla testimyyntiä ja katsotaan, toimivatko oletukset asiakkaista tai itse tuotteesta konkreettisesti. Testimyynti on myös tärkeä työkalu asiakasyritykselle, sillä sitä kautta se saa suoraa palautetta tuotteestaan tai palvelustaan potentiaalisilta asiakkailtaan. Myynnin testauksen neljä päävaihetta ovat

- Myyntityö
- Validointi
- Asiakasymmärrys
- Kassavirta

Myyntityössä Fondon Oy osallistuu itse myyntiin, jotta voidaan testata myyntimalli ja saada asiakkailta ensikäden tietoa.

Validointi on sitä varten, että suunnittelussa tehdyt hypoteesit testataan. Toimivat ratkaisut otetaan käyttöön ja toimimattomat palautetaan suunnittelusykliin.

Asiakasymmärryksen avulla asiakkailta saatu tieto ja näkemys saadaan heti käyttöön myyntivalmiuden kehittämisessä. Vain ymmärtämällä mitä asiakas haluaa voidaan tehdä asiakkaalle toimiva ratkaisu.

Kassavirta on yrityksen elinehto, ja Fondon Oy:n toimintamallilla saadaan nopeasti kassavirtaa aikaiseksi. Yhteistyö Fondon Oy:n kanssa ei ole pitkän aikavälin investointi, vaan jo tuotteen testausvaiheessa pyritään avaamaan asiakkaalle uusia asiakassuhteita.

Tätä suunnittelun ja testauksen sykliä käydään läpi niin kauan, että myynti varmasti toimii. Tämä sama kaava toimii myös valmiille tuotteille tai vasta ideoille, ja sillä voidaan testata asiakas kohdistuksen toimivuus.

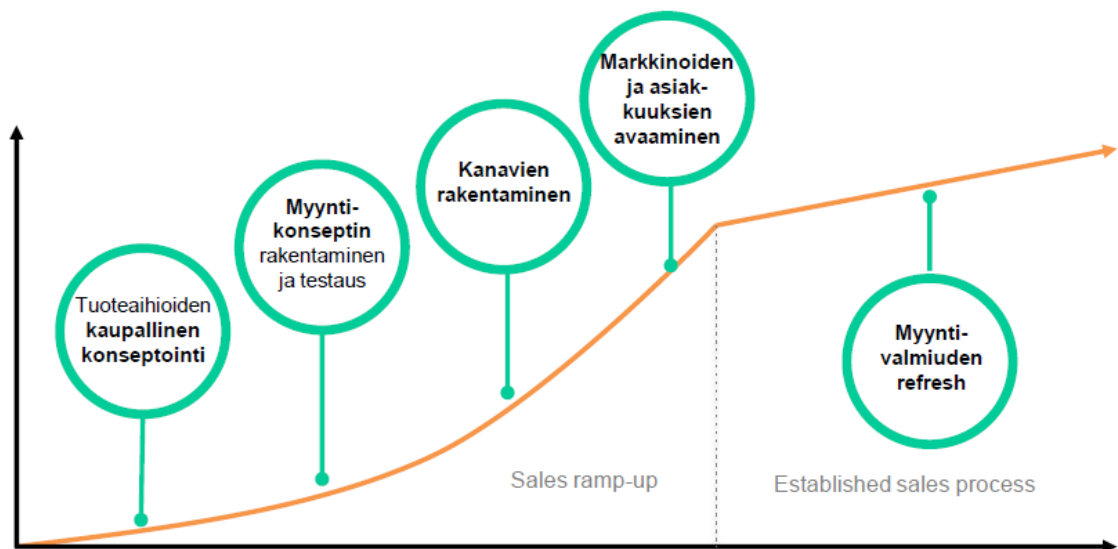
6.2 Ketterä kaupallistaminen

Fondon Oy käyttää asiakasprojekteissaan ketterän kaupallistamisen mallia. Ketterässä kaupallistamisessa ominaista on, että toiminta keskittyy lyhyisiin iteraatioihin. Prosessi on mahdollisimman kevyt, mikä mahdollistaa nopeat muutokset. Prosessi voidaan jakaa neljään vaiheeseen:

