



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

MARI VILJANEN

Myynnin ja markkinoinnin pelikirja kohdeorganisaatiolle

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA
2023

TIIVISTELMÄ

Viljanen, Mari: Myynnin ja markkinoinnin pelikirja kohdeorganisaatiolle
Opinnäytetyö, ylempi AMK
Tutkinto-ohjelma Johtaminen ja palveluliiketoiminta
Kesäkuu 2023
Sivumäärä: 70

Tämän kehittämistyön aiheena oli B2B-myynti ja B2B-markkinointi sekä niiden yhteistyö. Tutkimus tehtiin toimeksiantona B2B-myyntin parissa toimivalle mikroyritykselle, joka myy asiantuntijapalveluita pääasiassa keskisuurille suomalaisille yrityksille. Aihe oli erittäin tärkeä kohdeorganisaatiolle, koska kehittämistyön taustalla oli maailmantilanteen takia rajusti laskenut liikevaihto. Kehittämistyössä keskityttiin myynnin kehittämiseen, koska se on elinehto minäkään yrityksen kasvulle ja elinvoimaisena pysymiselle.

Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaation myyntiä. Kehittämistyön lähestymistapana oli tapaustutkimus, jossa oli konstruktivisia piirteitä. Kehittämistyö toteutettiin laadullisin menetelmin käyttäen lähtötilanteen selvittämiseksi haastattelua ja havainnointia, jotta saatiin kattava käsitys kohdeorganisaation lähtötilanteesta. Tutkimuksen tietoperustassa perehdyttiin laajasti B2B-myyntin ja B2B-markkinoinnin kirjallisuuteen sekä sosiaaliseen myyntiin näitä kahta yhdistävänä tekijänä. Kun teoria ja käytäntö saatettiin vuoropuheluun keskenään, havaittiin, että kriittisin kehittämistoimenpide oli myynnin ja markkinoinnin yhteiset käytännöt ja tavoitteet yhteen kokoava suunnitelma, joka päätettiin toteuttaa pelikirja-muodossa. Tutkimuksessa vastattiin kysymykseen, millainen on myynnin ja markkinoinnin pelikirja, jonka avulla kohdeorganisaatio voi saavuttaa kasvutavoitteensa.

Lopputuloksena syntyi myynnin ja markkinoinnin pelikirja, joka kokoaa yhteen yrityksen myynnin ja markkinoinnin tekemisen kannalta keskeiset asiat: yrityksen arvot, mission, vision, yhteiset tavoitteet ja mittarit sekä käytössä olevat työkalut ohjeistuksineen. Kohdeorganisaatio sai kehittämistyön tuloksena konkreettisen tuotoksen sekä muita kehittämisideoita myynnin ja markkinoinnin suhteen, joiden avulla se pystyy tulevaisuudessa parantamaan myyntiään ja markkinointiaan. Pelikirja on muokattavissa tarpeen mukaan ja sen kuuluu elää yrityksen toiminnan mukana, eikä olla lopullinen ratkaisu asioihin.

Pelikirja on hyödynnettävissä kiinnostuneille B2B-myyntin kehittäjille räätälöidyn omaan organisaatioon sopivaksi. Tutkijalle muodostui kehittämistyön pohjalta laaja käsitys B2B-liiketoiminnan kokonaisvaltaisesta kehittämisestä ja sillä onkin merkittävää uutuusarvoa työelämässä, koska sen fokus on modernissa myynnissä, joka tulee väistämättä eteen jokaisella yrityksellä ennemmin tai myöhemmin kiihtyvien digitaalisten työkalujen yleistyessä.

Avainsanat: B2B, sosiaalinen myynti, myynnin ja markkinoinnin pelikirja

Abstract

Viljanen, Mari: Sales and marketing Playbook
Master's thesis
Degree programme Business Administration
June 2023
Number of pages: 70

The topic of this development is B2B sales and B2B marketing and cooperation. The research was commissioned by a micro company working in the field of B2B sales, which mainly sells professional services to medium-sized Finnish companies. The topic was very important for the target organization because the development work was based on a drastically declining turnover due to the global situation. The development work focused on sales development, as it is a vital prerequisite for any company to grow and remain viable.

The aim of the development work was to advance the sales of the target organization. The approach of this work was carried out through a case study with constructivist features, using qualitative methods, interviews, and observation to establish the initial situation and gain a comprehensive understanding of that situation for the target organization. The knowledge base of the study included an extensive study of the literature on B2B sales and B2B marketing, as well as social selling as a link between the two. When theory and practice were brought into the dialogue, it was found that the most critical development activity was a plan to bring together the common practices and objectives of sales and marketing, and it was decided to implement these in the form of a playbook. The study answered the question of what kind of sales and marketing playbook would help the target organization to achieve its growth objectives.

The result was a sales and marketing playbook that brings together the key elements of the company's sales and marketing activities: values, mission, vision, common objectives and metrics, tools, and guidelines. As a result of the development work, the target organization received a concrete output and other ideas for improving its sales and marketing, which will enable it to improve its sales and marketing in the future. The playbook is adaptable and should live with the business, rather than being a final solution.

The playbook can be used by interested B2B sales developers and be tailored to their own organization. The researcher has developed a broad understanding of the holistic development of B2B business: it has significant novelty value in the workplace because it has a focus on modern sales, which will inevitably arise in every company sooner or later with the proliferation of accelerating digital tools.

Keywords: B2B, social selling, sales and marketing playbook

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	7
2 KOHDEORGANISAATION ESITTELY	8
2.1 Yrityksen kuvaus	8
2.2 Lähtötilanne ja tavoitteet.....	9
3 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	10
3.1 Kehittämistyön tavoite	10
3.2 Tutkimuskysymykset	11
3.3 Lähestymistapa	11
3.4 Tutkimusmenetelmät	12
3.4.1 Haastattelu	13
3.4.2 Havainnointi.....	14
3.5 Teoreettinen viitekehys.....	15
4 B2B-MYYNTI	18
4.1 B2B-myynti- ja ostoprosessi.....	20
4.2 Myyntistrategia	26
4.2.1 Mittarit.....	29
4.2.2 Prospektointi.....	30
4.3 Sosiaalinen myynti	34
4.3.1 Myynnin ja markkinoinnin yhteistyö	36
5 B2B-MARKKINOINTI	39
5.1 Markkinoinnin kilpailukeinot.....	42
5.1.1 Markkinointiviestintä	43
6 NYKYTILA-ANALYYSI JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	47
6.1 Nykytila-analyysi.....	47
6.2 Työntekijän kokemukset.....	50
6.3 Työkalut ja materiaalit.....	50
6.4 Kehittämisehdotukset	51
7 MYYNNIN JA MARKKINOINNIN PELIKIRJA.....	55
7.1 Arvot, missio, visio.....	55
7.2 Tavoitteet.....	56
7.3 Mittarit.....	57
7.4 Ihanneasiakasprofiili ja ostajapersoona.....	57
7.5 Myyntistrategia	57
7.6 Työkalut.....	58
7.7 Brändi, viestintä ja markkinointi	58

8 POHDINTA JA YHTEENVETO	62
LÄHTEET	64
LIITE 1: KYSYMYKSET OPINNÄYTETYÖN TOIMEKSIANTAJALLE / TOIMITUSJOHTAJA (HAASTATTELU 19.10.2022)	67
LIITE 2: KYSYMYKSET OPINNÄYTETYÖN TOIMEKSIANTAJALLE / HALLITUKSEN PUHEENJOHTAJA (HAASTATTELU 28.4.2023)	68
LIITE 3: KYSYMYKSET OPINNÄYTETYÖN TOIMEKSIANTAJALLE / TYÖHYVINVOINTIVALMENTAJA (HAASTATTELU 4.5.2023)	69
LIITE 4: MYYNNIN JA MARKKINOINNIN PELIKIRJA KOHDEORGANISAATIOLE	70

SYMBOLI- JA LYHENNELUETTELO

B2B

Yrityksiltä yrityksille myyntiä, business to business.

CRM

Asiakkuuden hallintajärjestelmä (Customer Relationship Management)

ICP

Ideaaliasiakas, ihanneasiakasprofiili (Ideal Customer Profile)

Liidi

Potentiaalinen ostajaehdokas

MQL

Markkinoinnin kvalifioima liidi (Marketing Qualified Lead)

Pelikirja

Myynnin ja markkinoinnin suunnitelma

ROI

Return Of Investment eli sijoitetun pääoman tuotto

SQL

Myynnin kvalifioima liidi (Sales Qualified Lead)

4P

Klassikko markkinoinnin kilpailukeinojen valikoima: Product (tuote), Place (saatavuus), Price (hinta) ja Promotion (markkinointiviesti)

7P

Yllä mainittujen lisäksi vielä People (ihmiset), Process (prosessi) ja Physical evidence (fyysiset tekijät)

1 JOHDANTO

Tämän kehittämistyön aiheena on kehittää kohdeorganisaation, työhyvinvointipalveluja tarjoavan yrityksen, myyntiä. Myynnin kasvu on välttämätöntä kohdeorganisaatiolle, jotta se voi selviytyä pandemian aiheuttamasta liikevaihdon laskusta ja saavuttaa strategiset tavoitteensa. Pandemia-aika teki kovan koulauksen, kun suurempia yritysvalmennuksia ei saanut järjestää ja asiakasyritykset olivat myös taloudellisesti tiukoilla eivätkä panostaneet ylimääräistä henkilöstön hyvinvointiin.

Kohdeorganisaation eduksi voidaan laskea, että pandemia-aikana lähdettiin ketterästi kehittämään etävalmennuksia ja -käytäntöjä, joita pystytään jatkossa toteuttamaan vastaavissa vaikeissa tilanteissa. Poikkeuksellinen aika osaltaan opetti myös sen, että toiminnan suunnitelmallisuus ja prosessien kuvaukset ovat tärkeitä. Näin toiminnan on helpompi jatkua silloinkin, kun tapahtuu odottamattomia muutoksia arjessa.

Kohdeorganisaation sisäisenä tavoitteena on ollut kehittää myyntiä projektiluontoisesta myynnistä säännöllisempään ja ennakoitavampaan suuntaan. Ennen tämän kehittämistyön valmistumista oli jo tutkittu työhyvinvointipäällikköpalvelua mahdollisuutena säännölliseen liiketoimintaan, joten tämän kehittämistyön puitteissa ei tarkastella sen syvällisemmin palvelumuotoilua, vaan pikemminkin suositellaan kohdeorganisaatiolle Sainio-Lehtimäen (2022, s. 96–97) ratkaisuehdotusta in-house-työhyvinvointipäällikköpalvelun käyttöön-otosta.

Elämme valtaistuneen asiakkaan aikakaudella, jossa tietoa on saatavilla verkossa jatkuvasti kellon ympäri. Asiakkaat etsivät ja vertailevat vaihtoehtoja monikanavaisesti, joten modernin myyjän on myös palveltava asiakastaan monikanavaisesti. Sosiaalinen myynti on loistava keino auttaa asiakkaan ostoprosessia, tuottamalla arvokasta näkemystä, jakamalla onnistuneita business caseja ja rakentamalla yrityksen sekä sen työntekijöiden brändiä, kasvattaen luottamusta sen asiantuntijuuteen.

2 KOHDEORGANISAATION ESITTELY

2.1 Yrityksen kuvaus

Kehittämistyö tehdään yritykselle, jonka päätoimialana on työhyvinvointivalmennus. Yritys tekee pelkästään B2B-liiketoimintaa. Yritys on 12 vuoden aikana valmentanut pitkäkestoisesti yli 35 000 henkilöä yli 250 organisaatiossa ja yrityksellä on takana yli 100 000 valmennustapaamista ja tuhansia toteutettuja ryhmävalmennuksia. Yrityksellä on vuosien saatossa kertynyt osaaminen ja hankittuna kaikki tarvittavat työkalut asiakkaiden työhyvinvoinnin tukemiseksi.

Yrityksen missio on auttaa omia asiakasyrityksiään menestymään edistämällä niiden henkilöstön työkykyä, terveyttä ja näiden kautta tuottavuutta. Yrityksen tavoiteasiakas on 30–400 henkilöä työllistävä yritys. Yrityksessä on todennettu, että heidän tarjoamansa palvelumalli sopii myös isommille organisaatioille, joita tavoitellaan tulevaisuudessa myös asiakkaaksi. Tällä hetkellä yrityksen isoin asiakas työllistää 2300 henkilöä, mutta palvelut heille ovat niin sanotusti pieniä palasia, eikä jatkuva iso kokonaisratkaisu.

Yrityksen palvelut ovat yksilön hyvinvoinnin edistäminen työhyvinvointipäivien ja –tapahtumien avulla sekä esihenkilöiden työhyvinvoinnin johtamisen osaamisen edistäminen eri mittaisten valmennusten avulla. Yrityksessä on tunnistettu, että palveluita pitäisi kannattavammin ja ennen kaikkea säännöllisemmin tarjota asiakkaille. Kehittämistyön aloittamisen aikaan tilanne on yrityksessä ollut sellainen, että on saatettu tehdä kuuden vuoden aikana asiakasyrityksille erilaisia lyhyitä hyvinvointihankkeita, jotka yhteenlaskettuna olisivat jopa vuoden mittaisia. Puolin ja toisin parempi ratkaisu olisi ollut yhtäjaksoinen pidempi asiakassuhde. (Kohdeorganisaation toimitusjohtaja, 2022.)

2.2 Lähtötilanne ja tavoitteet

Tämä kehittämistyö sijoittuu aikaan, jolloin kohdeorganisaatiolla monien muiden yritysten tavoin on takanaan pari vuotta äärimmäisen hankalaa pandemia-aikaa. Pandemian vaikutuksesta kohdeorganisaation liikevaihto putosi käytännössä olemattomiin. Tästä kuopasta nouseminen on aiheuttanut sen, että yrityksen ensisijaiseksi strategiaksi on jäänyt kriisistä selviytyminen. Henkilöstöä on myös jouduttu lomauttamaan, mutta siihen ei enää haluta turvautua.

Tulevaisuudessa yrityksen tavoitteena on olla työhyvinvoinnin edelläkävijä Suomessa. Tähän pyritään rakentamalla palvelumalli, joka olisi mahdollisimman monen yrityksen saatavilla ja mahdollisimman monen yrityksen kannattaisi se hankkia. Uudistuksen myötä yritys haluaa päästä projektiliiketoiminnasta jatkuvaan yhteistyöhön asiakasyritysten kanssa. (Toimitusjohtaja, 2022.) Sainio-Lehtimäki (2022, s. 96–97) ehdotti omassa tutkimuksessaan in-house-työhyvinvointipäällikköpalvelua, jonka käyttöönottamalla yritys voisi hyvinkin saavuttaa tavoitteensa.

Yrityksen toiveena tälle kehittämistyölle on saada myynti- ja markkinointiprosesseja selkeämmäksi ja asiakkuuden hankintahintaa alemmas eli hankkia helpommalla laadukkaita liidejä ja pidentää asiakkuuksien kestoja. Tällä hetkellä yrityksen yksi suurimmista haasteista on, että asiakkaita on vuosien saatossa ollut suhteellisen paljon, mutta kukin asiakkuus on ollut irrallinen projekti tai hanke, joka kestää tietyn ajan ja jatkosta ei ole varmuutta. (Toimitusjohtaja, 2022.)

3 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tässä kehittämistyössä on kyseessä tutkimuksellinen kehittäminen, joka Ojasalon ym. (2015, s. 18) mukaan tarkoittaa sitä, että pyritään ratkaisemaan kohdeorganisaatiossa käytännössä nousseita ongelmia ja uudistamaan käytäntöjä sekä keräämään tietoa sekä käytännöstä että teoriasta kriittisesti tutkimalla ja arvioimalla, ollen samalla tiiviissä vuorovaikutuksessa tutkittavan kohteen kanssa. Kehittäminen on toiminnallinen opinnäytetyö, joka voi olla jokin itsenäinen kokonaisuus esimerkiksi graafinen ilme, brändi tai yhtä hyvin toimintamalli tai prosessi. Toiminnallisen opinnäytetyön voi toteuttaa käyttämällä laadullisen tutkimuksen hermeneuttista kehää (Vilkkä, 2021, s. 20). Hermeneuttisessa kehässä tutkijan ymmärrys tutkittavasta asiasta vähitellen lisääntyy, tutkimalla aineistoja niin kauan, kunnes tutkija pystyy erottamaan oman lukutavan tutkimuskohteen lukutavasta (Vilkkä, 2021, s. 12).

Tässä kehittämistyössä on kriittisesti arvioitu kohdeorganisaation nykytilaa, tunnistettu teorian pohjalta kriittiset menestystekijät B2B-myyntin ja -markkinoinnin yhteispelissä sekä lopuksi laadittu toimenpide-ehdotukset kohdeorganisaatiolle.

3.1 Kehittämistyön tavoite

Tämän kehittämistyön tavoitteena on luoda kohdeorganisaatiolle myyntin ja markkinoinnin pelikirja, suunnitelma, jonka avulla myyntin ja markkinoinnin yhteistyötä voidaan selkiyttää ja myös johtaa paremmin. Tähän tavoitteeseen päästään tutkimalla kohdeorganisaation myyntin nykytilaa, tuomalla malliksi parhaat käytänteet B2B-yritysten kasvun mahdollistamiseksi ja kirjaamalla lopulta kehittämis ehdotukset yhteiseksi pelikirjaksi.

B2B-kirjallisuuskatsauksen ja kohdeorganisaation nykytila-analyysin pohjalta huomattiin, että merkittävin kehittämiskohde on kohdeorganisaation myyntin ja markkinoinnin yhteistyön parantaminen.

Myyntin ja markkinoinnin yhteistyötä parannetaan luomalla kohdeorganisaatiolle myyntin ja markkinoinnin pelikirja, jonka avulla voidaan saavuttaa kasvutavoitteet. Myyntin ja markkinoinnin pelikirja toimii oppaana tehokkaampaan myyntiin ja markkinointiin kannattavan kasvun luomiseksi (Kurvinen&Seppä, 2016).

Tutkijan tullessa kohdeorganisaatioon täysin toiselta toimialalta, nähdään se mahdollisuutena tarkastella olemassa olevia käytänteitä täysin uudella tavalla ja eri näkökulmasta. Tutkijan tehtävänä on teoriakirjallisuuden pohjalta selvittää parhaat käytänteet B2B-yrityksen myyntiin ja markkinointiin, erityisesti liidien hankintaan ja asiakkuuden elinkaaren pidentämiseen liittyen sekä tutkia millä sosiaalisen myyntin keinoilla voidaan parhaiten auttaa myyntin kasvua tulevaisuudessa.

3.2 Tutkimuskysymykset

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2009, s. 128) mukaan tutkimuksen pääongelma on usein yleisluontoinen kysymys, joka kattaa koko tutkittavan kokonaisuuden. Tässä kehittämistyössä päätutkimuskysymys on:

Millainen on myyntin ja markkinoinnin pelikirja-muotoinen suunnitelma, jonka avulla kohdeorganisaatio saavuttaa kasvutavoitteet?

Apukysymyksinä ovat lisäksi:

- Miten myynti on tähän asti hoidettu kohdeorganisaatiossa?
- Millä sosiaalisen myyntin keinoilla myyntiä voidaan kasvattaa?
- Miten saadaan säännöllisesti laadukkaita liidejä yritykselle?
- Millä keinoin saadaan asiakkuuden elinkaarta pidennettyä?

