



Jukka Ryynänen

Uusien myyntitapojen suunnittelu ja pilotointi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Liiketalouden kehittämisen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2025

Tiivistelmä

Tekijä:	Jukka Ryyänen
Otsikko:	Uusien myyntitapojen suunnittelu ja pilotointi
Sivumäärä:	60 sivua
Aika:	Toukokuu 2025
Tutkinto:	Tradenomi YAMK
Tutkinto-ohjelma:	Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma
Ohjaaja:	Lehtori Raisa Varsta

Tämän toimintatutkimuksena tehdyn opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää uudelle SaaS-palvelulle uusia myyntitapoja ja käyttötarkoituksia sekä segmenttejä markkinasta. Kohdeorganisaationa oli pitkään toiminut perheyritys, ja uuden SaaS-palvelun myynti oli jäänyt ydinbisneksen jalkoihin. Täten myös markkinapotentiaali oli tutkittu.

Kohdeorganisaation visiona oli toteuttaa uuden palvelun myyntityö tulevaisuudessa opiskelijamyyntiorganisaation voimin. Tällöin olisi mahdollista tarjota nuorille ammattilaisille oman alansa työpaikka, jossa kehittyä ja saada lisää vastuuta. Suunnitelmaan kuului myös urapolkuajatus, jossa opiskelija aloittaa esimerkiksi myyntiassistenttina, mutta etenee kokemuksen karttuessa account manageriksi.

Projektin jaettiin kahteen osaan: suunnitteluun ja testaukseen. Suunnitteluvaiheessa mallinnettiin kaikki tarvittava ja tämän jälkeen jokainen suunnitelman osa-alue pilotoitiin. Testausvaihe osoittautui hyvin tärkeäksi, sillä siitä saatiin kokemusta käytännön työn aidosta kuormittavuudesta sekä realistinen käsitys aikatauluhaasteista.

Toimintatutkimuksen tuloksena kohdeorganisaatiolle syntyi käsikirja siitä, kuinka SaaS-palvelun etämyyntikonsepti voidaan perustaa kokonaisvaltaisesti. Kyseisen SaaS-palvelun myynti käynnistyikin vasta toden teolla tämän projektin jälkeen.

Avainsanat: myynnin konseptointi, myyntiprosessi, myynnin pilotointi, markkinatutkimus

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

Abstract

Author: Jukka Ryyänen
Title: Designing and Piloting New Sales Methods
Number of Pages: 60 pages
Date: 20 May 2025
Degree: Master of Business Administration
Degree Programme: Business Development
Instructor: Raisa Varsta, Senior Lecturer, Head of Programme

The purpose of this thesis, which was conducted as an action research, was to find new sales methods and uses for the new SaaS service, as well as market segments. The target organization had been a family business for a long time, and the sales of the new SaaS service had been left to the core business. Therefore, the market potential was also unexplored.

The target organization's vision was to implement the sales work of the new service in the future with the help of a student sales organization. This would make it possible to offer young professionals a job in their own field, where they could develop and gain more responsibility. The plan also included a career path idea, where the student would start, for example, as a sales assistant, but progress to account manager as they gained experience.

The project was divided into two parts: planning and testing. During the planning phase, everything needed was modeled, and then each part of the plan was piloted. The testing phase proved to be very important, as it provided experience in the real workload of practical work and a realistic understanding of schedule challenges.

As a result of the operational research, the target organization created a manual on how to comprehensively establish a remote sales concept for a SaaS service. Sales of the SaaS service in question only began after this project.

Keywords: sales concepting, sales concept, piloting of sales, market research

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Käytetyt menetelmät & tietoperusta	2
2.1	Tietoperusta	3
2.1.1	Myyntiprosessi	3
2.1.2	Nykytila-analyysi	4
2.1.3	Markkinatutkimus	4
2.1.4	Prospektointi	5
2.1.5	Rekrytointi	5
2.1.6	Tulosten seuranta & KPI	6
2.2	Käytetyt menetelmät	6
2.2.1	Projektihallinta	6
2.2.2	Toimintatutkimus & Lean StartUp	7
3	Nykytila-analyysi	8
4	Projektin osa-alueet	10
4.1	Pilotointi & pilotista kampanjaksi	11
4.2	Prospektoinnin ABC	13
4.3	Ennakkomarkkinointi & toimenpiteet ennen myyjää	15
4.4	Asiakaskontaktointi & buukkaus	15
4.5	Myyntitapaaminen	16
4.6	Tarjous	16
4.7	Tarjoustapaaminen	17
4.8	Account Management	17
5	Ratkaisujen suunnittelu	17
5.1	SaaS-myyntin organisaatorakenne	18
5.2	Opiskelijamyynä vs. "tee parhaiden kanssa"	18
5.3	Opiskelijamyynä	19
5.4	Rekrytointi	21
5.5	Koulutus	22
5.6	Sisäinen viestintä ja yhteistyö	23
5.7	Urapolku – työntekijän sitoutus	24

5.7.1	Kolmitasoinen kehityspolku	24
5.8	Mittarit, seuranta & raportointi	25
5.9	Palkka- & provisiomallit	27
5.10	Työsuhteen päättäminen	28
6	Tulokset	28
6.1	Myyntiprosessi	28
6.1.1	Myyntiprosessin malli	29
6.2	Uuden kohderyhmän markkinatutkimus	31
6.2.1	Käytännön menetelmät - esimerkkejä	32
6.2.2	Kohderyhmän potentiaali	34
6.3	Agile-markkinatutkimus & pilotointi	35
6.4	Resursointi & muut tarvittavat kanavat	38
6.4.1	Oma rekrytointi vs. kumppani	39
6.4.2	Pelissäännöt ja huomiot	39
6.4.3	Etätyön johtaminen	42
6.5	Myyntissä tarvittava verkkomateriaali	43
6.6	Tekniset ratkaisut & työkalut – Alkuvaiheen edulliset ratkaisut	44
6.6.1	Tekniset ratkaisut & työkalut - Edistyneet ratkaisut	47
6.7	Työntekijän perehdytysprosessit & -työkalut	48
6.7.1	Perusperehdytys	48
6.7.2	Laajennettu koulutus	50
6.7.3	Myyjän omat ideat ja niiden jalostus – Agile-testaus	51
6.7.4	Myyjän kehityskaari – laajempi urapolku	53
7	Loppupohdinta	53
	Lähteet	56

1 Johdanto

Tutkittava ongelma on perinteisen yrityksen liiketoiminnan turvaaminen tulevaisuudessa uuden palvelun ja uusien toimintamallien avulla. Perinteisten tulostettujen opasteiden (liikennemerkkit, infotaulut, rakennusten exit-kyltit) tarve kutistuu vuosi vuodelta ja on hypättävä kohti uutta, digitaalisempaa liiketoimintamallia. Kumppaniorganisaationi toimii opastamiseen erikoistunut perinteinen perheyritys, joka on kehittänyt SaaS-palvelun alustan / pohjan digitaaliseen opastamiseen liittyen. Tarkemmin määriteltynä se on verkkosovellus-ratkaisu, eli puhelinsovelluksen ja verkkosivujen välimalli. Ratkaisu tuo opasteet ja ohjeistukset käyttäjän omalla äidinkielellä puhelimeen, siellä missä niitä tarvitaan. Tämä ratkaisu on ketterämpi kehittää ja muokata kuin sovellus tai verkkosivu, joka toimii sovellusmaisesti selaimen kautta.

Tutustuin organisaatioon ja projektiin työskennellessäni yritysmyyjänä rekrytointipalveluita tarjoten. Keskustelimme kohdeorganisaation toimitusjohtajan kanssa useat kerrat tästä projektista, sillä kulmalla, että voin auttaa työntekijöiden rekrytoinnissa. Projekti vaikutti todella kiinnostavalta alusta lähtien, sillä olen muutama vuoden työskennellyt juurikin perustaen uusia kampanjoita, pilotteja, myyntitiimejä ja -konsepteja. Koronasta johtuen työtehtäväni päättyi yllättäen ja olinkin pian yhteydessä yrityksen toimitusjohtajaan, tällä kertaa sillä kulmalla että olen kiinnostunut työskentelemään projektin vetäjänä. Tästä koko opinnäytetyöaihe lähtikin liikkeelle.

Perinteinen opasteiden myynti on enemmän tai vähemmän kertaluontoista kasvivirtaa, uuden palvelun toivotaan olevan muutos tähän. Perinteisillä opasteilla viitataan tässä liikennemerkkeihin, EXIT-kyltteihin rakennuksissa, rappukäytävän nimelistoihin, lentokentän opastekyltteihin, työmaaopasteisiin tai vaikka ulkoilun alueen info alueen karttoihin. Digitalisaation myötä myös perinteiset opasteet ovat jäämässä väistämättä vähemmälle. Yrityksellä ei ole itsellään osaa-

mista tai resursseja lähteä tutkimaan markkinaa, mallintamaan palvelua loppukäyttäjille sopivaksi, saati miettiä kuinka tämä saadaan integroitua osaksi vuosikymmeniä toiminutta yritystä, niin että se olisi taloudellisesti järkevää sekä työntekijöille mahdollisimman positiivinen muutos. Yhteyshenkilönä toimii yrityksen toimitusjohtaja jonka palveluksessa työskentelin projektin ajan noin kaksi vuotta opiskeluiden ohella. Aluksi tein karkean suunnitelman palvelun myyntiin ja markkinatutkimukseen liittyen. Mielenkiintoiseksi projekti tuli siinä vaiheessa, kun tutkimustyö ja suunnitelmat oli tehty ja lähdettiin aidosti muokkaamaan yrityksen toimintamalleja sekä implementoimaan uutta palvelua osaksi nykyistä myyntiä, muokaten radikaalisti myös totuttuja toimintatapoja.

Palvelun alusta oli olemassa, mutta sitä ei ollut myyty kuin räätälöitynä pariin kohteeseen. Asiakkaalle räätälöitynä myymisessä taloudellinen puoli kärsii pahasti, joten palvelu pitäisi tuotteistaa. Toisaalta ongelmana oli myös vanhan aikaiset toimintatavat mm. myyjien arjessa. Asiakkaat tavattiin kasvotusten, valmiuksia digitaaliseen / etänä tapahtuvaan myyntityöhön ei ollut. Oli ymmärretty, että nyt on muututtava. Projekti muutti koko yrityksen tapaa tehdä myyntiä: myyjien työtavat, verkkokauppa, digitaaliset palvelut sekä nykyaikaiset menetelmät.

Tavoitteena oli löytää markkinasta riittävästi kohderyhmiä, joille palvelun alusta on tuotteistettavissa ja rakentaa malli, jolla näitä kohderyhmiä voidaan havainnoida. Lisäksi tavoite oli mallintaa koko myyntikonsepti tämän ympärille, niin, että se on myös tarvittaessa skaalattavissa. Lähtökohtainen ajatus oli työllistää opiskelijoita, rakentaa heille urapolku, jolla saatiin myös sitoutettua nuoria henkilöitä vastuun kasvaessa. Toinen tutkittava vaihtoehto oli ”tee parhaiden kanssa”, eli tutkin minkälainen vaikutus olisi opiskelijoiden sijasta ottaa myyntiin kokeneita freelancereita. Projektissa tutkittiin myös jälleenmyynnin hyödyntämisen mahdollisuutta, omien myyntiresurssien hankkimisen sijasta.

2 Käytetyt menetelmät & tietoperusta

Projekti jaettiin eri osa-alueisiin, joista jokainen ensin suunniteltiin ja sitten testattiin käytännössä. Lean Startup -menetelmän mukaisesti jokaista osa-aluetta

mallinsin sykleissä niin pitkään, kunnes lopputulema oli riittävä. Testausvaiheessa kiinnitin mukaan myös lisäresursseja, lähinnä asiakaskontaktointiin. Osa oli yrityksen nykyisiä, uudesta tuotteesta innostuneita myyjiä. Yksi henkilö rekrytoitiin ulkoa testataksemme rekrytointiprosesseja & kanavia, etänä tehtyjä perehdytysuunnitelmia sekä aitoa työarkea uuden etänä olevan opiskelijamyynnin kanssa.

2.1 Tietoperusta

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus on tutkimusmenetelmä, joka korostaa käytännöllistä tietämistä teoreettisen tietämisen sijaan. Aito ongelmanratkaisu jossakin tietyssä organisaatiossa jonain tiettyinä ajanjaksona, sen sijaan, että esitetään yleisiä periaatteita, jotka vallitsevat kaikkialla maailmassa minä hetkenä hyvänsä. Toimintatutkimuksen ideana on tuoda kehittämiseen liittyvät toimenpiteet tietoisuutemme kohteiksi, ja kohdistaa niihin systemaattista ja jatkuvaa tarkastelua, jolloin toimintatavoistamme muodostuu rutiineja, jotka eivät enää kuluta voimavarojamme, kuten ennen. (Kaisla 2023, 12-13).

Menetelmissä hyödynsin runsaasti omaa kokemustani kyseisistä aihepiireistä, täydentäen uudella tiedolla.

2.1.1 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi tai myynnin malli, eli yrityksen tapa tehdä myyntiä. Asiakasputki tarkoittaa lähes samaa asiaa, mutta se pitää sisällään koko asiakkuuden elinkaaren jossa ei kuitenkaan aina ole läsnä myynnilliset toimet. Myyntiprosessi on lähes kaikkien yritysten tärkein toiminne. Se määrittelee mistä ja millä volyyymilla rahaa tulee yritykseen, unohtamatta asiakastyytyvää. Ilman toimivaa myyntiprosessia yrityksen on huomattavasti haasteellisempaa tehdä myyntiä ja kasvattaa sen liiketoimintaa. Myyntiprosessin tulee aina olla korkean tasalaatuisen ja sen tulee edetä johdonmukaisesti myyjästä tai toimipisteestä riippumatta.

Avain asiakastyytyväisyyteen on toimiva ja korkean tasalaatuinen myyntiprosessi ja se muodostuu sovituista rutiineista, joita koko yrityksen henkilökunta noudattaa. (Kenner & Leino 2020, 50.)

Myyntiprosessiin, tai yrityksen tapaan tehdä myyntiä liittyy myös vahvasti organisoituminen. Eli miten myynnin henkilöt tekevät yhdessä töitä, kuka johtaa ketäkin ja minkälaisissa tiimeissä. Hyvin yleinen tapa yritysmyyntin puolella on pienehköt noin 4-6hlö myyntitiimit, joissa on tiiminvetäjä erikseen itse myös tietyn osuuden työajastaan tehden myyntiä. Toisaalta ilman tiimiä toimivia myyntillisistä yksiköitä on paljon, ja myös todella suuria tiimejä. Organisoituminen määrittyy myytävän palvelun ja toimialan mukaan, sen suhteen mikä on fiksuin tapa toimia.

2.1.2 Nykytila-analyysi

Nykytila-analyysi lähtee liikkeelle yrityksen toimintaan tutustumalla. Nykytilaa tulkitessa ohjausryhmiin osallistuminen, henkilöstön haastattelut sekä toiminnan kokonaisvaltainen tarkastelu on kriittisen tärkeää. Nykytila-analyysiä tehdessä tulee valmistautua aina kohtaamisiin huolella: laaditaan kysymykset aiheista, joihin halutaan tutustua tarkemmin ja määritellään kohtaamiselle tarkoitus sekä tavoite. Riippuen tarkasteltavan kohteen laajuudesta, nykytila-analyysissä on hyvä ottaa huomioon liiketoimintaympäristöön vaikuttavat tekijät, asiakas- ja kohderyhmät, tarjoamamme tuotteet tai palvelut, kilpailijoiden tuotteet tai palvelut sekä markkinointi ja sen merkitys. (Viita 2020, 49-55).

2.1.3 Markkinatutkimus

Markkinatutkimuksessa tutustutaan uuteen kohderyhmään, tarkoituksena tarjota sille tuotteita tai palveluita. Riippuen tahtotilasta ja tarpeesta, markkinatutkimuksen voi kohdistaa joko markkinaan ja asiakaskäyttäytymiseen, kohderyhmän kyselytutkimuksiin tai mielipidetutkimukseen. Tai vaikka kaikkiin näistä. (Hammersveld 2007, 39-40).

Markkinatutkimuksen tarkoituksena on siis tutkia kohderyhmän käyttäytymistä, intressejä, markkinaa sekä trendejä. Markkinatutkimuksen voi myös jakaa kvalitatiivisiin sekä kvantitatiivisiin tutkimuksiin. Kvantitatiivinen tutkimus on tyypillisesti isoon massaan kohdistuva kyselytutkimus, tai muuten suuren otannan arviointi geneerisellä menetelmällä. (Hamersveld 2007, 39-40).

Tässä työssä käytin kvalitatiivista tapaa, jossa tutkimuksen kohteet ovat tarkkaan valittu ja tutkimus tehdään suunnitellun puhelinhaastattelun sekä jatkotoimenpiteiden perusteella.

2.1.4 Prospektointi

Prospektointi tarkoittaa potentiaalisten asiakasyritysten, sekä päättäjien kontaktitietojen keräystä myyntiä varten. Kun kohderyhmä on todettu markkinatutkimuksella potentiaalisiksi, kerätään kohderyhmän potentiaaliset asiakkaat päättäjineen kontaktilistalle. B2B-liiketoiminnassa prospektointi on kriittisen tärkeää tehdä oikein, erityisesti jos markkinan potentiaalia vasta testataan, kuten tässä opinnäytetyössä. Jos kontaktoit vahingossa vääriä henkilöitä oikeasta yrityksestä, et saa palautetta, keskustelua etkä kauppaa ja pahimmillaan menetät kyseisen asiakkuuden. Yleisesti titteliin kannattaa kiinnittää huomiota ja varmistaa että keskustele oikean henkilön kanssa. (O'Reilly, 2025).

2.1.5 Rekrytointi

Rekrytoinnissa tulee ensisijaisesti määritellä, mitä olemme hakemassa ja miksi. Mitä tällä rekrytoinnilla haluamme saavuttaa lyhyellä ja pitkällä aikavälillä? Mikä on vaatimustaso ja palkkahaitari? Tietenkin myös perehdytys täytyy suunnitella.

Varsinkin jos uuden palkkauksen kanssa on kiire eikä tarvittavan osaamisen taso ole korkea, kannattaa käyttää henkilöstöpalvelualan toimijaa rekrytoinnissa. Tässä on etuna myös virhetilanteisiin reagointi. Jos asiat eivät suju halutulla tavalla, voidaan prosessi ja kriteerit määritellä uudelleen, tai keskeyttää koko rekrytointi.