1. Ideoidaan ja tehdään oletukset
2. Rakennetaan minimivaatimukset täyttävä tuote
3. Mitataan pitävätkö tuotteeseen tai palveluun liittyvät oletukset paikkansa
4. Opitaan tuloksien pohjalta ja muokataan ideaa sen mukaan

Tuote koitetaan saada myyntiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tuotteesta käytetään tällöin nimitystä MVP, joka tulee englanninkielisistä sanoista minimum viable product. MVP:n tehtävä ei ole pelkästään vastata tuotteen suunnitteluun tai teknisiin aspekteihin liittyviin kysymyksiin, vaan myös kokonaisvaltaisesti vastata siihen olettamukseen, että tuotteelle on markkinoita. MVP:n avulla saadaan myös selville, mitkä asiat tuotteessa merkitsevät eniten sen ostajille. Tarkoituksena ei ole luoda valmista, hiottua tuotetta, sillä tässä vaiheessa ei vielä tiedetä tarpeeksi markkinoista ja siitä, mitkä seikat vaikuttavat asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Tuotteen ensikäyttäjät eivät myöskään halua valmista tuotetta käyttöönsä, sillä silloin he menettävät etunsa toimia edelläkävijöinä. Jos tuote on jo valmis ja otettavissa yleisesti käyttöön, kuinka paljon he voivat enää hyötyä olemalla etulinjassa? (Ries 2011, 94–96.)

Ketterän kaupallistamisen malli tuo etuna sen, että se reagoi nopeasti myynnin testauksessa asiakasrajapinnasta saatuun palautteeseen. Asiakkailta saatu palaute voidaan suoraan hyödyntää tuotteen kehityksessä, ja tuote voidaan aina palauttaa suunnittelu sykliin. Kun tarvittavat muutokset on tehty, tuote voidaan siirtää takaisin testausyكليin, ja tätä toimenpidettä voidaan toistaa niin pitkään, että tuote on myyntivalmis.



Kuva 5. Fondon Oy:n ketterän kaupallistamisen malli

On opittava mitä asiakkaat oikeasti haluavat, ei vain mitä he sanovat tai mitä he luulevat haluavansa. Yrityksen toiminnan tulisi rakentua toistuvien testien varaan, sillä vain siten saadaan selville, ovatko olettamukset asiakkaiden tarpeista lähellä totuutta. Ajatus MVP –mallin takana on, että kaikki ylimääräinen työ sen päälle mitä oli vaadittu on turhaa, vaikka se olisi vaikuttanut kuinka tärkeältä siinä kohtaa. (Ries 2011, 109–113.)

7 Yhteenveto

Iso osa opinnäytetyöprosessia oli sen miettiminen, mikä olisi meille sopiva lähestymiskulma myynnin ja asiakashankinnan käsittelemiseen. Lopulliseen muotoonsa aihepiiri muotoutui vasta aivan prosessin loppumetreillä, ja varsinainen kirjoitustyö onkin ollut enää eräänlaista ajatusten yhteen kokoamista. Pitkän aikaa pelkkänä ajatusmallina elänyt kokonaisuus vihdoinkin konkretisoitui toimivaksi ja loogiseksi kokonaisuudeksi. Prosessi eteni suhteellisen vauhdikkaasti sitten, kun aihealue saatiin rajattua riittävästi ja lopullinen aihepiiri kirkastui. Silti aihealue jäi kokonaisuutena kenties liian laajaksi, ja tehokkaampi rajaaminen olisi voinut tuottaa paremman lopputuloksen. Aiheesta löytyi niin paljon tietoa, että käyttökelpoisen ja omia ajatuksia heijastavan materiaalin seulominen oli suhteellisen työlästä.

