

B2B-myyntikoulutus Volvon jälleenmyyjille

Jenny Oksanen



Tekijä(t) Jenny Oksanen	
Koulutusohjelma Tradenomi, liiketalous ja hallinto	
Opinnäytetyön otsikko B2B-myyntikoulutus Volvon jälleenmyyjille	Sivu- ja liitesivumäärä 42 + 65
<p>Opinnäytetyö käsittelee Volvon jälleenmyyjille lokakuun 2016 ja maaliskuun 2017 välisenä aikana työstettyä B2B-myyntikoulutusmateriaalia sekä B2B-myyntiin liittyviä, lokakuun 2017 ja syyskuun 2018 välisenä aikana järjestettyjä koulutustilaisuuksia. Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tavoitteena olivat: B2B-myyntikoulutusoppaan tekeminen Volvon järjestämiin koulutuksiin, PowerPoint-myyntiesityksen tekeminen jälleenmyyjille hyödynnettäväksi tapaamisissa yrityspäätäjien kanssa sekä Volvon jälleenmyyjille järjestettyjen B2B-myyntikoulutusten ja tietoisuuksien suunnittelu ja toteutus. Työssä kerrotaan, miksi materiaalille syntyi tarve, mihin tarkoitukseen materiaalia on käytetty ja miten sitä tullaan tulevaisuudessa hyödyntämään.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään ensin henkilöautojen kauppaa Suomessa yleisesti ja sen jälkeen opinnäytetyön kontekstia eli yritysautokauppaa alueellisine ja automerkkikohtaisine eroineen. Työssä kerrotaan myös, miten B2B-myynti alalla eroaa perinteisestä auto-kaupasta ja minkälaisia asioita ammattiohjat painottavat tehdessään päätöksiä sopimus-kumppaniensa valinnan suhteen. Työssä käsitellään sosiaalisen median, erityisesti LinkedIn-kanavan kasvavaa merkitystä B2B-myyntissä.</p> <p>Työssä kuvataan opinnäytetyön tavoitteissa kuvattujen produktien valmistumisprosessi, toteutustapa, aikataulut ja yhteistyökumppanit sekä opinnäytetyön tekijän rooli projektin eri vaiheissa. Itse produktit ovat salaisia ja palautetaan opinnäytetyön liitteinä arvioitavaksi.</p> <p>Työn viimeisessä osiossa tarkastellaan opinnäytetyön produktien avulla saavutettuja tuloksia. Tulosten pohjalta muodostetaan johtopäätökset ja niiden pohjalta tehdään kehittämisehdotukset. B2B-myyntikoulutustilaisuudet ja tietoisuudet onnistuivat kokonaisuudessaan hyvin ja niitä varten tehdystä materiaalista on saatu organisaatolta ja jälleenmyyjiltä hyvää palautetta. Produktien rahallista arvoa ei pystytä suoraan mittaamaan, sillä kouluttaminen on yksi toiminnan kehittämisen keinoista tuotekehityksen, markkinoinnin ja muiden toimintojen ohella. Onnistumista on siis mitattu jälleenmyyjien B2B-myyntin aktiviteettien lisääntymisillä toteutettujen B2B-myyntikoulutustilaisuuksien jälkeen. Työn lopussa opinnäytetyöntekijä arvioi opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimistaan sen aikana.</p> <p>Opinnäytetyöntekijä työskentelee Volvo Car Finland Oy Ab:ssa Fleet & Business Development Managerin tehtävässä, eli vastaa Volvon henkilöautojen B2B-myyntin kehityksestä Suomessa.</p>	
Asiasanat Autokauppa, automyyjät, LinkedIn, myyntitavoite, myyntivalmennus, yritysmyynti	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja tausta	1
1.2	Produktin käyttötarkoitus	2
2	Yritysautojen myynti Suomessa.....	3
2.1	Autokauppa Suomessa	3
2.2	Yritysautokauppa Suomessa.....	5
2.3	Kouluttaminen osana uuden toimintamallin jalkauttamista.....	9
2.4	Esimiesten rooli uuden toimintamallin käyttöönotossa.....	12
3	Koulutusprojektin kuvaus.....	13
3.1	B2B-myyntikoulutusopas.....	14
3.2	Esitysmateriaalit jälleenmyyjille B2B-asiakastapaamiseen	18
3.3	B2B-myyntikoulutustilaisuudet, yrityspäätäjätapaamiset.....	19
3.4	B2B-myyntikoulutustilaisuudet, sosiaalisen median tietoiskut.....	25
4	Pohdinta.....	30
4.1	Koulutusprojektin arviointi ja johtopäätökset.....	30
4.2	Jatkotoimenpiteet ja kehittämissuhteet	33
4.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	35
	Lähteet	38
	Liitteet.....	43
	Liite 1. SALAINEN: Volvo B2B-myyntikoulutusopas	43
	Liite 2. SALAINEN: Palautteet ja tuotos yrityskohtaisista B2B-myyntikoulutuksista.....	43
	Liite 3. SALAINEN: Palautteet myyntipääällikkökoulutuksen B2B-osiosta	43
	Liite 4. SALAINEN: Suomenkielinen esitys B2B-asiakastapaamiseen	43
	Liite 5. SALAINEN: Englanninkielinen esitys yrityspäätäjälle, autoveromuutoksen konsultaatio.....	43
	Liite 6. Opinnäytetyöntekijän Social Selling Index SSI LinkedIn-kanavassa.....	44