Rekrytoidessa vaativimpiin ja liiketoiminnan kannalta kriittisiin positioihin kannattaa käyttää suorahakua sekä siihen erikoistunutta asiantuntijaa. Yleensä nämä kandidaatit ovat vaikeasti löydettävissä ja tähän voi mennä pitkäkin aika ilman rekrytointiasiantuntijan apua. Rekrytoivan esihenkilön tulee olla tiiviisti mukana prosessissa ja tehdä itsenäinen päätös asiantuntijan suosituksia kuunnellen.

Rekrytointikumppania käytettäessä kumppanin roolin määrittely nousee entistä tärkeämmäksi, sillä joku muu tekee esikarsinnan sinun määrittelyiden perusteella. Ilman, että edes näet kandidaatin profiilia. Avainasemassa on tiivis yhteistyö ja kommunikaatio toteuttavan tahon kanssa, sekä hyvät ennakkotiedot. (Kaijala 2016, 14-16).

2.1.6 Tulosten seuranta & KPI

KPI on yleisesti käytetty lyhenne englannin kielen sanasta "key performance indicator" eli koko liiketoiminnan, tai tietyn liiketoiminta-alueen kannalta oleelliset numeraaliset tekijät ja tulokset, henkilökohtaisella tasolla. Yleisesti KPI:tä käytetään myynnissä, esimerkiksi kappalemääräinen myynti, eurot, asiakaskoh- taamiset tietyn ajanjakson ajalta. Nämä tulee olla määriteltynä yrityksen toi- mesta, ja ne asetetaan tavoitteiksi työntekijöille. Näiden tavoitteiden määrittely, sekä seuranta on todella tärkeää. Tämä on elinehto yritykselle, joka haluaa myös mallintaa liiketoimintansa dataa ja tehdä tämän perusteella johtopäätök- siä. Yleisesti data esitellään visuaalisina kaavioina, jotta tulokset ovat helpom- min havaittavissa. (O'Reilly, 2025).

2.2 Käytetyt menetelmät

2.2.1 Projektihallinta

Projektinhallinta on tiivistettynä projektin suunnittelua, organisointia ja ohjausta alusta loppuun. Se on taito pitää projekti aikataulussa, budjetissa ja tavoitteiden mukaisena. Projektin osalta hyödynsin tuote- ja prosessiperusteista suunnitte- lua, vaiheittaisella lähestymistavalla.

Tuotepohjaisessa suunnittelussa keskitytään projektin tuotoksiin ja suoritteisiin. Se on erityisen tehokas hankkeissa, joiden tavoitteena on tuotteen tai palvelun lanseeraus, ja se ohjaa sitä alkuperäisestä ideasta aina valmistumiseen ja myyntiin asti. Prosessipohjaisessa suunnittelussa kaikki projektitoiminnot sovitaan yhteen organisaation keskeisten tavoitteiden kanssa. Tällöin projektipäällikkö varmistaa, että kaikki projektin osatekijät edistävät yrityksen arvoja ja tavoitteita ja ovat niiden mukaisia.

Vaiheittainen lähestymistapa jakaa projektin erillisiin vaiheisiin ulkoisten rajoitteiden vuoksi. Kukin vaihe noudattaa projektinhallinnan elinkaaren vaiheita, mikä tekee siitä ihanteellisen pienille, hyvin määritellyille projekteille. (Oneflow, 2024).

Käytännössä projektin osa-alueet jaettiin osiin, aikataulutettiin ja seurattiin etenemää. Kaikille osioille määriteltiin tavoitteet ja näitä 1-2 viikon välein kävimme läpi yhdessä yrityksen kanssa. Koska kyseessä oli uusi palvelu uudella mallilla, myös suuntaa piti korjata ketterästi, mikäli jokin osa-alue ei toiminut halutulla tavalla. Uutta kehittäessä nopea reagointi ja tiivis yhteistyö organisaation kanssa on todella tärkeää.

2.2.2 Toimintatutkimus & Lean StartUp

Toimintatutkimus on luonteeltaan syklistä. Nämä syklit auttavat ymmärtämään, analysoimaan ja kehittämään käytäntöjä ja toimintatapoja. Syklillä viitataan kehämäiseen prosessiin, joka päättyy käsitteellisesti uuteen alkupisteeseen, josta uusi kierros jälleen alkaa. Matkan aikana on kuitenkin tapahtunut paljon oppimista, joten uusi alkupiste ei ole enää sama, josta lähdettiin liikkeelle. Syklejä voidaan toteuttaa erilaisilla tasoilla. Kun pyrimme muuttamaan asioita ja toimintatapoja, me emme tiedä etukäteen, mikä toimii ja mikä ei. Meidän tulee kokeilla, jotta tunnistamme kokemuksellisesti parhaat vaihtoehdot. Tässä työssä noudatimme 1-2 viikon syklejä, projektin osa-alueesta riippuen. (Kaisla 2023, 46).

Lean StartUp määrittyi menetelmäksi sen ketteryyden takia, sekä siksi että tuo pohjautuu mm. menneisyydestä tuttuun vesiputousmalliin. Erityisesti näin Rakenna – Mittaa – Oi mallin tähän projektiin sopivana. Build–Measure–Learn on kolmivaiheinen tekniikka, jota käytetään vahvistamaan oletuksia asiakaskunnan käyttäytymisestä. Tämän tekniikan avulla ideat pystytään muuttamaan toimiviksi malleiksi myyntiin. Syklin ensimmäisessä vaiheessa toteutetaan visiota, jota toisessa vaiheessa testataan reaali maailmassa. Testitulosten perusteella opitaan eli päätetään joko säilyttää vanha suunta tai tehdä merkittävä muutos uutta strategista hypoteesia varten. (Kaisla, Leskinen, Stenberg, 2025).

3 Nykytila-analyysi

Lähdin tähän projektiin tilanteessa, jossa yrityksellä oli vain ajatus ”jostain”, sekä käytettävissä oleva alusta, jolla tämän ajatuksen voisi toteuttaa. Ajatus oli tuoda perinteisen opastamisen lisäksi ihmisille mahdollisuus mobiiliopastamiseen erilaisissa tilanteissa, jopa kaikilla mahdollisilla kielillä. Ja perinteisen opastekyltin sijasta voisi olla myös vaikkapa ohjevideoita opastettavan omalla kielellä.

Ensimmäisenä selvitin ongelman raamit: mitä on palvelun osalta jo tehty, mitä kokeiltu ja missä epäonnistuttu, miksi? Kuinka tällä hetkellä toimitaan, mistä syystä ja miten se on sujunut? Mikä tällä hetkellä onnistuu ja mikä ei? Yrityksen oma tahtotila kehittyä, missä he näkevät olevansa 5-10 vuoden kuluttua?

Kaikki tämä tieto oli saatavilla yrityksen sisältä. Kun olin kerännyt tarvittavat tiedot, yhdistin sekä analysoin saatavilla olevat tiedot, jonka jälkeen esittelin toimitusjohtajalle ehdotusten kanssa. Kaikkiin muutosprojekteihin pitää olla perusteet ja on tärkeää saada ongelma esiin, jotta henkilöt ovat halukkaita ja sitoutuneita projektiin ja jotta he ymmärtävät, miksi asioiden on muututtava. Kun kehittämiskohde oli täsmentynyt, tein projektisuunnitelman sisältäen aikajärjestyksen osa-alueineen sekä tavoitteet näihin parin viikon sykleihin. Tässä kohtaa täsmennettiin myös, mitä tehdään milloinkin sekä havainnoitiin projektin eri osa-alueiden keskinäiset riippuvuussuhteet.

Aikajänteeseen vaikutti suurelta osin organisaation yhteyshenkilöiden sitoutuminen ja ajankäyttö, ymmärrän hyvin kiireisen toimitusjohtajan arjen ja kiireestä johtuvia pullonkauloja voi syntyä. Tässä nimenomaan aikataulutetun suunnitelman tärkeys korostui, jotteivät selvitettävät asiat tule yllätyksenä ja vastausten saaminen voi kestää.

Henkilöresursseina oli lähtökohtaisesti vain opinnäytetyön tekijä sekä lisäresurssit asiakaskontaktointiin, toki aikaa tarvittiin yrityksen sisältä toimitusjohtajaltakin. Uudet digitaaliset työkalut voivat tulla hankintalistalle, mutta toimitusjohtaja tekee tästä päätöksen. Mahdollisimman ketterät menetelmät toimivat tässä parhaiten, ainakin toiminnan keskivaiheilla, kun toimintaa oli jo jalkautettu ja haluttiin nähdä tuloksia / muutoksia nopeasti.

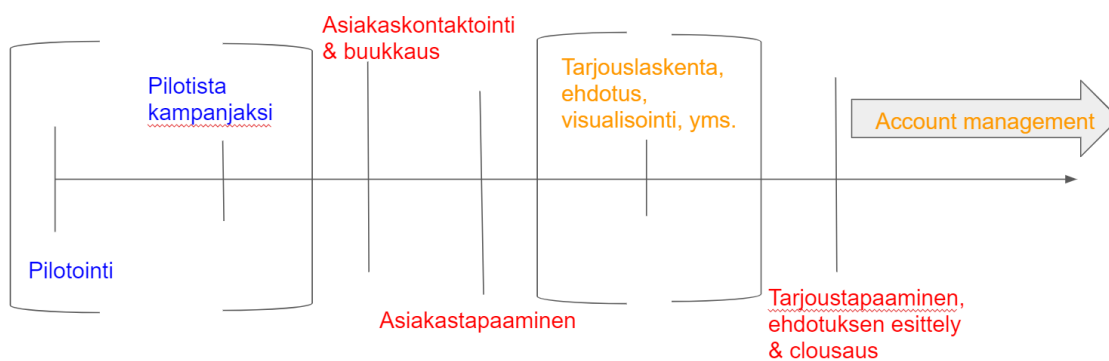
Ensin tutkin asiakasrajapintaa ja tuotteistin palvelua niin, että se on tarjottavissa eri toimialojen asiakkaille vaivattomasti. Suunnittelin myös kuinka palvelua voidaan upottaa myyjien arkeen, ja koulutin aluksi yhden myyjän, joka alkoi pikkuhiljaa omaksumaan palvelun myyntiä. Vasta kun oli testattu yhden myyjän voimin, voitiin jalkauttaa koko kokonaisuus aidosti osaksi arkea.

Samalla kun tutustuin myyjien sen hetkiseen toimintaan, peilasin sen mallintamista digitaalisempaan myyntiin. Lopullisena tavoitteenani oli saada digitaalisuus osaksi arkea, jopa verkkokauppamaisuuteen asti, niin että yksittäisten opasteiden ostajat eivät vie myyjän aikaa vaan myyjät voivat keskittyä avainasiakkuuksiin. Sitouttaminen toimi tässä parhaiten perustelemalla ensin tarve, sitten osoittamalla hyödyt sekä tietenkin hyväksyttämällä suunnitelmat ennen tätä toimitusjohtajalla.

Tutkimuksen onnistumisen ja luotettavuuden mittaaminen tapahtui kumppaniorganisaation kanssa yhdessä laadittujen projektitavoitteiden mukaan. Toteutuiko ennakko odotukset, saatiinko asiakkailta halutut tiedot, pystyimmekö tuotteistamaan palvelun edes joltain osin myyjien käyttöön sekä digitalisoitua toimintatapoja tähän päivään sopivaksi?

4 Projektin osa-alueet

Alusta, jolle palveluratkaisu toteutettiin oli hyvin monipuolinen ja monikäyttöinen. Koska emme itsekään vielä tienneet palvelun täyttä potentiaalia oli äärimmäisen tärkeää tehdä koeponnistuksia markkinaan, jotta opimme itse ja jotta voimme mahdollisimman hyvin tukea myyjä sekä viestiä mahdollisimman kirkkaasti asiakkaalle siitä, mitä tarjoamme.



Kuvio 1. Myyntiputken vastualueet.

Yllä kuvattuna palvelun myyntiä varten suunnittelemani myyntiputki ja sen vastualueet: Myyntijohtajan vastuu sinisellä (pilotointi + pilotista kampanjaksi), aloittavan/uuden myyjän (taso 1) rooli punaisella (asiakaskontaktointi ja tapaamiset). Oranssilla on kuvattu ne vaiheet, joissa myyntijohtaja toimii vahvasti tukena uudelle myyjälle (tarjouslaskenta yms sekä account management). Hieman kokeneemman myyjän (taso 2) apuna myyntijohtaja toimii tarpeen mukaan. Kokenut myyjä (taso 3) osaa nämä jo itsenäisesti.

Myyjän rooli - 3 vaiheinen myynti. Ensimmäisellä tasolla uusi myyntihenkilö vielä harjoittelee. Tarjoten asiakkaille rajatusti vain yksinkertaisia osia palvelusta. Kun itsevarmuus kehittyy, voidaan antaa kokonaisvaltaisempi myynti joka pitää sisällään myös uudenlaisia ja haastavampia asiakkaita. Näissä edelleen myyntijohtajan tukemana. Vasta kun myyntihenkilö saavuttaa tason kolme, pääsee hän kokonaisvaltaisesti hoitamaan myyntiputken ja kaikkine

palveluineen sekä palvelun asiakasräätelöinti itsenäisesti, unohtamatta asiakashoidollista yhteydenpitoa olemassa oleviin asiakkaisiin.

Myyntin tukitoiminne / myyntijohtaja tekee koeponnistuksen, pilotoinnin, tiettyyn kohderyhmään ja onnistuessaan pilotoinnista muodostuu kohderyhmä myyjille. Myyjille toimitetaan listaus asiakkaista heidän vastuualueella ja joille buukataan tapaaminen. Esimerkiksi sisäänpääsyn apuna voidaan käyttää 3-6kk tarjouskampanjaa, jossa jokin yksinkertainen tarjoama tarjotaan asiakkaalle.

Vasta itse tapaamisessa tarkoituksena on kartoittaa todelliset ongelmat ja tarpeet. Visualisoinnit ja muut tarjouslaskennat tehdään myyntijohtajan toimesta tai avustuksella tarvittaessa (perusluonteiset tarjoamat näissä ensimmäisissä tapaamisissa, etukäteen tehty mallit, joita voi esitellä). Jatkotapaaminen on vasta kokonaisvaltainen myyntitapaaminen, kun asiakas on saanut kokeilla, ymmärtää itsekin paremmin palvelun mahdollisuudet ja hänelle voidaan tarjota palvelua isommassa mittakaavassa. Tasolla 2, kamppiksen jälkeen on myyntijohtajan avustuksella mietitty tarjoama seuraavaan tapaamiseen, kun on saatu palautetta ja ensitapaamisessa päästy tosiasiallisiin ongelmiin kiinni.

4.1 Pilotointi & pilotista kampanjaksi

Tässä opinnäytetyössä käytetyn pilotoinnin malli pähkinänkuoressa on seuraava. Otetaan tietty asiakassegmentti, jossa nähdään potentiaalia palvelun millä tahansa ominaisuudella, esimerkiksi kuntosalit: Ensin prospektoidaan riittävä määrä potentiaalisia asiakkaita, mietitään tarkkaan, mitä heille tarjotaan ja miten. Tässä huomiona se, koska kyseessä on pilotointi, on äärimmäisen tärkeää saada onnistumisia eri palvelumalleilla sekä myös rehellistä palautetta asiakkaalta. Koska kyse on pilotoinnista ennen varsinaista myyntityötä, voisi olla jopa hedelmällisempää tarjota esimerkiksi 3kk ilmaista palvelua (vain ja ainoastaan kerätäksemme palautetta), jotta varmistetaan nopea tempo sekä se, että asiakas ottaa useamman osa-alueen kokeiluun. Pilotoinnin onnistuminen on ehtona myyntin aloitukselle, jossa buukataan tapaaminen, esitellään palvelu ja

otetaan se myös käyttöön. Tämän jälkeen seurataan tuloksia yhdessä asiakkaan kanssa ja ollaan tiiviisti yhteydessä, palautetta edelleen keräten.

Tehokkain tapa tähän on, että pilotoinnit tehdään tehokkaasti toimiala / segmentti kerrallaan, niin, että eri segmenttejä pilotoidaan samanaikaisesti. Heti kun palvelu on yhdessä kohderyhmässä käytössä, ei jäädä odottelemaan tuloksia, vaan otetaan toinen kohderyhmä työstöön. Lisäksi pohditaan, paljonko on eri toimialoja, joissa on potentiaalia? Mitä ne vaativat tuotekehitykseltä? Kuinka tarkkaa pilotointia tehdään, toimiala kerrallaan, vai uusi palvelumuotoilullinen ajatus kerrallaan per toimiala? Kohderyhmän koko, kauanko myynnillä menee läpikäydä koko segmentti?

Jos pilotointi tehdään perinteisellä myyntityylillä, vaatii tämä enemmän aikaa ja panostusta. Kun saadaan yksi onnistunut myynti, tämä voi tarkoittaa vain yhtä tiettyä osaa palvelusta ja se ei välttämättä anna tarvittavia kokemuksia kampanjan käynnistämiseen. Jos pilotointi tehdään niin, että voidaan tarjota yhdelle kohderyhmän asiakkaalle useampi toiminnallisuus palvelusta, saattaa se jopa riittää. Tässä on myös pohdittava aikataulu: perinteinen myyntityö voi viedä kauankin, jotta saadaan kampanjaan vaadittavat tiedot. Jos taas tarjotaan ilmaisenä kokeiluun useampi osa palvelua, saadaan tarvittavat palautteet ja kokemukset nopeammin. Näin voisi olla mahdollista pilotoida hyvin paljon eri segmenttejä lyhyessä ajassa. Pilotin tarkoituksena on yksinkertaisesti varmistaa palvelun tiettyjen osa-alueiden potentiaali, selvittää tosiasialliset ongelmat, jotka palvelu ratkaisee ja kerätä arvokasta palautetta asiakassegmentti kerrallaan, unohtamatta omaa oppimista palvelun käyttömahdollisuuksista nimenomaan asiakaslähtöisesti, "testata" palvelua kentällä, sen mallisena että voidaan skaalata myyjille.

Kun pilotti on onnistunut (=asiakas sanoo, että se on tärkeä/hyödyllinen palvelu ja antaa positiivista palautetta, eli tiedetään mihin tarjota ja mitä) rakennetaan myyntijohtajan toimesta täsmälliset materiaalit ja kohdeohjeistukset myyjille. Lisäksi pilotin pohjalta järjestetään myyntijohtajan toimesta yhteinen koulutus kai-

kille myyjille uuteen kohderyhmään liittyen, käydään läpi pilotin tulokset ja mahdolliset palveluun liittyvät koulutukset uudelle kohderyhmälle. Kun myyjät pääsevät uuteen kohderyhmään kiinni, jälleen aktiivinen sisäinen viestintä, seuranta ja sparrailu ovat avainasemassa.