Tavallaan aihealueen laajuus yhdistettynä tiukkaan työaikatauluun johti siihen, että tietyt osa-alueet korostuivat työssä. Käsitelimme asiakashankinnan trendien muutoksia paljolti myynnin näkökulmasta, sillä se oli lähtökohtanamme työn tekemiselle. Esimerkiksi markkinoinnin näkökulmasta työtä olisi voinut vielä merkittävästi laajentaa. Opinnäytetyön teoreettisena viitekehystenä käytetyistä teoksista olisi varmasti löytynyt riittävästi aineistoa laajempaankin työhön. Alueen laajuudesta huolimatta koemme, että saimme rakennettua kattavan katsauksen myynnin ja asiakashankinnan muutoksiin ja muutosten taustoihin.

Opinnäytetyön aiheellinen rakenne kulkee myynnin ja asiakashankinnan nykytilan tarkastelusta muutoksen taustojen pohdintaan. Muutoksen taustoja käsitelimme sekä myyjän roolin muuttumisen että asiakasrajapinnassa tapahtuvien sosiologisten muutosten näkökulmasta. Lisäksi kartoitimme sitä, millaisia haasteita yritykset kohtaavat palvelukonseptin luomisessa ja hallinnassa muuttuvan myynnin maailmassa. Lopuksi peilasimme havaintoja Fondon Oy:n liiketoimintamallin mukaisiin apukeinoihin.

7.1 Havainnot

Tänä päivänä yritysten välinen kilpailu asiakkaista on kiristynyt ja nykyisistä asiakkaista halutaan pitää kiinni. Yritykset etsivät keinoja erottautua kilpailijoistaan ja nostaa palvelu muiden kilpailevien palveluiden yläpuolelle. Etenkin pienillä yrityksillä

on haasteena se, miten hoitaa myyntiä, asiakaskontaktointia ja liidien keruuta. Omien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen kilpailijoiden tarjonnasta eroaviksi vie suuren osan ajasta. Loppujen lopuksi asiakkaan näkökulmasta yritysten tarjoamat palvelut muistuttavat toinen toisiaan, joten päätökset tehdään sen mukaan, mistä asiakas näkee saavansa suurimman lisäarvon itselleen.

Yritykset pystyvät kopioimaan toisen yrityksen markkinoille tuomia palveluita kohtalaisen nopeasti. Uudella palvelulla ei ole paljoa aikaa nauttia kilpailuttomista markkinoista, joten markkinoille viennin pitää tapahtua nopeasti ja kehityksen on oltava jatkuvaa. Myynnin testauksella on tässä suuri merkitys ja se on aloitettava aikaisessa vaiheessa. Vain siten saadaan asiakasrajapinnasta tarvittavat tiedot siitä, mitä asiakkaat todella haluavat tuotteelta, ja sitä voidaan kehittää tietojen mukaan. Kun myyntikonsepti on valmis, palvelun myynti on tehokkaampaa ja itse palvelun hiomiseen voidaan käyttää enemmän aikaa.

Ihmisten ostokäyttäytyminen on muuttunut ja siirtynyt osittain internetiin. Ihmiset kaipaavat kuitenkin edelleen henkilökohtaista palvelua ja asiantuntijuutta, joita verkkokaupasta ostaminen ei voi tarjota. On mielenkiintoista nähdä, kuinka myynnin kehitys tulee vastaamaan tähän. Ihmiset kaipaavat jatkuvasti enemmän yksilöllisyyttä. Samanaikaisesti teknologia mahdollistaa käytännössä kaiken ostettavissa olevan löytymisen vain muutaman klikkauksen päästä omasta kotisohvasta.