3.3 Lähestymistapa

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistavaksi on valittu laadullinen tapaustutkimus (case study), jossa on konstruktivisia piirteitä. Tapaustutkimus

tuottaa kohdeorganisaatiolle kehittämisehdotuksia ja tapaus (case) voi olla esimerkiksi jokin kohdeorganisaation osa tai prosessi. Tapaustudkimuksen pyrkimys on hankkia kokonaisvaltaisesti syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkitavasta tapauksesta ja mieluummin paljon tietoa pienestä kohteesta kuin vähän tietoa laajasta alueesta. (Ojasalo, 2015, s. 52.)

Tutkittava kohde on tapaus ja se voidaan valita monella tavalla. Lähtökohdana voi olla käytännöllinen tai teoreettinen. Tapaus voi olla opettava ja ainutkertainen tai myös poikkeuksellinen rajatapaus. Tapaustudkimus soveltuu vain tutkimuksiin, joissa kohde voidaan rajata täsmällisesti koskemaan jotain tiettyä tapausta. Rajauksen voi tehdä valitsemalla vaikkapa tietyn organisaation yksikön tai toiminnallisen kokonaisuuden, kuten tilanteen tai työprosessin. (Vilka, 2021, s. 155). Tässä kehittämistyössä tutkimuskohteena on kohdeorganisaation myynnin kehittäminen, ja tutkittavana tapauksena on myynnin ja markkinoinnin yhteistyö. Kehittämistyön tutkimuskohteen ja tapauksen määrittelyssä auttoi se, että tutkija työskenteli kehittämistyön tekemisen aikana kohdeorganisaatiossa markkinoinnin parissa haluten myös itse kehittää markkinoinnin ja myynnin yhteistyötä toimivammaksi.

Tässä kehittämistyössä on myös konstruktivisen tutkimuksen piirteitä, koska lopputuloksena syntyy myynnin ja markkinoinnin pelikirja eli tavoitteena on kehittää hyödyllisiä muutoksia kohdeorganisaatiolle. Ojasalon ym. (2015, s. 25) mukaan, kun kehittämistyön tarkoituksena on luoda jokin konkreettinen malli, lähestymistavaksi sopii konstruktivinen tutkimus. Tässä kehittämistyössä ei kuitenkaan toteudu tavallisesti konstruktivisen tutkimuksen vaatimus uuden tiedon tuottamisesta eikä tässä tutkimuksessa käsitellä tuloksia siitä, miten luotu konstruktio osoittautuu lopulta toimivaksi kohdeorganisaatiossa. (Ojasalo ym. 2015, s. 65).

3.4 Tutkimusmenetelmät

Tässä kehittämistyössä käytetään laadullisia eli kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Ojasalon ym. (2015, s. 105) mukaan tyypillisiä laadullisia menetelmiä

ovat esimerkiksi teemahaastattelut ja osallistuva havainnointi. Laadullisissa menetelmissä on tyypillistä, että tutkija voi osallistua toimintaan ja tehdä tutkitavasta ilmiöstä omia tulkintojaan perustellusti. Tutkimusprosessikuvauksen perusteella voidaan tehdä päätelmiä tutkimuksen luotettavuudesta.

Kehittämistyössä perehdytään aluksi laajasti alan kirjallisuuteen ja hyviin käytänteisiin B2B-myyntin ja markkinoinnin parista. Sen jälkeen perehdytään haastatellen ja havainnoiden kohdeorganisaation myyntin ja markkinoinnin nykytilaan ja sieltä nousseisiin haasteisiin, tutkitaan mitkä ovat parhaat ratkaisut ja luodaan lopulta kohdeorganisaatiolle myyntin ja markkinoinnin pelikirja.

3.4.1 Haastattelu

Sarajärven & Tuomen (2018, s. 62) mukaan haastattelun perusidea on yksinkertainen: kun halutaan tietää, mitä ihminen asiasta ajattelee tai miksi hän toimii kuten toimii, on järkevää kysyä häneltä sitä. Tässä kehittämistyössä lähtötilanteen selvittämiseksi käytettiin menetelmänä haastattelua. Haastattelun tyypiksi valittiin teemahaastattelu, joka on etukäteen suunniteltu haastattelun teemojen suhteen, mutta ei tiukkojen sanamuotojen suhteen. Erityisesti avoimessa teemahaastattelussa on tärkeää, että haastattelija osaa kuunnella, tulkita ja viedä haastattelua eteenpäin. Haastatteluja on hyvä käyttää kehittämistyössä, kun halutaan syvällisesti selvittää, mitä ihmiset todella ajattelevat. (Ojasalo ym., 2015, s. 41.)

Haastattelun etu on sen joustavuus, kun haastattelija pystyy tarpeen mukaan toistamaan kysymyksen, selventämään asioita tai käymään keskustelua haastateltavan kanssa. Esimerkiksi postitse lähetettävässä kyselyssä ei tällaista mahdollisuutta ole. Jotta voidaan saada mahdollisimman paljon tietoa käsillä olevasta aiheesta, on mielekästä lähettää kysymykset haastateltaville henkilöille etukäteen, kuten toimittiin myös tämän kehittämistyön haastattelujen suhteen. (Sarajärvi ym., 2018, s. 63.)

Vilkan (2021, s. 135) mukaan haastateltavaksi on mielekästä valita henkilö, jolla on tutkittavasta asiasta kokemusta. Haastateltavaksi valittiin yrityksen omistaja ja toimitusjohtaja, joka paitsi johtaa myyntiä myös tekee myyntiä itse, joten hänellä on erittäin henkilökohtainen ja paras kokemus kaikkiin kohdeorganisaation asioihin liittyen. Haastateltavaksi valikoitui lisäksi hallituksen puheenjohtaja ja yksi työntekijä, koska tutkimuskohdetta haluttiin tutkia syvästi kaikilla kohdeorganisaation eri tasoilla. Erityisesti tutkija halusi ymmärtää asiantuntijan ja valmentajan näkökulman kohdeorganisaation nykytilanteesta ja selvittää mahdollisuuksia ja ajatuksia sosiaaliseen myyntiin liittyen.

Tehtyjen haastattelujen laajuus voi olla hyvinkin erilainen, muutaman henkilön syvähaastatteluista koostuvista näytteistä tuhansien henkilöiden strukturoituihin näytteisiin. Haastattelut kannattaa aina nauhoittaa ja sen jälkeen litteroida eli kirjoittaa puhtaaksi, jotta niitä pystytään paremmin analysoimaan ja löytämään yhteyksiä käytettyyn teoriaan. (Ojasalo ym., 2015, s. 110.)

Tässä kehittämistyössä yksi pidempi haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin auki, muut kaksi haastattelua kirjattiin sananmukaisesti ylös tutkijan toimesta, jotta niihin on helpompi palata raportointivaiheessa.

3.4.2 Havainnointi

Jo ennen kuin kehittämistyössä etenee, on hyvä havainnoida kohdeorganisaatiota ja hankkia erilaisia dokumentteja aiheeseen liittyen eli tutustua kehittämisen kohteeseen käytännössä sekä dokumentoida tarkasti kaikki kerätty aineisto, jotta siihen on helpompi palata jälkikäteen (Ojasalo ym., 2015, s. 29).

Vilkan (2021) mukaan tavallista on osallistuva havainnointi, jossa tutkija tekee havaintoja tutkittavasta tapauksesta vuorovaikutuksessa tutkittavan kohteen kanssa. Osallistuva havainnointi on toimiva menetelmä, silloin kun tutkittavasta on vain vähän tai ei ollenkaan taustatietoja. Osallistuva havainnointi yleensä edellyttää tutkijan pääsyä sisään havainnoitavaan kohdeorganisaatioon ja se voi olla toisinaan haastavaa. (Vilka 2021, s. 143–145.)

Vilkan (2021, s. 148) mukaan hyviä havainnoitavia tutkimusaineistoja ovat myös yritysten tuottamat materiaalit. Havainnointia voi tehdä yrityksen tai organisaation muistioista, esittelymateriaaleista, kirjatuihin arvoista, strategiasta, vuosikertomuksesta jne.

Havainnointi on keskeinen kehittämismenetelmä, jossa voidaan täyttää päiväkirjan omaisesti vaikkapa muistilehtiötä koko kehittämistyön ajan ja kerätä ylös havaintoja valituista asioista. Henkilöstön keskusteluista voidaan esimerkiksi saada runsaasti hyviä ideoita. Havainnointia voi tehdä suunnitelmallisesti vaikkapa kokouksissa tai asiakaspalvelutilanteissa. (Ojasalo ym., 2015, s. 42).

Tässä kehittämistyössä tutkijalla oli mahdollisuus päästä tekemään osallistuvaa havainnointia, koska hän työskenteli kehittämistyön tekemisen aikaan kohdeorganisaation palveluksessa markkinoinnin apuna. Ulkopuolisena toimijana tutkijan oli parempi mahdollisuus havainnoida yrityksen toimintoja objektiivisesta näkökulmasta.

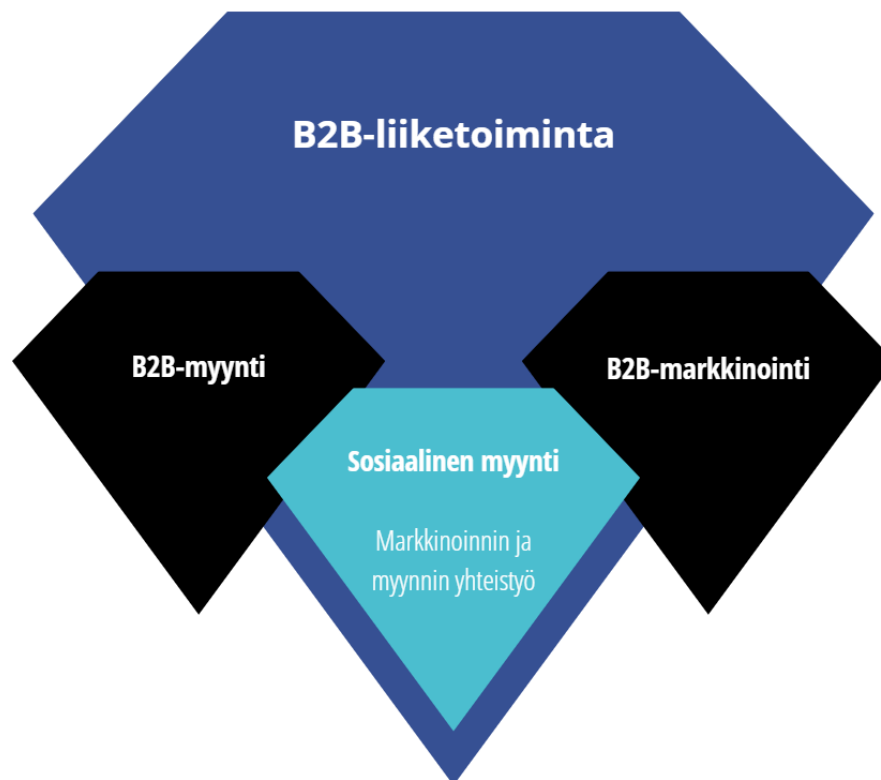
Tutkija dokumentoi koko kehittämistyön tekemisen ajan, syksystä 2022 kevääseen 2023 välillä käymänsä kahdenkeskiset keskustelut, ryhmätilanteet, kuten viikkopalaverit ja niistä löytämänsä oivallukset päiväkirjaan, jotta tutkittavaan tapaukseen oli raportoinnin kirjoittamisen aikaan helpompi palata.

3.5 Teoreettinen viitekehys

Teoria on keskeistä laadullisessa tutkimuksessa. Viitekehyksessä on tärkeää, että tutkijalle kirkastuu kirjallisuuskatsausta tehdessä keskeisten käsitteiden merkitys ja niiden suhde toisiinsa. Syventyminen kirjallisuuteen avartaa tutkijan käsitystä tutkittavasta aiheesta ja antaa tutkijalle teoreettisen perustelun valituille kehitysehdotuksille. Tutkimus ei voi olla tieteellinen, ellei saatuja tuloksia saateta vuoropuheluun aiemmin tiedetyn teorian kanssa. (Puusa & Juuti, 2020, s. 79–80). Tietoperusta on käsite, jossa kehittämistyön keskeiset

käsitteet ja niiden keskinäiset suhteet määritellään. Tätä voidaan kutsua myös teoreettiseksi viitekehyyksi. (Ojasalo ym. 2015, s. 25).

Tämän kehittämistyön tietoperusta eli teoreettinen viitekehys on kuvattu kuviossa 1. Teorian ylätasoon muodostaa kohdeorganisaation taustaympäristö, yritysten välinen liiketoiminta eli B-to-B-liiketoiminta, josta tässä työssä käytetään nimitystä B2B. B2B-liiketoiminta tarkoittaa palveluita, joissa ostajana on yritys tai organisaatio (Ojasalo & Ojasalo, 2010, s. 19.) Kaikkea muutakin teoriaa tarkastellaan tässä työssä B2B-liiketoiminnan näkökulmasta.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys (tutkijan luonnosteleva kuvio).

Kun tavoitellaan kasvua, tutkitaan tietysti myyntiä ja myynnin kehittämistä. Myynnin kasvattamiseksi tässä kehittämistyössä etsitään ymmärrystä siitä, kuinka kohdeorganisaatiolle voidaan saada paremmin laadukkaita liidejä, miten saadaan asiakkuuden hankintahintaa alemmaksi ja elinkaarta pidemmäksi, miten myynnin tekemistä kannattaa mitata ja kuinka rakennetaan toimiva myyntiprosessi, joka istuu yhteen asiakkaan ostopolun kanssa.

Teoriassa on keskeisiä myynnin kehittämisen elementtejä, joista lähemmin tarkastellaan kohdeorganisaation kannalta olennaisimpia tekijöitä eli keskitytään löytämään vastaus yllä mainittuihin kysymyksiin. B2B-myyntiä käsitellään luvussa 4.

Kun teoriaperustassa puhutaan B2B-palvelujen markkinoinnista ei riitä, että puhutaan tavanomaisista tavaroiden myynnissä tehokkaaksi osoittautuneesta markkinointimixistä 4 P:stä, vaan tarvitaan lisäksi 3 P:tä. Eli puhutaan B2B-palvelujen laajennetuista markkinoinnin kilpailukeinoista, joihin voidaan lisätä vielä kahdeksas P (Productivity and quality) eli laatu ja tuottavuus. (Ojasalo ym., 2010, s. 29.) B2B-markkinointia käsitellään luvussa 5.

Kehittämistyössä kehitetään myyntiä ja markkinointia sekä erityisesti näiden yhteistyötä, joten on varsin oleellista käsitellä sosiaalista myyntiä, joka yhdistää piirteitä molemmista ja on luonnollisesti näiden kahden osa-alueen tiivistä yhteistyötä. Pääkkösen (2017, s. 29) mielestä yksi kriittinen syy, miksi tulisi valjastaa sosiaalinen myynti yrityksen käyttöön, on se, että kylmäsoittaminen on muutoksessa ja asiakkaita ei saa enää entisen lailla kiinni. Myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä ja sosiaalista myyntiä käsitellään luvussa 4.3.

Yrityksen kaiken kehittämistyön pohjalla olevat visio, missio ja arvot ovat kohdeorganisaatiolla olemassa, ja keväällä 2023 järjestetyssä tulevaisuuspäivässä niiden todettiin edelleen olevan valideja, eikä niitä tässä kehittämistyössä lähdetä työstämään uudelleen. Nämä kohdeorganisaation ydinasiat on kuvattu tarkemmin luvussa 7.1. Arvot, missio ja visio.

Tässä kehittämistyössä ei käsitellä seuraavia myynnin osa-alueita: kohdeorganisaation myyjien osaamista tai sen kehittämistä, myynnin johtamista, asiakkuudenhallintajärjestelmää eli CRM (Customer Relationships Management), palkitsemismalleja eikä myynnin psykologisia tekijöitä tai asennetta.

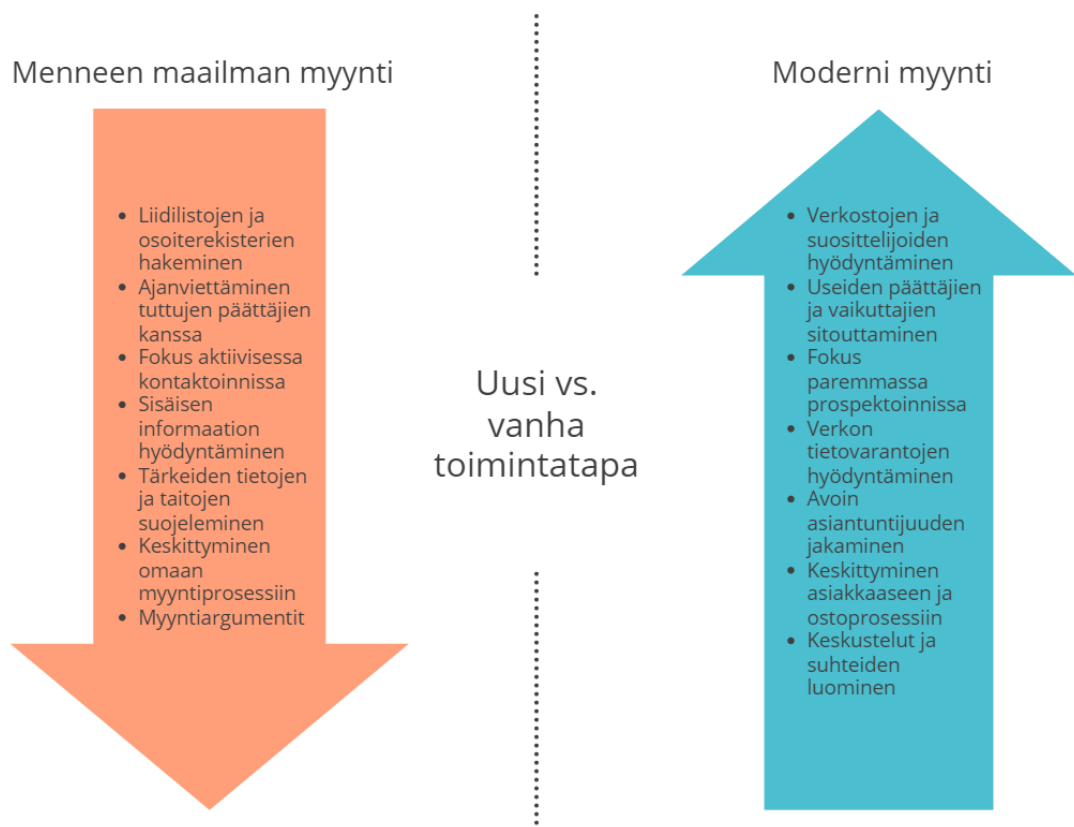
4 B2B-MYYNTI

B2B-myyntissä on omat ominaisuutensa kuluttajakauppaan verrattuna. B2B-liiketoiminta eroaa B2C-liiketoiminnasta siten, että siinä tehdään kauppaa yritykseltä yritykselle. Asiakaskokemuksen voimaa ei kannata kuitenkaan aliarvioida B2B-liiketoiminnassa, koska kauppaa keskenään tekevät kuitenkin aina ihmiset, jotka siten myös kokevat asioita (Holma ym., 2021, s. 25).

Kriittinen menestystekijä B2B-liiketoiminnassa on ymmärtää, kuka on ostaja ja mitä hän haluaa. Vaikka toimitaan yritysten välisessä kaupassa, se ei koskaan ole asiakasyritys, kenelle myydään, vaan aina ihminen. Asiakasymmärryksen saavuttamisen jälkeen on tärkeää kommunikoida määrätietoisesti, asiakkaalle resonoivalla tavalla, punainen lanka, jota pitkin myynti- tai ostoprosessissa kuljetaan eli mitä missäkin vaiheessa odotetaan asiakkaan tekevän. Menestymisen voi kuvata seuraavalla kaavalla: asiakasymmärrys x kontaktoinnin ja markkinoinnin volyyymi = B2B-myyntimenestys. (Pyymäki, 2023.)