4.2 Prospektoinnin ABC

Ennen prospektoinnin eli asiakaslistausten keräyksen aloittamista tulee määrittellä kohderyhmä ja otannan haluttu koko. Kun ne ovat tiedossa, tiedetään minäkalaisia yrityksiä ollaan etsimässä. Tärkeää on siis määrittellä halutut kriteerit prospektointiin kuten toimiala, liikevaihto, henkilöstön määrä tai vaikka maantieteellinen sijainti. Edistyneemmillä prospektoinnin työkaluilla voidaan kriteereitä tarkentaa, esimerkiksi yrityksessä käytettävät teknologiat, taloudelliset ennusteet, rekrytointien määrä tietyllä ajalla, yritysostot / fuusiot, uudet toimipisteet, henkilöstön muutokset tai vaikka käytettävät some-kanavat ja niiden aktiivisuus. Näin täsmällisiä kriteereitä pääsee määrittelemään mm. Vainu-ohjelmalla (www.vainu.com/fi/), hintaan 6600€ / vuosi, opinnäytetyön tekohetkellä.

Ilmaisia prospektoinnin kanavia (peruskriteerit) on mm. Finder, Google, yritysten verkkosivut ja LinkedIn. Paljon löytyy myös "valmiita" listauksia eri sivuilta, mutta usein vajaavaisilla ja mahdollisesti vanhentuneilla tiedoilla. Ilmaisissa ohjelmissa on se huono puoli, että niistä ei saa ladattua listauksia exceliin. Tämä hidastaa prospektointia huomattavasti, kun lista pitää rakentaa manuaalisesti. Toki tässä ei ole tarkoituksena kerätä kovin "laadukkaita" prospekteja, vaan määrä on tärkeämpi kriteeri ja siten asiakaslistan kerääminenkin on hieman nopeampaa. Pilotoinnin ensimmäiset prospektit kannattaa valita hieman suurempaa harkintaa käyttäen.

Pilotoinnin ensimmäisistä kontaktoinneista tulisi saada mahdollisimman kattava kuva kohderyhmästä, joten valittujen prospektien on hyvä olla todella erilaisia, jopa kohderyhmän "ääripäitä", jotta siitä voidaan tehdä johtopäätöksiä mahdollisimman tarkasti, kokonaisuus mielessä pitäen. Nyrkkisääntönä voisi pitää sitä, että mitä hitaampi myyntiprosessi ja kalliimpi tuote / palvelu, sitä laadukkaampia

prospekteja tulee hankkia. Tässä myyntimallissa asiakkaiden kontaktointi on hyvin nopeatempoista ja palvelu on edullinen, joten prospekteja otetaan määrällisesti paljon, löyhemmillä kriteereillä. Hyviä peruskriteereitä on esimerkiksi yrityksen toimiala, henkilöstömäärä, maantieteellinen sijainti sekä liikevaihto.

Ilmaisia työkaluja käytettäessä ja kun kyseessä on helposti saatavilla oleva tieto, realistinen tavoite on saada 20-40 prospektia listattua per työtunti. Tämä voi vaihdella paljonkin, riippuen siitä, mistä tieto kerätään, voidaanko kopioida liittämällä suoraan exceliin, vai pitääkö rivi kerrallaan itse näppäillä. Tässäkin on hyvä pitää oikea tarkkuus siinä, mitä tietoja aidosti tarvitaan ja mikä on myyjälle relevanttia, eli ei tehdä turhaa työtä. Tärkeimpiä tietoja, joita myyntihenkilö tarvitsee, on yrityksen nimi, yhteyshenkilö, tämän puhelinnumero ja sähköposti. Toimintaa tehostamaan voidaan ostaa valmiita asiakaslistoja eri palveluntarjoajilta, kehittää ohjelmistorobotiikkaa oman prospektoinnin tueksi, tai hyödyntää esimerkiksi työharjoittelijoita.

Kuinka aloittaa prospektointi haluttuun kohderyhmään eli mistä oikean yrityksen oikean päättäjän yhteystiedot sitten löytyvät? Ensimmäisenä tulee paikantaa haluttu yritys esimerkiksi googlettamalla. Mikäli halutaan löytää tietyn toimialan yrityksiä, esimerkiksi www.finder.fi sivustolta voi hakea tietyn toimialan yrityksiä ja sieltä näkee myös yrityksen perustietoja, sekä esimerkiksi kuuluuko työnantajarekisteriin. Kun olet paikantanut sopivan yrityksen, tulee löytää yrityksen sisältä oikea henkilö ja hänen yhteystiedot. Yleensä päättäjien tiedot löytyvät ihan hyvin nettisivuilta, mutta ei aina. Jos ei löydy, voi aina soittaa vaihteeseen ja tiedustella kuka heillä kyseisestä asiasta vastaa. Tai googleta yrityksen nimi + päättäjä. Usein löytyy esimerkiksi artikkeleita joissa saattaa olla suora numero, tai vähintään päättäjän nimi. Prospektoinnissa on tärkeä käyttää yhtäaikaisesti useampaa kanavaa, finder + yrityksen nettisivut + googlehaku jo usein tuottaa luotettavan tuloksen. Tämä tietysti vie aikaa, mutta toisaalta antaa paremman kuvan asiakkaasta yrityksenä.

4.3 Ennakkomarkkinointi & toimenpiteet ennen myyjää

Kohderyhmän tarkempi määrittely tapahtuu myyntijohtajan toimesta, onnistuneen pilotoinnin jälkeen. Esimerkiksi asiakastietojärjestelmästä saa ulos hyvin täsmällisesti kaikki asiakaslistat päättäjineen, nämä jaetaan myyjille alue/kaupunkikohtaisesti myyntijohtajan toimesta. Mikäli samassa kaupungissa on useampi myyjä, jaetaan listat tasapuolisesti heidän kesken. Ensimmäisellä tasolla olevat myyjät pitäytyvät kohdelistoissa tarkemmin, kun taas tason 2 & 3 myyjät voivat jo soveltaa omia prospekteja.

Asiakaskontaktointia tehostamaan voidaan toteuttaa ennakkomarkkinointi sähköpostitse kohderyhmän päättäjille. Tässä on hyvä mahdollisuus tuottaa "liidejä" myyjille. Kun sähköpostit lähetetään niin, että niissä on seurantaa mukana, saamme reaaliajassa tietoa siitä, ketkä ovat viestin avanneet ja ketkä ovat klikanneet linkistä itsensä lukemaan lisää aiheesta. Lisäksi näemme, kuinka kauan verkkosivuilla on aikaa vietetty, onko käyty vain yhdellä sivulla vai luettu enemmänkin. Se on indikaattori kiinnostuksesta ja saatu kontakti ei enää ole täysin kylmä kontakti. Sähköpostiviestintä ja sen sisältö käydään läpi myyntijohtajan kanssa.

4.4 Asiakaskontaktointi & buukkaus

Asiakaskontaktointi tulee hoitaa soittojärjestelmän avulla (mm. LeadDesk, toimii selaimen kautta, noin 55€ per henkilölisenssi, <https://leaddesk.com/fi/software/outbound-sales/>). Tämä mahdollistaa tehokkaan kontaktoinnin, reaaliaikaisen raportoinnin ja henkilökohtaisen seurannan. Ja mikä tärkeintä, etänä työkentelevien myyjien asiakaspuhelut tallentuvat järjestelmään. Niiden kuunteleminen on ainoa keino kehittää myyjä buukkauksessa, sekä selvittää muita kehityskohteita ja tarttua näihin.

Myyjien ensikontaktoinnin ainoa tarkoitus on sopia myyntitapaaminen, kirukkaalla ja selvällä viestillä. Myyntijohtaja suunnittelee kohderyhmäkohtaiset "spiikit" eli puhelujen rungot myyjille ja tukee parhaansa mukaan, jotta kaikki onnistuvat.

Mietin tässä paljon eri ulkopuolisten toimijoiden käyttöä, mutta aivan alkuvaiheessa en koe, että se on toimiva ratkaisu, mahdollisesti "kaikkien" pilotointien jälkeen, kun tarjoama on meillekin kirkkaampi, mitä ja kenelle.

4.5 Myyntitapaaminen

Ensimmäiseen myyntitapaamiseen mennään myymään ennakkomarkkinoinnissakin tarjottua palvelun osa-aluetta ensisijaisesti. Mitä kokeneempi myyjä, sitä enemmän hän voi tarjota asiakkaalle. Tapaamiset sovitaan aina yrityksen päättäjän kanssa, mikäli mahdollista. Myyjät tulee kouluttaa hyvin, sillä harvalla aloitavalla myyjällä on myyntitapaamisista kokemusta ja äkkiä käy niin, ettei viesti asiakkaalle ole kirkas, jos esitellään liian laajasti palvelua.

Mikäli olemme pilotoineet hyvin tarkat palvelun osiot tiettyyn segmenttiin, on mahdollista tehdä kaupat jo ensimmäisessä tapaamisessa. Visualisoidaan kaikille myyjille valmis palvelumalli jota esitellä, kerrotaan myyjille kuinka palvelua voi tässä kohderyhmässä muokata. Täten myyjillä on hyvät eväät lähteä myyntikohtaamisiin.

4.6 Tarjous

Uusien myyjien kohdalla asiakastarjoukset tehdään tuetusti myyntijohtajan ja/tai työnantajan kanssa. Myyjien osaamisen karttuessa, he tekevät nämä itsenäisemmin ja lopulta itse. Aluksi erityisesti tarjouksessa olevien eurojen varmistamisessa autetaan, myöhemmin tarjoukset voidaan laskea itsenäisesti. Mikäli nämä vaatii jotain visualisointeja (visuaalinen kuvaus asiakkaan tulevasta ratkaisusta) myyjä hyödyntää sisäisiä markkinoinnin osaajia. Kun tietyt tarvittavat kohderyhmä- & palvelukohtaiset esitteet on tunnistettu, näistä tehdään pohjat, joita myyjä voi hyödyntää itsenäisesti.

4.7 Tarjoustapaaminen

Lähtökohtaisesti tässä esitellään suunnitelma, kerrotaan tarkemmin palvelusta mahdollisille muille päättäjille ja toivottavasti solmitaan kauppa. Samalla istumalla sovitaan myös jatkotapaaminen tietyn ajanjakson päähän, jossa tarkoituksena kerätä palautetta ja varmistaa lisämyynti.

4.8 Account Management

Alkuun myyntijohtaja ottaa vastuuta asiakkuuksien hoitamisesta, jotta myyjillä olisi mahdollisimman paljon aikaa keskittyä uusasiakashankintaan. Toisaalta tämä vaihe ei heti työllistäkään. Selkeyden nimissä myyjä toimii asiakkaan suuntaan aina yhteyshenkilönä, mutta välittää tietyt asiat myyntijohtajalle eteenpäin. Kun näitä alkaa myyjän portfolioissa olemaan, on myyjäkin jo kehittynyt paljon ja osaa ottaa vastuuta lisämyynnistä sekä jälkihoidosta. Tässä suunnitelluvaiheessa on vaikea arvioida esimerkiksi asiakaspalvelullisten kysymysten ja ongelmien määrää, tai sitä kuinka helppoja nämä ovat selvittää. Mikäli nykyisiltä asiakkailta tulevat kyselyt ja selvittelyt työllistävät liikaa, on mahdollista esimerkiksi jakaa asiakaspalvelu työvuoroja myyjille, palkata myyvä asiakaspalvelija tai ohjata myyntijohtajalle. Lisämyynti kuitenkin pitäisi olla myyjän vastuulla, ja sen osalta asiakkaan kontaktointi ja muu jatkotyö.

5 Ratkaisujen suunnittelu

Koska palvelua tulee myydä paikallisesti siellä, missä asiakkaatkin ovat, tulisivat myyjät tässä suunnittelemassani mallissa tekemään hyvin itsenäistä työtä omissa kaupungeissaan tai kunnissaan. Ensin muutama myyjä, ja toiminnan kasvaessa myyjien määrä on helposti skaalattavissa. Kehittyvä urapolku-ajatus mahdollistaa sen, että rekrytoidut myyjät voisivat olla esimerkiksi 1. vuoden liiketalouden opiskelijoita, jotka ovat valmiita työskentelemään koko opiskeluajan tehtävässään, saaden CV:hen kokemusta ammatillisen kasvun ja lisävastuun

myötä. Kuitenkin työn luonne vaatii sen, että nämä opiskelijat ovat ammattikorkeakoulutasoisia (liiketalouden tradenomiopiskelijoita), sillä myyntityö on vaativaa, eikä sovellu täysin työelämää, saati myyntityötä näkemättömälle.

5.1 SaaS-myyntin organisaatorakenne

Myyntiorganisaation rakenne tulee olla hyvin yksinkertainen. On kuitenkin tärkeää, että myyjillä on riittävät tuki. Eli myyjien johtamiseen, kouluttamiseen sekä seurantaan on vastuutettu henkilö. Tämä sama henkilö tuntee palvelun erinomaisesti ja voisi myös vastata pilotoinneista eri asiakassegmentteihin. Toisin sanoen toimeksiantajayritys määrittelee suuren kuvan ja heille raportoidaan tekemisestä ja tuloksista, myyntijohtaja vastaa myyjien esimiestyöstä, kehityksestä ja tuesta, sekä määrittelee asiakassegmentit.

Myytävä palvelu on luonteeltaan sellainen, että sitä pitää pystyä myymään paikallisesti, asiakkaan luona. Kuitenkin järkevästi niin, että esimerkiksi yhdessä isossa kaupungissa enintään 2-3 myyjää, jotta potentiaalisia asiakkaita riittää. Tämä tuottaa tiettyjä haasteita rekrytointiin, koulutukseen ja seurantaan.

5.2 Opiskelijamyynä vs. ”tee parhaiden kanssa”

Pohjalla oleva jalo ajatus on ollut työllistää opiskelijoita, rakentaa heille urapolku, jonka aikana he kasvavat roolissaan, saavat lisää vastuuta ja oppivat uutta. Opiskelijoiden käyttö vaatii enemmän tukea, koulutusta, sparrailua, mutta on kustannustehokas vaihtoehto. Myös tulee ottaa huomioon se, että kassavirta kasvaa hitaammin, sillä nuoret myyjät eivät ole yhtä ammattitaitoisia heti alkumetreillä kuin kokeneet, eivätkä välttämättä voi ottaa saman tien koko myyntipalattia käyttöönsä, vaan tarjoama kasvaisi ajan myötä.

Toinen pohjalla oleva ajatus on ollut ”tee parhaiden kanssa”. Tämä tarkoittaisi lyhyesti mm. Buukkauksen ulkoistusta tehokkaalle ja ammattitaitoiselle toimijalle, itse myyntityö kokeneemmille myyntiedustajille / freelancereille. Nämä kaksi mallia (opiskelijat vs. parhaat) eivät tietysti sulje pois toisiaan. Freelancer-malli voisi olla toimiva myöhäisemmässä vaiheessa, kun palvelua on pilotoitu

tarpeeksi, jolloin freelancereita voidaan ottaa myyntiä tehostamaan opiskelijoiden ohessa, tai delegoida esimerkiksi haastavimmat ja isommat asiakkuudet näille kokeneemmille myyntiedustajille. Ulkoistus on kalliimpaa, erityisesti jos ulkoistetaan myös pilotointi. Pilotointiosuus (asiakassegmenttien ja ongelman määrittely sekä havainnointi) on kuitenkin tärkeä tehdä täydellä ammattitaidolla ja erityisesti palvelun kokonaisvaltaisella osaamisella, jotta löydetään piilevät mahdollisuudet ja ymmärretään kokonaisuus kirkkaammin. Tässä työssä keskitytty 1. Vaihtoehtona opiskelijamyyntiin. Työmahdollisuuksien tarjoaminen nuorille ja innokkaille opiskelijoille oli alusta asti kantava voima tässä projektissa. Tarjoten heille kasvavan roolin jossa vastuu lisääntyy ja jopa tittelikin muuttuu (CV-imago). Työssä toki tutkittiin myös muita vaihtoehtoja.

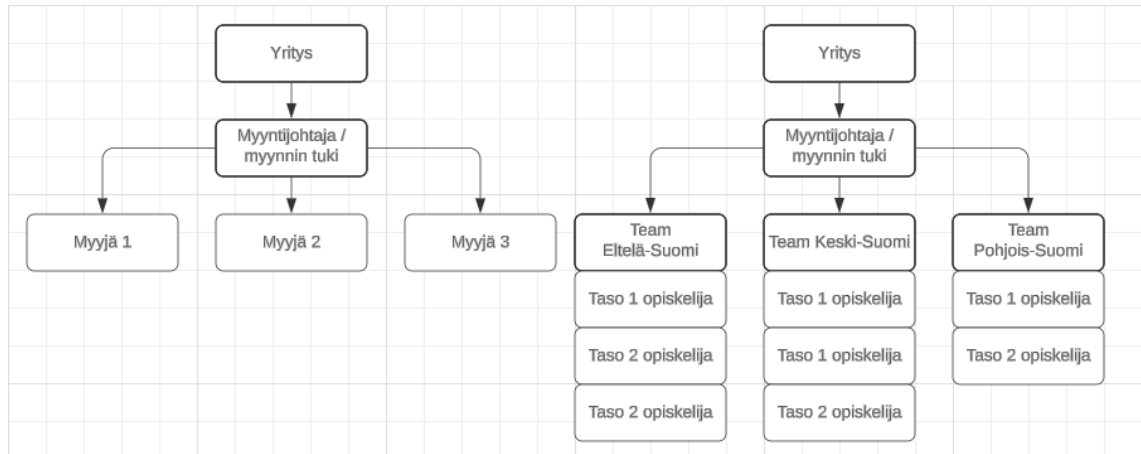
Taulukko 1 Opiskelijamyymäjät vs. ulkoistettu myynti

Opiskelijat	Ulkoistettu myynti
+ Kustannustehokkuus	+ Nopea kassavirta
+ Yrityksen arvojen mukaista	+ Tekijöiden ammattitaito
+ Pidetään kaikki oppi itsellä	+ Tehokkuus
+ Palvelun & myyjien kehitys	- Sopimusajat
+ Opiskelijatyöt & tutkimukset	- Hinta
+ Pieni riski - helppo skaalata tai tarvittaessa lopettaa	- Pilotoinnin haasteet
- <u>Hitaampi</u> kassavirta	- Ei tahtotilana kehittää myyntiä vaan tehdä sitä
- Vaatii paljon panostusta	

5.3 Opiskelijamyynni

Opiskelijoiden käyttäminen myynnissä tarjoaa paljon mahdollisuuksia. Se on kustannustehokasta ja lisäksi sekä nälkäiset ja out of the box -ajattelutavan omaavat myymäjät voivat saada palvelun käyttömahdollisuuksista aivan uusia ulottuvuuksia irti. Kyseessä on kuitenkin palvelu, jonka potentiaali ja käyttömahdollisuudet kehittyvät vielä. Koska tosiaan kyseessä on nuoria ja kokemattomia

myyjä, on pakko antaa vastuuta portaittain ja luoda vahvapohja urapolulle. Alkuun hoidetaan siis tietyn asiakassegmentin asiakkaita pilotoiduilla ja rajatuilla palvelumuodoilla (taso 1). Myöhemmin kokemuksen karttuessa myyjällä on useampia toimialojen asiakkaita, ja laajempi palveluportfolio tarjota kaikille (taso 2).