Seuraava myynnin trendi on konsultoiva rooli. Tekniikka kehittyy, eivätkä ihmiset enää pysy kaiken kehityksen perässä. He haluavat, että joku opastaa ja opettaa heille, mitä palveluita tulisi käyttää. Näissä tilanteissa tulee jatkossa esimerkiksi Fondon Oy:n kaltaisilla yrityksillä olemaan hyvä sauma löytää uusia asiakkuuksia erityisesti alle kymmenen henkeä työllistävien mikroyritysten joukosta. Mikroyrityksillä tulee olemaan eniten haasteita myynnin käynnistämisessä ja hallinnoinnissa.

Osa yrityksistä haluaa pitää asiakasrajapintansa lähellä ja hoitaa yrityksen asiakaskontaktoinnin ja myynnin itse. Se ei kuitenkaan ole aina tehokkain tapa toimia. Myyntihenkilöiden työkuormasta riippuen saatetaan myynnissä sortua kontaktoimaan vain varmoja, helppoja asiakkaita. Asiakashankinta on pitkäjänteistä ja jatkuvaa työtä, ja liidien hallinnan pitää olla järjestelmällistä. Yrityksen ei pidä tyytyä tekemään kauppaa vain vanhoille asiakkaille, koska sitä kautta kasvua ei tapahdu. Oman tuotteen

tai palvelun kehitys tapahtuukin juuri uusilla markkinoilla, joista saatu palaute on yritykselle elinehto.

Mielenkiintoista oli mielestämme myös se, kuinka riippuvaisia myynti ja asiakashankinta erilaisista sosiologisista trendeistä ja muutoksista ovat. On selvää, että suuret muutokset yrityselämässä tapahtuvat samanaikaisesti historiallisesti merkittävien tapahtumien kanssa. Suurten muutosten lisäksi tapahtuu ihmisten käyttäytymisessä jatkuvasti pieniä muutoksia, jotka yllättävänkin radikaalisti vaikuttavat asiakashankinnan ja myynnin trendeihin.

7.2 Päätelmät

Vahvasti insinööripainotteisten ja tietoteknisten yritysten ongelmana on monesti myyntitaidon puute. Tärkeimmäksi koetaan ylivertaisen tuotteen tekeminen, ja uskotaan, että sellainen tuote myy kuin itsestään. Näinhän ei tietenkään ole. Monien startup-yritysten haasteeksi on noussut kassavirran ehtyminen ja tuotteen tai palvelun saaminen markkinoille. On tehty liikaa oletuksia siitä, mitä asiakkaat haluavat ja liian vähän markkinatutkimusta. Markkinatutkimuksella emme tässä tarkoita kyselyjä siitä, millainen tuotteen tai palvelun pitäisi olla, vaan testaamista myynnin kautta. Asiakas voi aina väittää ostavansa, mutta niin kauan kuin ostoa ei tapahdu, se on vain puhetta. Silloin, kun asiakas on tehnyt ostopäätöksen, voidaan selvittää, miten myyty tuote saadaan asiakkaalle toimitettua.

Pienillä yrityksillä ja startup-yrityksillä ei ole aina heti varaa palkata tuotteilleen tai palveluilleen myyntihenkilöjä. Ulkopuolisten konsultointipalveluiden käyttö on alalla tavallista ja siihen on saatavilla ulkopuolista rahoitusta. Konsultointipalvelu mahdollistaa sen, että yritys voi keskittyä oman liiketoimintansa kehittämiseen ja samanaikaisesti saada kokemuksia asiakasrajapinnasta ja kassavirtaa. Kun myyntikanavat ja ensimmäiset asiakassuhteet on luotu, on yrityksellä pienempi riski palkata tuotteelle oma myyjä. Ulkoistettu myynti on nähtävä mahdollisuutena, mutta siihen liittyy aina omat riskinsä. On tärkeää käydä läpi millä tavoin myyntiä tehdään, miten myyntiä mitataan ja millä tavalla asiakassuhteet siirtyvät ulkopuoliselta myyjältä talon sisäisiksi. Potentiaalisten liidien ei saa antaa valua hukkaan.