Rubanovitschin (2019) mukaan digitaaliset välineet ovat hyvä renki, mutta huono isäntä; niillä voidaan avustaa myyntiä, muttei koskaan korvata sitä. Asiakkaan kohtaaminen oikeaan aikaan, H2H (human to human), eli ihmiseltä ihmiselle korostuu entisestään digitaalisella aikakaudella. Myös Heiskanen (2019) haastaa modernissa B2B-myyntin suhteen ilmalle heitettyjä lauseita siitä, että myyjät korvattaisiin jatkossa algoritmeilla tai kylmäsoittaminen olisi kuollut. Hänen mukaansa asiakkaiden ostopolku ei ole mihinkään muuttunut ja ostopäätös perustuu edelleen samoihin periaatteisiin mihin se on aina perustunut: asiakkaalla pitää olla tarve, asialla pitää olla kiire ja asiakkaan pitää luottaa palveluntarjoajaan, joko sen brändiin, ratkaisuun tai myyjään. Heiskanen mukaan käsitys kylmäsoiton kuolemasta on syntynyt siitä, ettei myyjäorganisaatioissa ole osattu välittää asiakkaalle arvoa. Itse kanavalla ei ole mitään väliä, kunhan keksitään innovatiivisia tapoja auttaa asiakkaan liiketoimintaa. Myyntin toimintamalleja ei ole siis kokonaan syytä myllätä, vaan miettiä, miten parhaiten hankitaan asiakkaita, säilytetään heidät ja kasvatetaan arvoa heidän silmissään. (Heiskanen, 2018, s. 81–83.)

B2B-myynti on kuitenkin murroksessa ja digitaalisuus on vahvemmin läsnä koko ajan. Jos yritys keskittyy ylläpitämään tai tehostamaan nykyistä toimintaansa, ei se pysy enää kilpailussa mukana. Haastajat lähtevät rohkeasti koikeilemaan uutta, ilman painolastia menneisyydestä. Parhaita palvelun kehitysideoita saa usein asiakaskesteluilista, mutta monikaan yritys ei hyödynnä tätä järjestelmällisesti kehitystyössä. (Kurvinen&Seppä, 2016, s. 106.)



Kuvio 2. Myynnin toimintamallien tarvittava muutos mukailien Kenner & Leino (2020, s. 27).

Kuten kuviossa 2 nähdään, ei modernissa B2B-myyntissä voida enää keskittyä pelkästään omien myyntiargumenttien tai myyntiprosessin hiomiseen huomioimatta keskustelua asiakkaiden kanssa ja tarkastelematta samalla asiakkaan ostoprosessia. Ei tulisi myöskään pitää tiukasti omassa hallussaan omaa osaamistaan, vaan auttaa asiakasta asiantuntijuudella monikanavaisesti. Sen sijaan, että kerää liidilistoja ja kontaktoi aktiivisesti, tulisi tulevaisuudessa

keskittyä verkostojen kasvattamiseen, parempaan prospektointiin ja suosittelijoiden hyödyntämiseen. (Kenner & Leino, 2020, s. 27.)

Kenner & Leino (2020) nostavat esille Salesforcen State of the Connected Customer 2019 -tutkimuksen, jonka mukaan B2B-päätäjät haluavat tulla kohdatuksi aivan kuten kuluttajina ovat tottuneet ja uusi termi, B2ME, kuvaakin henkilökohtaista ja personoitua palvelua, johon odotetaan yhä enenevässä määrin myös yritysmyyntissä siirryttävän. Toinen puoli asiassa on se, että myös yritysasiakkaat ovat valmiimpia käyttämään itsepalvelukanavia, jos se merkittävästi helpottaa erityisesti toistuvia ostoja arjessa. Tuon samaisen tutkimuksen mukaan peräti 83 % päättäjistä toivoo henkilökohtaista kohtaamista erityisesti yhteistyötä aloitettaessa ja jopa 81 % kertoo, että kokemus palvelun tai tuotteen toimittajasta on tärkeämpää kuin heidän palvelunsa tai tuotteensa. (Kenner&Leino, 2020, s. 16.)

4.1 B2B-myynti- ja ostoprosessi

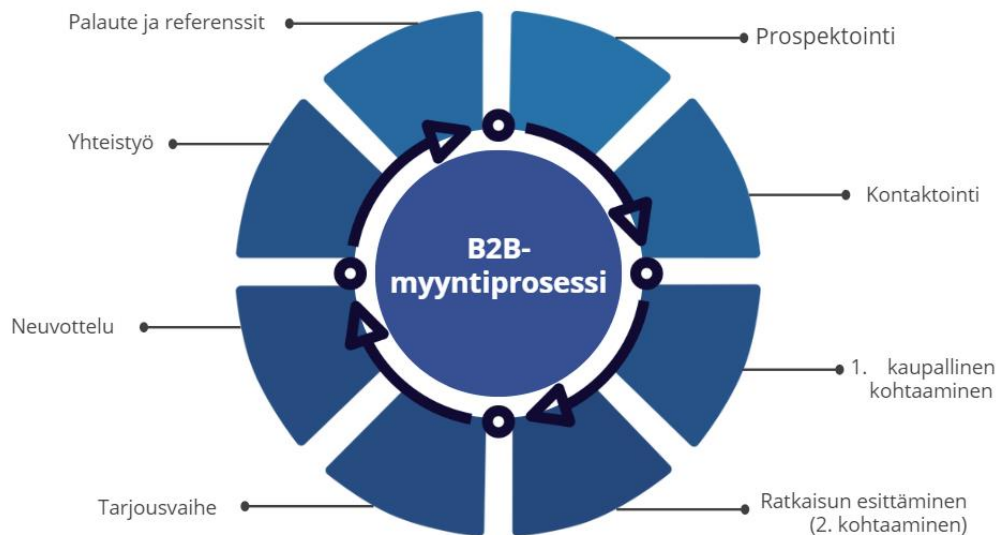
2020-luvun menestyjäyritykset onnistuvat tutkimustoimisto Forresterin mukaan koko asiakkuuden elinkaaren ajan tarjoamaan hyvän asiakaskokemuksen. Tässä voidaan onnistua, kun

- osataan rakentaa aidosti asiakasta auttava ostajan polku
- osataan sitouttaa asiakas pidemmäksi aikaa, jopa pitkäaikaiseksi kumppaniksi
- osataan kääntää sisällöt asiakaslähtöiseksi tavoiteltua asiakasta puhuttelevaksi, tarjoten apua ja oivallusta
- ymmärretään monikanavaisuuden merkitys, koska asiakkaana on ihmisjoukko, jonka kanavapreferenssit vaihtelevat
- mitataan tehtyjen toimenpiteiden sijaan työn ja tulosten laatua

(Tanni, 2022, s. 109–111.)

Asiakas katsoo yritystä usein hyvin eri tavalla kuin yritys itse. Asiakkaan kokemus asiakaspolku on hyvä tiedostaa ja mahdollisuuksien mukaan ottaa huomioon. Asiakaspolku kulkee ainakin seuraavien vaiheiden läpi: impulssi,

tarpeen havaitseminen, harkinta, osto, asiakkuus, uskollisuus ja asiakkuuden loppu. (Holma ym., 2021, s. 137.)



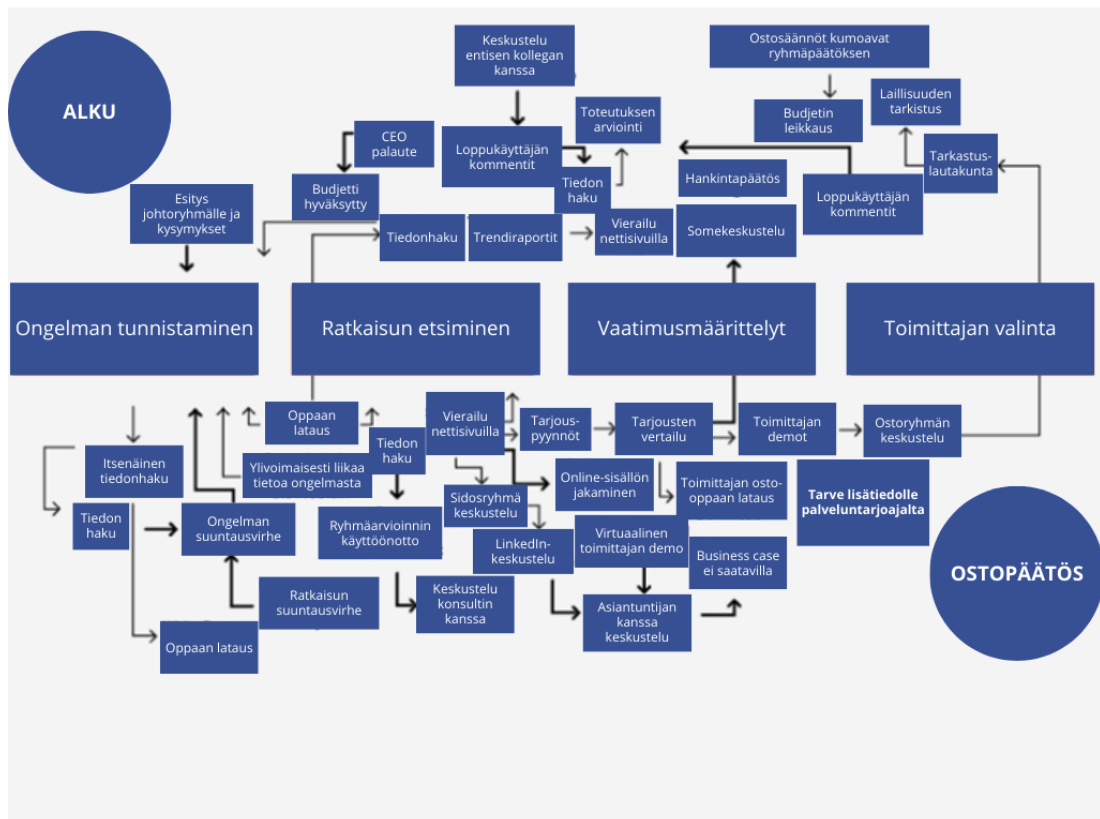
Kuvio 2. Esimerkki B2B-myyntiprosessista (Kankkunen, 2023, s. 38).

B2B-myyntiprosessi on kuvattuna kuviossa 2. Siihen kuuluvat seuraavat vaiheet: prospektointi, kontaktointi, 1. kaupallinen kohtaaminen, ratkaisun esittäminen (2.kohtaaminen), tarjousvaihe, neuvottelu, yhteistyö ja lopuksi palaute ja referenssit. Tämän jälkeen myyntiprosessi pyörii uudelleen alusta. (Kankkunen, 2023, s. 38.)

Nigel Edelshain loi sosiaalisen myynnin Sales 2.0 metodologian vuonna 2006, tavoitteenaan saada myyjät vahvemmin hyödyntämään internetiä ja sosiaalista mediaa myyntityön osana. Sosiaalinen läheisyysvaikutus, proximity, aiheuttaa sen, että tuntematonkin ihminen tuntuu ystävältä. Vahvin luottamus rakennetaan näiden eri myyntiprosessin vaiheiden ja kohtaamisten välillä ja niissä kuvaan astuvat sosiaaliset myyntikanavat ja verkostot. Luottamussuhteen merkitys korostuu erityisesti myyntiprosessin alkuvaiheessa. (Kankkunen, 2023, s. 37–38.)

Yritysten päätöksenteko on nykyään enemmän tiimeissä ja siksi päätöksentekoprosessit kestävät kauan. Gartnerin tutkimuksen mukaan ostopäätökseen osallistuu keskimäärin 6–10 henkilöä, jotka jokainen tekevät omaa taustatutkimustaan omalla tavallaan. Ostamisen auttaminen onkin keskeinen osa modernia myyntiprosessia. Ostajaa puhuttelee jäsennetty, puhutteleva ja olennainen tieto. Esimerkiksi verkkosivustolla yleisten tuotteen ominaisuuksien kuvaamisen sijaan kannattaa tarjota ostajaa auttavaa tietoa, kuten täsmällisiä ohjeita miten jotain tuotteita kannattaa käyttää tai miten niitä kannattaa hankkia. On tärkeää, että ostaja eli asiakas kokee sisällön itselleen auttavaksi ja tukevaksi (Tanni, 2022, s. 39–40).

Myyntiä edesauttava sisältö on Gartnerin tutkimuksen mukaan olennaista, kulutettavaa, käyttökelpoista ja luotettavaa. Lisäksi auttaa, jos sisältö on jaettavaa, tunteisiin vetoavaa ja erottuvaa. Syventävällä tasolla sisältöjen tulisi myös korostaa organisaation erottuvuus- tai vahvuustekijöitä. (Tanni, 2022, s. 43). Vielä kymmenen vuotta sitten sisällöt olivat tuote- ja palvelukeskeisiä, nyt vaaditaan arvoa ja hyötyä asiakkaalle. Menestyjät puhuvat asiakkaan saamasta arvosta. Referenssitarinoiden avulla asiakas voi samaistua tilanteisiin. Yhä vähemmän tarvitaan myyjää myymään vaan pikemminkin tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle, olemaan läsnä koko asiakkuuden elinkaarella ja hyvin tavoitettavissa silloin kuin asiakas sitä haluaa (Tanni, 2022, s. 49–50).



Kuvio 3. Gartnerin (2019) tutkimukseen perustuva kuvio B2B-ostoprosessista.

Gartnerin tutkimuksen (Tanni, 2022, s. 56–57) mukaan B2B-ostamisessa voidaan tunnistaa kuusi erilaista oston vaihetta, joissa jokaisessa myynnin ja markkinoinnin on hyvä olla mukana ja vähintään tiedostaa nämä vaiheet. B2B-ostoprosessi, joka on kuvattu kuviossa 3 (Kankkunen, s.92; Gartner, 2019), voi olla monimutkainen sekamelska myös ammattilaisen silmin. B2B-liiketoiminnan monimutkaisesta ostoprosessista Tanni (2022, s. 56–57) on kirkastanut selkeät viisi vaihetta:

1. Ennen kuin asiakas ostaa, hänen pitää tunnistaa ongelma. Tässä kohden voidaan tuottaa markkinointisisältöjä, jotka luovat tarvetta tai auttavat asiakasta huomaamaan epäkohdan. Tässä kohtaa ei ole tarpeen mennä tuotetietouteen.
2. Sen jälkeen asiakas lähtee etsimään ratkaisua. Tässä kohden ei ole järkevää hyökätä tuote- tai palvelunimikkeille tekemään hakusanamainontaa, koska tehokkaampaa olisi laatia sisältöjä, jotka tarjoavat

esimerkkejä tai tarinoita siitä, miten tällainen havaittu epäkohta korjataan eli tarjota keinoja ja näkemystä. Jos toimitaan asiakaslähtöisesti ja tunnistetaan tämä ostomatkan vaihe, päästään heti alkuvaiheessa lähemmäs asiakasta. Yritys, joka on ensimmäisenä synnyttänyt markkinointiviestillään tarpeen tai epäkohdan, on melko vahvoilla myös ostopäätöksiä tehdessä.

3. Vaatimusmäärittelyjä tehdessä olisi todella tärkeää saada lukea referenssitarinoita, jotka avaavat muutakin kuin onnistunutta lopputulosta, koska ostajalla on usein murheenaan myös, miten muutos konkreettisesti voidaan viedä läpi ja mitä se vaatii ostajalta itseltään.
4. Sen jälkeen aletaan etsiä toimittajayritystä. Jotkut yritykset tulevat mukaan kilpailuun vasta tässä vaiheessa ja tällöin häviävät paljon ostajan alkutaivalta, jossa on jo pohdittu monelta kantilta asioita.
5. Vasta lopuksi edetään ostopäätökseen, jossa myyjäorganisaation on hyvä olla auttamassa asiakasta läpi eri vaiheiden ja varmistaa, että läpi kaikkien kanavien korostetaan samoja vahvuuksia ja hyötyjä, koska se lisää keskeisesti luottamusta mikä taas vahvistaa myynnin onnistumista.

(Tanni, s. 67; Kankkunen, s. 93–97.)

Kaikkien vaiheiden läpi myyjäorganisaation myynti- ja markkinointi toimivat yhtä aikaa eivät lineaarisina prosesseina. Kankkunen (2023, s. 93–95) kehottaa miettimään, miten asiakkaan ostoprosessista voitaisiin mahdollisimman paljon poistaa kitkaa. Olemalla aktiivinen auttaja esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, jäät asiakkaan mieleen, kun hän seikkailee monimutkaisen ostoprosessin eri vaiheissa. Myös Tannin mukaan (2022, s. 70) sosiaalinen myynti on erinomainen tapa auttaa asiakasta koko tämän ostoprosessin aikana.

Hyvä myyntiprosessi etenee yleensä seuraavalla tavalla:

Ensin rakennetaan tunnettavuutta ja seulotaan potentiaaliset ostajat, sitten avataan keskusteluyhteys, vahvistetaan luottamusta, jonka jälkeen tunnisteetaan ostoikkuna ja palvellaan oikea-aikaisesti, vankistetaan asiakassuhdetta, ja lopuksi vielä pyydetään suositusta ja autetaan asiakasta suosittelemaan eteenpäin. (Määttä, 2016.)

Modernin myyntiprosessin päivitys auttaa myyjää fasilitoimaan asiakkaan ostoprosessia. Ropposen (2022, s. 100–101) kuvailema viisivaiheinen myyntiprosessi olisi seuraavanlainen:

- Prospektointivaihe (vaihe 0)
 - Analysoidaan potentiaaliset asiakkaat ja nykyasiakkaiden uudet myynnin mahdollisuudet
 - Kontaktoidaan todennäköiset päätöksentekijät
 - Sovitaan tapaamiset ja keskustelut
- Kehitystarpeiden tunnistusvaihe (vaihe 1)
 - Keskustellaan kehitysmahdollisuuksista asiakkaan kanssa
 - Tunnistetaan päätöksentekoon liittyvät henkilöt
 - Kvalifioidaan eli arvostellaan, tuleeko jatkaa vai keskeyttää
 - Sitoutetaan asiakas tarveanalyysiin ja tehdään suunnitelma
- Diagnoosi & Business case (vaihe 2)
 - Muodostetaan suhteet kaikkiin vaikuttajiin ja päättäjiin
 - Syvällinen tarveanalyysi, joka sisältää strategiset ja operatiiviset tavoitteet, ongelmien tunnistamisen ja tarpeet
 - Rakennetaan Business case ja laaditaan vaatimusmäärittelyt
- Ratkaisu ja sitouttaminen (vaihe 3)
 - Voittava ehdotus, jossa asiakkaan avainhenkilöt mukana
 - Esitä ratkaisu ja hanki sille hyväksyntä
 - Hyväksytä Business case ja hanki tekninen hyväksyntä
 - Tee sitova tarjous
- Kaupan voittaminen (vaihe 4)
 - Hankitaan allekirjoitukset
 - Neuvottele loput ehdot, sisällöt ja tarkka hinta

- Aloita yhteinen matka
 - o Ei lopu yhteen kauppaan!
- Pyydä palautetta ja aktiivista suosittelemia toiselle yritykselle, joka myös hyötyisi palvelusta

(Ropponen, 2022, s. 100–103.)

Yllä mainitussa myyntiprosessissa tärkeää on herättää ylimmän johdon kiinnostus, luoda tarve ja sitouttaa syvempään analyysiin, jonka jälkeen on vielä hyvä auttaa ylintä johtoa ostamaan, ja tässä auttavat hyvät vastaavat business caset. Rubanovitschin (2018) huomioiden mukaan ei ole järkevää kertoa asiakkaalle, että on toinen aivan samanlainen case, koska kukaan ei halua tuntea olevansa samanlainen kuin toiset. Sen sijaan kannattaa käyttää termiä vastaavanlainen business case. Tällöin yrityksessä pystytään samaistumaan paremmin, miten tarjottu palvelu voisi palvella myös heitä.