Kuva 2. Myyntiorganisaatiomalli, kun myyjät ovat opiskelijoita.

Yksinkertaisimmillaan organisaatiokaavio voisi näyttää tältä. Vasemmalla lähtötilanne pilotointivaiheessa, oikealla skaalattuna valtakunnallisesti (pienessä mitakaavassa). Jos ja kun lähdemme Etelä-Suomen ulkopuolelle, tulee haasteita mm. rekrytointiin ja myynti olisikin erityisesti siinä tapauksessa järkevintä ulkoistaa. Aloitusta kuitenkin voisi olla ketterämpi, mikäli keskittyisimme ensin 2-3 Etelä-Suomen suurimpaan kaupunkiin. Se mahdollistaisi ensimmäisen koulutuksen paikallisesti esimerkiksi toimeksiantajan tiloissa, sekä tarjoaisi mahdollisuuksia olla vahvemmin myyjien tukena esimerkiksi haastavissa myyntitapaamisissa läsnä. Myös "buukkauspäivä" uusille myyjille samassa paikassa ja aktiivisesti sparraillen sekä olemalla uusien myyjien läsnä, antaisi varmasti paljon oppia itsenäiseen työhön. Vasta, kun koulutus ja tukiprosessit ovat todistetusti ja testatusti valmiita, on niitä helppo skaalata muualle suomeen, etämuotoisena.

Taulukko 2 Opiskelijamyynnin haasteet ja mahdollisuudet

Haasteet	Mahdollisuudet
Kustannustehokkuus	Nopeampaa kassavirtaa
Buukkausfirman tehokkuus	Isompi onnistumis % tapaamisia sopiessa
Opiskelijoiden osa-aikaisuus	
Opiskelijoiden ammattitaito	
Opiskelijoiden kehitys	

Tässäkin voisi ottaa mukaan toimintaa tehostamaan esimerkiksi ulkopuolisen buukkaustiimin, joka sopisi myyntiedustajille tapaamisia. Pohdin tätä pitkään, mutta näen siinä ainakin toiminnan alkaessa enemmän haasteita kuin mahdollisuuksia. Pidän urapolku ajatuksen kannalta tärkeänä, että nämä opiskelijat itsenäisesti sopivat omat tapaamisensa. On myös huomattavasti helpompi mennä asiakastapaamisiin, kun tietää mitä ensikeskusteluissa on käyty läpi.

5.4 Rekrytointi

Missä tahansa myyntityössä, erityisesti kun puhutaan nuorten kokemattomien henkilöiden rekrytoinneista, on vaihtuvuus aina kovaa erityisesti työsuhteen alkumetreillä. Vaikka rekrytointiprosessiin panostaa kuinka paljon, aina löytyy potentiaalisia henkilöitä, jotka todistavat motivaationsa, mutta pienen ajan jälkeen tulevatkin siihen tulokseen, ettei tämä ollut sittenkään minun juttuni - niin käy myös tässä konseptissa.

Kun puhutaan rekrytoinneista, jotka tapahtuvat pienessä mittakaavassa ympäri Suomea, tuottaa se haasteita. Mikäli Oulussa on yksi myyjä, ja hän yhtäkkiä lopettaa, pitää saada heti uusi henkilö hoitamaan asiakkuuksia paikallisesti. Jos näin ei tapahdu, maksaa se yritykselle rahaa, aikaa, resursseja, kassavirtaa ja

asiakastyytyväisyyttä / mainetta. Tässä laadukas rekrytointikumppani on todella tärkeä elementti. Monet henkilöstöpalvelualan yritykset tekevät oppilaitosten kanssa yhteistyötä, ja tämä mahdollistaa hyvin ketterän rekrytoinnin ympäri Suomea. Toki kumppanin käyttö maksaa, mutta kun otetaan huomioon oletettu vaihtuvuus, on se kokonaisuuden kannalta silti kannattavampaa.

Mahdolliset yhteistyökumppanit tulee tältä osin kilpailuttaa, selvittää mm. provi-siopalkkaukseen liittyvät laskutukselliset asiat, joissa on huomattavasti eroja, rekrytointiprosessin laadukkuus. Tässä projektissa myös palveluntarjoajan vahvat kumppaniverkostot oppilaitoksiin koettiin hyvänä asiana, ja sen perusteella kumppanipäätöksen teinkin.

5.5 Koulutus

Rekrytoinnin yhteydessä on tärkeä vaatia tietty lähtötaso hakijoille. Myyntityö ja erityisesti yritysmyyntiin liittyvä kokemus ovat eduksi. Kun kaikki myyjät ovat suurin piirtein samalla tasolla ammatillisesti, on myös koulutuksen suunnittelu ja toteutus helpompaa. Tehokkain tapa olisi järjestää jokin muutaman päivän perehdytys niin, että kaikki olisivat läsnä, mutta mikäli myyjät ovat ympäri Suomea, järkevin ratkaisu olisi pitää tämä etänä.

Kouluttamisessa voidaan hyödyntää myös itseopiskelua. Yritys järjestää myyjille perehdytyksen pitäen sisällään yritysinfon, palvelun läpikäynnin, asiakascaseja ja tietenkin perehdytyksen itse myyntityöhön. Mikäli tämä on etänä, oppimisen varmistamiseen voidaan käyttää esimerkiksi koetta, testiä tai esimiehen pitämää pidempää 1to1 keskustelua. Tämä pidempi 1to1 keskustelu olisi paras, sillä silloin päästään vielä täsmentämään asioita, jotka mahdollisesti ovat jääneet epäselviksi henkilötasolla.

Alkuperehdytys tulee olla kattava, mutta mikäli nämä kaikki aloittaneet myyjät ovat 1. tason myyjiä, palvelun syvään päähän ei tarvitse heti hypätä. Mikäli myyjien tasot ovat 1,2 ja 3 on helppo kouluttaa aina ennen seuraavalle tasolle menoa uudet asiat, jottei tule liikaa tietoa kerralla.

Kaikki palveluun ja yritykseen liittyvät koulutukset toteutetaan yrityksen toimesta, myyntiin liittyvät koulutukset myyntijohtajan vastuulla. Koska työn luonne on etämuotoinen, on erittäin tärkeää esimiehen toimesta pitää aika ajoin koulutuspalavereita, käydä läpi asiakascaseja ja tietenkin sparrailla myyjien kanssa tarvittaessa akuuteissa asioissa.

5.6 Sisäinen viestintä ja yhteistyö

Toimiva sisäinen viestintä on äärimmäisen tärkeä elementti onnistumisen kannalta. Kun toimitaan etänä ympäri Suomea, on tärkeää että kysymyksiin ja ongelmiin saadaan vastaus heti sekä keskustelu on kaikin puolin asiallista. Tästä myyntijohtaja on vastuussa. Turvallinen kanava (Teams, Slack, Telegram yms.) normaaliin arkiviestittelyyn, jaot "tiimeittäin" sekä koko porukalle + erillinen rennompi kanava kaikille, jossa voi jutella työhön liittymättömiä asioita rennosti kasvattaen tiimihenkeä.

Normaalit viikkopalaverit, joissa kaikkien pitää olla (etänä)läsnä, kannattaa järjestää myyjien kokonaismäärästä riippuen joko koko porukalle kerralla tai tiimeittäin pienemmissä porukoissa. Viikkopalavereissa käydään läpi mennyt ja tuleva viikko, mittarit, luvut, myynnit, kokonaiskuva sekä keskustellaan kaikkien yksilöiden meneillään olevista asiakkuuksista ja nostetaan onnistumisia. Samalla tuodaan myös haasteita esiin ja keskustellaan näistä. Kuukausipalavereissa käydään samoja aiheita, kuukausitasolla. Myyntijohtajan on myös tärkeä varata vähintään kerran kuukaudessa aikaa jokaisen myyjän kanssa 1to1-keskustelulle, jossa keskitytään fiiliksiin, tunnelmaan ja erityisesti henkilökohtaiseen kehitykseen. Nämä kaikki yhteydenpidot ovat entistäkin tärkeämmässä roolissa, kun työskennellään etänä.

Koska asiakkaille myytävä palvelu on niin monikäyttöinen, on oletettavaa että myyjiltä tulee uusia ideoita tämän käyttöön liittyen. Nämä tulee aina ottaa innolla vastaan ja käydä läpi myyjän kanssa, sekä tuoda kannustavasti esiin palavereissa. Kannustetaan ideoiden esilletuomiseen, oppimisen jakamiseen ja ideoiden jalostukseen yhdessä. Viestinnässä myös tärkeä ottaa huomioon myyjien

osa-aikaisuus ja se, mikä on relevanttia viestintää kenellekin. Informaatiotulva on tänä päivänä yleistä ja se voi pahimmillaan haitata työntekoa sekä aiheuttaa turhaa hämmennystä.

5.7 Urapolku – työntekijän sitoutus

Urapolku toimii oikein rakennettuna sitoutuksen ja motivaation kannalta jopa palkkaa paremmin. Annetaan jotain enemmän kuin vain euroja, eli CV:hen opiskeluaikojen työkokemus jossa on kehittynyt, kasvanut, oppinut ja saanut lisävas- tuuta menestyksekkäästi. Tavoitteena tarjota näille työntekijöille paremmat eväät ammatillisesti ja valmiudet heti opintojen jälkeen vaativampiin työtehtä- viin. Olen käyttänyt tässä raportissa taso 1, 2 ja 3 nimityksiä, mutta tietenkin kun tarkoituksena on tuoda arvoa CV:hen on tärkeä miettiä kiinnostavat tittelit esi- merkiksi jopa eri urapolun vaiheille, tällöin siirtyminen seuraavalle vaiheelle tun- tuisi aidosti ylennykseltä. Näitä voisi olla vaikka 1 sales representative, 2 sales consultant, 3 account manager / team leader. Urapolun eri vaiheissa myös kan- nustetaan (jopa rahallisesti?) tekemään relevantteja kouluprojekteja / tutkimuk- sia tähän liittyen.

5.7.1 Kolmitasoinen kehityspolku

Ajatus opiskelijoiden urapolkumaisesta kehityskaaresta muotoutuu seuraavalla tavalla.

Taso 1 (kesto 3-9kk): Uusi myyjä aloittaa. Panostetaan vahvasti koulutukseen, käydään yhdessä paljon asiakastilanteita läpi, sparraillaan usein ja panostetaan 1to1-kehityskeskusteluihin. Tässä myyjällä minimivaatimuksina vain aktiivisuus, käydyt asiakastapaamiset ja sovitut tapaamiset. Ensimmäisellä uratasolla myy- jälle määritellään kohderyhmä kerrallaan asiakaslistaukset, määritellään rajattu ja helppo tarjoama, ei anneta koko myyntipalettia heti. Palkkamallin pitäisi tässä vaiheessa kannustaa mahdollisimman vahvaan buukkaukseen sekä toteutunei- den tapaamisten määrään. Pyritään myös tukemaan toimintaa niin vahvasti että 1. Tason myyjä voi näihin kahteen elementtiin aikansa käyttää, eli karsitaan

muita työtehtäviä mm. Palvelun visualisointia, asennusta, tarjousten tekoa sekä asiakaspalvelua. Tärkeimmät mittarit liittyvät aktiivisuuteen.

Taso 2 (kesto 6-12kk): Tavoitteena on saada kaikki myyjät mahdollisimman pian tasolle 2. Tällöin heillä on jo hyvä käsitys palvelusta, asiakastapaamisista, eri toimialoista ja yleisimmistä kysymyksistä ja ongelmista. Tämän lisäksi myyjillä on tässä vaiheessa koko myyntipaletti hallinnassa, ja palvelua voidaan tarjota kokonaisvaltaisesti sekä mahdollisimman itsenäisesti, pitäen sisällään tarjouslaskennan, palvelun visualisoinnin, suunnittelun sekä mahdollisesti tekemisen. Tällä tasolla myyntihenkilö vaatii vähemmän tukea, koulutusta ja sparrausta. Hän osaa ratkaista ongelmia ja tehdä ehdotuksia asiakkaalle itsenäisesti sekä hahmottaa palvelun erilaisia käyttömahdollisuuksia. Tässä vaiheessa palkkauksen tulisi tukea hyvin vahvasti myyntiä, sekä panostaa lisämyyntiin, jotta palvelu saataisiin mahdollisimman monipuolisesti asiakkaille. Myyjä osaa tässä vaiheessa jo prospektoida itsenäisesti potentiaalisia asiakkaita ja suuremmista pilotoinneista voidaan luopua. Tietenkin asiakaslistat toimitetaan myyjälle mutta ne eivät ole ehdottomia, omia ajatuksia saa ja pitää viedä eteenpäin. Tärkeimmät mittarit liittyvät myyntiin, aktiivisuuteen ja asiakastyytyvyyteen.

Taso 3: Tässä kohta myyjällä on oman asiakasportfolion koko myyntiputki omalla vastuullaan. Mahdollisesti korkeampi tuntipalkka, kannustaen myös asiakassuhteen hoitoon. Palkkaus ja mittarit painottuen asiakastyytyvyyteen ja kokonaisvaltaiseen myyntiin.

5.8 Mittarit, seuranta & raportointi

Etätyöluonteen vuoksi on hyvin tärkeä mitata ja seurata työntekijöiden tekemistä jatkuvasti, erityisesti alussa. Aktiivisuutta sekä tuloksia mitataan päivä, viikko sekä kuukausitasolla. Vaihtoehto 1 mukaisesti (opiskelijamyynä) erilaisia aktiivisuuden mittareita olisi esimerkiksi: soittojen määrä, puhelinkeskusteluiden määrä, pull % (sovitut tapaamiset / käydyt puhelinkeskustelut), sovittujen tapaamisten määrä sekä käytyjen tapaamisten määrä. Tulosta taas tarkastellaan

myyntien perusteella, myynnit kappalemääräisesti, millä prosenttiosuudella tapaamisista saadaan kauppaa, asiakastyytyväisyys ja lisämyynti. Näitä kaikkia tarkastellaan kumulatiivisesti sekä tietyiltä aikajaksolta.

Koska myyjät toimivat hyvin itsenäisesti ja on kyse osa-aikaisista opiskelijoista, olisi kokonaisuuden kannalta järkevintä laittaa työsopimukseen tietyt minimivaatimukset aktiivisuuden ja/tai tuloksen kannalta. Tämä vähentäisi mikromanageerauksen tarvetta, ja se taas luo luottamusta ja hyvää työilmapiiriä.

Esimerkiksi niin, että osa-aikaisen myyjän (eri tasoilla voi olla eri vaatimukset) työsopimus "velvoittaa" kuukausitasolla tekemään per tehty työtunti keskimäärin x määrän asiakaskontaktointeja, asiakastapaamisia ja kauppoja / ylläpitämään määritellyn asiakastapaamisten sekä kauppojen suhteen. On erittäin tärkeää, että nämä vaatimukset ovat helposti saavutettavissa ja nimenomaan erillään provisioon liittyvistä henkilökohtaisista tavoitteista. Kuukausitavoitteiden perusteella provisio, minimivaatimusten perusteella työpaikka, ja työpaikka pysyy, vaikka olisikin heikompi ajanjakso. Haasteena tässä on alkuun määritellä nämä vaatimukset, kun työtä ei ole aikaisemmin tehty. Nämä määritellään yhdessä myyntijohtajan kanssa.

Raportointi on tärkeä osa tekemisen seuraamisen ja lisäkoulutuksen tarpeellisuuden havainnoinnin kannalta, unohtamatta taloudellista ennustettavuutta. Tiedolla johtaminen on päivän sana ja se vaatii laadukasta dataa ja sen mallintamista raportin muotoon. Helpoin tämä on toteuttaa niin, että myyjille otetaan käyttöön soittotyökalu, jonka kautta asiakaspuhelut tehdään. Järjestelmään kirjautuu tällä keinolla kaikki aktiivisuus, onnistumiset, keskusteluiden palaute ja asiakkaiden kommentit, raportit saa admin-tunnuksilla suoraan järjestelmästä myyntijohtajan toimesta. Tämä myös poistaa mm. investointitarpeen myyjien työpuheliin. Mikäli myyjiä on niin paljon, että on mahdollista rakentaa tiimejä, voi tiimien vastuumyyjille antaa raportointivastuuta urapolkuajatusta tukien.

5.9 Palkka- & provisiomallit

Myyjillä tulee olla pohjalla motivoiva tuntipalkka + myyntiprovisio ja mahdollisesti pieni bonus käytyjen tapaamisten määrän mukaan esim. Jos käyt kuukauden aikana x määrän asiakstapaamisia, bonus 200€, tämä mittari sama kaikilla tehdyistä työtunneista riippumatta, motivoidakseen tekemään enemmän työtunteja..

Opiskelijoiden on koulun takia itse määriteltävä hyvin vahvasti omat työtunnit, ja emme tietenkään halua myyjää joka kuukausitasolla tekee myyntiä vain muutama tunnin. Tämä tulee ottaa huomioon minivaatimuksia määriteltäessä, niihin vaatimukset per tehty työtunti sekä työtuntien minimimäärät kuukausitasolla.

Palkkamallia miettiessä on hyvä jättää ylimääräiset aktiivisuuteen liittyvät provisiot pois, fiksut opiskelijat, jotka toimivat etänä, ikävä kyllä oppivat halutessaan kuinka "huijata" järjestelmää, näyttäen aktiivisemmilta kuin ovat olleet. Tämä on aikaisempien kokemusteni mukaan ohjannut itsenäisiä myyjiä toimimaan kyseenalaisin keinoin esimerkiksi näin: Soitto asiakkaalle, hän ei ole kovin lähestyttävällä päällä ja pyytää soittamaan myöhemmin uudestaan, myyjä merkkää järjestelmään "ei kiitos", jotta näyttää kun olisi käyty pidempikin keskustelu ja keksii päästään asiakkaan syyt ei vastaukselle.

Pahimmillaan tämä aiheuttaa kohderyhmälistauksen vajaata läpikäyntiä, sekä erityisesti väärää tietoa kohderyhmän potentiaalista. Alkuvaiheessa relevantti informaatio on lähes kauppajakin tärkeämpää. Jos provisiot perustuvat vain myynteihin, ei myyjällä ole mitään järkeä toimia näin. Tarkemmat provisiot määritellään myöhemmässä vaiheessa myyntijohtajan ja työnantajan kesken, kun työn luonnetta on kirkastettu riittävästi. Sitoutuksen kannalta on todettu todella hyväksi malli, jossa uran aikana kumulatiivisten kauppojen määrä vaikuttaa myyntiprovisioon esimerkiksi näin: 0-49 kauppaa provisio 100%, 50-99 kauppaa provisio 110%, 100-199 kauppaa provisio 130%.