7.3 Pohdinta

Tulevaisuudessa tullaan todennäköisesti ajautumaan tilanteeseen, jossa toisaalta myynti ja asiakaspalvelu entisestään erkanevat toisistaan, toisaalta lähestyvät toisiaan ja ennen pitkää sekoittuvat keskenään. Tällä tarkoitamme sitä, että jatkossakin haastava, asiantuntijuutta vaativa myynti edellyttää laajaa myynnin ja kyseessä olevan alan osaamista – todennäköisesti jopa enemmän kuin tänä päivänä. Vaativan myynnin hallitsemisesta tulee siis entistä vaativampaa. Toisaalta tietyllä tapaa automatisoitavissa olevat myyntitoimenpiteet, kuten ominaisuuksiltaan yksinkertaisten ja valikoimaltaan suppeiden bulkkituotteiden ja -palveluiden myynti, tulee mahdollisesti katoamaan sulautumalla asiakaspalveluun.

Puhelinmyynti ja telemarkkinointi tulevat nähdäksemme varmasti olemaan aloja, joilla myyjien rooli ja tarve tulee pienenemään ja sekoittumaan entisestään asiakaspalvelun työtehtävien kanssa. Muutoksen taustalla on luonnollisesti teknologian kehitys, mutta myös sosiologiset muutokset vaikuttavat tämän alan myyjien tarpeellisuuteen. Trendit osoittavat, että ihmisiä kiinnostaa vähenevästi heitä häiritsevä tai tekemiset keskeyttävä kontaktointi. Ihmiset haluavat enenevästi olla tavoitettavissa silloin, kun heille itselleen sopii.

Yritysmyyynnissä kyseiseen ongelmaan törmää lähes päivittäin. Yritysten päättäjät joutuvat päivittäin tarjoustulvan uhriksi. Puhelin soi lakkaamatta, ja sähköposti täyttyy erilaisista mainoksista. Myös B2B-myyynnissä sisällön merkitys on kasvanut, ja myyjien on löydettävä erilaisia tapoja erottua kilpailijoista. Yritysten välisessä kanssakäymisessä tarinoiden kertominen ja mielenkiinnon herättäminen tulevat olemaan merkittäviä kilpailukeinoja lähitulevaisuudessa. Tämän muutoksen huomaa jo nyt myyntityötä tehdessä: Jos et kykene herättämään mielenkiintoa, ei asiakkuutta todennäköisesti synny.

Yksinkertaisten palveluiden ja tuotteiden puhelinmyynti siirtynee jossain vaiheessa robottien tehtäväksi. Tämä tulee näkymään ensimmäisenä B2C-myyynnissä. On vaikea arvioida, tullaanko robotteja käyttämään B2B-myyynnissäkin. Kyseessä voisi B2B:ssä olla paremminkin markkinoinnin kuin myynnin tapa. On todettu, että yrityksissä halutaan henkilökohtaista myyntityötä, eivätkä B2B-myyntipuhelut häiritse yhtä paljon kuin vapaa-ajalla tapahtuva B2C-puhelinmyynti. Myyntirobottien yleistyessä

henkilökohtainen, ihmisen tekemä myyntityö tulee olemaan yksi kilpailukeino ja tapa erottautua normista.

Asiantuntijuuden rooli tulee tulevaisuudessa korostumaan. Teknologia kehittyy nopeasti, ja monet yritykset siirtyvät tuotemyynnistä palvelumyyntiin. Palveluja tuotteistetaan lähinnä juuri siksi, että niitä saataisiin myytyä yhtä helposti ja yksinkertaisesti kuin fyysisiä tuotteita. Monien palveluiden ongelma on kuitenkin niiden moniulotteisuus tuotteisiin verrattuna, ja siksi tarvitaan asiantuntija niitä myymään. Asiantuntija osaa opettaa asiakasta, ja hänellä on taidot löytää asiakkaan liiketoiminnasta ne asiat, jotka saavat asiakkaan ostamaan palvelun. Asiantuntijan tehtävä on toimia tietynlaisena luottamushenkilönä, joka kertoo asiakkaille, mitä muutoksia alalla tapahtuu tällä hetkellä, ja mitä haasteita ja riskejä niissä on.