On tärkeää, että myyntiprosessi on kuvattu ja tarkoin mietitty, jotta voidaan saavuttaa toistuvia onnistumisia sen läpiviemisessä. Koulutus ja laadukkaat materiaalit ovat keskeisiä onnistumisen elementtejä. Tämä tarkoittaa laadukkaita esite- ja demomateriaaleja, myyntiesityksiä, tarjouspohjia sekä asiakassopimuksia; ne kaikki tulisi rakentaa liiketoiminnan kannalta tarkoituksenomaiseen muotoon. (Määttä, 2016.)

4.2 Myyntistrategia

Kim ym. (2015, s. 71) mukaan hyvän strategian kolme piirrettä ovat erilaisuus, painopiste ja vakuuttava iskulause; nämä pitää olla, jotta yrityksen strategia ei ole sekava, hankalasti viestittävä, kallis tai liikaa muiden yritysten kaltainen.

Strategian tarkoitus on vastata kysymykseen, miten pääsemme haluttuun päämäärään, mutta sitä voisi yhtä hyvin kutsua myyntipäämääräksi tai myyntimatkaksi. Myyjien tulee tietää, mihin kannattaa panostaa ja mihin ei, tiedostaen ne yrityksen kannalta merkittävimmät asiakkuudet, joihin rajalliset resurssit kannattaa panostaa. "Kaikille kaikkea ei ole mitään kellekään", joten on

äärimmäisen tärkeää tehdä rajauksia strategiaa määriteltäessä. (Kenner & Leino, 2020, s. 232–234.)

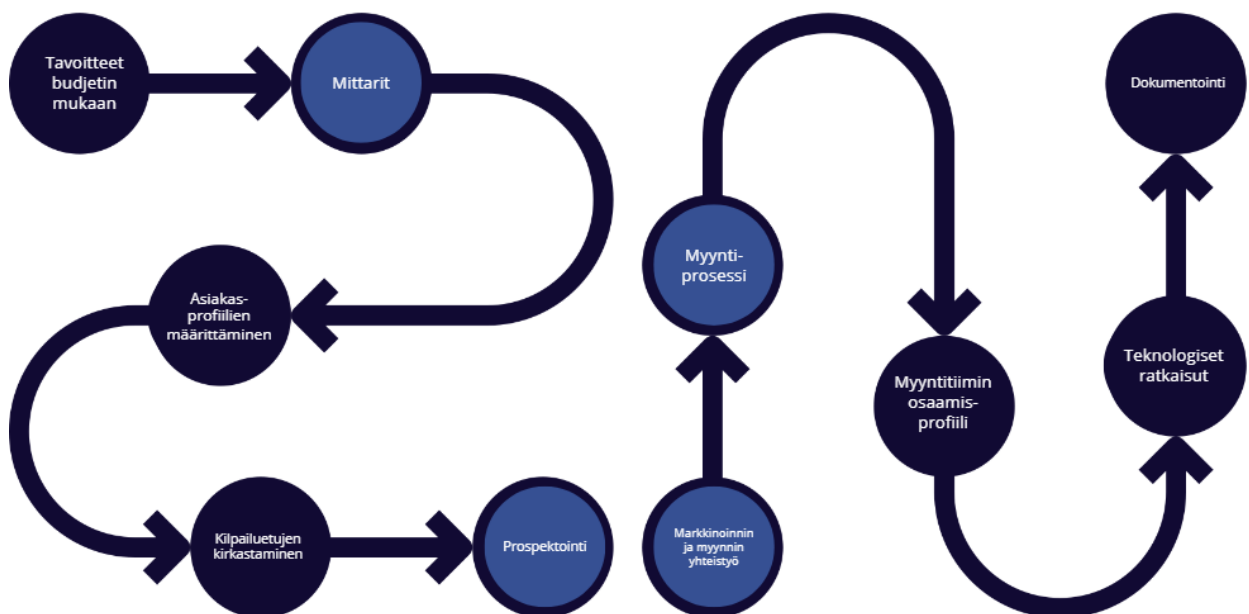
Myynnin kohdentaminen strategisesti oikeille asiakkaille on ehdottoman tärkeää. Tannin (2022, s. 17) mukaan vain priorisointi ja kohdentaminen voi tuoda kasvua. B2B-ostamisen uusi aika on koittanut; jos ennen markkinointiosastolla tehtiin brändiuudistuksia tai hoidettiin tuotelanseerauksia ja viestittiin haluttua mielikuvaa asiakkaille ja myynnin onnistumista laskettiin tapaamisten määrällä, on nykyään myynnin ja markkinoinnin yhteistyön oltava saumatonta ja integroitu tiiviisti keskenään. (Tanni, 2022, s. 21–22.) Myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä on kuvattu luvussa 4.3.2.

Nykyään ostaja vaatii sitä, että hänellä on jo joku ajatus tai tieto siitä, mitä yritys tekee, ennen kuin tulee tapaamispyyntöä. Halutuille asiakkaille on relevanttia kohdentaa suoraan viestiä eli tehdä account based markkinointia, siten saa tehtyä asiakkaalle ja päättäjille jo valmiiksi tunnetuksi yritystä. Markkinoinnin rooli nähdään enemmän koko asiakkuuden elinkaaren kestäväenä, customer success -ajattelun kautta. Tässä mallissa mitataan pysyvyyttä, suosittelua ja lisämyyntiä. (Tanni, 2022, s. 35.)

Sosiaalisen myynnin strategian tulisi olla osa yrityksen myyntistrategiaa, koska asiakaskäyttäytyminen on muuttunut pysyvästi, eikä uuden ajan myyjä oikein voi toimia ilman sosiaalista myyntiä. Sosiaalisen myynnin strategia pitää sisällään liidien generoinnin, näkemyksellisen myynnin, monikanavaisen myynnin sekä suositusmyynnin. Ihan ensiksi pitää aloittaa syvemmän asiakasymmärryksen hankkimisesta, kenelle olemme myymässä? Perusasioiden kertaaminen tekee mestareita, eikä kenellekään tee pahaa palauttaa mieleen, kuka on ihanneasiakas. On myös paljon myyjiä, jotka eivät ole määritelleet tätä ollessaan. Modernin myynnin järjestys on suunta, laatu ja viimeiseksi vasta määrä. Nyt viimeistään pitää pohtia, kenelle myyntiä suunnataan, jotta ei hukata resursseja. Vaikka tuntuisi pahalta rajata yrityksiä pois, on se hyvin olennaista onnistumisen kannalta. Kun löydetään oikeat kohderyhmät ja kohdennetaan viestintä heille, saadaankin enemmän asiakkaita ja kaikkien tarjousten läpimeenoprosentit paranevat. (Kankkunen, 2023, s. 158–159.)

Monet yritykset pelkäävät sitoutua tiettyyn valittuun konseptiin, koska sitten asiakkaita tulee vain rajattu määrä. Yritys ei voi toimia asiakkaan ehdoilla, jos esimerkiksi asiakas painottaa halpaa hintaa ja yritys haluaakin panostaa laatuun. Yrityksen johdolla on oltava rohkeutta sanoa ei joillekin asiakkaille. Myyntitiimi ei voi toimia tehokkaasti, mikäli se kumartaa jokaiselle asiakkaan muutosvaatimukselle. Asiakkaita pitää toki kuunnella, mutta lopulta päätösten pitää olla yrityksen käsissä. (Rubanovitsch & Aalto, 2007, s. 105.)

Myyntistrategian 10 osa-aluetta



Kuvio 4. Myyntistrategian 10 osa-aluetta (Määttä, 2016.)

Onnistuneen myyntistrategian luominen aloitetaan budjetoinnista, siirrytään asiakasprofilointiin ja asiakaspolkuun ja lopulta erottautumistekijöiden ja organisaation osaamisprofiileihin. Myyntistrategia ei ole vain yrityksen alkuvaiheessa tai kerran vuodessa päivitettävä dokumentti, vaan se on asiakasdatan kertyessä jatkuvasti kehittyvä suunnitelma. Myyntistrategia määrittelee

yrittäjien tulevaisuuden menestyksen ja on ehdottomasti johtoryhmän asia. (Määttä, 2016.)

Myyntistrategiaan kuuluvat seuraavat 10 osa-aluetta, jotka on kuvattu kuviossa 4: tavoitteet budjetin mukaan, mittarit, asiakasprofiilien määrittäminen, kilpailuetujen kirkastaminen, prospektikanavat, markkinoinnin ja myynnin yhteistyö, myyntiprosessi, myyntitiimin osaamisprofiili, teknologiset ratkaisut ja dokumentointi.

Näistä osa-alueista koostuu Määttän (2016) mukaan voittava myyntistrategia, josta tässä kehittämistyössä keskitytään tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi havaittujen teemojen, mittareiden, prospektoinnin, myynnin ja markkinoinnin yhteistyön ja myyntiprosessin tarkempaan läpikäymiseen. Budjetointia, kilpailuetuja, myyntitiimin osaamista ja teknologisia ratkaisuja tässä kehittämistyössä ei tarkastella.

Saarijärven & Puustisen (2020, s. 120) mukaan mikään strategia ei ole pysyvästi tai lopullisesti voittava strategia, koska kilpailu jatkuu ja kehittyy koko ajan. Tämän kehittämistyön tekemisen aikaan jo havaittiin, että tekoälyn nopean lisääntymisen vuoksi on järkevää sopeuttaa kehittämistoimia huomioiden myös tekoälyn mukanaan tuomat mahdollisuudet tulevaisuudessa.

4.2.1 Mittarit

Mittareiden valinta täytyy johtaa yrityksen tavoitteista (Komulainen, 2018, s. 356). Mittaamisessa kannattaa mieluummin kerätä enemmän kuin vähemmän dataa, mutta datan kerääminen vain keräämisen vuoksi ei saa olla itsetarkoituksellinen, vaan sen pitää aidosti hyödyttää organisaatiota. Dataa pitää myös osata tulkita ja olla kriittinen sen oikeellisuuden suhteen. Kun on varmistettu, että luvut pitävät paikkansa, antavat ne kaunistelemattoman totuuden asian tilasta. (Määttä, 2016.)

Sitä saat, mitä mittaat, joten olennaista on mitata oikeita asioita. Hyvä mittaristo kertoo kaikille, mikä on tärkeintä, mitä mitataan ja miksi sitä mitataan. Näin viestitään vastuuta ja tavoitteita henkilöstölle. Uutta strategiaa ei mitata vanhoilla mittareilla, vaan on tärkeää pohtia, millä mittareilla uudet toimintamallit puretaan arjen mittareiksi, jotta toteuttamisvastuu voidaan jakaa yrityksessä oikein. Strategia on tarpeeksi kirkas vain silloin, kun sitä voi vaivattomasti mitata ja sitä on helppoa johtaa. Hyviä mittareita voivat olla esimerkiksi pääsy mukaan hankintakeskusteluihin, tapaamispyynnöt, asiakkaan aloitteesta alkavat keskustelut, aika kontaktista päätöksentekoon sekä tietysti kovassakin kilpailutilanteessa saatu parempi hinta, maaliin saatetut kaupat ja asiakkuuden elinkaariarvo. (Kurvinen&Seppä, 2016, s. 57–58.)

Asiakkuuksia voi ja kannattaa myös kehittää. Asiakkuuden kehittäminen ilman mittareita on haastavaa. Kovia mittareita ovat mm. saadut tilaukset, kate ja myyntiennuste. Pehmeitä mittareita taas ovat esimerkiksi uudet tapaamiset ylimmän johdon kanssa ja asiakastyytyväisyys (NPS). Mikäli tavoitellaan strategisia kumppanuuksia, kannattaa kehittämiseen sitouttaa myös asiakas mukaan ja tehdä esimerkiksi operatiivinen suunnitelma 1–2 vuodeksi eteenpäin, strateginen suunnitelma 3 vuodeksi eteenpäin tai jopa pitkäjänteinen visio yhteistyöstä yli viideksi vuodeksi eteenpäin. Kun asiakkaan avainhenkilöt ovat sitoutuneet, pystytte maksimoimaan arvon tuottamisen asiakkaalle ja rakentamaan pidempiä asiakassuhteita. (Ropponen, 2022, s. 45–46.)

4.2.2 Prospektointi

Verkostoituminen, kylmäsoitot, messut sekä tapahtumat ovat perinteisiä myyjien keinoja löytää prospekteja eli kiinnostuneita kontakteja. Yhä suuremmissa määrin kontaktointia voidaan tehdä verkossa, siellä missä asiakkaatkin viettävät aikaansa (Määttä, 2016; Kurvinen ym. 2016, s. 177). MarketingSherpan tutkimuksen mukaan sähköpostimarkkinoinnilla saavutetaan kaksi kertaa korkeampi tuotto sijoitukselle (ROI) kuin esimerkiksi kylmäsoitoilla, verkostoitumistapahtumissa tai messuilla. Sosiaalisen median kanavat ja verkkosivut ovat

mahdollisuuksia rakentaa luottamussuhde vankaksi jo ennen ensikohtaamista myyjän ja asiakkaan välillä. (Määttä, 2016.)

Verkkosivuston rooli liidien tuotannossa on keskeinen, olipa kyseessä sitten satojen tai miljoonien eurojen arvoiset ratkaisut ja verkkomyynti, jos mikä vaatii myynnin ja markkinoinnin erinomaista yhteistyötä (Kurvinen&Seppä, 2016, s. 177). Rusin (2022) mukaan, yrityksen jatkuvasti hyvin optimoidut omat verkkosivut voivat olla jopa paras myyntikanava, kunhan on tarkasti mietitty kohderyhmä ja mikä on verkkosivujen tarkoitus. Kaikissa verkkosivuja koskevissa päätöksissä tulisi pitää mielessä myynti, koska B2B-ostajakin haluaa nykyään tulla palvelluksi verkossa silloin kuin hän palvelua haluaa. Erityisen tärkeää on verkossa huomioida asiakaslähtöisyys: sivujen helppolukuisuus, kiinnostavuus ja yhtenäisyys kieliasussa. Sen jälkeen kannattaa kiinnittää huomiota kuviin. Hyvä on, jos verkkosivustolla on laadukkaat kuvat, jotka ovat juuri tälle yritykselle otettuja, eikä esimerkiksi käytetä huonolaatuisia kuvapankkikuvia, jotka voivat antaa yrityksestä epäammattimaisen kuvan. (Rusi, 2022.)

On hyvä tarjota jokaiselle asiakkaalle jotain persoonallista. Konversiotasoja voi olla nettisivuilla useampia, kuten hinta-arvion pyytämisestä uutiskirjeen tilaamiseen. Näin ostopolun eri vaiheissa olevat asiakkaat uskaltavat toimia sivustolla pelkäämättä liikaa sitoutumista. (Rusi, vierailtu 29.5.2023.)

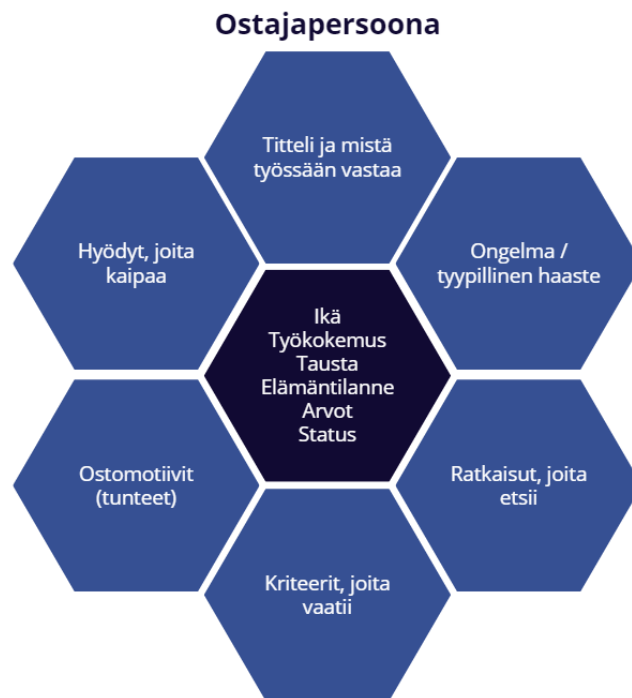


Kuvio 5. Network&Growthia mukaillen ihanneasiakasprofiili.

Kuviossa 5 hahmoteltu ihanneasiakasprofiili (ICP=Ideal Customer Profile) on yksi liiketoiminnan tärkeimmistä selvitetävistä asioista, koska se vaikuttaa suoraan myynti- ja markkinointiresurssien käytön tehokkuuteen. Ihanneasiakas tarkoittaa keksittyä yritysasiakasta, joka hyötyy mahdollisimman paljon yrityksen tarjoamista palveluista ja vastavuoroisesti on yritykselle tuottoisa asiakas, pysyy pitkään asiakkaana ja siten luo elinkaarensa aikana mahdollisimman paljon tuottoa yritykselle. Ihanneasiakasprofiilin luominen auttaa yritystä tunnistamaan, minkälaisia asiakkaita kannattaa etsiä, kohdentamaan myynti- ja markkinointipanostuksia tehokkaammin todennäköisille ostajille ja myymään asiakkaille, joille palvelusta on eniten hyötyä. (Granath, 2018).

Ihanneasiakasprofiilia luodessa kannattaa miettiä:

1. Mitkä ovat parhaita asiakkaita ja mikä näitä yrityksiä yhdistää?
2. Ketkä ovat pitkäaikaisimpia ja tyytyväisiä asiakkaita?
3. Kenellä on kykyä ja halua ostaa palvelua? (Granath, 2018.)



Kuvio 6. Ostajapersoona Network&Growth sisältöstrategiaopasta mukailleen.

Kuvio 6 kuvaa esimerkin omaisesti ostajapersoonaa, johon kannattaa käyttää muutama ajatus, koska se helpottaa markkinointia ja myyntiä, kun on tunnistanut ostajan yrityksen takana. Vaikka tehdään B2B-liiketoimintaa yritykseltä yritykselle, on ostajana ja myyjänä kuitenkin ihminen.

Laine (2015) kuvaa ostajaprofiileiden tutkimusta, jossa 700 ostajasta pystyttiin tunnistamaan seitsemän erilaista profiilia: Tuloksen tekijä, Opettaja, Epäileväinen, Opas, Kaveri, Kiipijä ja Blokkaja. Näistä Tuloksen tekijä, opettaja ja epäileväinen ovat aikaansaajia, jotka edistävät jatkuvasti organisaatiossa asioita ja tekevät tulosta. Huippumyyjien tulisi keskittyä näihin ostajaprofiileihin. Toisen ryhmän muodostivat puhujat eli opas, kaveri ja kiipijä. Kaikkien näiden kanssa on helppo toimia, mutta he eivät tehokkaasti edistä asioita omassa organisaatiossaan. Blokkaja taas estää kaikkea uutta, eikä halua olla myyjien kanssa tekemisissä. (Laine, 2015, s. 99–100.)

4.3 Sosiaalinen myynti

Sosiaalinen myynti on Kankkusen mukaan liiketoiminnan kasvattamista ja kehittämistä myynnin ja markkinoinnin yhteistyöllä sosiaalisia kanavia hyödyntäen. Lyhyesti sanoen sosiaalinen myynti on markkinointia ja myyntiä: *social* = markkinointia ja *selling* = myyntiä (Kankkunen, 2023, s. 47). Laura Pääkkönen (2017, s. 27) määrittelee social sellingin niin, että siinä yhdistellään vanhoja tuttuja myynnin keinoja sosiaalisiin kanaviin, joissa lujitetaan suhteita asiakkaisiin ja luodaan uusia suhteita. Leinon (2017) mukaan sosiaalinen myynti on lyhyesti kuvattuna some-avusteista myyntiä ja vielä tarkemmin luottamuksen ja suhteiden syventämistä sosiaalisissa kanavissa muiden myyntiprosessin vaiheiden ohella.