5.10 Työsuhteen päättäminen

Yksittäisen myyjän työsuhteen päättämistä koskien tulee olla pohjalla nämä minimivaatimukset työsopimuksessa, kuitenkin nämä eivät ole ehdottomat, vaan tilannetta katsotaan aina kokonaisvaltaisesti. Tällöin tarkastellaan pitkällä ja lyhyellä aikavälillä henkilön kehitystä, tuloksia ja aktiivisuutta. Lähinnä niin, että jos motivaatio on kunnossa, mutta tulosta ei tule, myyjä ei välttämättä siirry seuraavalle tasolle ennen kuin tietyt asiat ovat kunnossa.

Koko toiminnan lopettamiseen, muuttamiseen, laajentamiseen tai supistamiseen liittyen tarkastellaan kannattavuutta ja tulevaisuuden mahdollisuuksia. Palvelun koko potentiaalia arvioidaan: riittääkö asiakkaita useammalle myyjälle, kannattaako palkata lisää vai ei. Näen kuitenkin, että alkuvaiheessa, muutaman myyjän voimin, saamme hyvin nopeasti tarkan kuvan siitä, miltä myynti näyttää tulevaisuudessa. Skaalaus tai supistaminen ovat molemmat hyvin helppoja, varsinkin kun rekrytoinneissa käytetään kumppania ja myyjät ovat mahdollisesti vuokratyöntekijöitä. Tämä poistaa erityisesti alkuvaiheessa taloudellisia riskejä.

6 Tulokset

Projekti oli onnistunut vaikkakin alun suunnitelma muuttuikin matkan varrella. Kaikki osa-alueet testattiin käytännössä, avasimme uusia kohderyhmiä markkinan ja loin hybridimyyntimallin, jota kohdeorganisaatio voi hyödyntää toiminnan skaalamisessa tulevaisuudessa.

6.1 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi pitää sisällään prospektoinnin, asiakkaan kontaktoinnin, (tarjoaman visualisoinnin), tarjouksen ja päätöksen. Ennen myyntiprosessia tehdään markkinatutkimusta ja pilotointia ko. kohderyhmälle, josta muodostuu suurempi kampanja työstöön.

6.1.1 Myyntiprosessin malli

Kun kampanja on valmis ja henkilöt koulutettu uuteen kohderyhmään, alkaa asiakaskontaktointi. Tarvittaessa tehdään ensin pienempi peilaus kohderyhmään valtakunnallisesti, ennakkokampanja. Kohderyhmästä riippuen lähetetään joko ensin sähköpostia potentiaalisille asiakkaille ja soitetaan viikon kuluessa perään, tai soitetaan ensin ja lähetetään sitten vasta tarkempi sähköposti lisätietoineen ja esitteineen, jonka jälkeen palataan asiakkaalle puhelimitse. Tämän jälkeen tavoitteena on, että asiakkaalla on kirkas kuva palvelusta, hän ymmärtää palvelun tuoman lisäarvon heidän toimintaansa peilaten ja on kiinnostunut mahdollisuudesta saada palvelu käyttöön. Tämä osa-alue voi vaatia suuremman määrän puheluita ja sähköposteja, asiakkaasta riippuen.

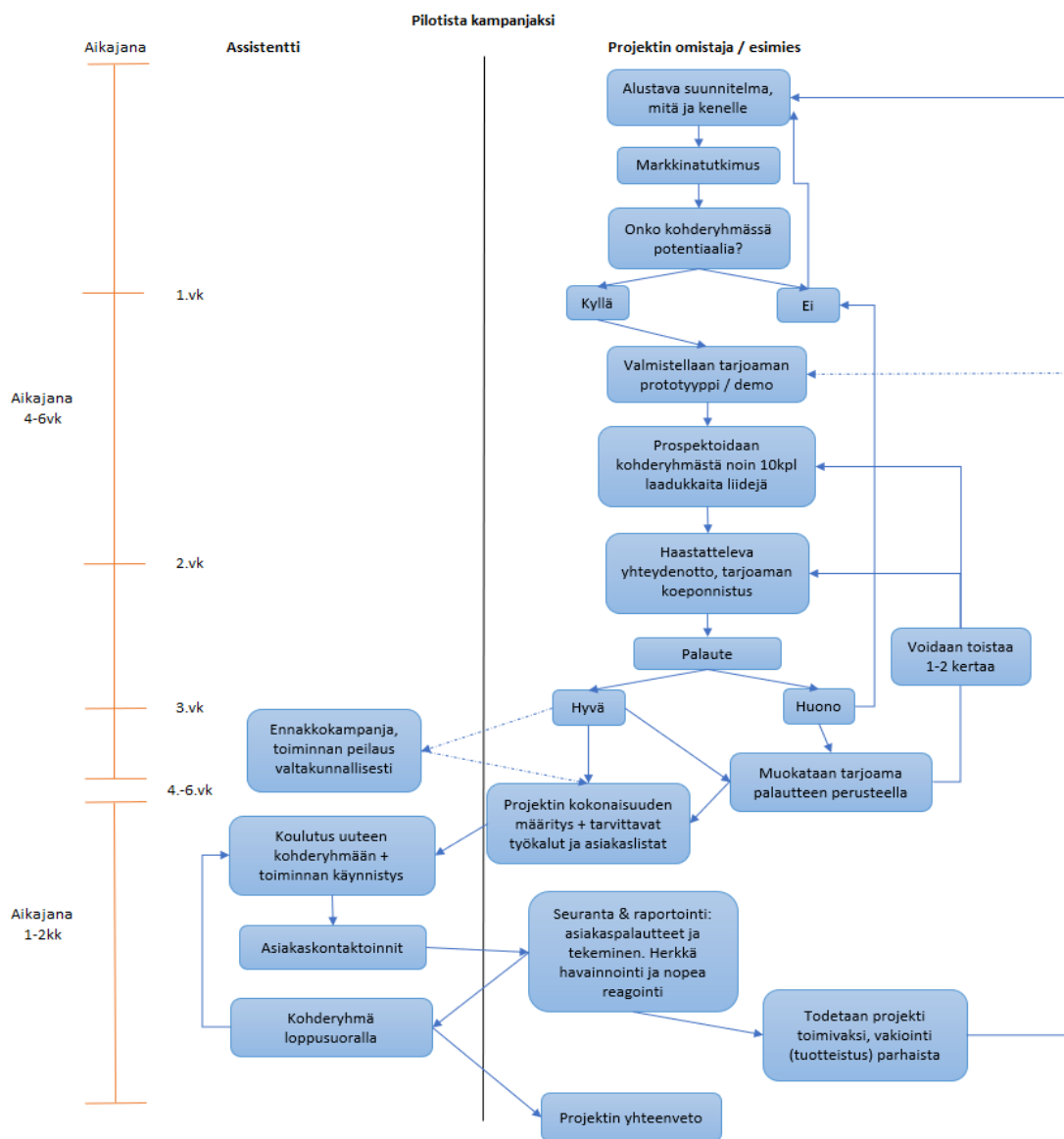
Toiminnan perusmalli toimii kuitenkin siten, että puhelimella ja sähköpostilla tapahtuva kontaktointi pitäisi olla riittävä, eikä tarvitse mennä fyysisesti asiakkaan luo. Koska SaaS-palvelua ei tarjota kokonaisvaltaisesti, vaan siitä ollaan räätälöity tietty toiminnallisuus kohderyhmälle, ja tämä tarjotaan asiakkaalle avaimet käteen periaatteella, on se helppo ymmärtää ilman fyysistä esittelyä. Tämä tehostaa toimintaa huomattavasti.

Kun asiakkaalta saadaan tilaus, tämä kirjataan sen hetkisten ohjeiden mukaan ja myyjä siirtyy uuteen asiakkaaseen. Itse myyntiprosessi on aika yksinkertainen, eikä vaadi suurta myynnin kokemusta. Haasteena tässä on saada palvelu niin selkeäksi, jotta asiakkaat ymmärtävät sen mahdollisimman helposti, puhelimen ja sähköpostin välityksellä.

Myyntiprosessin haastavampi osa-alue liittyykin kampanjan rakentamiseen, eli pilotointivaiheeseen. Koska jokaisesta kohderyhmästä muodostuu oma kampanja myynnille ja myynnin ylläpidon ehtona on toimiva kampanja, on ketterä ja nopea prosessi tässä todella tärkeä. Pilotointi tulee olemaan joka kampanjan jälkeen hieman helpompi ja vie vähemmän työtunteja, kun ollaan opittu aikaisemmista projekteista sekä tuotettuja demoja voidaan viilata uuteen malliin ket-

terästi. Tavoitteena onkin, että jossain vaiheessa meillä on valmis tarjoama tilanteeseen kuin tilanteeseen, voidaan tarjota näitä ristiin kohderyhmästä riippumatta sekä löydetään tätä kautta uusia lisämyyntipaikkoja vanhoihin kampanjoihin.

Alla kuvattuna pilotista kampanjaksi -prosessi. Aikataulullisesti tässä on otettu huomioon se, että yhteisiä suunnittelupalavereita ei saada välttämättä sovittua halutusti, opiskelijat ovat osa-aikaisia sekä yleisesti useamman henkilön mukana ollessa, aikatauluhaasteet ovat yleisiä.



Kuvio 3. Pilotoinnin prosessikaavio.

6.2 Uuden kohderyhmän markkinatutkimus

Tässä projektissa kampanja voi olla joko uusi löydetty kohderyhmä, jolle tarjotaan palvelua heidän tarpeisiinsa räätälöitynä, tai palvelu sellaisenaan uuteen kohderyhmään, tai jotain näiden väliltä, mm. lisämyyntikampanja.

Lähdin tekemään markkinatutkimusta pari kohderyhmää kerrallaan. Ensin tutustuin toimialaan ja koetin määritellä jonkin asiakkaan mahdollisesti kohtaaman haasteen liiketoiminnassa. Tämän jälkeen loin tutkimuskonseptin, joka piti sisällään prospektit, lähestymistavat sekä puhelinhaastattelun kysymykset ja tavoitteet. Tämän jälkeen kontaktoin itse ja osittain lisäresurssien avulla kyseistä kohderyhmää.

Usein arvio toimialan tarpeesta osui oikeahkoon, mutta lähes aina keskustellessa kohderyhmän kanssa tuli esiin uusia mielenkiintoisia tarpeita, joihin voimme tarttua. Tämä on tavoitetila, kun uuden potentiaalisen kohderyhmän edustaja saadaan kiinni. Silloin keskustellaan asiakkaan kanssa aiheesta tarkemmin ja tulevissa keskusteluissa tämä on todella hyvä aihe nostaa esiin, onko vastaavaa haastetta muuallakin?

Tiedonkeruun / haastatteluiden yhteydessä usein alkuperäinen idea muuttuukin hieman, usein monipuolisemmaksi, eli kohderyhmää kiinnostavammaksi. Kun riittävä otanta on saatu, voidaan analysoida tulokset. Tässä kohtaa muotoilimme MVP-mallin myytävästä palvelusta, eli palvelumuotoilullisesta sekä toiminnallisesti minimi versio jota voi asiakkaalle onnistuneesti esitellä. Tämän jälkeen myynnin pilotointi voi alkaa. Pilotoinnin aikana asiakaspalautteiden sekä keskusteluiden myötä palvelun MVP-malli kehittyy lopulliseen muotoonsa, valmiiksi myytäväksi ratkaisuksi.

Kohderyhmiä, kampanjoita sekä lisämyyntimahdollisuuksia olemassa oleviin kohderyhmiin voi miettiä limittäin, sillä kuten kuvassa yllä, aikajana elää ja pitää sisällään myös hiljaisempia ajanjaksoja, jolloin asiakas testaa palvelua ja odottaa palautetta.

6.2.1 Käytännön menetelmät - esimerkkejä

Palvelun ensimmäinen kohderyhmä oli ravintola-ala. Koronan myötä ravintolat olivat tiukalla, bakteerikammo valtasi asiakkaat. Palvelun avulla loimme ravintoloihin tarjottavat digitaaliset ruokalistat. Lähdin tällä kärjellä keskustelemaan ravintolayrittäjien kanssa, helpottaisiko tämä heidän asiakkaidensa huolta, jos ruokalistat olisikin näppärästi puhelimessa? Tavoitteena tietenkin saada lisää informaatiota siitä, miten voisimme palvelun avulla tätä toimialaa auttaa enemmänkin.

Tämä bakteerivapaa tapa asiakkaille mahdollistaa muutakin. Esimerkiksi kauppoissa ja apteekeissa yms. on käytössä asiakaspalautteen keräämiseen laitteita, joissa painetaan punainen-vihreä painikkeita sen mukaan, miten hyvin asiointi sujui. Kuka näitä nappeja haluaa korona-aikana painella, ei kukaan. Tämä voidaan toteuttaa puhelimella luettavalla koodilla ja asiakas näppäilee vain omaa puhelintaan bakteerivapaasti, lisäksi on mahdollista antaa myös sanallista palautetta.

Kolmantena kohderyhmänä esiin nousi kosmetiikka-ala ja työntekijöiden tunti-merkkaukset. Hyvin ketterällä palvelumuotoilulla tarjoamamme ratkaisu mahdollistaa myös työntekijöiden tuntiseurannan. Kosmetiikka-alalla ihmiset työskentelevät freelancereina, useissa toimipaikoissa ja tuntityöläisenä. Tutkin ja jälleen kaivelin haastatteluissa niitä pinnan alla olevia haasteita joita voisimme ratkoa kevyellä palvelumuotoilulla. Tämä kohderyhmä jäi toteuttamatta osin ajankäytöllisistä syistä. Prospektointi oli todella haastavaa tähän kohderyhmään. Jokainen kosmetiikka-alan yritys näyttää paperilla aika samalta ja työntekijätilanteet ovat todella värikkäitä alalla. Myös kontaktointi oli haastavaa tähän otantaan, sillä usein liikkeessä on vain yksi henkilö joka on asiakkaan kanssa, eikä tällöin vastaa puhelimeen saati ole valmis myyntikeskusteluihin. Myös kielimuuri on aito haaste tällä toimialalla, sillä on paljon maahanmuuttaja taustaisia joilla ei välttämättä edes englanti ole kovin vahva.

Samanaikaisesti peilataan aikaisempi kaupoille ja apteekkeille suunnattu palautekysely, tällä kertaa ravintoloille. Ravintolat erityisesti haluavat kerätä asiakaspalautetta, nostetaan tämä esiin ravintolakohderyhmässä lisämyyntinä. Samoin kuin tuntiseuranta, noudattaa ravintoloissa suht samaa tuntityöperiaatetta kuin kosmetiikka-alalla. Sama asia kosmetiikka-alan kanssa, kilpailua on ja asiakaspalautteet ovat arvossaan. Lisämyyntinä ja jatkokeskusteluina kaikkiin näihin kohderyhmiin peilattavissa.

Eli kolmen kohderyhmän avulla saimmekin useamman kampanjan sekä syyn jatkaa yhteydenottoa asiakaskuntaan, oppien lisää siitä kuinka palvelu voi helpottaa juuri heidän liiketoimintaa. Kaiken keskiössä on jokaisen asiakaskontaktoinnin keskustelevuus ja tavoitteellisuus.

Tutkin projektin aikana myös jälleenmyyntiin liittyviä mahdollisuuksia. Kiinnostavin näistä oli pakkausala, esimerkiksi pahviin pakattavat asiakkaan itse kokoamat tuotteet (huonekalut yms.). Olin yhteydessä niin tavarantoimittajiin, logistiikkayhtiöihin kuin tavarantoimittajiin. Visionamme oli saada pakettien sisällä olevat kasausohjeet digitaaliseen muotoon, pahvipakkauksen kylkeen QR-koodilla luettavaksi. Ohjeet voisivat olla kuvina sekä videoina, kaikilla kielillä, ja asiakkaana jopa ennen ostopäätöstä katsottavissa. Tämä koeponnistus oli kiinnostava ja kävin oikein mielenkiintoisia keskusteluita kohderyhmän edustajien kanssa, mutta tämä ei ottanut tuulta alleen sillä nykyinen tapa on "riittävä". Mielestäni tässä olisi silti edelleen ideaa.

Testasin markkinaa myös museo- ja taidenäyttelykohderyhmässä. Visiona oli se, että museoon tai näyttelyyn mennessä, saat puhelimeesi digitaalisen avustajan kertomaan sinulle reitistä, nähtävyyksistä sekä alueen kartta WC-tiloihin ja kahviloihin. Olin yhteydessä useisiin toimijoihin tällä alalla. Ongelmaksi muodostui se, että museo tai taidepiirien henkilöt eivät halua että ihmiset tuijottavat puhelimia, vaan sitä mitä ovat tulleet katsomaan. Mitä vähemmän digitaalisuutta, sitä parempi.

Yhtenä suurimpana kohderyhmänä oli mökkien vuokraajat. Kun vuokraat mökin, löydät aina jostain ”mökkikansion” jossa on kaikki tarvittava tieto mökistä ja sen käytöstä (sauna, pesukone jne.). Tämä mökkikansio on usein vain suomeksi ja se on suhteellisen suppea. Tämä aiheuttaa sen, että varsinkaan ulkomaalaiset eivät ymmärrä tekstiä, joko rikotaan laitteet väärinkäytöllä tai kuormitetaan asiakaspalvelua / mökin vuokraajaa kysymyksillä. Loimme digitaalisen mökkikansion, joka toimii käyttäjän omalla kielellä ja mahdollistaa vaikkapa pyykinpesukoneen ohjeen videomuodossa.

Näiden lisäksi pilotoin siivousalaa, hautausmaita, matkailualaa ja useita muita. Mikäli ideat loppuisivat kesken, hyvä keino on myös olla yhteydessä nykyisiin asiakkaisiin ja keskustella heidän kanssaan mahdollisista uusista tarpeista.

Yhteenvetona voisi sanoa, että kaikki uudet kampanjat lähtevät asiakkaista ja heidän ongelmistaan käsin, toisin sanoen ollaan asiakkaisiin yhteydessä, ketterimmillä ja asiakasystävällisillä kanavilla, joita tilanteessa on mahdollista käyttää.