Tuleekohan jossain vaiheessa vastaliike, jossa halutaan entistä enemmän henkilökohtaista myyntiä myynnin siirtyessä pääasiassa nettiin? Vai ovatko älypuhelimet ja ihmisten passiivisuus tehneet henkilökohtaisen myynnin haluttamattomaksi? Internetissä toimivat yritykset koettavat jatkuvasti keksiä keinoja pysytellä muutoksessa mukana, ja heille henkilökohtaisella myyntityöllä ei ole suurta merkitystä. Monimutkaisten tuotteiden selittäminen netin välityksellä, digitaalisen markkinoinnin tehottomuus ja osaavien ammattilaisten puute hankaloittaa kuitenkin tätä toimintaa. Näemme, että asiantuntijan rooli voi tulevaisuudessa muuttua, mutta henkilökohtaisen opastavan myyntityön tarve tulee lähiaikoina enemmänkin korostumaan.

LÄHTEET

KIRJALLISUUS:

Adamson, Brent & Dixon, Matthew 2011. The challenger sale - Taking control of the customer conversation. London: Penguin Books Ltd.

Anderson, Chris 2006. Pitkä häntä - Miksi tulevaisuudessa myydään vähemmän enempää. Helsinki: Terra Cognita Oy.

Apunen, Antti & Parantainen, Jari 2011. Tuotteistaminen 2 - Tuotteistajan 10 psykologista vipua. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Fabac, Jared R. 2013. The Industrial (marketing) Revolution. Bloomington: iUniverse LLC.

Grönroos, Christian 2000. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Gummesson, Evert 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Helsinki: Talentum.

Hakala, Petteri & Michelsson, Lalle. Myynninmurtajat 20 - uskomusta B2B-myyntistä. Talentum Media Oy.

Heino, Petteri 2010. Pilvipalvelut - Cloud computing. Helsinki: Talentum Media Oy.

Johnson, Homer H. & Stroh, Linda K. 2006. The Basic Principles of Effective Consulting. Lawrence Erlbaum Associates.

Kaario, Kari & Pennanen, Risto & Storbacka, Kaj & Mäkinen, Hanna-Leena 2004. Arvomyyntillä kasvuun. Juva: WS Bookwell Oy.

Konrath, Jill 2006. Selling to Big Companies. Kaplan Publishing.

Kuusela, Hannu. 2002. Markkinoinnin haaste. Helsinki: WSOY.

Leppänen, Erkki 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Jyväskylä: Yrityskirjat Oy.

Lindroos, Satu & Nyman Göte & Lindroos, Katja 2005. Kirkas brändi - Miten suomalainen tuote erottuu, lisää arvoaan ja perustelee hintansa. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Nieminen, Timo & Tomperi, Sari 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Parvinen, Petri 2013. Myyntipsykologia - Näin meille myydään. Jyväskylä: Docendo Oy.

Ries, Eric 2011. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. London: Penguin Books Ltd.

Rubanovitsch, Mika D. & Aalto, Elina 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Oy Imperial Sales Ab.

Rubanovitsch, Mika D. & Valorinta Ville 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Keuruu: Oy Imperial sales Ab.

Scott, David Meerman 2010. The New Rules of Marketing & PR. 2nd Edition. John Wiley & Sons, Inc.

Silmula, Henri & Lehtimäki, Tuula & Salo, Jari & Malinen, Pekka 2009. Uuden B2B-tuotteen menestyksekkäs kaupallistaminen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Taipale, Jari 2007. Brändi liiketoiminnan ytimessä - Erotu tai unohda koko homma. Keuruu: Infor Oy.

Thull, Jeff 2010. Mastering the Complex Sale. 2nd Edition. John Wiley & Sons, Inc.

Tracy, Brian 2004. The Psychology of Selling. Thomas Nelson.