Sosiaalinen myynti ei mitenkään korvaa normaaleita myynnin prosesseja, eikä se poista tarvetta myydä. B2B-ostajan käyttäytymisestä on havaittu seuraavaa:

1. Yrityksissä käytetään kustannussäästöjen saamiseksi ammattiostajia, joilla on keskeinen strateginen rooli päätöksenteossa. Jos onnistut sosiaalisen median keinoin saamaan nämä henkilöt paitsi verkostoosi, myös lunastat heidän luottamuksensa, olet vahvoilla, kun ostopäätöksiä aletaan tehdä.
2. Ostajat haluavat näkemyksellisen neuvonantajan, aidosti yhteistyötä tekevän kumppanin, jonka kanssa sparrailla, mikä olisi juuri heidän kannaltaan paras tapa edetä asioissa. Sosiaalisessa mediassa neuvonantajastatuksen rakentaminen on luontevaa.
3. Jos aiemmin myynti oli pitchaus-esityksiä ja vaikuttamista, nykyään parhaat myyjät ovat luotettavia asiantuntijoita ja tasavertaisia ostajan kanssa. Myynti vaatii edelleen klousaamista, mutta se tapahtuu asiakaslähtöisemmin läpi koko prosessin.
4. Ostajan mielessä on aina myös riski, jos asiat menevätkin pieleen. Hyvä myyjä ottaa potentiaaliset riskit ennakoivasti puheeksi ja ehdottaa keinoja poistaa tai vähentää niitä.

(Kankkunen, 2023, s. 74–75.)

Sosiaalinen myynti rakentuu kolmen peruspilarin varaan, vuorovaikutus asiakkaiden kanssa, asiakasymmärrys sekä verkostot (Pääkkönen, 2017, s. 60), joita lujittamalla saavutetaan lisää myyntiä, uusia asiakkaita ja kestävämpiä asiakassuhteita. Erityisesti jatkuvien ja kestävämpien asiakassuhteiden luomisessa kohdeorganisaatio voi hyötyä sosiaalisen myynnin lisäämisestä keinovalikoimaan.

Sosiaalisen myynnin elementit:

- Tiedonhaku ja hyödyntäminen
- Asiantuntijuuden brändäys
- Sosiaalinen kuuntelu ja prospektointi
- Keskustelut ja kontaktointi
- Verkostoituminen ja verkoston hyödyntäminen
- Sisällön luominen ja jakaminen

Kankkusen (2023, s. 42) mukaan kaikki yllä mainitut elementit tähtäävät aitoon kohderyhmän palvelemiseen monikanavaisesti ja onnistuessaan liittyvät kiinteänä osana myyntiprosessiin tai asiantuntijatyöhön.

Sosiaalisen myynnin kautta voidaan saada asiakas havaitsemaan tarve ja herättää luottamus; vakuuttaa asiakas siitä, että juuri tämän yrityksen osaaminen ja kokemus on sitä, mitä asiakas juuri nyt tarvitsee, kun taas myynnillisempi prosessi keskittyy usein räätälöidyn ratkaisun pohtimiseen. Potentiaaliset asiakkaat jättävät verkkoon runsaasti jälkiä itsestään, joten on erityisen tärkeää linjata kiinnostavimmat ja potentiaalisimmat asiakkaat ja ostopäätäjät, jotta ei kuluteta aikaa kenen tahansa verkkoliikeshälinän seuraamiseen. (Tanni, 2022, s. 135.)

Sosiaalinen myynti alkaa jo ennen kuin myyntiprosessi kunnolla pyörii ja alat tehdä prospektointia. Voit olla asiakkaasi mielessä, kuuntelemalla ja keskustelemalla sosiaalisessa mediassa potentiaalisten prospektien kanssa. Varsinaisesti prospektointivaiheessa voit hyödyntää sosiaalisen median työkaluja, kuten tarkistaa ketkä ovat vierailleet LinkedIn-profiilissasi, ketkä näet omassa

uutisvirrassasi tai jo olemassa olevien kontaktiesi kautta. Kun haluat lähestyä ideaaliasiakastasi, voit seurata häntä ensin sosiaalisessa mediassa ja tehdä taustatutkimusta. Sen jälkeen on aika rakentaa luottamusta (Pääkkönen, 2017.)

Sosiaalinen myynti ja räätälöity sisällöntuotanto vaikuttaa lopulta myös yrityksen tulokseen asiakastyytyvyyden ja -uskollisuuden kautta. Liidien hankkiminen sosiaalisen median kautta on jopa 75 prosenttia halvempaa. Tietyille valituille kohderyhmille kannattaa tehdä sosiaalisessa mediassa autenttista ja asiakaslähtöistä sisältöä, joka leviää orgaanisesti. (Kankkunen, 2023, s. 69.)

Mercuri Researchin (2021) teettämän tutkimuksen mukaan yrityksiltä puuttuu eniten osaamista sosiaalisesta myynnistä (45 % vastaajista), liidien generoimisesta (42 %) ja arvomyynnistä (38 %).

4.3.1 Myynnin ja markkinoinnin yhteistyö

Nykyään on keinotekoisia pohtia, mitkä tehtävät ovat myyntiä, mitkä markkinointia. Sosiaalinen myynti on tullut kahtiajaon tilalle. Toimiva sosiaalinen myynti toimii asiakaslähtöisen markkinoinnin tukena, antaen asiakkaalle apua ja tukea hänen haluamassaan kanavassa. (Tanni, 2022, s. 126–127.)

Jos markkinointi kerran tarkoittaa kaikkia niitä toimia, millä yritys hankkii tai säilyttää asiakkaita, on suorastaan mahdotonta eriyttää myyntiä tai markkinointia toisistaan (Määttä, 2016). MarketingProfs on tutkinut, että tiivistä myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä tekevät yritykset saavuttavat jopa 36 % korkeamman asiakaspidon. Myös Greenstep Oy:n Tanja Pihan (Chief Sales Officer) mukaan kasvua haluavien yritysten on laitettava myynnin ja markkinoinnin yhteistyö kuntoon ja myyntijohdon on toimittava kapellimestarina. Kukaan ei tänä päivänä onnistu myynnissä yksin, vaan siihen tarvitaan koko orkesteri. (Tanni, 2022, s. 143.)

Myynti ja markkinointi on pysyvästi muuttunut. Moderni sosiaalinen myynti kääntää perinteisen määrää, suunta, laatu – ajattelun toisinpäin ja kontaktointi pitääkin nykyään hoitaa suunta, laatu, määrä – järjestyksessä. Myynnin on hyvä tietää, kenelle ja miksi myydään tai toisaalta markkinointi tarvitsee tietoa, minkälaiset asiakkaat ovat yritykselle oikeasti arvokkaita, jotta markkinointia voidaan räätälöidä potentiaalisille asiakkaille ja asiakas aidosti kokee yrityksen selvän ydinviestin olevan itselleen ratkaisu haasteeseen. Kun myynnin ja markkinoinnin yhteistyö onnistuu, yrityksen ydinviestit leviävät ilman mainontaa, liidit ovat lämpimämpiä ja asiakas osaa jopa lähestyä myyjää itse. (Kankkunen, 2023, s. 121.)

Kaikissa myyntiprosessin vaiheissa on asioita, joita sekä myynti että markkinointi voivat tehdä tiiviissä yhteistyössä, jotta saavutetaan yhdessä paras mahdollinen asiakaskokemus.

Rubanovitsch (2018, s. 35–37) sanoo, että suurin haaste yrityksillä on saada sen koko henkilökunta myymään. Jokaisen ei tarvitse alkaa käydä myyntineuvotteluja, mutta jokainen voi omalta osaltaan tukea myynnin onnistumista esimerkiksi hankkia kuumia liidejä havaitessaan asiakkaiden ostotarpeita, tuottaa ja jakaa kiinnostavaa sisältöä ja olla aktiivinen asiakaslähtöisten kehitysideoiden kanssa.

Pääkkönen (2017) muistuttaa, että sosiaalisen median tai -myynnin käyttöönotto osana myynnin työkalupakkia ei tule olemaan helppoa eikä nopeaa. Se voi viedä jopa vuodesta puoleentoista vuotta, riippuen yrityksen muutoskyvykyydestä. Jokaisen henkilön oma muutosmatka sosiaaliseksi myyjäksi voi toki olla nopeampi ja sen matkan voi aloittaa heti tänään. Johdon antama esimerkki on myös sosiaalisen myynnin käyttöönotossa olennaisen tärkeää, eikä pelkkä tuki asialle edes riitä. Jos mietitään esimerkiksi suurta konsernia, jossa on 1200 henkilöä, ei voida olettaa, että jokainen haluaisi someen, mutta niille, jotka ovat uteliaita ja halukkaita hyödyntämään sosiaalista mediaa myös työkäytössä, kannattaa ehdottomasti antaa mahdollisuus siihen.

Käyttöön otossa kannattaa tehdä suunnitelma esimerkiksi seuraavalla tavalla: järjestetään ensin some-info, sen jälkeen kehittyneempien käyttäjien valmennus ja lopuksi kun ymmärrys asiasta on jo vähän lisääntynyt, aletaan vasta puhua sosiaalisen myynnin käytännön tekemisestä. Toisaalta jos yrityksessä jo ollaan some-ammattilaisia, voidaan nopeammin siirtyä suoraan sosiaalisen myynnin koulutukseen. Riippuen yrityksen tilanteesta, kannattaa koulutuksiin ostaa asiantuntija-apua ulkopuolelta. (Pääkkönen, 2017, s. 38–43.)

Pitkän aikavälin hyödyt LinkedInissä ovat tärkeimpänä henkilöbrändin vahvistaminen, asiakas- ja luottamussuhteiden rakentaminen sekä myynnin kasvattaminen. Jos haluaa päästä halvalla, voi aluksi aloittaa ihan ilmaisversiolla ja kasvattaa sitten työkalupakkia osaamisen karttuessa esimerkiksi ottamalla käyttöön maksullisen LinkedIn Sales Navigatorin, joka on nimenomaan myynnin näkökulmasta paras vaihtoehto LinkedInin premium-toiminnoista. (Pääkkönen, 2017, s. 71.)

Jokaisella työntekijällä voi olla omanlainen tapa tehdä sosiaalista mediaa tai myyntiä osana työtehtäviä. On hyvä luoda kuitenkin jokin toistettava ja toimiva rutiini, jotta asia ei unohdu kiireen keskellä. Esimerkki sosiaalisen median lisäämiseksi päivittäisiin rutiineihin voisi olla: aamulla LinkedIn-uutisvirran läpikäynti ja muutaman olennaisen postauksen kommentointi, työmatkalla bussissa voi jakaa toimialaan liittyvän uutisen ja alkaa seurata yhtä uutta prospektiä. Iltapäivällä voisi vielä tykätä asiakkaiden postauksista ja ehkä jakaa joitain tärkeitä nostoja heidänkin puolestaan, vaikkei se aihe suoraan liittyisikään omaan ydintoimintaasi, esimerkiksi asiakkaan mielenkiintoinen rekrytointi-ilmoitus. Asiakkaat varmasti arvostavat apua ja huomiointia myös tällä tavalla. Kaikki edellä mainitut asiat ovat asiakasymmärryksen kasvattamista ja aktiivista kuuntelua sekä myös yleisesti asiantuntemuksen kasvattamista perehtymällä yleisesti ajankohtaisiin aiheisiin ja trendeihin. (Pääkkönen, 2017, s. 115.)

5 B2B-MARKKINOINTI

Kuten B2B-myynti myös B2B-markkinointi on oma erityinen osaamisalansa. King (2015, s. 7) määrittelee B2B-markkinoinnin näin: yritykset myyvät toisten yritysten ostajille ja onnistuakseen siinä, tulee heidän ensin määrittellä kohde-markkinat ja ideaaliostajat, luoda palveluita heidän tarpeisiinsa ja lopuksi ase-moida itsensä markkinalle oikealla hinnalla.

B2B-markkinointi siis tukee myyntiä, auttaa myynnin lisäämisessä ja helpottaa myyjien työtä - myyntiosasto ei enää nykyään voi olla yksin vastuussa tulok-sista (Suojanen, 2020). B2B-maailmassa myynti voi olla laaja ja kompleksinen kokonaisuus, joka sisältää monia ostajia, käyttäjiä ja asiaan vaikuttavia tahoja organisaation eri osastoilla. Pohjien pitää olla kunnossa, jotta paraskaan mark-kinoinnin tekijä pystyy suoriutumaan vaativasta B2B-markkinoinnin kokonai-suudesta. Ihan aluksi pitää olla pohdittuna asiakkaan näkökulmasta vastauk-set seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä myydään?
 - o Mihin ongelmaan tuomme ratkaisun?
 - o Miksi palvelumme on olemassa?
 - o Mitä hyötyä palvelustamme on?
 - o Mitä muita ratkaisuvaihtoehtoja asiakkaalla on?

- Kenelle myydään?
 - o Vaikka ratkaisu olisi kuinka kaikille yrityksille sopiva, kannattaa silti rajata muutama tärkein kohderyhmä
 - o Kohdentamalla potentiaalisimpiin asiakkaisiin säästyvät rajalliset resurssit (aika, raha ja henkilöresurssit)

- Ketkä ovat kovimpia kilpailijoita?
 - o Kannattaa tutkia heidän parhaita käytänteitään ja jos löytyy hyviä ideoita, niitä voi soveltaa myös omassa liiketoiminnassa (Suojanen, 2020.)

Kanasen (2018) mukaan B2B-markkinoinnissa on vaikeaa määritellä ostajapersoona, erityisesti suurten investointien kohdalla markkinalla saattaa olla vain muutama potentiaalinen asiakasyritys. Toisaalta yrityksen on tarkkaan tiedettävä, kenelle tuote tai palvelu on tarkoitettu, koska markkinointi ilman kohderyhmämääritystä on tehotonta, ellei jopa mahdotonta. B2B-markkinoinnissa on usein monia kohderyhmiä kuten yritykset ja julkisorganisaatiot. Ostokriteerit B2B-yrityksillä ovat usein taloudellisia, kuten miten saada oma yritys toimimaan mahdollisimman tehokkaasti ja edullisesti. (Kananen, 2018, s. 12.)

Hyvä markkinointi vaatii aikaa ja toistoja. Markkinointiviestin postitus on parhaimmillaankin vain mainoskampanja. Markkinointi taas kattaa kaikki lähetetyt viestit kokonaisuutena sekä niiden seurannan ja tarkkailun. Tärkeintä markkinoinnissa ei ole loppu vaan alku: yrityksen visio tai suunnitelma yritykselle. Helpoin markkinointisuunnitelma on pysyä tilanteessa, jossa ollaan nyt. Se ei kuitenkaan usein riitä yrityksille, vaan halutaan jotain muuta ja muutos vaatii aikaa, sitoutumista, ehkä jopa kipua vanhoista toimintamalleista luopumisen vuoksi. Kun puhutaan ROI-markkinoinnista (Return of Invest), tarkoitetaan sitä, että markkinoinnilla on kannattava ja ennustettava tuotto. Sitä varten täytyy katsoa mikä on ollut markkinoinnin tulos, esimerkiksi kuinka paljon uusia asiakkaita tuli kampanjan vuoksi. (Kaschyk, 2006).

Mikä on kustannustehokkain tapa hankkia asiakkaita ja miten investoinnit markkinointiin kääntyvät ylärivin kasvuksi? (Lillberg&Mattila, 2020, s. 203) Ted Rubin, some-markkinoinnin strategi, lanseerasi vuonna 2009 termin ROR (Return on Relationship) ja suosittelee sen käyttöönottoa ROI:n sijasta, koska ne yritykset, jotka hyödyntävät ihmisten ja merkitysten arvon suhteiden vaalimisessa, tulevat kukoistamaan. Vähintään ROR voi ohjata parempiin suorituksiin tai kestävämpiin asiakassuhteisiin. (Pääkkönen, 2017, s. 140.)

Lillbergin & Mattilan (2020, s. 109) mukaan brändi on yksi yrityksen arvokkaimpia omaisuususeriä. Sergio Zyman (n.d) on kiteyttänyt sen niin, että hyvän brändin omaavat yritykset pystyvät myymään enemmän isommalle määrälle ihmisiä korkeampaan hintaan.

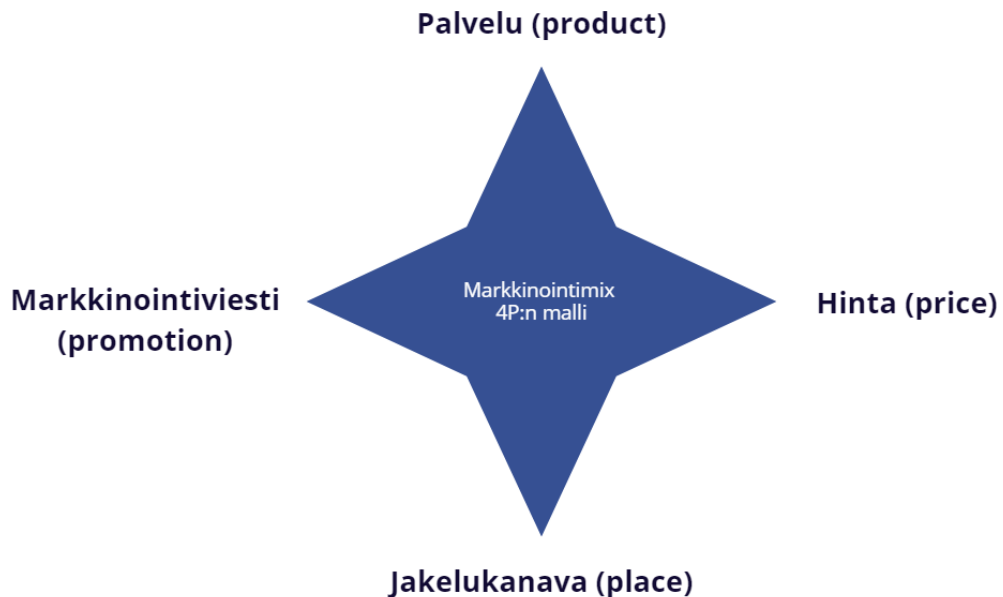


Kuvio 7. Brändin rakentuminen. (Kankkunen, Network&Growth sisältöstrategiaopasta mukailten).

Kuviossa 7 on kuvattuna Kankkusen (2023) näkemys brändin rakentumisesta. Brändin ydin rakentuu yrityksen arvoista, tarinasta, visiosta ja missiosta. Yrityksen tulee pystyä vastaamaan kysymyksiin, mistä emme tingi, miksi olemme olemassa, mihin olemme menossa sekä mitä teemme ja kenelle. Ulkoisessa viestinnässä nämä kiteytetään seuraaviin osa-alueisiin: ydinviesti, slogan, markkinointiviestit ja sisältöteemat. Näiden osalta vastataan kysymyksiin, miten kiteytämme sen, missä olemme parhaita, mistä meidät muistetaan, mitkä ovat pääviestimme eri kohderyhmille sekä mitä ja miten viestimme arjessa. Brändin muodostumiseen vaikuttavat monet asiat, eikä se milloinkaan ole vain logo materiaalien kulmassa. (Network&Growth sisältöstrategiaopas.)