6.2.2 Kohderyhmän potentiaali

Tämän opinnäytetyöprojektin alaiset myynnin kohderyhmät voi määritellä joko palvelun toiminnallisuuden tai asiakkaan toimialan mukaan. Ensimmäisenä on tarkistettava kohderyhmän koko, jotta siitä on järkevä tehdä kampanja. Jos kohderyhmä on pieni (lähestyttäviä, potentiaalisia asiakkaita 1-100), voidaan se silti ottaa pienemmäksi kampanjaksi, mutta silloin ei voi tehdä paljoa taustatyötä ja palvelumuotoilua. Aina kohderyhmää määriteltäessä tulee arvioida tarkkaan siihen kuluva työaika verrattuna oletettuun tulokseen. Lähtökohtaisesti mitä suurempi kohderyhmä on, sitä parempi, sillä palvelun muokkaus, asiakaslistaukset, työkalut ja koulutukset vaativat yhtä paljon aikaa isommassa kuin pienemmässäkin otannassa.

Toinen huomioonotettava asia on asiakaskunnan lähestyttävyyden: realistinen arvio siitä onko markkinaa mahdollista päästä nykyisillä työkaluilla ja tavoilla si-

sään. Jos on tarkoituksena puhelimen ja sähköpostin välityksellä myydä palvelua, jonka ostajana / kontaktina toimii ravintolapääällikkö, tuottaa tämä lähestyttävyyden kannalta ongelmia. Ravintolapääällikön suoria yhteystietoja on lähes mahdoton saada, heidän työaikansa vaihtelevat ja lisäksi he ovat usein kiinni asiakkaisissa tai keittiön puolella. Tämä voi johtaa tilanteeseen jossa palvelun ajatus myydään esimerkiksi tarjoilijalle, joka ainoana puhelimen päähän saadaan, hän lupaa välittää viestin ravintolapääällikölle, tarjoilija välittää viestin (jos muistaa välittää) kuten hän sen kuulee. Tarjoilija on tarjoilija, ei meidän myyntihenkilö, ei palautetta eikä kauppaa. Toisin sanoen tähän sudenkuoppaan astuessa, itseasiassa ulkoistaa oman myyntityön toiselle myynnistä ja palvelusta mitään tietämättömälle. Lähestyttävyysongelma ei sinänsä ole ylitysepääsemätön, kunhan keksitään kanava tavoittaa haluttu henkilö. Kuitenkin mm. sillä, millä työkaluilla ja miten myynti tapahtuu, on suuret vaikutukset projektin lopputulokseen, tehokkuuteen ja myyntiä tekevien motivaatioon.

Kolmanneksi on tehtävä kohderyhmässä toimivien kilpailijoiden analyysi, onko kilpailijoita, onko palvelumme parempi, edullisempi yms. nykyisiin palveluntarjoajiin verrattuna. Potentiaalisin kampanja saadaan aikaiseksi, kun tarjoamme joltain lisäarvoa nykyiseen tapaan / käytettävään palveluun verrattuna, tietenkin tarjoamalla uniikkia ratkaisua asiakkaille. Mikäli lopputulema on paras, ei tarvitse välittää kilpailijoista. Uniikeissa uusissa ratkaisuissa tietysti on haasteena saada asiakas ymmärtämään palvelu. Usein huomaa asiakkaiden olevan haluttomia toimimaan palvelun testaajana, vaan he haluavat ensin katsoa, kuinka tämä markkinaan kiinnittyy.

6.3 Agile-markkinatutkimus & pilotointi

Otimme projektin pilotointivaiheessa käyttöön ketterämmän markkinatutkimustavan, löytääksemme uusia kampanjoita. Tämä osoittautui yllättävän hyväksi tavaksi toimia, eikä vie paljoa aikaa per koeponnistus. Avaan tässä yhtä kokonaisuutta siitä kuinka Agilesti markkinaa tutkitaan ja pilotoidaan.

Ensin päätetään kampanja, tässä tapauksessa myytävä asiakaspalautteen keruujärjestelmä. Sekä kanava tarjota omille asiakkailleen tietoa, kahdensuuntainen informaatioalusta. 15min pohdinta siitä, missä toimialoilla on yhteneväisyyksiä tämänlaisella tarpeella ja mitä erilaisia toimijoita valitaan pilotointiin. Päädymme kirjakauppoihin, apteekkeihin sekä siivousalan yrityksiin. Lyhyt pohdinta mahdollisista käyttötarkoituksista ja tarkemmasta kohderyhmästä, esimerkiksi kirjakaupassa haahuileva mies etsimässä vaimolleen epätoivoisesti lahjaa. Voisiko kirjakaupassa olla pahvinen naisen kuva jolla kirja kädessä ja puhekupla jossa ”psst.. tästä kesän kirjavinkit naiselle”. Ja muotokuvassa QR-koodi jonka lukemalla saa puhelimeen kaupan itsensä määrittelemät tässä tapauksessa kesä uutuudet.

Otimme kolme hieman eri tyyppistä yritystä jokaiselta toimialalta. Mallinsimme puhelun rungon sekä esitettävät kysymykset. Yhteydenotot toteutettiin haastattelevalla myyntipuhelulla ja keskustellen aiheista sekä asiakaspalautteen kerääminen.

Näin pienen otannan perusteella apteekit ja kirjakaupat eivät ole valmiita digitaalisiin järjestelmiin asiakkaidensa kanssa, sillä asiakaskunta on vanhempaa väkeä. Siivousalan yritykset, joilla on asiakkaina yritysten tiloja, taas näkivät tässä mahdollisuuden. Siivoojan mukana kannettava palautelevy, jonka voisi jättää asiakkaan tiloihin palautetta ja huomioita varten, kun tiloihin mennään seuraavan kerran, otetaan levy mukaan ja viedään seuraavaan kohteeseen. Tästä innostuneena yrittäjä myös mainitsi haasteena varastohallinnan. Varastossa on aina oltava siivoustarvikkeita, mutta itse varastointi on niin pientä, ettei siihen olla kalliita järjestelmiä otettu. Tositalanne on usein se, että siivooja hakee tarvikkeet ennen kohteeseen menoa, huomaa puutteita, mutta kiireestä johtuen ei niistä muista ilmoittaa ja tarvike on loppu seuraavalta. Tarjottava ratkaisu soveltuisi tällaiseen pienimuotoiseen varastohallintaan todella hyvin, pienellä palvelumuotoilulla.

Jatkokehitysidea (ei toteutettu tämän projektin aikana): Otetaan siivousalan yritykset omaksi kampanjaksi, tarjoten ylläolevia ratkaisuja sekä selvitetään uusia ongelmia.

Alla opinnäytetyön läpi käytetty asiakkaan potentiaalisuuden määrittelymatriisi. Jokainen asiakasyhteydenotto edistää asiakkuutta matriisissa alaspäin, aivan pohjalla on tavoitetilä, eli tehty kauppa. Jokainen yhteydenotto pitää myös poistuman sisällään, asiakkaan mukaisesti joko jatketaan myyntikeskusteluita, tai lopetetaan.

Taulukko 3. Asiakkaan potentiaalisuuden määrittely -mökkikylät esimerkki.

	Esiselvitys
	osoitteisto
	NABC ok
	1.Sähköposti
A	Maali: Mielenkiinnon herättäminen
p	Poistuma: "en halua yhteydenottoa tähän liittyen"
u	1. Puhelu
m	Maali: Polttavimman tarpeen tieto, lisäkysymysten ja muiden huomioiden kirjaukset
y	Poistuma: Vain hyvin jyrkkä ei
y	2. Sähköposti (mainostetaan webinaaria)
n	Maali: Asiakas ymmärtää palvelun ja näkee sen mahdollisena heille, webinaari kiinnostaa
t	Poistuma: Vain asiakaslähtöinen yht.otto pyytäen ettei kontaktoida
i	2. Puhelu
A	Maali: Osallistuu webinaariin / haluaa olla pilottikohde / myyntitapaaminen myyjän kanssa / ostaa jotain muuta
m	Poistuma: Ei halua jatkaa, syyt selville sekä millä aiheella ja milloin voi palata
m	Pilotin rakentaminen
a	Webinaari / myyntitapaaminen
t	Maali: Asiakas ymmärtää palvelun mahdollisuudet ja on selvittänyt omaan bisnekseensä liittyvät pullonkaulat hankintaan liittyen
t	Poistuma: Asiakas ilmoittaa ettei halua jatkaa, syyt selville sekä millä aiheella ja milloin voi palata
i	3. Puhelu (jos ollut webinaari)
m	Maali: Asiakas haluaa tuotteen ja tietää omat kriteerinsä, täytetään tarjouspyyntökaavake
y	Poistuma: Palvelu ei sovi kohteeseen, syyt selville sekä millä aiheella ja milloin voi palata
y	1. Tarjous
j	Peräänsoitto
ä	Maali: Kauppa
	Poistuma: Ei osta, syy selville, koska voi palata ja millä aiheella
	Jatkoyhteydenotot: lisäkaupat ja polku jatkuu

Asiakaspolku on jaettu useisiin yksittäisiin toimiin, osa voi olla sähköpostitse osa puhelimitse tai paikanpäällä. Kaikki asiakaskontaktointit ovat tavoitteellisia ja niissä on myös asiakkaalla mahdollisuus poistua prosessista kokonaan näin halutessaan.

6.4 Resursointi & muut tarvittavat kanavat

Opinnäytetyössä esitelty myynnin konsepti tarvitsee lisäresursointeja toimiakseen tehokkaasti, sillä asiakaskontaktointit vievät paljon aikaa. Asiakaskontaktointi on vaatimustasoltaan sopivaa esimerkiksi (liiketalouden) ammattikorkeakouluopiskelijalle. Opiskelijoiden työllistäminen tarjoaa joustavuutta sekä on kustannustehokas ratkaisu. Opiskelijoille tämä taas on loistava tilaisuus päästä kartuttamaan kokemusta B2B-maailmasta. Tahtotila onkin tarjota opiskelijoille mahdollisuus kartuttaa relevanttia kokemusta B2B ympäristöstä, antaa mahdollisuuksia kehittyä ja oppia uutta sekä ottaa lisää vastuuta.

Alkuperäisenä ajatuksenamme oli ensisijaisesti rekrytoida itse. Tämä koitui pilotin aloituksen osalta haasteeksi, kun tekijää ei meinattu löytää ja jouduimme turvautumaan kumppanin käyttöön. Pullonkaulaksi jatkuvassa tekemisessä voi muodostua tilanteet, joissa esimerkiksi nykyinen työntekijä lopettaa ja tarvitaan mahdollisimman pian uusi henkilö, tai jos ei omia kanavia pitkin yksinkertaisesti löydetä potentiaalista tekijää.

Rekrytointikanavina käytämme olemassa olevia suhteita ammattikorkeakouluihin, sekä luomme mahdollisesti uusia. Julkaisemme tarvittaessa työpaikkailmoitukset myös ilmaisilla julkaisualustoilla.

Taulukko 4 Rekrytointikanavat hintoineen (v. 2022)

Rekrytointikanava (Listahinnat v.2022)	
Oikotie	2kk ilmoitus alkaen 780€/kk. Takuu 500 kävijään
Monster	2kk ilmoitus uuden asiakkaan tarjouksella 450€ + tyytyväisyystakuu
Duunitori	Alkaen 0€
Avointyöpaikka.fi	Alkaen 0€
LinkedIn	Vaatii Recruiter lisenssin 92€/kk
MoL.fi	0 €
Työmarkkinatori	0 €

Testasimme käytännössä työmarkkinatorin 0€ ilmoitusta. Ilmoitus oli viikon liivenä, saimme nolla kappaletta hakemuksia ja ilmaisessa palvelussa ei ollut dataa kävijämäärästä.

Rekrytoidessa uusia henkilöitä tulee ottaa vakavasti huomioon työn luonne. Tässä hankkeessa työtä tehdään pääsääntöisesti etänä ja tekijöiden ollessa hieman kokemattomia, tuo tämä työnjohdolle haasteita. Seuranta saadaan hoidettua järjestelmien avulla, mutta silti tulee asettaa tietyt minimivaatimukset työssä suoriutumiseksi, tavoitteet tekemiseen ja minimivaatimukset työpaikan säilyvyyteen. Minimivaatimukset tulee asettaa niin, että kuukausitasolla tulee saada tietty määrä asiakaskontakteja asiakastyytyvyyden ollessa x, eli vain laadukas tekeminen ei niinkään myynnillisiä vaatimuksia. Tähän liittyen voimme myös alkuperähdytykseen ottaa mukaan "kokeen" joka pitää läpäistä, varmistaksemme yksilön pätevyyden etätyössä asiakasrajapinnassa.

6.4.1 Oma rekrytointi vs. kumppani

Paras rekrytointikumppanilta saatu tarjous haluttuun myyjän profiiliin oli 24-30€/h, lopullinen hinta arviolta 25€ per tehty työtunti. Hinnoittelu perustuu henkilön työn luonteeseen ja haastavuustasoon (buukkari noin 20€/h - account manager 38€/h).

Taulukko 5. Vertailu oma myyjien rekrytointi vs. kumppanin tekemä rekrytointi

Assistentti, taulukossa käytetty esimerkkinä 12€/h ja 10h/vk				
Rekrytointi	Palkkakulut / kk	Budjetoidut tunnit	Riskit	Edut
Oma rekrytointi	748,80 €	20h	Hakijoiden vähäinen määrä; valitaanko "huono", käynnistetäänkö haku uudelleen sellaisenaan vai maksetaanko laadukkaammista foorumeista (2 x työtunnit). Virherekrytointi, joko palkattu henkilö osoittautuukin vääräksi tehtävään tai lopettaa yllättäen.	Hinta ja sitoutus (vuokratyöntekijä vs. oma). Mahdollistaa urapolun työntekijöille.
Kumppani AW	1 000,00 €	8h	Suurempien palkkakulujen myötä toiminnan kannattavuus. Vuokratyöntekijän sitoutuneisuus.	Ei virherekrytointia. Nopeus. Vähäinen oma työmäärä. Ei yllätyksiä (hakijapula, lisäkulut, aikataulujen venyminen).

6.4.2 Pelisäännöt ja huomiot

Resursointiin liittyen olemme kokeilleet kolmea omatoimista kanavaa seuraavin tuloksin.

1. Omia verkostoja käyttäen rekrytointi opettajien kautta.

Konsultoitu opettajaa, jonka opiskelijoita olisi kiinnostavaa rekrytoida. Työpaikkailmoitukset lähetettiin opettajalle, kerrottiin työtehtävästä ja kandeista. Opettajalla oli pientä skeptisyyttä tarjota omille oppilailleen työtä / mainostaa avointa työpaikkaa. Oli kuitenkin jakanut ilmoituksen eteenpäin x henkilölle, ei hakemuksia. Jalostustoimenpiteenä voisimme olla esillä kouluissa fyysisesti, tarjota jo hyvissä ajoin avoimia työharjoittelupaikkoja kouluille, tuoda itsemme näkyviin hyvänä kohteena erilaisiin tutkimustöihin / raportteihin, sekä julkaista opiskelijoiden sisäisissä työpaikkailmoitusalueilla (nämä joskus suljettuja esim www.aarresaari.net – vaatii keinon päästä sisään).

2. Harkittu omien tuttujen ja muiden lähipiirin opiskelijoille mahdollisuus lähteä projektiin.

Haasteena pieni henkilökohtainen kontaktipinta opiskelijoihin. Verkostoissani sekä kohdeorganisaation verkostoissa päteviä opiskelijoita, mutta heidän omat tahtotilat hieman muualla kun tämän tyyppisessä myynnillisessä työssä.

3. Työpaikkailmoitus ilmaiseen ilmoitusalueeseen (työmarkkinatori.fi).

Laitettu 1 ilmoitus viikoksi, 0kpl hakemuksia tai lisätiedusteluita. Tässä kuitenkin pari huomioonotettavaa seikkaa: verkkosivusto oli uusi beta-vaiheessa oleva ilmoitusalue. Googlen laittaessa hakusanat "toimeksiantajan nimi + työpaikka" ei kyseistä ilmoitusta ollut missään hakutuloksissa. Tämä kertoo joko väärästä foorumista tai siitä että pitäisi maksaa Googlen hakukoneoptimoinnista. Pilotointivaiheessa etsimme 1-2kk määräaikaan työsuhteeseen - ei niin vetovoimainen hakijan näkökulmasta kuin vakituinen työ, jota myöhemmin tarjoaisimme.

4. Seuraavaksi turvauduimme kumppaniin

Jotta saamme pilotin hoidettua loppuun, päätimme ottaa rekrytointiin avuksi kumppanin. Tämä on näin lyhyessä pilotissaärkevin vaihtoehto, varsinkin, kun

huomioidaan jo tehdyt kokeilut. Vuokratyövoimaa käytettäessä työntekijä työllistyy kumppanin palkkalistoille, ei toimeksiantajalle. Kohdeyritys on vastuussa vain työntekijän perehdytyksestä, tuntiseurannasta sekä muusta esimiestyöstä ja maksaa ainoastaan sovitun euromäärän per tehty työtunti, ei siis kustannuksia esimerkiksi sairauspoissaoloista. Toimeksiannon ollessa näin lyhyt ja osaikainen, ei kustannukset kauheasti eroa oman rekrytoinnin ja kumppanin käytön välillä (tuntipalkka työnantajakuluineen itse palkattuna 18,72€, tuntipalkka kumppanin kautta 25€). Työntekijän ollessa vuokratyöntekijä vähentää se myös virherekrytoinnin mahdollisuutta, sillä rekrytointikumppanimme tarjoaa tyytyväisyystakuun tietyin ehdoin. Vuokratyösuhteesta puhuttaessa, toimeksiantaja maksaa siis vain ja ainoastaan tehdyistä työtunneista. Itse rekrytointiprosessi ei maksa mitään.

Rekrytointikumppanin kanssa toiminta oli ammattimaista ja nopeaa. Ensimmäisten profiilikeskustelujen jälkeen ei mennyt kuin noin kaksi viikkoa ja uusi myyntihenkilö aloitti työt. Tämä rekrytointi meni täysin nappiin ja valittu henkilö vastasi täysin vision mukaista opiskelijapersoonaa. Saimme koeponnistettua työkalut, työtehtävät ja konseptin kokonaisuutena sellaisen henkilöprofiilin kanssa, joita suunnitelman mukaan käyttäisimme jatkossakin resursseina, kaikki todettu toimivaksi.

Kokonaisuutena kumppanin kautta tehty henkilöstövuokraus sujui erittäin nopeasti, eikä vienyt paljoa työaikaa verrattuna omatoimiseen rekrytointiin. Hinnallisesti tuo on kalliimpaa, mutta toisaalta tuo riskittömyyttä, nopeuta ja laadukkaampia kandidaatteja. Kun koetimme itse rekrytoida tuota yhtä ilmoitushakua käyttäen, tämä yksi turha yritys vei työaikaa jo itsessään yhtä paljon kuin koko prosessi kumppanin kautta. Toiminnan ollessa vakituista ja työntekijöitä ollessa runsaasti, paras keino rekrytoinnin turvaamiseksi on ylläpitää omia verkostoja korkeakouluihin, tarjoten työharjoittelupaikkoja (prospektointia yms.) ja rekrytoiden sitä kautta itse myyjä.