1 Johdanto

Johdannossa esitellään opinnäytetyön tavoitteet ja syyt siihen, miksi produktille syntyi tarve Volvon organisaatiossa. Luvussa kerrotaan, mihin tarkoitukseen materiaalia on käytännön tasolla hyödynnetty ja mitä hyötyä siitä saadaan tulevaisuudessa. Luvussa selvitetään myös opinnäytetyöntekijän rooli projektissa ja Volvon organisaatiossa.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tausta

Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä Volvon jälleenmyyjien käyttöön tukimateriaali, jonka avulla he pystyvät toteuttamaan ja kehittämään yritysmyyntiä omalla maantieteellisellä alueellaan. Opinnäytetyöprojektissa suunnitellaan ja toteutetaan

- B2B-myyntikoulutusopas Volvon maahantuonnin järjestämiin myyjien ja myyntipäälliköiden B2B-myyntikoulutuksiin
- PowerPoint-myyntiesitys suomeksi ja englanniksi myöhemmissä myyjien ja yrityspäätäjien välisissä tapaamisissa hyödynnettäväksi.
- B2B-myyntikoulutustilaisuudet ja tietoisuus Volvon jälleenmyyjille

Opinnäytetyön tekeminen sijoittuu aikavälille 2016 – 2018. Toteutus tehdään luonteestaan johtuen toiminnallisena opinnäytetyönä, jossa kuvataan edellä mainittujen tuotosten suunnittelu ja valmistuminen. Muita mahdollisia muotoja opinnäytetyölle olisivat olleet portfolio-, tutkimustyyppinen tai päiväkirjamuotoinen työ. Autoalan myyntiluvut ovat Suomessa julkisia, joten aiheesta löytyy ja tuotetaan joka viikko paljon uutta tilastotietoa. Laajempia tutkimuksia ovat mm. Kantar TNS:n vuosittain tekemä Uuden auton ostajat -tutkimus, jossa arvioidaan autonostajien asiakasprofiilia monipuolisesti (TNS Kantar 2018). Toinen autoalaa ohjaava tutkimus on Auto Bild-lehden vuosittain tekemä Palvelu1, jossa taas arvioidaan mystery shoppingin keinoin, eli testiostajien avulla, eri autoliikkeiden palvelutasoa ja myyntiprosessien toimivuutta (Auto Bild 2018). Tutkimustyyppinen opinnäytetyö olisi tuottanut lisää taustadataa myynnin johdolle, mutta vähemmän hyötyä itse myyjille. Volvon yritysmyyntin tueksi ei löytynyt ennestään mitään ajan tasalla olevaa ohjeistusta. Automyynti on hyvin käytännönläheistä työtä ja myyjien ammatillisen kehittymisen näkökulmasta suurin hyöty päivittäiseen yritysmyyntityöhön saadaan hyvin konkreettisesta materiaalista. Työ rajattiin siis ainoastaan tavoitteessa määritelyihin tuotoksiin ja niiden käsitteelliseen toiminnalliseen opinnäytetyö oli paras vaihtoehto. Työ sisältää tietoperustan, kuvauksen tuotosten laatimisesta, tuotosten arvioinnin sekä toiminnallisen osuuden, eli tuotokset opinnäytetyön liitteenä.