Tuulenmäki, Anssi 2010. Lupa toimia eri tavalla. Porvoo: Bookwell Oy.

Vuorio, Pauli 2008. Myyntitaidon käsikirja. Jyväskylä: Yrityskirjat Oy.

Walker, Gary 2004. The Customer Centric Selling - Field Guide to Prospecting and Business Development. McGraw-Hill.

Wickham, Philip A. 2004. Management Consulting - Delivering an Effective Project. 2nd Edition. Pearson Education Limited.

ARTIKKELIT JA RAPORTIT:

Adobe 2013. DIGITAL DISTRESS: What Keeps Marketers Up at Night? [online] [viitattu 2.5.2014]

<http://www.images.adobe.com/www.adobe.com/content/dam/Adobe/en/solutions/digital-marketing/pdfs/adobe-digital-distress-survey.pdf>

Devaney, Tim & Stein, Tom 2013. Why Email Is Still More Effective Than Social Media Marketing. [online] [viitattu 25.4.2014]
<http://www.forbes.com/sites/capitalonespark/2013/10/01/why-email-is-still-more-effective-than-social-media-marketing/>

Europaeus, Juha 2014, Työ organisoituu uudelleen. Myynti & markkinointi 2, 22-23.

Euroopan komissio 2003. Komission suositus, mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmästä [online] [viitattu 24.3.2014]
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_fi.htm

Fondon Oy:n www-sivut 2014. [online] [viitattu 23.4.2014] <http://www.fondon.fi/>

Gschwandtner, Gerhard 2011. How many salespeople will be left by 2020? [online] [viitattu 14.4.2014]
<http://www.sellingpower.com/content/article/?i=1363&ia=9293/how-many-salespeople-will-be-left-by-2020>

Haden, Jeff 2011. 4 Business Metrics You Can't Afford to Ignore. [online] [viitattu 27.4.2014] <http://www.inc.com/jeff-haden/4-business-metrics-you-cant-afford-to-ignore.html>

Onyemah, Vincent & Pesquera, Martha Rivera & Ali, Abdul 2013. What Entrepreneurs Get Wrong. [online] [viitattu 3.5.2014]
http://www.niacc.edu/pappajohn/files/PDF_Files/Harvard_Business_Review_article.pdf

It-viikko 2013, Totuus "robottimyyjästä": Ihmisten sätkynukke. [online] [viitattu 20.4.2014] <http://www.itviikko.fi/uutiset/2013/12/19/totuus-robottimyyjasta-ihmisten-satkynukke/201317606/7>

Jauhiainen, Ilkka 2013. Markkinointipäätäjien mielestä ulkomainonta on tehottomin ja netti tehokkain mainosväline. [online] [viitattu 28.4.2014]
<http://www.marmai.fi/uutiset/markkinointipaatajien+mielesta+ulkomainonta+on+tehottomin+ja+netti+tehokkain+mainosvaline/a2218163>

Jaakkola, Elina & Orava, Markus & Varjonen, Virpi 2009. [online][viitattu 3.5.2014]
http://www.tekes.fi/Julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf

Järvinen, Tommi 2013. Myyntimallin lyhyt matematiikka. [online] [viitattu 27.4.2014]
<http://www.fondon.fi/blogi/2013/12/myyntimallin-lyhyt-matematiikka>

Kontio, Jyrki 2008. Kasvufoorumi 08 - Loppuraportti. [online] [viitattu 3.5.2014]
http://www.softwareindustrysurvey.fi/sites/default/files/Growth_Forum_report_2008.pdf

Kotimaisten kielten keskus 2014. Lyhenneluettelo - SaaS (software as a service) [online] [viitattu 3.5.2014] <http://www.kotus.fi/index.phtml?s=2149#S>

KPMG International 2013. The Cloud Takes Shape - Global cloud survey, the implementation challenge. [online] [viitattu 22.4.2014]
<http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/cloud-service-providers-survey/Documents/the-cloud-takes-shape-v4.pdf>