6.4.3 Etätyön johtaminen

Kun puhutaan 100% etänä tapahtuvasta työstä, jossa työntekijät ovat osa-aikaisia opiskelijoita tulee johtamiseen ja seurantaan kiinnittää entistä tarkemmin huomiota. Tämän lisäksi työ tapahtuu asiakasrajapinnassa, jossa tulee ottaa huomioon asiakkaiden muuttuvat aikataulut. Asiakkaat pyytävät palaamaan puhelimitse silloin kun heille sopii ja tässä tulee olla tarkka systeemi, ettei osa-aikaisella jää reagoimatta johonkin mitä asiakkaalle on luvattu.

Alkuvaiheessa voidaan hyödyntää sähköistä kalenteria, merkatien sinne kriittisimmät asiat. Tilanne tulee hoitaa niin, ettei esimiehen tarvitse näistä muistuttaa, vaan henkilöt osaavat itse sopia paluu ajankohdat työvuoroilleen. Toki sähköpostitse tulevat asiakasviestit voivat jäädä lukematta pariksi päivää, mikäli työntekijällä tulee taukoa työhön. Tuo ongelma saadaan taklattua alkuvaiheessa niin että esimies käy kerran päivässä katsomassa sähköpostit, myöhemmin tähän voidaan nimetä vastuuhenkilö.

Seuranta tulee rakentaa niin, että pystytään seuraamaan myyjien päivittäistä tekemistä. Alkuvaiheessa excelin ollessa käytössä, tänne päivämäärälliset merkkaukset siitä mitä on tehty (puhelut + sähköpostit).

Suurin haaste etätyön johtamiseen liittyen on opiskelijoiden osaamisen ja ymmärtämisen varmistus. Keino varmistua osaamisesta on kampanjakohtaisten koulutusten interaktiivinen muoto, niin että keskustellen tulee esiin, jos aihetta ei olla ymmärretty täysin. Tämän lisäksi uusien kampanjoiden ja työntekijöiden kanssa vahva sekä tiivis yhteistyö yhteisten palavereiden ja keskusteluiden kautta. Mikäli tästä ei huolehdi, on mahdollista, että myyjä toimii asiakaskontaktointeissa konseptin edun vastaisesti pitkäänkin.

6.5 Myynnissä tarvittava verkkomateriaali

Myynnissä tarvittavat verkkomateriaalit pitävät sisällään kaikki palveluun ja sen ominaisuuksiin liittyvät ohjeet ja tekniset dokumentit. Koska konseptissa tarjotaan asiakkaalle palvelua avaimet käteen periaatteella, ohjeistukset muokataan helppolukaiseen muotoon, niin että niistä löytyy vain asiakkaalle relevantit asiat.

Asiakasviestintään liittyvät sähköpostikampanjat sekä esitteet/tuotekortit, valmistellaan aina kohderyhmäkohtaisesti, mutta hyödynnetään vanhoja pohjia. Lisäksi rakennetaan kampanjakohtaiset nettisivut jokaiseen kohderyhmään niin, että asiakasviestinnässä ohjataan toimeksiantajan kampanjasivuille josta lisätieto löytyy. Seurataan kampanjasivun asiakasvirtaa ja asiakkaan käyttäytymistä esimerkiksi Google analyticsin (GA4) avulla. Vahvistaaksemme kampanjan näkyvyyttä teemme tarpeen tullen pieniä markkinointikampanjoita somessa. Markkinoinnissakin tutkitaan alkuvaiheessa parasta mahdollista foorumia sekä markkinointiviestin relevanttia osuvuutta.

Suunnittelimme myös asiakastiedottamiseen rakennettavaa foorumia palvelun sisään, tätä ei kuitenkaan vielä toteutettu. Infosivut voisivat olla meiltä asiakkaalle olevaa materiaalia, sekä meidän asiakkaan omaa tiedotusta loppukäyttäjille. Tunnistimme haasteeksi sen, että tekniset dokumentit ovat liian raskaita ja niitä on paljon, sekä sisältävät monille asiakkaille epärelevanttia tietoa. Kampanjakohtaisesti asiakkaille tulee antaa tarvittavat lisätiedot palveluun liittyen, tässä opinnäytetyössä tämä toteutettiin haastatteluiden pohjalta tehdyllä lisätieto flyerilla, joka sähköpostitse lähetetään. Tämä sama informaatio voitaisiin tulevaisuudessa koota palvelun sisään niin, että se toimii asiakkaalle myös alustana tutustua ja kokeilla itse palvelua. Tänne voisi koota ajan myötä eri toimialoja ja/tai eri palveluratkaisuja esiteltäväksi, ja lopputulemana olisi kattava informaatio alusta kuitenkaan pakottamatta asiakasta lukemaan hänelle epärelevantteja aiheita.

Lisäksi ainakin ensimmäisen ja toisen asiakaspuhelun runko on hyvä olla pääpiirteittäin valmiina, jotta se toimii tukisanastona opiskelijalle. Nämä suunnitelmaan aina suurempaa kuvaa katsomalla, joko haastattelevalla tai myyvällä kärkeillä.

6.6 Tekniset ratkaisut & työkalut – Alkuvaiheen edulliset ratkaisut

Fyysisiä työkaluja tässä konseptissa ei tarvita kuin tietokone sekä puhelin. Toiminnan alkuvaiheessa kannustetaan käyttämään omia laitteita (matkapuhelinetu?), jottei suurempia investointeja tarvitse tehdä. Asiakaspuhelut voi myös hoitaa halutessaan Lyncin kautta, verkon yli, tämä vaatii silti puhelinliittymän. Järjestelmätasolla emme tarvitse alkuun mitään uusia järjestelmiä, sillä pienessä mittakaavassa homma hoituu nykyisiä työkaluja hyödyntäen.

Prospektointi: Hyödynnetään mahdollisimman paljon ilmaisia kanavia (finder, yritysten verkkosivut + Google, LinkedIn, patentti- ja rekisterihallitus, Suomen yrittäjien kanta + muut), prospektoidaan itse ja toimitetaan listaukset assistenteille, kootusti excelissä niin että sinne merkitään yhteydenotot, kommentit ja kaupat sekä muut relevantit kirjaukset. Myös assistentit voivat tehdä omaa prospektointia, erityisesti mielessä paikallistuntemus sekä kokemus tietyiltä toimialoilta.

Asiakkuuksien hallinta: Toiminnan ollessa pienimuotoista, asiakaslistauksia voidaan hallinnoida Excelissä (vaatii MS lisenssit), tai ilman lisenssikuluja Google Sheetsissä. Listojen läpinäkyvyys tulee ottaa huomioon siten, että listaukset ovat vähintään myös esimiehen nähtävissä verkon yli, eikä vain omille koneille tallennettuna.

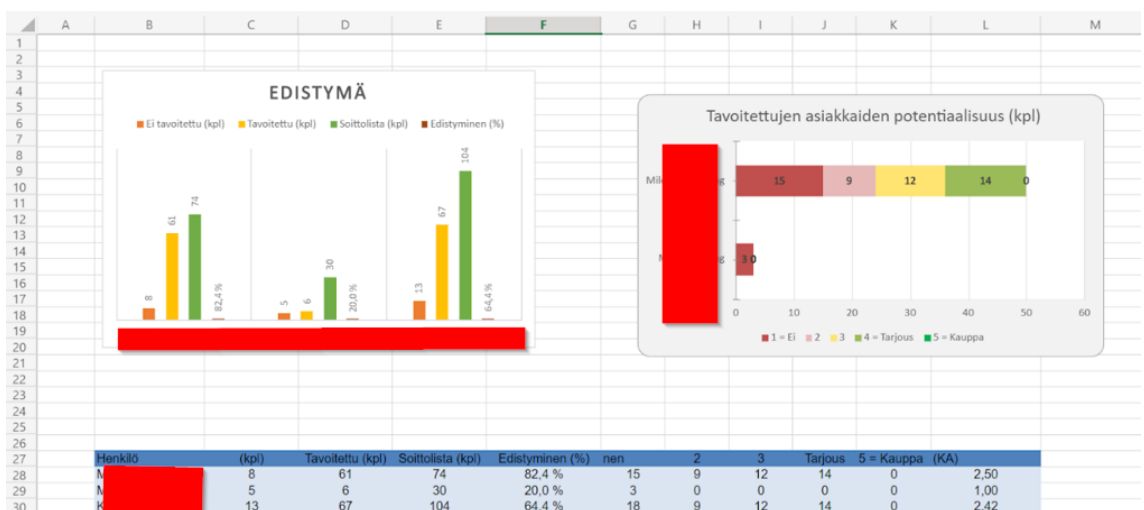
Taulukko 6. Myyjän asiakasnäkymä Excelissä, malliesimerkki.

Yritys	Soittoyritykset	Tavoitettu (1= Ei, 2= Kyllä)	Potentiaalisuus (1= ei kiinnostu 5= kauppa)	2. puhelun kommentti	Yhteyshenkilö	Sähköposti	Puhelinnumero	Kommentit	Paluu ajankohita	Sähköposti lähetetty
1	1	2	5	1						
2	1	2	3	1						
3	1	2	3	1						
4	1	2	3	1						
5	1	2	4	1						
6	1	2	4	1						
7	1	2	4	1						
8	1	2	4	1						
9	1	2	2	1						
10	1	2	2	1						
11	1	2	2	1						
12	1	2	2	1						
13	1	2	2	1						
14	1	2	4	1						
15	1	2	2	1						
16	1	2	2	1						
17	1	2	2	1						
18	1	2	2	1						
19	1	2	2	1						
20	1	2	2	1						
21	1	2	2	1						
22	1	2	2	1						
23	1	2	2	1						
24	1	2	2	1						
25	1	2	2	1						
26	1	2	2	1						
27	1	2	2	1						
28	1	2	2	1						
29	1	2	2	1						
30	1	2	2	1						

Taulukko 7. Ohjeistus merkinnästä ylläolevaan, onko asiakas tavoitettu ja kuinka potentiaaliselta vaikuttaa.

HUOM! Merkinnöissä näissä ruuduissa vain ja ainoastaan käytetään alla olevia numeroita jotta kaavat toimivat!										
VIHREÄ:										
1= Asiakasta ei ole tavoitettu soitosta huolimatta										
2= Asiakkaalta on tavoitettu yhteyshenkilö ja asianmukainen keskustelu käyty										
Tyhjä = Ei puhelua tehty										
SININEN: (asteikko 1-5 täytetään VAIN kun asiakas on tavoitettu)										
1= Tavoitettu, asiakas ei kiinnostunut, minimaalinen palaute										
2= Tarve palveluille melko epätodennäköinen, palaute saatu										
3= Tarvetta ei nyt mutta mahdollisesti tulevaisuudessa / soita uudelleen (kommenttiin kirjaus koska sovittu uusi keskustelu, voi olla myös pidemmälle tulevaisuuteen)										
4= Assistentti lähettää keskustelun mukaisesti tarjouksen asiakkaalle (mitä sovitti ja koska sovitetaan uudelleen kommentteihin)										
5= Asiakas teki oston										
Soittoyrityksiä maksimissaan pari per päivä, ellei sovittu soittoaikaa ja asiakasta ei tavoiteta. Max 5 soittoyritystä per yritys.										

Taulukko 8. Myyntijohtajan dynaaminen excel-raportointi.



Sähköposti: Asiakkaisiin kohdistuvat sähköpostikampanjat toteutetaan Constant Contact ohjelmalla, tai muulla vastaavalla. Muut sisäiset ja ulkoiset sähköpostilaatit, perustetaan etunimi.sukunimi@x.fi, lisätään uusia osoitteita aina

kun henkilö rekrytoituu. Nämä perustetaan myyntitiimi@x.fi päätilin alle. Esimiehellä tulee olla pääsy tänne oman postilaatikkonsa kautta. Kun työntekijät toimivat osa-aikaisesti ja työhön voi tulla päivien taukoja, on tärkeää että asiakasviesteihin voidaan reagoida. Google analytics tai muu vastaava asiakasmarkkinoinnin / viestinnän toimivuuden varmistamiseksi.

Asiakaspuhelut: Kannustetaan käyttämään omaa puhelinta tai Ms Lync (Skype verkkopuhelu), mikäli tämä ei ole mahdollista toimeksiantaja toimittaa henkilölle työpuhelimen. Jos omaa puhelinta käytetään niin matkapuhelinetu asiakasrajapinnassa työskenteleville.

Tilauksen tekeminen: Kun myyntihenkilö myy palvelun asiakkaalle, myyjä itse tekee tilauksen excel lomakkeella, nämä lomakkeet saadaan ottamalla järjestelmästä (nova) tarjouskampanja malli, joka siirretään excel muotoon. Tämä mahdollistaa sen ettei myyjä tarvitse kouluttaa tekemään nova-järjestelmän kautta tilauksia heti alkuun, tämä helpottaa perehdyttämistä ja vähentää virhemarginaalia, mutta tilaukset saadaan silti helppolukuisesti eteenpäin ja arkistoitua.

Muuta: Sisäisen viestinnän kanavana toimii Teams sekä sähköposti ja puhelin. Raportointi tapahtuu asiakas Exceleiden kautta. Teamsiin on perustettu myyntitiimille oma ryhmä. Tämä toimii toiminnan "sydämenä", kaikki materiaali lisätään ryhmän tiedostoihin ja näiden muokkaus tapahtuu läpinäkyvästi teamsin kautta. Epävirallisempänä viestintäkanavana + työajan ulkopuolella toimii whatsapp, tai joku muu mikäli tällaiselle on tarvetta.

Kustannukset: Palkat, mahdolliset puhelimet ja tietokoneet (hyödynnetään olemassa olevia laitteita siltä osin kun voi) sekä matkapuhelinetu asiakaspuheluita varten. Mahdolliset lisälisenssit MS Officeen.

Muuta huomioitavaa: Kustannustehokkain ratkaisu ei ole aina tehokkain, mutta soveltuu alkuvaiheeseen hyvin. Itsenäinen prospektointi voi olla aikaa vievää ja kun otetaan huomioon opiskelijoiden osa-aikaisuus, voi tämä syödä asiakasviestintätehoja huomattavasti. Prospektointia ei voida antaa kokonaisuudessaan assistenteille vaan lähtökohtaisesti esihenkilö tai joku muu huolehtii

tästä, assistentit vain prospektoivat itse niitä yrityksiä joista paikkakunta tuntemuksella on hyötyä. Asiakaskirjaukset, kontaktoinnit ja raportointi on myös hitaampaa kun käytetään ilmaisia työkaluja, painotus ketteriin prosesseihin.

6.6.1 Tekniset ratkaisut & työkalut - Edistyneet ratkaisut

Prospekointi: Suomen Asiakastiedolla on palvelu josta tarkkaan määriteltyjä kohdelistauksia saa ostettua. Hinta riippuu erän koosta, maksimissaan 200€ per poiminta + 0,2€ per kontaktitieto (1000kpl toivottujen yrityspäätäjien puh + sähköposti = 400€). Tämä on kustannustehokkain ulkoistettu ratkaisu ilman että tarvitsee sitoutua tilausjaksoihin. Soveltuu mm. Kiireisiin tilanteisiin (toimitusaika 1-2 arkipäivää), kun kontakteja tarvitaan niin suuri määrä, ettei ole tehokasta näitä itse kerätä tai kohderyhmän ollessa niin haastava ettei tietoja julkisesti juurikaan saatavilla. Tähän on useita muitakin vaihtoehtoja (mm. Vainu.io, yritysfiltteri pro, leadcloud), joita tarkastellaan tarpeiden muuttuessa radikaalisti. Lähtökohtaisesti nämä ovat kalliimpia ja/tai vaativat pidempiä sitoutumisaikoja, eli ainakin vuodeksi eteenpäin toiminnan tulisi olla vakaata ja kohderyhmälistausten tosiasiallinen tarve selvillä, jotta on järkevää sitoutua palveluntarjoajaan.

Asiakkuuksien hallinta: Soittojärjestelmä (LeadDesk) toimii pienessä mittakaavassa myös asiakkuuksien hallintaan mutta ei ole sinänsä account managementtiin suunniteltu. Excel soittolistoista siirto LeadDeskiin ja jos edelleen tarvetta laadullistaa asiakkuudenhallinnan työkaluja, niin palveluntarjoajia on paljon ja valinta tehdään aina kyseisen tilanteen, tarpeen sekä teknologioiden perusteella. HubSpot esimerkiksi tarjoaa hyvän ja ilmaisen asiakkuudenhallinta järjestelmän (CRM), myös muita on tarjolla ilmaiseksi tai pienellä kululla.

Asiakaspuhelut: LeadDesk soittojärjestelmä (+oma puhelin). LeadDesk toimii tietokoneen nettiselaimen kautta eli ei vaadi suuria toimenpiteitä käyttöönoton kannalta. Tämä tehostaa asiakkaiden kontaktointia huomattavasti sekä mahdollistaa ketterän raportoinnin tekemisestä sekä helpottaa asiakkuuksien hallintaa verrattuna vain pelkkään puhelimeen.

Tilauksen tekeminen: Tavoitteena on päästä tilauslomake exceleistä eroon, ja toiminnan vakautuessa myyjät koulutetaan tekemään tilaukset oikeiden järjestelmien kautta. Excelit selkeyttävät toimintaa alkuvaiheessa. Lopullisena tahtotilana on kuitenkin saada verkkokauppa käyttöön myyjille mahdollisimman pian ja tilausten tekeminen asiakkaille tätä kautta.

Kustannukset: Asiakastiedolta 1000kpl kontaktitietoja 400€. LeadDesk soittojärjestelmän lisenssit 89€/kk per henkilö (+esihenkilö). Liittymät ja mahdolliset laitteet kuten yllä. Skaalattu malli myös pitää sisällään suuremman määrän Constant Contact kampanjoita ja tämä voi pientä lisäkustannusta tuoda, mikäli sopimusta tulee päivittää. 2 myyjää + esihenkilö, ylläolevien järjestelmien ja apujen kulut 467€/kk.

Muut huomiot: Tällä työkalujen kokoonpanolla saadaan myyntityö mahdollisimman tehokkaaksi. Laskennallisesti tuo 1000 kontaktia, pitäisi riittää kahdelle osa-aikaiselle myyjälle noin 2kk ajaksi, kontaktoinnin ollessa todella tehokasta. Alkuun ilmaisella kokoonpanolla liikenteeseen, tarkkaillaan tosiasiallista työ määrää ja pidetään silmät auki, milloin tulee edullisemmaksi ostaa listaukset valmiina sekä tehostaa puheluja ja asiakkuuksien hallinnointia.

6.7 Työntekijän perehdytysprosessit & -työkalut

Pilotointivaiheen alkuperehdytys - pilotoidaan myös koulusta ja metodeja. Harjoitukset voivat olla yhdessä tehtäviä tai itsenäisiä, kuitenkin käydään yhdessä läpi. Varmistus osaamisesta.