Volvolla on Suomessa vahvat perinteet ja turvallisen ja luotettavan auton maine (Kantar TNS 2018). Tästä lähtökohdasta Volvojen myyntityö on helpompaa kuin monien muun merkkisten henkilöautojen. Jokaisella liikkeellä on autoille omat, kappalemääräiset kuukausi-, kvartaali- ja vuosikohtaiset myyntitavoitteensa, jotka ovat luonnollisesti linjassa Volvon tehtaan Volvo Car Finlandille asettaman myyntitavoitteen kanssa. Täysilukuinen ja ammattitaitoinen miehitys jälleenmyyjien autoliikkeissä on edellytyksenä tavoitteiden saavuttamiselle. Automyyjien vaihtuvuus aiheuttaa kuitenkin ylimääräistä työtä autoliikkeiden johdolle. Autoliikkeissä aloittavista uusista myyjistä osa lähtee pois kesken koeajan tai ensimmäisen vuoden sisällä. Uusien työntekijöiden rekrytointi lähteneiden tilalle vie jälleenmyyjäliikkeeltä aikaa, henkilöresursseja ja rahaa. Näitäkin suurempana huolena rekrytoinneissa on aina se, että palkattu myyjä ei jääkään taloon ja prosessi joudutaan aloittamaan alusta (Vainio 7.5.2018). Automyynnissä provisiopalkkaus karsii jyvät akanoista eikä työ elätä, jos henkilökohtaisia myyntitavoitteita ei saavuta. Menestyneiden myyjien keskuudessa vaihtuvuus on sen sijaan huomattavasti vähäisempää. Yhteistä myyjien parhaimmistolle onkin vahva osaaminen B2B-myynnissä ja siihen erikoistuminen. Perehdytyksen keinoin vaihtuvuutta pystytään pienentämään (Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013). B2B-myyntikoulutuksella vahvistetaan Volvon myyntiorganisaatiota koko Suomen tasolla.

Ammattitaitoiset myyjät saavat työstään onnistumisen iloa ja onnistumisten myötä myös heidän statuksensa työyhteisön sisällä nousee yhdessä henkilökohtaisen tulotason kehityksen kanssa. Tyytyväisillä työntekijöillä on suurempi kynnys työpaikan vaihtamiseen. (Ojasalo J. & Ojasalo K. 2010, 129). Pitkäaikainen työsuhte ja hyvä myyntimenestys helpottavat myyjän jokapäiväistä elämää, parantavat tämän henkilökohtaista ostovoimaa ja helpottavat esimerkiksi pankkilainan saantia oman asunnon hankintaa varten. Kansantaloudelliselta kannalta katsottuna työssä oleva yksilö hyödyttää myös koko yhteiskuntaa enemmän kuin työttömyyskorvausta nostava henkilö. Työttömyys lisää yhteiskunnassa julkisia menoja ja vähentää verotuloja. Se alentaa työttömän henkilön tulotasoa, työkykyä ja heikentää tämän elämänlaatua (Pohjola 2014, 174). Palvelu- ja myyntityöntekijöitä oli Suomen tasolla työttömänä yli 40 000 toukokuussa 2018 (Valtioneuvosto 2018). Toisaalta palvelu- ja myyntialan työpaikkoja on jatkuvasti myös avoinna, esimerkiksi syyskuussa 2018 koko Suomen tasolla yli 6000 kpl (TE-Palvelut 2018). Kynnys työpaikan vaihtoon voi siis olla heikosti suoriutuvalla provisiopalkkaisella myyjällä pieni, koska myyntityötä on tarjolla muuallakin.