5.1 Markkinoinnin kilpailukeinot

Markkinointia on perinteisesti lähestytty klassisen 4P-mallin avulla (kuvio 8). Markkinointimix eli 4P:n malli on yksi suurimmista modernin markkinoinnin malleista. Se kattaa asiat, mihin vaikuttamalla yritys voi lisätä tuotteen tai palvelun kysyntää markkinoilla: tuote/palvelu, hinta, jakelukanavat ja markkinointiviesti. (Kotler&Armstrong, 2012, s. 76.) 4P:n mallista käsitellään tässä kehittämistyössä vain jakelukanaviin ja markkinointiviestiin liittyviä asioita. Palveluita ja hinnoittelua ei käsitellä tässä työssä tämän enempää.



Kuvio 8. Kotlerin (2012, s. 76) 4P:n malli.

Ginty ym. (2012, s. 218) mukaan 4 P:n viitekehys ei sellaisenaan ihanteellisesti istu pitkäjänteisiin myyntiprosesseihin ja suhde- sekä brändivetoiseen B2B-maailmaan. Ginty ym. viittaa MarketingSherpan tekemään tutkimukseen, jonka mukaan parhaat B2B-markkinointikäytännöt on jaoteltu yleisellä tasolla todella hyvin toimiviin ja ei niin hyvin toimiviin. Kolmen parhaan kärjessä ovat web-sivujen suunnittelu (hallinta ja optimointi), webinaarit tai muut virtuaalitahtumat sekä sähköpostimarkkinointi. Näitä kaikkia tulisi kuitenkin aina verrata omaan toimialaan ja juuri sen erityispiirteisiin ja mieltä, mikä toimii juuri

omalla yrityksellä parhaiten. Parasta olisi tehdä bechmarkingia eli poimia parhaita käytänteitä esimerkiksi verraten samantyyliisiin muihin toimijoihin tai suoriin kilpailijoihin. Tärkeää on jatkuvasti analysoida tuloksia peilaten yrityksen asettamiin tavoitteisiin. (Ginty ym., 2012, s. 221–223.)

Grönroos (2009) haastaa perinteikkään mallin väittäen, että kun yrityksellä on vahva asiakaskanta, joka muodostuu tyytyväisistä asiakkaista, jotka suosittelvat yritystä muillekin ja siten tuovat lisää asiakkaita yritykseen, ei periaatteessa tarvita muuta kuin hinnoittelua tämän lisäksi. Mitä paremmin asiakkaiden kanssa vuorovaikutteisuus toimii, sitä vähemmän perinteistä markkinointia tarvitaan, ellei sitten ole kyseessä uuden kampanjan tai tuotteen lanseeraus. Parempaan asiakaspitoon keskittyvä, enemmän asiakaskeinen strategia on siis pidemmällä aikajänteellä Grönroosin mukaan kannattavampi. (Grönroos, 2009, s. 338–339.)

5.1.1 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestintään kuuluu 4P:n mallin mukaisesti aktiviteetit, jotka viestittävät palvelun tai tuotteen hyödyt ja houkuttelevat asiakkaat ostamaan. 4P:n mallia on kritisoitu siitä, että siitä puuttuu näkökulmia, ja niitä ovat toiset jo luoneetkin lisää. Saatetaan puhua 7P:n tai jopa 9P:n malleista. Kotlerin ym. (2012, s. 77) mukaan ei kuitenkaan ole merkityksellistä, montako P:tä käytössä on, vaan mikä on helpoin viitekehys suunniteltaessa markkinointiohjelmia. Toisaalta aiheellinen huoli tässä mallissa on se, että se keskittyy liikaa myyjän näkökulmaan unohtaen asiakkaan näkökulman. Kotler&Armstrong (2012, s. 77) tuovat tähän ratkaisuksi esille 4C:n mallin, jossa käännetään katse asiakkaaseen: Customer solution (ratkaisu), Customer Cost (kustannus asiakkaalle), Convenience (Helppous) ja Communication (viestintä).

Markkinointiviestinnän yksi tärkeä näkökulma on, että kaikki toiminta viestii jotain yrityksestä ja sen palvelusta, huolimatta siitä, hyväksytäänkö se tai tehdäänkö sille jotain. (Grönroos, 2009, s. 357.) Näin ollen, myös se, ettei tehdä tai viestitä mitään, kertoo asiakkaalle yrityksestä. Kokonaisvaltainen

markkinointiviestintä on pitkäjänteistä ja pitää sisällään paitsi perinteisten kanavien kautta hoidettavan markkinoinnin, myös kaikki asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa tapahtuvat viestinnälliset kohtaamiset.

Viestinnän eri lähteitä ovat:

1. Suunnitellut viestit (kuten www-sivut ja mainonta)
2. Tuoteviestit (miltä tuote tai palveluprosessi näyttää)
3. Palveluviestit (vuorovaikutus asiakkaan kanssa, laskutus, valitukset)
4. Suunnittelemattomat viestit (Referenssit, juorut)
5. Viestinnän puuttuminen (poikkeamat palveluissa, tiedotuksen puute)

Tavallisesti yrityksissä suunnitellaan vain vähiten luottamusta herättävät viestit, se mitä yritys sanoo tai se mitä yritys tekee ja jätetään huomioimatta se, mitä muut yrityksestä sanovat, koska sen hallinta on kaikista vaikeinta. Yritykset, jotka hallitsevat kokonaisvaltaisen markkinointiviestinnän kaikki osa-alueet, voivat tehdä merkittävän vaikutuksen ja parantaa koko markkinoinnin tuloksellisuutta. (Grönroos, 2009, s. 359–361.)

Grönroosin (2009, s. 371–374) mukaan tärkeitä huomioitavia asioita markkinointiviestinnässä:

1. Viestintä pitää kohdistaa myös yrityksen työntekijöihin
 - Jokainen yrityksen lähettämä viesti on myös henkilöstöä sitouttava ja voi parhaimmillaan kasvattaa motivaatiota työntekoon.
2. Hyödynnä suusanallinen viestintä
 - Yksi tehokkaimpia mainoskeinoja, joten hyödynnä suositteluja.
3. Anna konkreettisia johtolankoja
 - Esittele palvelun tuotantoprosessiin liittyviä asioita.
4. Kerro aineettomista asioista
 - Havainnollista palvelun hyötyjä, jotka eivät ole nähtävissä, esim. asiakas nauttimassa vapaa-ajasta rannalla.
5. Tee palvelu ymmärrettäväksi asiakkaalle

- On tärkeää käyttää ymmärrettävää kieltä ja tehdä havainnollistavia vertauskuvia, jotka kertovat palvelusta konkreettisesti.
6. Huolehdi jatkuvuudesta
 - Markkinointiosastoilla saatetaan ajatella, että viesti on mennyt vanhaksi ennen kuin asiakas on kertaakaan sisäistänyt viestiä. Palveluiden markkinoinnissa tarvitaan vielä enemmän kärsivällisyyttä kuin tuotteiden.
 7. Lupaa vain mahdollisia asioita
 - Odotusten ja kokemusten välinen kuilu ei saa muodostua liian syväksi, vaan lupaukset pitää myös lunastaa.
 8. Ota huomioon pitkäaikaisvaikutukset
 - Jos annetaan lupauksia, joita ei pystytä pitämään, on sillä haitalliset pitkäaikaissairaudet.
 9. Tiedosta myös viestinnän puuttumisen vaikutukset
 - On parempi kertoa huonot uutiset kuin olla viestimättä mitään.
 10. Yhdenmukaista viestinnän toimenpiteet ja viestit
 - Asiakkaan saamien eri viestien tulisi olla johdonmukaisia, jotta asiakas voi luottaa yritykseen.
 11. Asiakkaat peilaavat viestintää aiempiin kokemuksiinsa ja odotuksiinsa
 - Vastaanottajalla on aina jonkinlainen käsitys yrityksestä ja viesti tulee perille sellaiseksi värityneenä, toisinaan näissä voi olla valtavia eroja siihen, miten viesti oli tarkoitettu.
 12. Asiakkaat luovat viestinnän yrityksen toimenpiteiden pohjalta
 - Viestin perillemeno on vaikuttavat monet asiat kuten ympäristö, elämäntilanne tai kilpailijoiden toimet ja asiakas rakentaa viestin lopulta omassa päässään.

Voittava viestintä sisältää suunnitelman, aikataulun ja laadukkaan sisällön, mietittynä asiakkaan näkökulmasta. Voittavalla viestinnällä ollaan asiakkaille läsnä monikanavaisesti, herätetään huomiota, ravistellaan, opastetaan tai muuten ollaan asiakkaan apuna – voidaan jopa saada asiakas unelmoimaan, mutta vähintään tyydytetään hänen tiedonjansonsa. Täytyy muistaa, että hyvin harvoin kohderyhmä on saman tason asiantuntija. Eli viestinnän tavoitteena

on kertoa asiakkaille mitä hyötyä hän voi saada palvelusta, ei korostaa omaa erinomaisuutta tai yksityiskohtaista tietoa palveluista ennen kuin kiinnostus on herännyt – vasta sen jälkeen voidaan mennä tarkemmin konkretiaan. (Alanko & Ruuhilahti, 2020, s. 5–6.)

Kanavastrategiassa on tärkeää, että kaikissa valituissa kanavissa on johdonmukaiset brändin ilmeet ja viestit, kanavat tukevat toisiaan ja ohjaavat asiakasta eteenpäin, kanavat ovat ajan tasalla, tavoitteet pidetään kirkkana mielessä ja reagoidaan muutoksiin. Strategia viedään käytäntöön markkinointisuunnitelman avulla. Markkinointisuunnitelmaan kirjataan yksityiskohtaisemat sisällöt eri kanavien osalta (Network&Growth, n.d).

6 NYKYTILA-ANALYYSI JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tätä kehittämistyötä varten haastateltiin kohdeorganisaation kahta työntekijää, toimitusjohtajaa ja hyvinvointivalmentajaa sekä lisäksi hallituksen puheenjohtajaa. Lisäksi kehittämistyön tekemisen aikana käytiin lukuisia keskusteluja ja pohdintoja myös muun henkilöstön kanssa kohdeorganisaation tilanteesta ja tulevaisuudesta. Jokainen kohtaaminen auttoi tutkijaa ymmärtämään kohdeorganisaation nykytilannetta syvällisemmin sekä ideoimaan uusia ratkaisuja tarvelähtöisesti.

Aineiston analyysi on monivaiheinen prosessi, jossa tutkijan tehtävänä on löytää ja jäsentää siitä tutkimusongelman kannalta keskeiset asiat (Vuori, 2022). Tuloksien tarkastelussa otetaan huomioon tutkimuskysymysten kannalta olennaiset seikat. Tutkija on tarkastellut ja tulkinnut aineistoa kokonaisvaltaisesti, koska haastatteluissa haastateltavat henkilöt kertoivat vapaamuotoisesti kokemuksistaan ja nykytilanteesta.

6.1 Nykytila-analyysi

Kohdeorganisaation palveluksessa toimii työn tekemisen hetkellä alle kymmenen henkilöä, joten kyseessä on pieni mikroyritys. Asiantuntijaroleissa hyvinvointivalmentajana toimii säännöllisesti kolme henkilöä ja lisäksi on ulkopuolisia kumppanivalmentajia. Myynnin parissa työskentelee säännöllisesti kaksi henkilöä. Hallitukseen kuuluu viisi henkilöä. Kohdeorganisaation koko huomioiden on ymmärrettävää, että toimitusjohtajalle kasaantuu paljon tehtäviä. Toimitusjohtaja paitsi johtaa koko yritystä ja sen myyntiä, tekee myös itse myyntityötä. Markkinointitehtäviä ulkoistettiin tämän kehittämistyön alkamisen aikoihin tämän kehittämistyön tekijälle, joka hoiti markkinointia ulkoisena konsulttina. (Toimitusjohtaja, 2022; hallituksen puheenjohtaja, 2023.)

Kohdeorganisaatiolla on ollut viimeisinä vuosina useita lomautusjaksoja, jotka ovat syöneet henkilöstön motivaatiota. Lomautuksiin ei haluta enää lähteä, joten on keksittävä uusia keinoja, miten myyntiä saadaan kasvatettua.

Kohdeorganisaation myynti oli kohtuullisella tasolla ennen pandemiaa, mutta pandemiavuosien takia oli kohdeorganisaatiolla melko rankat ajat monella tasolla. Asiakasyritykset eivät olleet valmiita investoimaan työhyvinvointiin.

Ennen pandemiaa myynnin edistämiseksi järjestettiin työhyvinvoinnin aamuja, joihin kutsuttiin potentiaalisia asiakkaita. Tapahtumasta päästiin lähettämään asiakkaalle kutsu, jonka jälkeen soitettiin perään. Jos asiakas ei päässyt tapahtumaan, voitiin silti tavata ja kertoa tärkeistä työhyvinvoinnin asioista. Tämä oli hyvin matalan kynnyksen tilaisuus kutsua potentiaalisia asiakkaita työhyvinvoinnin asian äärelle. Työhyvinvoinnin aamutilaisuudessa on lanseerattu in-house-työhyvinvointipääällikköpalvelu ja se saikin ihan positiivista vastaanottoa asiakkaiden suunnalta.

Sekä hallituksen puheenjohtaja, että toimitusjohtaja kiittivät työntekijöitä ja kertoivat näkevänsä yrityksen tärkeimpänä voimavarana sen ihmiset, todella pidetyt ja pätevät hyvinvointivalmentajat. Asiakkaat tykkäävät myös paljon valmentajista ja sitä tulisi entisestään vielä kirkastaa kohderyhmälle.

Kehittämistyön lähtötilanteessa myyntiprosessi on ollut seuraavanlainen:

1. Haetaan 190 euroa kuukaudessa maksavasta Asiakastietopalvelusta liidilista, jossa on halutun kokoisia yrityksiä halutulta alueelta.
2. Lista viedään tietojenkäsittelyohjelmaan.
3. Kontaktoidaan yritykset puhelimitse ja pyritään sopimaan tapaaminen Teamsilla tai mennään tapaamaan paikan päälle, aina jos se vain on mahdollista.
4. Tapaamisessa esitellään palveluvalikoima (valmennusvaihtoehdot)
5. Tehdään tarjous
6. Klousataan kauppa
7. Vastuupalmentajan kanssa katsotaan sovittu kokonaisuus läpi, jonka jälkeen valmennus alkaa
8. Tämän jälkeen jälkimarkkinointia ei juurikaan ole tehty.

Aiemmin on myyty 3–6 kk pakettia, jonka jälkeen saatettiin myydä mahdollisesti joku pieni paketti lisämyyntinä, mutta tämä toimintamalli ei ole ollut

järkevää eikä kannattavaa. Myyntiprosessi tulee muuttumaan in-house-työhyvinvointipääällikkö-palvelun kohdalla (toimitusjohtaja, 2022.) Tämän kehittämistyön aikaan ei ollut tehty päätöstä, millaisena uusi toimintamalli aiotaan toteuttaa, joten siihen ei tässä työssä oteta enempää kantaa.

Kohdeorganisaatiolla on useita satoja lämpimiä asiakasyrityksiä, jotka ovat vuosien saatossa olleet asiakkaita ja tuntevat jo yrityksen. Osa asiakasyritysten päättäjistä on vaihtanut firmaa, mutta koska kohdeorganisaatio on entuudestaan heille tuttu, ostetaan työhyvinvointipalvelua edelleen samasta paikasta uudenkin firman palveluksessa. Kohdeorganisaation toimitusjohtajan isot verkostot ovat olleet myynnin kannalta merkittävässä roolissa.

Myynnin yksi suurimmista haasteista on ollut aikaresurssi, joka on johtunut pitkälti siitä, että toimitusjohtaja on ollut tähän asti toinen puoli myynnistä ja tulee olemaankin, kunnes toiminta saadaan tasolle, jolla mahdollisesti pystytään palkkaamaan lisäresursseja. Kun saadaan myynnin prosessit kuntoon, myynnistä tulee systemaattisempaa ja nopeampaa. Pitäisi löytää malleja, joilla saadaan liidejä myös passiivisesti sisään. Käytäntö on osoittanut, että saatetaan tarvita 10 tai enemmänkin puheluita, ennen kuin saadaan päättäjä kiinni. (Toimitusjohtaja, 2022.)

Kohdeorganisaatio on saanut myynnillisiä onnistumisia, kun on onnistuttu lunastamaan luottamus. Kun myydään hyvinvointia, pitää luottamus lunastaa kaikilla organisaation tasoilla. Luottamusprosessia pitäisi pystyä nopeuttamaan. Ja pitäisi miettiä, miten myynti olisi mahdollista myös valmentajille/kumppanivalmentajille.

Tulevaisuudessa haluttaisiin kehittää palvelukonsepti, joka myy suositusten kautta itsensä seuraavalle yritykselle. Visiona on olla Suomen johtava työhyvinvoinnin kumppani ja asiantuntija (Hallituksen puheenjohtaja, 2023). Hyvinvointipääällikköpalvelu-konseptissa on toimitusjohtajan mukaan paljon mahdollisuuksia ja tulevaisuudessa kohdeorganisaatiolle on tulossa käyttöön myös uusia työkaluja, jotka tuovat mukanaan myös uusia mahdollisuuksia (toimitusjohtaja, 2023).

6.2 Työntekijän kokemukset

Työhyvinvoinnin asiantuntijana, hyvinvointivalmentajana toimivaa henkilöä haastatellessa kävi ilmi, että kohdeorganisaation nykytilanteen haastavuus on syönyt työmotivaatiota, mutta potentiaalia tulevaisuudessa kuitenkin oli nähtävissä ja oman nykyisen työn kuvan lisäksi lisävastuitakin oltaisiin valmiita ottamaan. Asiakkaat selkeästi pitävät valmentajista ja valmennus on mukavaa työtä. Kohdeorganisaatiossa on huomattu, että työkyky on parantunut kaikissa valmennuksessa mukana olleissa yrityksissä ja myös se tieto motivoi tekemään työtä.

Työntekijän haastattelussa kävi ilmi, että oltaisiin valmiita tekemään sosiaalista myyntiä eli vähintään tukemaan myyntiä, vaikkei myynti varsinaisesti kuuluisikaan omiin työtehtäviin. Jos sosiaaliseen myyntiin annettaisiin ohjeistus ja se olisi sallittu osa työtä, tehtäisiin sitä mielellään. Myös LinkedInissä pystyisi olemaan aktiivisempi, mikäli se nähtäisi osana työtä, eikä se olisi ylimääräinen paha, mikä pitäisi omalla ajalla hoitaa. Toisaalta koettiin, että myynnillisesti olisi hyvä olla kirkkaasti selvillä, mitä yritys myy. Nyt on paikoin ollut tunne, ettei valmennuksessa tiedetä, mitä myynnissä on myyty. Selkeä palvelukuvaus ja prosessit voisivat helpottaa tätä.

Toiveena olisi, että jatkossa joku miettisi selväksi, mitä tapahtuu valmennusten ulkopuolella, ennen ja jälkeen valmennusten eli prosessit, työnkuvat ja työnjako olisi kuvattu selkeästi. Toivottiin myös asiakkaille päin selkeää ohjeistusta prosessista, kuten millainen palautelomake asiakkaille lähtee palvelun jälkeen. Itse valmennuksissa tapahtuvat asiat ovat hyvin selkeitä, mutta pitäisi pystyä resursoimaan aikaa myös kehittämistyölle ja ainakin tietää, että sitä joku tekee ja suunnittelee nämä prosessit. (Kohdeorganisaation valmentajan haastattelu, 2023.)