6.7.1 Perusperehdytys

Perusperehdytykseen kuuluu yritysesittely, yleiset käytänteet ja toimintatavat, tutustutaan toisiimme, tavoitteena saada aloittaneiden työntekijöiden lähtötaso mahdollisimman kirkkaasti selville.

Varataan aikaa tutustumisen myötä tapahtuvalle tiimihengen kasvattamiselle. Käydään perehdytyksen agenda läpi. Varmistetaan, että jokaisella on valmiuden järjestelmien ja työkalujen käyttöön sekä tarvittavat muut mahdolliset tunnukset.

Yritysesittelyssä käydään läpi yrityksen historia tähän päivään, henkilöstö, tulevaisuuden näkymät, perinteiset opasteet, älyopasteet, uudenlaiset älykkäät opasteet. Erityisesti, kun kyseessä on pienehkö perheyritys, on tärkeää saada uudet henkilöt osaksi perhettä ja tämä lähtee käyntiin kattavalla ja kiireettömällä perehdytyksellä.

Myytävä tuote/palvelu 3-4h: Kerrotaan palvelun historia ja case-esimerkkejä, sekä innostetaan henkilöitä miettimään, mitä muuta tämä palvelu voisi asiakkaille mahdollistaa. Käydään läpi olemassa olevat relevantit materiaalit ja ohjevideot.

Yhdessä opiskellaan myyjän tärkein työkalu eli ns. Manager. Työkalu mahdollistaa palvelumuotoilun kohderyhmä tai asiakaskohtaisesti. Siellä on myös kaikki edelliset suunnitelmat ja versiot palvelun eri käyttötarkoituksista.

Tehdään ennalta määriteltyjä harjoituksia ensin yhdessä, sitten itsenäisesti. Jonka jälkeen yhdessä käydään läpi kokemuksia ja ajatuksia, havainnoiden myös puutteet päivän opeista. Annetaan myös niin sanottu palvelun hiekkalaa-tikkomalli itseopiskelua varten henkilöiden käyttöön.

Myynti 3-4h: Koulutetaan myyntiprosessi, pilottivaihe, pilotin tavoitteet isossa kaavassa ja henkilökohtaiset tavoitteet. Tärkeintä on saada henkilöt itse kiinnostumaan myynnillisestä markkinatutkimuksesta sekä palvelumuotoilun mahdollisuuksista kyseiseen kohderyhmään. Keskusteleva palautetta keräävä myynnillinen keskustelu asiakkaiden kanssa, tämän rohkaisu. Myyntikoulutus pitää sisällään myös asiakaspuhelujen rungot, sähköpostikäytännöt ja pohjat, myynnissä tarvittava materiaali ja kuinka tekemistä raportoidaan sekä seurataan. Tehdään myös harjoitus jossa koko myyntiprosessi / asiakaspolku käydään läpi harjoituksenomaisesti, mitä tehdään missäkin vaiheessa prosessia,

kuinka asiakkaan kanssa keskustellaan, mitä viestintää asiakkaaseen voidaan kohdistaa, kuinka kaikki merkataan järjestelmiin ja raportoidaan.

Kampanjakohtaiset koulutukset: Kun uusi pilottikampanja on valmis valtakunnalliseen koeponnistukseen (edelleen silti pienempi ennakkokampanja), koulutetaan myyntihenkilöille seuraavat asiat: Miksi kampanja valittu ja miten tähän päädytty / mistä idea lähti, tavoitteena saada heidätkin miettimään kohderyhmän mahdollisuuksia, tulevaa pääkampanjaa ajatellen sekä ymmärtää kokonaiskuva. Esitellään demo, ennakkokampanjan koko, lähestymistapa, koko kohderyhmän potentiaali ja laajuus + tavoitteet ennakkokampanjassa.

Tämä ei vaadi koulutusmateriaaleja. Esitellään kuitenkin ennakkomarkkinoinnin viestintä ja muutokset asiakaspuheluissa, sekä muut mahdolliset muutokset.

Ennakkokampanjan aikana ja/tai jälkeen viimeistellään lopullinen palvelun demo asiakaskommenttien perusteella. Tämä käydään läpi kampanjan parissa työskentelevien kesken. Käydään läpi ennakkokampanjan yhteenveto ja toimenpiteet. Täsmennetään lopulliset kampanjan tavoitteet ja lopullisen kampanjan koko. Mikäli eri kampanjoita työstetään päällekkäin, myös työmäärän jakautuminen.

6.7.2 Laajennettu koulutus

Työntekijöiden sitoutuksen kannalta on tärkeä miettiä heidän henkilökohtaista ammatillista kehitystä sekä nuorten henkilöiden CV:n arvon kasvattamista. Tässä voidaan ottaa käyttöön suuremmassa mittakaavassa noin kolmen vuoden mittainen urapolku, jossa työtehtävät ja vastuualueet monipuolistuvat ajan myötä sekä palkitsemismalli muuttuu. Toiminnan ollessa pienemmässä mittakaavassa, myyjän kehityskaari ja laajennettu koulutus voi olla ketterämmin hoidettu.

Ensimmäisellä tasolla (6-12kk) myyjä kontaktoi valmiiksi prospektoituja asiakkaita tarjoamalla kohderyhmään pilotissa suunniteltua palvelumallia sellaise-

naan. Kun läpikäytyjä kampanjoita alkaa olla takana useita ja myyjällä on muodostunut kirkas kuva siitä, mitä palvelu voi mahdollistaa ja mihin se taipuu, sekä kokemusta eri asiakaskunnista, voidaan koulututtaa seuraavalle tasolle. Jo ensimmäisellä tasolla, kun myyjä on hieman kartuttanut kokemusta, rohkaistaan innovoimaan aikaisempien kokemusten perusteella (edelliset kampanjat, aikaisemmat työkokemukset eri aloilta, muu toimialakohtainen tieto) uusia kampanjajideoita. Kun ideoita syntyy, nämä käydään esihenkilön kanssa läpi, joka alkaa mahdollisesti ideaa edistämään.

Toisella tasolla myyjälle koulutetaan tarkemmin palvelun teknologioita, jo harkittuja tai testattuja palvelumalleja, mennään syvällisemmin kiinni näihin + syyt miksi ei toiminut aikaisemmin. Opetetaan SaaS-palvelun manager-ohjelmiston käyttö laajemmin. Koulutetaan pilotointivaiheen asioita niin, että henkilön olisi mahdollista ideoida realistisia kampanjoita, joita voidaan työstää nuorempien myyjien kanssa.

Mikäli tarpeen, myöhemmässä vaiheessa käydään läpi myös asiakastapaamiset fyysisesti, sillä suuremmissa asiakkaissa näitä voi tulla eteen. Valmistellaan myyjä myös ottamaan vastuuta suuremmista kokonaisuuksista, mikä on kannattavaa toteuttaa ja mikä ei, millä teknologialla yms. Koulutetaan myös piilokulut kuten graafikkojen käyttö jotta henkilö voisi itse arvioida kohderyhmän kannattavuutta, eikä ideoi mahdottomia kampanjoita.

Lisäkoulutuksen tarve on siis suhteellisen pieni, sillä jo tehty työ on opettanut paljon. Käytettävät teknologiat, palvelun mahdollisuuksien ääripäät, sisäiset kustannukset ja kattava kuva palvelun historiasta sekä asiakastilanteista. Tavoitteena ymmärrys kokonaisuudesta.

6.7.3 Myyjän omat ideat ja niiden jalostus – Agile-testaus

Myyjien toimiessa vahvasti asiakasrajapinnassa, heille myös tulee ajan myötä erilaisia ideoita siitä, mihin palvelu sopisi ja missä muodossa. Keskustellessa erilaisten yrityspäätäjien kanssa on tärkeää ottaa huomioon kaikki mahdolliset

asiakkaiden ongelmat, jotka palvelumme voisi sellaisenaan tai muokattuna korjata. Onkin järkevä antaa myyjille mahdollisuus osallistua palvelumuotoiluun asiakasrajapintatyönsä ohella. Agile-mallia voidaan hyödyntää myös muissa ideoissa, testataksemme nopeasti markkinaa.

Kun myyjälle tulee ajatus kampanjasta. Onko ongelma tosi? Tätä testataan asiakasrajapinnassa haastatellen. Koska kyseessä on palvelu, jonka potentiaalia vielä haetaan, on erityisen tärkeää kannustaa henkilöitä ajattelemaan uusia mahdollisuuksia. Päätetään 5-10 erilaista alan yritystä, joihin ollaan haastattelevalla kärjellä puhelimitse yhteydessä. Rakennetaan noin viiden kysymyksen runko, sekä aiheet johdatteleviin jatkokysymyksiin ongelmaan liittyen. Kuinka nyt hoidettu? Paljonko työllistää? Mitä haasteita? Oletteko harkinneet muita tapoja tähän? Selvitetään myös tuskan hinta, paljonko asiakas on valmis maksamaan, jotta ongelma ratkeaa.

Vasta kun muutama onnistunut kontaktointi on takana, voidaan tulokset vetää yhteen. Lähetetään tarvittaessa asiakkaille sähköpostilla tarkentavaa lisätietoa ja luvataan palata aiheen tiimoilta puhelimitse. Ja tehdään tarvittavat toimenpiteet järjestelmiin.

Tämän jälkeen mietitään etukäteen jatkoehdotus asiakkaalle. Tarjotaanko mahdollisesti palvelu ilmaisena käyttöön, palautetta vastaan palvelukehitys mielessä? Vai onko palvelu niin hyvin mallinnettavissa, että voidaan suoraa siirtyä skaalaamaan toimintaa? Mikäli palvelukehityksen pilotti (MVP) vaaditaan, skaalaus tehdään vasta tämän jälkeen. Isommassa mittakaavassa skaalaus esim. 100 yritystä. Jos kohderyhmän liiketoiminnallinen haaste on vieläkin tosi, otetaan kaikki alan yritykset kohderyhmäksi.

Taulukko 9. Asiakkuuden potentiaalin määrittely -malli.

Kärkihankevertailu. Kenen ongelmaa lähdetään ratkomaan		max
	46 VE N... Printti	75 0
Ratkaistava ongelma	Opastesuunnitelma puuttuu ja ylläpito on vaikeaa ja suunnittelematonta	
	a) Opastesuunnitelma	
	b) ...	
	c) Ylläpito sisällön päivityksillä	
	d) Asiakkaan innostus / laajuus / pilotin mahdollisuus	
Arvolupauksen arvo	3 On hyvin erilaisia kohteita, arvolupaukset vaativat useita tasoja	5
Kipupisteiden määrä	3 Kipua on havaittavissa, mutta maksetaanko lääkkeestä riittävästi?	5
Kilpailuttomuus	2 Hyviä toimittajia on	5
Kannibalisointi	5 Ei kannibalisoisi (?)	5
Liiketoimintamuutos	4 Opastetoimittajana aiheen omistavammaksi	5
Ansaintamallimuutos	4 Järjestäytynyt toiminta, muttei isoa muutosta, osa vuosikuluksi	5
Onko lisäpalvelu nykyiseen	4 On, selvä parannus	5
Onko lähellä vai etäällä nykytoimesta	4 Lähellä	5
Ymmärrämmekö itse	4 Kyllä, ymmärrämme asiakkaan kipuja aiheessa	5
Ymmärtääkö asiakas	2 Vaikea kommunikoida hyöty todella	5
MVB hinta	2 Holistisuus varmaan 50K, suunnitelmien strukturointi 25K	5
Palvelun haluttavuus	2 Tarjotaan, ei akuutti, ellei akuutti, lopulta aika vaikea?	5
Markkina-laajuus	4 Kohteita paljon, asiakkaita voitettavana.	5
Palvelun käyttöikeys	1 Harvoin	5
Asiakkaan halu tehdä pilotti	2 Kohtuullinen	5

6.7.4 Myyjän kehityskaari – laajempi urapolku

Urapolku toimii oikein rakennettuna sitoutuksen ja motivaation kannalta jopa palkkaa paremmin, annetaan jotain enemmän, CV:hen opiskeluajan työkokemus, jossa on kehittynyt, kasvanut, oppinut ja saanut lisävastuuta menestyksellä. Tavoitena tarjota näille työntekijöille paremmat eväät ammatillisesti → valmiudet heti opintojen jälkeen vaativampiin työtehtäviin. Olen käyttänyt tässä raportissa taso 1, 2 ja 3 nimityksiä, mutta tietenkin kun tarkoituksena on tuoda arvoa CV:hen on tärkeää miettiä kiinnostavat tittelit esimerkiksi jopa eri urapolun vaiheille, tällöin siirtyminen seuraavalle vaiheelle tuntuisi aidosti ylennykseltä. Näitä voisi olla vaikka sales representative, sales consultant, account manager / team leader. Urapolun eri vaiheissa myös kannustetaan (jopa rahallisesti) tekemään relevantteja kouluprojekteja / tutkimuksia tähän liittyen.

7 Loppupohdinta

Lyhyesti loppuun toteaisin, että projekti oli onnistunut. Uusia muotoja ja kohde-ryhmiä palvelulle löytyi, myös oletettuja toimialoja testattiin ja todettiin toimimattomiksi, esimerkiksi ajatus museoissa näyttelyn kohteiden vieressä oleva tun-

nistin, johon puhelinta koskettamalla saat kaiken informaation kyseisestä teoksesta. Ajatuksena ainakin itsellä tämä oli jalostettava, mutta se ei ottanut tuulta alleen useista yrityksistä huolimatta, vain siksi että museossa ei kuulu tuijottaa puhelinta vaan taidetta.

Toisaalta löysimme aivan uusia markkinamahdollisuuksia paikoista, joissa emme näitä edes tienneet olevan. Tästä esimerkkinä siivousala, johon kampanja-ajatus oli siivoajalle mukana kannettava tunnistinlätkä, jonka hän jättää siivoamaansa kohteeseen. Kohteen asiakkaat voivat tämän lätkän avulla antaa palautetta ja esimerkiksi kertoa, jos vessapaperia pitäisi tuoda useammin. Siivottavan kiinteistön asiakkaat ja siivooja harvoin kohtaavat, varsinkaan liiketoissa. Idea oli hyvä, sellaista ei nyt ole tarjolla. Tämä poiki myös keskustelun siivoojayritysten varastohallintaan liittyen. Pienet varastot, joissa ei tarvetta varastohallinnan järjestelmille, ainakaan kalliille. Siivoojan jättämä palautetunniste voidaan replikoida hieman muuttaen palvelua ja asentaa siivousyrityksen varastoon. Kun työntekijä ottaa viimeisen purkin varastosta niin hän käyttää puhelinta tunnistelätkässä, jotta tieto loppuneesta tuotteesta menee automaattisesti tilausjärjestelmään.

Suurimmat voitot olivat tämän hankkeen aikana ymmärrys markkinasta sekä asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Tuotin toimeksiantajalle käsikirjan siitä, kuinka tämä palvelu on myytävissä erilaisiin kohderyhmiin, kuinka markkinatutkimuksen avulla voidaan havaita näitä myynnillisiä paikkoja ja kuinka kaikki muu mahdollinen, järjestelmistä työkaluihin, voidaan hoitaa järkevästi ja kustannustehokkaasti, unohtamatta ihmisläheisyyttä ja perheyriksen arvoja. Tämä työ antoi perinteistä myyntityötä ja perinteisiä arvoja kantavalle yritykselle keinot hypätä modernimpaan ja nopeampaan tapaan toimia myynnillisesti, perinteisellä toimialalla.

Koeponnistin jokaisen osa-alueen tämän kaltaisen myyntitoiminnan käynnistämiseen liittyen onnistuneesti. Jokainen osa-alue testattiin siis käytännössä, myyntityötä tehtiin aitoihin asiakkaisiin sekä testattiin rekrytoinnin merkitystä täl-

laiseen skaalattavaan myyntimalliin. Rekrytointi osoittautui tässä projektissa yllättävän tärkeäksi elementiksi ja siksi suosittelenkin jatkossa rekrytointikumppanin käyttöä. Rekrytoitava henkilö on avainasemassa tämän tyyppisessä myyntityössä, ja se on alue, jossa ei halua mennä riman ali. Ihmisläheisyys ja keskustelutaidot ovat avainasemassa kaikessa myyntityössä. Lähes mikään myyntityö ei ole enää nykyään vain B2B-myyntiä, tai B2C. Vaan H2H eli human to human tapahtuvaa myyntiä.

Kiitos yhteistyöorganisaatiolle ja henkilöille, joiden kanssa minulla oli kunnia tätä hanketta toteuttaa.

Lähteet

Hamersveld, Mario 2007. Market research handbook. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/reader.action?docID=470761&ppg=6> Viitattu 10.4.2025

Kaisla, Jukka 2023. Toimintatutkimus kirja. <https://jukkakaisla.fi/Toimintatutkimus-kirja-10.pdf>. Viitattu 14.3.2025.

Kaijala, Markku. 2016. Rekrytointi, tehtävään vai yhtiöön. <https://verkkokirja-hylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GABBXXBTABJEC#/kohta:Rekrytointi/piste:t2iP> Viitattu 2.4.2025.

Kenner, Kert & Leino, Sani 2020. #Myyntikirja. Menesty uuden ajan B2Bmyynnissä. Alma Talent Oy, Helsinki.

O'Reilly. 2025. Get Predictable Prospecting: How to Radically Increase Your B2B Sales. <https://www.oreilly.com/library/view/predictable-prospecting-how/9781259835650/ch3.html#ch3> Viitattu 1.4.2025.

O'Reilly. 2025. Key Performance Indicators (KPI). <https://www.oreilly.com/library/view/predictable-prospecting-how/9781259835650/ch3.html#ch3> Viitattu 1.4.2025.

Metropolia. 2025. Dallataan yhdessä 3: Liiketoimintaa Lean Startupilla. <https://podcast.metropolia.fi/tag/lean-startup/> Viitattu 3.4.2025.

Roschier, Ilona. 2024. Oneflow. Opas: Projektinhallinnan perusteet. <https://oneflow.com/fi/blogi/projektinhallinnan-perusteet/> Viitattu 7.4.2025.

Viita, Hanna 2020. Arvoa liiketoimintaan. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAJBBXETEB#kohta:Ensimm\(\(e4\)inen\(\(20\)kvar-taali\(:Markkinoinnin\(\(20\)l\(\(e4\)ht\(\(f6\)kohta-analyysi\(\(20\)ja\(\(20\)linjaukset/piste:t2o](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAJBBXETEB#kohta:Ensimm((e4)inen((20)kvar-taali(:Markkinoinnin((20)l((e4)ht((f6)kohta-analyysi((20)ja((20)linjaukset/piste:t2o) Viitattu 14.4.2025.