1.2 Produktin käyttötarkoitus

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Volvo Car Finland Oy, jonka palveluksessa opinnäytetyön tekijä toimii Fleet & Business Development Managerin tehtävässä, eli vastaa Volvon

B2B-myyntistä ja sen kehittämisestä Suomessa. Intresseinä tämän opinnäytetyön takana ovat puhtaasti myynnin kehitys, taloudellinen tuottavuus ja tarve puuttuvalle B2B-myyntimateriaalille.

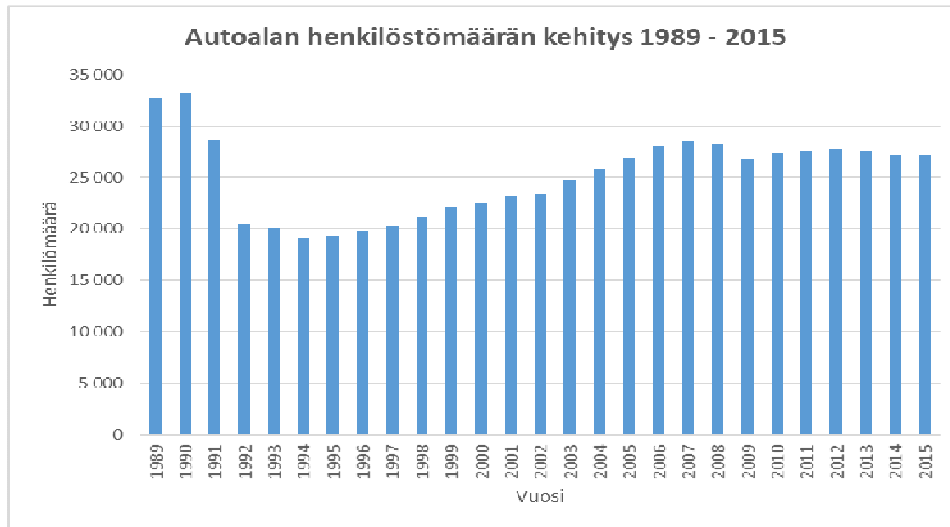
B2B-myyntivalmennuksia järjestettiin jo vuonna 2016 Volvon jälleenmyyjille pelkästään maahantuonnin toimesta. Koulutuksille tarvittiin kuitenkin selkeämpi runko ja myyjille kirjallinen ohjeistus yritysmyyntiprosessista. Tämän tarpeen pohjalta totutettiin opinnäytetyön tavoitteissa kuvattu produkti. Opinnäytetyön tuotokset tarjoavat myynnin johdolle ja myyjien lähimmille esimiehille työkaluja, joiden avulla he pystyvät kehittämään B2B-myyntiä omalla maantieteellisellä alueellaan, tukemaan myyjä tehtävissään ja sitä kautta kehittämään organisaationsa osaamista. Produktia on hyödynnetty käytännön tasolla yrityskohteisissa B2B-myyntikoulutuksissa, jotka järjestettiin yhdessä konsulttiyrityksen kanssa Volvon jälleenmyyjille vuosina 2017 ja 2018. Yrityksestä riippuen koulutuksiin osallistuvat joko myyjät myyntipäälliköiden kanssa tai pelkästään myyntipäälliköt. Runko koulutuksille luotiin koulutusoppaan pohjalta ja koulutusten jälkeen osallistujille jaettiin sähköisenä myös PowerPoint-esitys, jota myyjät voivat hyödyntää tapaamisissaan oman alueensa yrityspäätäjien kanssa. Koulutusopasta tullaan hyödyntämään jatkossakin B2B-myyntikoulutuksissa sellaisille jälleenmyyjäyrityksille, jotka eivät ole vielä koulutusta suorittaneet. Sen avulla voidaan myös valmentaa yksittäisiä, yrityksissä aloittaneita uusia myyjä, jotka tarvitsevat tukea B2B-myyntin prosesseissa.