6.3 Työkalut ja materiaalit

Tutkija on käynyt läpi kohdeorganisaation esitysmateriaaleja ja havainnut, että niissä on melko paljon erilaisia elementtejä, ne varioivat vähän turhan paljon

riippuen siitä, kuka ne milloinkin on tehnyt ja mitä tarkoitusta varten ne on tehty. Tähän materiaalien valmistamiseen menee myös melko paljon työntekijöiden työaika ja se on kohtuullisen turhauttavaa joillekin valmentajista, jotka eivät välttämättä ole esitystekniikoiden kanssa niin vahvoilla.

Markkinointikanavista kohdeorganisaatiolla on käytössä Facebook-sivu, Instagram-sivu, LinkedIn-sivu ja useita YouTube-kanavia sekä verkkosivusto. Uutiskirjettä ei ole käytetty säännöllisesti. Markkinointipostitukset ovat myös olleet satunnaisia. Markkinointiin on tehty aiemmin markkinointisuunnitelma, mutta sitä ei ole systemaattisesti viety käytäntöön eikä näin ollen myöskään tuloksia ole seurattu. Asiakaspalautteita on kerätty exceliin ja sieltä satunnaisesti verkkoon jaettavaksi. Systemaattisuutta palautteiden keräämisessä tai jakamisessa ei ole aiemmin ollut.

Käytössä on myös useita eri työkaluja ja ohjelmia, joista ei ole täysin selvää ja yhtenäistä ohjeistusta olemassa. Kohdeorganisaatiolla on jo tällä hetkellä käytössä Microsoftin Office-ohjelmisto, jonka PowerPoint-ohjelmalla pystyy tekemään visuaalisesti näyttäviä esityksiä. Jonkin verran käytetään PowerBi-ohjelmaa raportoinnissa, mutta sen käyttö rajautuu yhteen henkilöön, joka hänkään ei ole asian syväosaaja. PowerPointien ja siihen liittyvien Excel- ja PowerBi- taulukoiden haasteena on yhtenäisyys, tallentaminen ja helppo muokkaaminen. Materiaalien hallintaan menee todella paljon työaika. (Toimitusjohtajan henkilökohtainen tiedonanto, n.d.)

6.4 Kehittämisehdotukset

Kun teoria ja käytäntö saatettiin vuoropuheluun keskenään, huomattiin selkeästi, että menestyvässä B2B-myyntissä kriittisen tärkeä sosiaalinen myyntiloisti poissaolollaan kohdeorganisaatiossa. Sitä ei varsinaisesti ole tehty, koska ei ole ollut tietoa, mitä se voisi olla. Ratkaisuehdotuksena todetaan, että kohdeorganisaation kannattaa ehdottomasti valjastaa sosiaalinen myynti yrityksen käyttöön. Teorian ja hyvien käytänteiden pohjalta nähdään, ettei modernin myynnin aikakaudella voida pärjätä ilman sosiaalisen myynnin

elementtejä, joita esiteltiin tarkemmin tämän kehittämistyön luvussa 4.3. Sosiaalisen myynnin osaamisen lisääminen kohdeorganisaatiolle on perusteltua, jotta se voi pysyä mukana nykyajan myynnissä.

Sosiaalisen median kanavista erityisesti LinkedInin käyttöä suositellaan, koska se on B2B-liiketoiminnassa olennaisin kanava liidien tuotannossa, prospektoinnissa, vuoropuhelussa asiakkaiden kanssa, asiantuntijuuden esilletuomisessa, ajatusjohtajuuden rakentamisessa ja myös myynnissä.

Sosiaalisen median kanavista myös Twitter on asiantuntijuuden kasvattamisen ja yritysmyyntin kannalta kiinnostava kanava olla mukana. Tässä työssä ei avata kuitenkaan enempää Twitterin käyttöä, koska kohdeorganisaatiosta kenelläkään ei ollut Twitter entuudestaan käytössä ja se ei herättänyt keskusteluissa kiinnostusta. On myös hyvä keskittyä ottamaan yksi kanava ensin kunnon haltuun, ennen siirtymistä seuraavaan.

Otetaan myynnin ja markkinoinnin pelikirja käyttöön uusien myyjien rekrytoinnissa ja myynnin päivittäisessä tekemisessä sekä täydennetään pelikirjaa tarpeen mukaan. Pelikirjaan tulee kirjata selkeät prosessikuvaukset kohdeorganisaatiolle soveltuvasta myyntiprosessista, joka ottaisi huomioon asiakkaan ostoprosessin. Prosesseihin tulisi sisällyttää sosiaalinen myynti osana myyntiprosessia, jottei se unohdu arjen kiireissä ja jotta jokainen asiantuntija tietää, mitä häneltä odotetaan sen suhteen. Luvussa 4.1 kuvattiin B2B-osto ja -myyntiprosessit, joista mukailten kuvataan kohdeorganisaatiolle soveltuva myyntiprosessi.

Pandemia muutti B2B-kentällä toimintakulttuuria siinä määrin, että vanhat toimintamallit eivät ole enää niin tehokkaita. B2B-ostajat haluavat asioida verkossa enemmän kuin kasvotusten. Myyjä saa asiakkaan aikaa enää hyvin vähän, jos ollenkaan, joten se kannattaa käyttää tehokkaasti. Esitetään ratkaisuehdotuksena, että otetaan käyttöön verkossa tapahtuvat työhyvinvoinnin aamukahvitilaisuudet vähintään kerran kuukaudessa, aletaan säännöllisesti julkaisemaan LinkedInissä tai yrityksen oman sähköpostisuoran kautta uutiskirjettä vähintään kerran kuukaudessa, jotta pysytään asiakkaan mielessä

työhyvinvoinnin edelläkävijänä ja tällä rakennetaan pitkällä tähtäimellä myös ajatusjohtajuutta, kun jaetaan säännöllisesti työhyvinvoinnin tärkeää sanomaa asiakkaille.

Suosittelaaan miettimään myös parempia verkossa asioimisen mahdollisuuksia, koska B2B-ostajalle voidaan varsin hyvin räätälöidä joko tarjouksen pyytämisen verkkosivuille, suoraan valmennuksen ostaminen tai vähintään ajanvaraus esimerkiksi ilmaiseen 15-30 minuutin mittaiseen työhyvinvoinnin konsultointiin.

Otetaan jo aiemmin luotu ja tämän kehittämistyön myötä päivitetty markkinointisuunnitelma käyttöön ja määritellään siihen liittyen selkeät työnkuvat ja ohjeistukset. Markkinoinnin avuksi ehdotetaan yrityksen oman näköisen kuvapankkikokoelman hankkimista, koska käyttötarkoituksia alkaa sosiaalisen myynnin lisääntymisen ja aktiivisuuden myötä olemaan enemmän ja on huomattu, että yksilölliset kuvat erottuvat sosiaalisen median uutisvirrasta paremmin kuin geneeriset kuvapankkikuvat.

Suosittelaaan myös ottamaan käyttöön asiakkaiden suositusten ja palautteiden tehokkaampi keräily ja jakaminen esimerkiksi Trustmary-palvelun kautta, päivitetään sosiaalisen median kanaville yhtenäinen jo aiemmin luotu visuaalinen ilme, päivitetään YouTube-kanavat siten, että löytyy vain yksi pääkanava ja muutoinkin kautta linjan tehdään brändin kirkastamiseksi vaadittavat toimenpiteet, jotta voidaan näyttäytyä asiakkaiden silmissä yhtenäisesti. Lisäksi suositellaan päivitettäväksi uudet, visuaalisen ilmeen mukaiset ja yhtenäiset esitykset PowerPoint-mallina, niin että ne hyödyntävät tarvittavaa datatietoa suoraan esimerkiksi PowerBi-ohjelman tai Microsoft Excelin kautta.

Vertailun vuoksi haluttiin selvittää, mitä vaihtoehtoja markkinoilta tutkimuksen tekoheikellä löytyy PowerPoint-esitysten tilalle ja tutkittavaksi valikoitui Seidat, joka uskoo voittavan myynnin syntyvän näyttävien esitysten avulla (Seidat, 2023). Kohdeorganisaation tilanteen huomioiden ja tutkijan kokemuspääoman pohjalta suositellaan heti taloudellisen tilanteen kohentuessa käyttöön Seidatia. Suurimmat hyödyt Seidatista tulisivat helposta ja yksinkertaisesta

materiaalinhallinnasta, erityisesti keskitetystä kuvien hallinnasta ja älykkäistä dioista. Mikäli kohdeorganisaatiossa otettaisiin käyttöön Seidatin työkalu, myyjät voisivat tehdä materiaalit nopeammin, jakaa ne asiakkaille helpommin sekä lisäksi saisivat tietoa siitä, miten asiakkaat käyttävät esityksiä. Valmennuksissa hyötyä tulisi helppokäyttöisyydestä ja näyttävyydestä, Seidat-dioille voidaan helposti upottaa erilaisia interaktiivisia työkaluja, esimerkiksi Mentimeter-kyselytyökalu, joka kohdeorganisaatiolla on ollut käytössä. Myös asiakkaille lähetettävät raportit saisi sujuvammin hallinnoitua Seidatin kautta, koska yleensä datamäärät ovat suuria ja tällöin älykkäiden diojen takia riittäisi vähempi diojen muokkaus.

7 MYYNNIN JA MARKKINOINNIN PELIKIRJA

Pelikirjaa voidaan kutsua monella eri nimellä, Sales Playbook, myyntiopas tai -manuaali. Jokainen myyjä ja myyntijohtaja tietää, että sellainen pitäisi olla, mutta joko se on jäänyt pölyttymään tai sellaista ei ole alun perin ollutkaan. Pelikirja on modernin myynnin ja markkinoinnin yhteinen opas, joka sisältää ohjeet siihen, miten asiakkaita parhaiten autetaan ja palvellaan monikanavaisesti eli myös sen, miten yrityksessä sosiaalista mediaa hyödynnetään. Moderni pelikirja sisältää kaiken mitä myyjän tulee tietää (päämäärä ja visio), miten myyjän tulee viestiä (brändi, arvot ja tarinat), kenelle ja miksi myydään (asiakasarvo) sekä mitä myyjän tulee konkreettisesti tehdä (toimenpiteet ja metriikka). (Kankkunen, 2023, s. 295–296.)

Pelikirja on jokaisessa organisaatiossa erilainen, mutta jokaisessa organisaatiossa sellainen kannattaa olla. Kehittämistyön tuloksena kohdeorganisaatio saa itselleen pelikirja-muotoisen suunnitelman, jonka avulla se voi tulevaisuudessa toimia paremmin myynnin ja markkinoinnin suhteen digitalisaation muuttaessa myös B2B-myyntin pelikenttää jatkuvasti kiihtyvällä vauhdilla.

Kohdeorganisaation pelikirja sisältää:

1. Arvot, mission ja vision
2. Liiketoiminnan tavoitteet
3. Mittarit
4. Ihanneasiakasprofiili ja ostajapersoona
5. Myyntistrategia
6. Työkalut

7.1 Arvot, missio, visio

Kurvisen ym. (2016, s. 16) mukaan yrityksen ydin muodostaa pohjan, jonka päälle kaikki muu rakentuu. Siellä pohjalla tulee siis olla yrityksen arvot, missio ja visio. Arvot voivat olla pala paperia tai lista hienolta kuulostavia sanoja, mutta todellisuudessa ne näkyvät yrityksen käyttäytymisessä ja toiminnassa.

Kauniilla sanoilla ole mitään merkitystä, elleivät ne toteudu arkisessa elämässä. Arvot maksavat yleensä aikaa tai rahaa, joten arvoksi on turha nimetä sellaisia asioita, joihin ei olla todellisuudessa valmiita investoimaan. Arvot toimivat yrityskulttuurin pääraaka-aineena ja ne punnitaan ihan joka päivä. Ydin-arvot näyttävät pysyvästi suuntaa yrityksessä ja säilyvät, vaikka koko liiketoiminta muuttuisi. (Kurvinen&Seppä, 2016, s. 32.)

Missio kuvastaa sitä tarkoitusta, miksi yritys on olemassa, mitä se tekee ja kenelle. Yrityksen tarkoitus on parhaimmillaan sellainen, jonka kaikki työntekijät jakavat ja vastaa kysymykseen, miten ja miksi teemme maailmasta paremman paikan (Kurvinen ym., 2016, s. 35.)

Visio kertoo, missä halutaan olla tulevaisuudessa. Kurvisen ym. (2016, s. 28) mukaan mikä tahansa tie vie perille, jos ei tiedetä mihin ollaan menossa ja silloin käytännössä katsoen ollaan jo perillä. Kaunis ajatus siitä, että ensi vuonna tehdään suurempi liikevaihto ei riitä.

Kohdeorganisaation arvot, missio ja visio on aiemmissa kehittämissä vaiheissa luotu ja kirjataan nyt mukaan myynnin ja markkinoinnin pelikirjaan, jotta ne pysyvät jatkossa kirkkaasti mielessä ja tekemisen keskiössä.

7.2 Tavoitteet

Suojanen (2020) korostaa sitä, että B2B-myyntin ja B2B-markkinoinnin tavoitteiden pitää nousta yrityksen liiketoiminnallisista tavoitteista ja olla yhteneväiset, jotta kaikki osaavat puhaltaa yhteen hiileen ja siten saada aikaiseksi suuren roihun, eikä vain pieniä hiipuvia pesäkkeitä.

Ilman päämäärää on vaikea päästä perille. Pelikirjassa pitää siis määritellä, mihin ollaan menossa ja mitkä ovat yrityksen tavoitteet. Kanasen (2018) mukaan tavoitteet ovat askelmerkkejä, joiden avulla nähdään, miten toiminta on onnistunut. Tavoitteita pitää pystyä mittaamaan, jotta niitä on ylipäänsä järkevä asettaa. Tavoitteen asettamisessa on hyvä muistaa SMART-vaatimukset:

täsmällinen (specific), mitattava (measurable), saavutettava (attainable), oleellinen (reasonable) ja aikasidonnainen (time-bound). Esimerkki toimivasta tavoitteesta: Tavoittemme on vuonna 2024 saada 100 uutta maksavaa asiakasta, mikä edellyttää 1000 verkkosivuvierailijaa ja 300 liidiä vuodessa. Tällainen tavoite on aikasidonnainen (ensi vuonna), täsmällinen ja mitattava (on selvitetty mikä määrä tekemistä tuottaa minkä määrän tuloksia) sekä oleellinen, koska myynnin pitää kasvaa, jotta yrityksen toiminta on kannattavaa. (Kananen, 2018, s. 23–24.)

7.3 Mittarit

Hyvät mittarit johdetaan yrityksen tavoitteista. Kohdeorganisaatiolle suositellaan läpikäytäväksi ja pohdittavaksi mittarit, jotka ovat yhtenäiset myynnille ja markkinoinnille. Mittareita käsiteltiin tarkemmin luvussa 4.2.1. Yksi hyvä toiminnan seuraamisen mittari on NPS (net promoter score), jota pystyy kysymään ja seuraamaan esimerkiksi Trustmaryn työkalun avulla. Suositellaan lisättäväksi NPS-kysely jokaiseen asiakaskohtaamiseen niin valmennuksellisen kuin myynnillisenkin kohtaamisen jälkeen, jotta voidaan kehittää toimintaa saadun palautteen pohjalta paremmin.

7.4 Ihanneasiakasprofiili ja ostajapersoona

Kohdeorganisaatiolle suositellaan kuvattavaksi ihanneasiakasprofiili ja ostajapersoona, jotka tulisi kirjata myynnin ja markkinoinnin pelikirjaan. Myyjien sekä markkinoinnin on helpompi tunnistaa ja puhutella asiakkaita, kun on ensin tunnistettu, ketkä ovat kohdeorganisaation kannalta hedelmällisimmät asiakkaat ja ostajat.

7.5 Myyntistrategia

Suosittellaan pohtimaan myyntistrategia siten, että se huomioi sosiaalisen myynnin osana sitä. Tärkeää on jatkossa pohtia tätä järjestyksessä suunta,

laatu, määrä, kuten myyntistrategioita käsiteltävässä luvussa 4.2. todettiin hyväksi modernissa myynnissä.

7.6 Työkalut

Pelikirjassa on hyvä olla mukana kaikki myynnin ja markkinoinnin kannalta keskeiset työkalut ja niiden ohjeistukset. Kohdeorganisaation myynnin ja markkinoinnin pelikirjaan kirjataan osiot, joissa kerrataan käytössä olevat työkalut:

1. verkkosivujen analytiikkatyökalut
2. CRM
3. Trustmaryn suosittelu- ja palautetyökalu
4. Seidatin esitystyökalu tai Microsoft Office -työkalut valinnan mukaan
5. Uutiskirje
6. Valmennuksissa käytössä olevat interaktiiviset työkalut
7. Sosiaalisen median kanavat ohjeistuksineen

7.7 Brändi, viestintä ja markkinointi

Kun sosiaalinen myynti on osana pelikirjaa, on siellä luonnollisesti mukana myös brändi, viestintä ja markkinointi (Kankkunen, 2023, s.296). Monikanavaisen viestinnän pohjan muodostaa markkinointistrategia, joka kannattaa tehdä pitkälle aikajänteelle. Uudenlaisen ajattelun käyttöönottoon kuuluu sietää epävarmuutta ja määrittelemättömyyttä, eikä muutosten tekeminen ole koskaan helppoa. Tavoitteellinen, pitkäjänteinen suunnittelu tuottaa kuitenkin lopulta yritykselle hyvää, vaikka aluksi työmäärä tuntuisi suurelta ja halutut tulokset näkyisivät vasta pitkän ajan päästä.

Johdonmukainen suunnitelma lisää ymmärrystä jokaisen asianosaisen työhön, vahvistaa samaan suuntaan kulkemista ja kannustaa kaikkia tekemään parhaansa. Konkreettisesti markkinointistrategiaan kirjataan tavoitteet liiketoiminnalle tai jopa yksittäisille kampanjoille, suunnitellaan ja aikataulutetaan toimenpiteet sekä lopulta toteutetaan ne ja seurataan kokonaisuutta eri

näkökulmat huomioiden. Tärkeää on yrityksen sisäinen vuoropuhelu, jotta jokainen tietää, missä tapahtuu mitään ja milloinkin. (Ruuhihlahti & Alanko, 2020, s. 16–18.)

B2B-markkinoinnin 10 ohjetta, mukailien Kurvisen & Sepän (2016, s. 291) pelikirjaa:

1. Ymmärrä asiakasta

Asiakas on yksilö, joka haluaa tulla puhutelluksi omista näkökulmistaan. Asiakasta ei kiinnosta yrityskeskeinen sisältö, vaan hän on kiinnostunut omista ongelmistaan. Muodosta siis nyt parhaista asiakkaistasi ostajapersoonat. Kun tunnet hänet paremmin, pystyt helpommin vetämään oikeista naruista ja tiedät, mihin sinun tulisi viestisi kohdentaa.

2. Auta, mutta älä tuputa

Jos asiakas ei itse tunnista tarvetta tai ongelmaansa, ei hän sinultakaan siihen ratkaisuja kaipaa. Asiakkaat kaipaavat aluksi hyödyllistä tietoa. Auta siis asiakasta tunnistamaan ongelma, rakenna luottamus, ohjaa muutokseen ja tarjoa relevanttia tietoa ostovaiheen mukaan. Olemalla hyödyksi jäät taatusti paremmin mieleen kuin maanisen tyrkytyksen keinoin. Ota tavoitteeksi tuottaa mahdollisimman runsaasti laadukkaita kohtaamisia niin ennen kuin jälkeen kaupan.

3. Tuota arvoa jokaisella kohtaamisella

Jätä mielikuva, että sinuun tai yritykseesi törmää eri konteksteissa hyödyllisellä sisällöllä – sekä verkossa, että kasvotusten. Tämä on haastava kohta, koska se vaatii sen, että aidosti ymmärrät asiakkaita uudella tasolla ja pystyt puhuttelemaan jokaista potentiaalista asiakasta yksilöllisesti.