Lapter, Ana 2011. The Most Important Number in B2B Marketing. [online] [viitattu 24.4.2014] <http://www.executiveboard.com/marketing-blog/the-most-important-number-in-b2b-marketing/>

Moisio, Jussi 2005. PALVELUIDEN TUOTTEISTAMINEN – TAUSTAA. [online] [viitattu 24.4.2014]
http://www.ims.fi/sites/default/files/article_attachments/Palveluiden_tuotteistaminen_tauustaa..pdf

Molla, Firoz 2009. 7P's of the marketing mix. [online] [viitattu 24.4.2014]
<http://genzmarketing.blogspot.fi/2009/03/7ps-of-marketing-mix.html>

Okkonen, Katja 2008. Insinööri tarvitsisi myyntitykkiä. [online] [viitattu 3.5.2014] <http://www.taloussanomat.fi/yrittaja/2008/09/18/insinööri-tarvitsisi-myyntitykkiä/200824399/137>

Oneal, Michael 2012. Here Are The Most In-Demand Jobs Around The World Right Now. [online] [viitattu 24.4.2014]. <http://www.businessinsider.com/here-are-the-most-in-demand-jobs-around-the-world-right-now-2012-5#!IARHa>

Parantainen, Jari 2012. Tuotteistajan pikaopas vol. 1 – Tuotteistamisen perusteet. [online] [viitattu 3.5.2014] <http://ediste.fi/wp-content/uploads/2013/01/Ediste-Tuotteistamisen-perusteet.pdf>

Patrizi, Steve 2012. The New Marketing & Sales Funnel. [online] [viitattu 24.4.2014] <http://stevepatrizi.com/2012/10/23/the-new-marketing-sales-funnel/>

Peltonen, Juhana & Rönkkö, Mikko & Mutanen, Olli-Pekka 2013. [online] [viitattu 3.5.2014] <http://ohjelmistoyrittajat.loyalistic.com/hp/growth-forum-report-2013>

Proakatemia www-sivut 2014. [online] [viitattu 20.4.2014] <http://www.proakatemia.fi/>

Puhakainen, Eeva 2014. PUHELIN ON KUOLLUT, ELÄKÖÖN PUHELIN! [online] [viitattu 3.5.2014] <http://aromilehti.fi/blogi/2014/03/puhelin-kuollut-elakoon-puhelin/>

Sahlsten, Pekka 2009. Prospektointi Opas systemaattiseen B2B –asiakashankintaan. [online] [viitattu 24.4.2014] <http://www.slideshare.net/myyntiplus/prospektointi-opas-systemaattiseen-asiakashankintaan>

Saarinen, Olli 2013. Tiimari ja Nokian ekonomit - suomalainen insinööri osaa, mutta... [online] [viitattu 3.5.2014] <http://ollisaarinen.puheenvuoro.uusisuomi.fi/149720-tiimari-ja-nokian-ekonomit-suomalainen-insinööri-osaa-mutta>

SCi Sales Group 2012. 10 must-know facts for better B2B telemarketing. [online] [viitattu 20.4.2014] <http://www.slideshare.net/SCiSalesGroup/10-key-facts-to-improve-your-b2b-telemarketing>

Tilastokeskus 2013. Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö. [online] [viitattu 15.4.2014] https://www.stat.fi/til/sutivi/2013/sutivi_2013_2013-11-07_tie_001_fi.html

Tuomaala, Mika 2013. Työmarkkinat murroksessa. [online] [viitattu 26.4.2014] <https://www.taloustaito.fi/Tyo-palkka/Tyomarkkinat-murroksessa/>

Wiezer Noortje, Nielsen Karina, Pahkin Krista, Widerszal-Bazyl Maria, de Jong Tanja, Mattila-Holappa Pauliina, Mockało Zofia 2011. Exploring the link between restructuring and employee well-being. [online] [viitattu 29.4.2014] https://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-6301.pdf