4. Luovu yritysjargoniasta

Jos sekoitat asiakkaan pään luettelemalla jokaisessa kohtauksessa kaikki alasi erityistermit omaa erinomaisuuttasi korostaen, älä ihmettele, jos pääset vain listalle ”vältä tätä henkilöä”.

5. Luo maine

Asiakkaat eivät erota sinua niin hyvin kilpailijoistasi kuin sinä itse. Maine on yhtä kuin luomasi asiakaskokemus. Jos se on hyvällä tasolla, ovat asiakkaasi vahvin markkinointivoimasi. Ansaitsi siis suositteluja ylivoimaisella asiakaskokemuksella ja hyödynnä sen jälkeen suositteluja aktiivisesti kertomalla tarinat maailmalle. Tällöin et joudu väittelemään, vaan voit näyttää vastaavanlaisten tapausten kautta, miten hyviä olette.

6. Ole media

Muutu ensisijaiseksi tiedonlähteeksi asiakkaillesi. Jaa parhaita alalla tärkeitä uutisia ja asioita, minkä uskot olevan asiakkaidesi mielestä kiinnostavia. Luo mielenkiintoisia tarinoita yhdessä asiakkaiden kanssa ja auta asiakkaitasi myös menestymään. Hyvin tehty media on yritykselle iso omaisuus-erä, joka tuottaa pitkälle tulevaisuuteen.

7. Tunteet peliin

Kaikki me prosessoimme tiedon tunteiden pohjalta, joten kerro tarinoita, joissa asiakkaasi on sankari. Rakenna silta ostopolulle. Vaikuttava tarina saa asiakkaan puolellesi ja hyvällä fiiliksellä voitat minkä tahansa faktatyökyksen menettämisen.

8. Haasta asiakas onnistumaan

Ymmärrä asiakkaan toimialaa jopa häntä itseään paremmin ja näytä tietä uusiin käytäntöihin. Tee teistä molemmista voittajia.

9. Yhdistä myynti ja markkinointi

Jos myynnillä ja markkinoinnilla ei ole yhteisiä tavoitteita mitareineen ja askelmerkkejä yhteispelin onnistumiseksi, olet heikoilla jäillä. Monella alalla kaupasta on tehty 70 % yhteydenoton kilahtaessa, joten yhteisen pelikirjan avulla voitat pelin. Määritä yhteiset tavoitteet, mittarit ja toteutusmalli sekä seuraa toteutumista arjessa. Toimiva yhteispeli tuo lisäarvoa asiakkaalle, parempia asiakaskohtauksia ja tuloksia. Ala johtaa tuottoa suoritteiden sijaan.

10. Ryhdy ajatusjohtajaksi

Kun olet oman toimialasi mielipidejohtaja, haastat asiakkaitasi ajattelemaan ja saat kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. Tämä tehdään jakamalla näkemyksellistä asiantuntijaisältöä ja luomalla sellainen maine, että puoleesi käännetään, kun tarvitaan apua juuri tässä aihealueessa, mitä sinä edustat. Tämä asema ansaitaan, eikä siihen voi tuosta noin vain ryhtyä, mutta matka sitä kohti kannattaa ehdottomasti aloittaa nyt.

(Kurvinen & Seppä, 2016, s. 291–294.)

8 POHDINTA JA YHTEENVETO

Myynti ja markkinointi on ollut kohdeorganisaatiossa epäjohtonmukaista, koska kukin on tehnyt työtä tavallaan omista näkökulmistaan ilman selkeää vuoropuhelua. Osittain pandemian takia ja resurssipulan vuoksi selkeät yhteiset päämäärät, toiminnan koordinointi ja läpinäkyvyys ovat puuttuneet. Tehtävien myynti- ja markkinointitoimenpiteiden vaikuttavuutta tulisi peilata liiketoiminnan tuloksiin säännöllisesti ja kehittää toimintaa johdonmukaisesti, mikäli haluttuja tuloksia ei saavuteta.

Kohdeyritys saa tämän kehittämistyön tuloksena konkreettisia toimenpide-ehdotuksia myynnin ja markkinoinnin kehittämiseen sekä visuaalisen myynnin ja markkinoinnin pelikirjan. Yhtenäistämällä myynnin ja markkinoinnin käytännöt ja dokumentoimalla ne yksiin kansiin parannetaan kohdeorganisaation mahdollisuuksia menestyä tulevaisuudessa sekä parannetaan myös työntekijäkokemusta. Tämä pelikirja helpottaa myös tilannetta, mikäli henkilöstössä tulee vaihtuvuutta tai kasvun myötä tulee tarvetta rekrytoida lisää henkilökuntaa myyntiin ja markkinointiin.

Tulosten hyödynnettävyyttä on helppo tulevaisuudessa lähteä mittaamaan liikevaihdon kasvuna, paljonko paljon yritys saa jatkossa myyntiä esimerkiksi sosiaalisen myynnin avulla tai kuinka hyvin yrityksen johto ja hallitus pystyvät jatkossa seuraamaan ja johtamaan myyntiä ja markkinointia.

Kehittämistyö toteutettiin hyvää eettistä tutkimustapaa noudattaen. Kehittämistyön tuloksia voidaan pitää luotettavina, koska tutkimuksen kohteena olevaan tapaukseen perehdyttiin niin laajasti kuin se tutkimuksen tekohetkellä oli mahdollista. Haastateltavat valittiin harkiten, niin, että heillä on paras näkemys kehitettävästä kohteesta. Tutkimuksen teoria-aineiston todettiin olevan riittävä siinä vaiheessa, kun se alkoi saturoitua eli toistaa itseään. Luotettavuus huomioitiin myös tarkistamalla haastateltavilta, onko tehty oikeita tulkintoja asioiden tilasta. Koko kehittämistyön ajan pidettiin tarkkaa päiväkirjaa keskustelujen pohjalta nousseista kehittämisideoista ja havainnoista. Aineistot litteroitiin

ja niistä tehtiin analyysi, jonka pohjalta muodostuivat lopulta kehittämisehdotukset. Kehittämisehdotukset perusteltiin peilaten lähdekirjallisuuteen ja toimivaksi havaittuihin käytänteisiin B2B-toimialalta.

Kehittämistyö oli kaikkienensa tutkijalle mielenkiintoinen oppimismatka ja toi valtavasti hyvää kokemus- ja osaamispääomaa tulevaisuuden työelämän haasteisiin. Tutkija on kiinnostunut tulevaisuudessa toimimaan vastaavien kehittämistöiden parissa ja on niistä jo alustavaa keskustelua käynyt eri toimijoiden kanssa, joten kehittämistyö on saavuttanut tavoitteensa ainakin tutkijan näkökulmasta. Kehittämistyön tuotoksesta voivat myös muut pienet B2B-yritykset saada omaan toimintaansa mallia, miten lähteä modernia myyntiä sekä myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä kehittämään pelikirjan avulla.

Mahdollisia jatkotutkimisen ja -kehittämisen aiheita kohdeorganisaatiolle voisivat olla esimerkiksi uusille tai potentiaalisille valmentajille suunnattu opas, niin sanottu rekrytointin pelikirja, jossa kuvattaisiin enemmän kohdeorganisaation sisäisiä toimintamalleja. Työnantajavision kirkastaminen ja yrityksen veto- sekä pitovoiman kasvattaminen on tulevaisuudessa yhä tärkeämpää, kun parhaista tekijöistä kilpaillaan.

LÄHTEET

Alanko, M. & Ruuhilahti, S. (2020). FreeStyler (Suunnitelmia&Sattumia): Voitava viestintä ja markkinointi. BrandLoud Entertainment.

Gartner. (2019). The B2B Buying Journey. The B2B buying process has changed, has your sales strategy? Haettu 6.6.2023 osoitteesta <https://www.gartner.com/en/sales/insights/b2b-buying-journey>

Ginty, M., Vaccarello, L., & Leake, W. (2012). Complete B2B Online Marketing. Wiley.

Granath, E. Ihanneasiakasprofiili, jotta voisit tehokkaammin. Haettu 30.5.2023 osoitteesta <https://www.vainu.com/fi/blogi/ihanneasiakasprofiili/>

Grönroos, C. (2015). Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Talentum.

Günther, K., Hasanen, K. & Juhila, K. Johdanto: Analyysi ja tulkinta. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Haettu 13.6.2023 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Heiskanen, A. (2019). Tietoisesti taitava myynnin johtaja. Alma Talent.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. Tammi.

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S., Tanner, R., & Kiukas, A. (2021). Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas. Alma Talent.

Kananen, J. (2018). Digimarkkinointi ja sosiaalisen median markkinointi. jamk.fi.

Kankkunen, O. (2023). Kasvua somesta. Kehitä liiketoimintaasi sosiaalisen myynnin avulla. Bonfire Books.

Kankkunen, O. Mitä on Social Selling? Haettu 29.5.2023 osoitteesta <https://oonakankkunen.fi/social-selling/>

Karppinen, J., Poussu, A. & Sorri, T. (2022). Valitse myynnin kasvu. Docendo.

Kaschyk, H. Unlocking The Secrets of ROI. By: Kaschyk, Howard, American Drycleaner (Crain Communications Inc. (MI)), 00028258, Jun2006, Vol. 73, Issue 3. Haettu 29.5.2023 osoitteesta <https://lillukka.samk.fi/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&Auth-Type=ip&db=buh&AN=21194976&site=ehost-live&scope=site>

Kenner, K. & Leino, S. (2020). #Myyntikirja - Menesty uuden ajan B2B-myynnissä. Alma Talent.

- Kim, W. C., Mauborgne, R., Tillman, M., Susitaival, S., & Chan Kim, W. (2015). Sinisen meren strategia (Laaj. p., [8., uud. p.]). Talentum.
- Kohdeorganisaatio. (19.10.2022). Toimitusjohtajan haastattelu.
- Kohdeorganisaatio. (4.5.2023). Valmentajan haastattelu.
- Kohdeorganisaatio. (28.4.2023). Hallituksen puheenjohtajan haastattelu.
- Komulainen, M. (2018). Menesty digimarkkinoinnilla. Kauppakamari.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). Principles of Marketing. Pearson.
- Kurvinen, J. & Seppä, M. (2016). B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja: Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Kauppakamari.
- Kärkölä, H. (15.5.2023). Sähköposti Heikki Kärkölältä kohdeorganisaatiolle.
- Laine, K. (2015). Myynti on rikki. B-to-B-myyntin uusi aika. Talentum Pro.
- Leino, S. (2017). Sosiaalinen myynti alkaa kuuntelusta. Yrittäjän 100 oppia. Haettu 30.5.2023 osoitteesta https://www.youtube.com/watch?v=ZhHsp_dLf38
- Lillberg, P. & Mattila, R. (2020). Kestävä markkinointi. Alma Talent.
- Mercuri international. (2021). The Future State of Skills. https://mercuri.net/wp-content/uploads/2022/04/the_future_state_of_skills.pdf
- Määttä, T. 2016. Voittava myyntistrategia – myynnin johtamisen kulmakivi. Haettu 31.5.2023 osoitteesta <https://kasvujohtaminen.com/2016/11/21/voittava-myyntistrategia-myyntin-johtamisen-peruskivi/>
- Network&Growth. Markkinoinnin sisältöstrategiaopas. Haettu 30.5.2023 osoitteesta <https://app.seidat.com/presentation/shared/msf7Ew-BYjhxG28emg/4/1>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. (2010). B-to-B-palvelujen markkinointi. WSOYpro.
- Paaso, H. (8.6.2023). Henkilökohtainen keskustelu B2B-myyjän kanssa.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Pyymäki, P. (13.6.2023). Henkilökohtainen keskustelu B2B-myyntin ammattilaisen kanssa.
- Pääkkönen, L. (2017). Social Selling: henkilöbrändi, verkostot ja sosiaalinen media B2B-myyntissä. Noblea.

Ropponen, J. (2022). Strateginen kumppani: Näin solmit isoja diilejä ylimmän johdon kanssa. Axend.

Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. (2007). Haasteena myynnin johtaminen. Imperial Sales.

Rubanovitsch, M. D. (2018). Myyntikapina: Korvaako kone ihmisen myyntityössä (1. painos.). Imperial Sales.

Rubanovitsch, M. D. (2019). STOP-myynti: Pysähdy myymään (1. painos.). OY Imperial Sales AB.

Rusi, S. Kuinka teet verkkosivustostasi parhaan myyntikanavasi? Haettu 13.10.2022 osoitteesta <https://leadoo.com/fi/blog/kuinka-teet-verkkosivustostasi-parhaan-myyntikanavasi/>

Saarijärvi, H., & Puustinen, P. (2020). Strategiana asiakaskokemus: Miksi, mitä, miten? Docendo.

Sainio-Lehtimäki, K. (2022). Työelämän laadun kehittämismalli. [AMK-opinnäytetyö, Satakunnan ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202203173691>

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Seidat. Haettu 6.6.2023 osoitteesta <https://www.seidat.com/fi/seidat-tarina/>

Suojanen, E. (2020). B2B-markkinointi. Konkreettiset keinot B2B-myyntin kasvattamiseen. Haettu 6.6.2023 osoitteesta <https://myynninmaailma.fi/asi-antuntija-artikkelit/kasvumarkkinointi/b2b-markkinointi-konkreettiset-keinot-b2b-myyntin-kasvattamiseen/>

Vilka, H. (2021). Tutki ja kehitä. PS-kustannus.

Vuori, J. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Haettu 27.10.2022 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

LIITE 1: KYSYMYKSET OPINNÄYTETYÖN TOIMEKSIANTAJALLE / TOIMITUSJOHTAJA (HAASTATTELU 19.10.2022)

- Yrityksen perus- ja taustatiedot?
- Minkälainen on yrityksen henkilöstörakenne ja tämänhetkinen työnjako (erityisesti myynnin suhteen)?
- Mitkä ovat yrityksen strategiset tavoitteet?
- Millä keinoin tavoitteisiin on pyritty eli mitä myynnin toimenpiteitä tällä hetkellä tehdään tavoitteisiin pääsemiseksi?
- Mitkä ovat tällä hetkellä yrityksen palveluita? Miten kuvaisit myyntiprosessin?
- Miten myyntiä tällä hetkellä seurataan? Mitä myynnissä pitäisi parantaa?
- Mitkä asiat koet haasteiksi myynnissä?
- Entä mitä haasteita on myynnin johtamisessa?
- Mikä tulevaisuuden toiveita sinulla on yrityksen myyntiin liittyen?

LIITE 2: KYSYMYKSET OPINNÄYTETYÖN TOIMEKSIANTAJALLE / HALLITUKSEN PUHEENJOHTAJA (HAASTATTELU 28.4.2023)

- Minkälainen on hallituksen kokoonpano ja tämänhetkinen vastuun jako (erityisesti myynnin ja markkinoinnin suhteen)?
- Minkälainen on yrityksen tilanne tällä hetkellä hallituksen näkökulmasta?
- Millainen visio hallituksella on tulevaisuudesta?
- Mitkä ongelmat / haasteet ovat tuon tulevaisuuskuvan tiellä?
- Miten hallituksessa on tehty strategiatyötä tähän asti?
- Miten kasvutavoitteiden toteutumista tällä hetkellä seurataan hallituksessa?
- Mitä yrityksen toiminnassa pitäisi mielestäsi parantaa?
- Mikä tulevaisuuden toiveita tai tavoitteita sinulla on yritykseen liittyen?

LIITE 3: KYSYMYKSET OPINNÄYTETYÖN TOIMEKSIANTAJALLE / TYÖHYVINVOINTIVALMENTAJA (HAASTATTELU 4.5.2023)

- Minkälainen on yrityksen tilanne tällä hetkellä valmentajan näkökulmasta?
- Miksi työskentelet valmentajana? Mikä tuo sinulle merkitystä työssä?
- Mikä on tällä hetkellä isoin haaste omassa työssäsi?
- Minkälainen on suhtautumisesi sosiaaliseen myyntiin?
- Miten koet, jos sinun työtehtäviisi sisällytetään myynnillisiä tehtäviä?
- Minkälaista tukea kaipaat myynnilliseen työhön?
- Mikä tulevaisuuden toiveita tai tavoitteita sinulla on omaan työhösi liittyen?

LIITE 4: MYYNNIN JA MARKKINOINNIN PELIKIRJA KOHDEORGANISAATIOLE

Myynnin ja markkinoinnin pelikirja

Sisälllys

Pelikirjan tausta 2
Yrityksen arvot 4
Visio 5
Miksi 5
Tavoitteet 6
Mittarit 7
Ihannesiakasprofiili ja ostajapersoona 8
Myyntistrategia 9
Työkalut 11

Tämä pelikirja on osa Satakunnan ammattikorkeakoulun johtamisen YAMK-tutkintoon kuuluvaa kehittämissyötä, jossa tutkittiin B2B-yrityksen myynnin kehittämistä sekä myynnin ja markkinoinnin yhteistyön parantamista.

Pelikirjan on tarkoitus auttaa myynnin ja markkinoinnin tekijöitä kehittää modernimpaa asiakaslähtöistä myyntiä ja asiakaslähtöisempää vuorovaikutuksellista viestintää - työskentelemään johdonmukaisemmin ja yhtenäisemmin sekä yritystä johtamaan myyntiä ja markkinointia oikein mittarein ja kestävä kasvun mahdollistaen.

Porissa kesäkuussa 2023
 Mari Viljanen

Yrityksen arvot

Arvot

1. Näistä asioista emme tingi
2. Näiden pohjalta teemme kaiken
3. Sisäisesti ja ulkoisesti painistuvat raihiin asioihin
4. Näillä asiat pysyvät muuroidesista fuuolimatia

Missio ja visio

Visionimme
 Tulevaisuuskuva, missä yritys haluaa olla tulevaisuudessa.

Missionimme
 Miksi yritys on olemassa, mitä se tekee ja kenelle?

Liiketoiminnan tavoitteet

- Tavoitteen tulee olla haastava, mutta tarjota mahdollisuus onnistumiseen.
- Tavoitteita pitää pystyä muuttamaan, mikäli olosuhteet niin vaativat.
- Tavoitteen pitää olla konkreettinen, kirjas ja kompakti.
- Tavoitteet on helpompi saavuttaa, kun koko tiimi osallistuu niiden määrittelyyn.

Lähde: Rubanovitch & Aalto, 2007, s. 51-52

Mittarit

600k

Tavoitteen tulee olla:
 Täsmällinen (Specific)
 Mitattava (Measurable)
 Saavutettava (Attainable)
 Oikeellinen (Reasonable)
 Aikaansidottu (Time-bound)

Mittarit johdetaan yrityksen tavoitteista. Tavoitteet, jotka eivät ole mitattavissa ovat turhia.

Mutakallen (Kanonen, 2018, s. 23)

Ihannesiakasprofiili ja ostajapersoona

Yritys Kettä tavoittelemme asiakkaiksi ja myös kettä emme tavoittele. Millaiset yritykset ovat mielellä kannattavia asiakkaita?

Ostaja Kuka on asiakas? Vaikka asiakas on yritys, on ostaja aina ihminen, jolla on omat tarpeensa ja toiveensa.

Viesti On helpompaa kohdentaa markkinointia, kun tietää, kettä puhuttelee, mitä hän tarvitsee? Kuinka voimme auttaa juuri häntä?

Myyntistrategia

Strategia kuvaa keinoja, suunnitelma, miten haluttuun tavoitteeseen päästään.

Työkalut

Pelikirjaan on hyvä kirjata kaikki käytössä olevat työkalut ja niihin liittyvät ohjeet.