2 Yritysautojen myynti Suomessa

Tässä luvussa käsitellään ensin autokauppaa Suomessa yleisesti ja sen jälkeen opinnäytetyön kontekstia eli yritysautokauppaa Suomessa alueellisine eroineen. Luvussa kerrotaan myös, miten B2B-myynti alalla eroaa perinteisestä autokaupasta ja minkälaisia asioita ammattiohjaajat painottavat tehdessään päätöksiä sopimuskumppaniensa valinnan suhteen.

2.1 Autokauppa Suomessa

Autokauppa, korjaamo- ja katsastustoiminnoissa työskentelevien henkilöiden määrä on viime vuosina vakiintunut noin 25 000 – 30 000 välille (kuva 1). Vuonna 2016 tarkka määrä oli 27 300 alan ammattilaista, joista noin 10 000 oli autokaupan toimihenkilöitä. Työttömiä työnhakijoita oli 4 407 vuonna 2015 (-8,2 %). (Autoalan Keskusliitto, 2017). Volvon henkilöautoja myy kaikkiaan 186 myyjää 11 eri jälleenmyyjäyrityksessä 32 eri paikkakunnalla aina Maarianhaminasta Rovaniemelle saakka (Volvo Car Finland 2018).



Kuva 1. Autoalan henkilöstömäärän kehitys 1989 – 2015. (Autoalan Tiedotuskeskus, 2016)

Koko autoklusterin yhteenlaskettu liikevaihto oli vuonna 2016 noin 18,9 miljardia euroa (taulukko 1). Autojen vähittäis- ja tukkukaupan liikevaihdon osuus tästä oli 10,6 miljardia euroa. Henkilöautoja on vuonna 2018 arvioitu ensirekisteröitävän 123 000, eli 4 % edellisvuotta enemmän. Vuosien 2000–2008 uusien henkilöautojen rekisteröintien keskiarvoinen määrä oli 135 000 henkilöautoa, mutta vuonna 2008 alkaneen matalasuhdanteen jälkeen määrä ei ole enää kohonnut takaisin entiselle tasolle. Vuonna 2016 ensirekisteröintien määrä kasvoi 9 % edellisestä vuodesta 2015 lievän talouskasvun ja autoveron alenemisen seurauksena. Autovero alenemisesta huolimatta vuonna 2017 jäätii hieman vuoden 2016 luvuista. (Autoalan Tiedotuskeskus 2018).

Taulukko 1. Autoklusterin liikevaihto (mrd euroa/v). (Autoalan Tiedotuskeskus, 2017)

Liikevaihto (mrd euroa/v)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ajoneuvojen ja niiden osien valmistus	1,380	1,695	1,794	1,171	1,256	1,457	1,460	1,433	1,475	1,627	1,678
Autojen tukku- ja vähittäiskauppa	15,007	15,908	16,177	9,770	10,682	12,719	11,626	9,181	9,484	9,638	10,601
Ajoneuvojen osien tukku- ja vähittäiskauppa	2,823	3,054	3,156	2,856	2,985	3,438	3,526	3,067	2,913	2,983	3,204
Autojen huolto ja korjaus	1,438	1,542	1,641	1,603	1,727	1,897	2,007	2,246	2,406	2,500	2,609
Autokatsastus	0,118	0,140	0,164	0,176	0,176	0,183	0,179	0,186	0,182	0,179	0,176
Autojen vuokraus ja leasing	0,371	0,433	0,480	0,477	0,509	0,479	0,554	0,540	0,479	0,579	0,599
yhteensä	21,136	22,772	23,412	16,053	17,334	20,173	19,352	16,653	16,939	17,507	18,867

Suomen autoverotukseen tehtiin muutos myös 1.9.2018, jolloin autojen CO₂-päästömittauksissa siirryttiin NEDC-menetelmästä uuteen WLTP-mittausmenetelmään ja autojen laskennalliset CO₂-arvot nousivat (Trafi 2018). Suomen veroprosenteilla autoverot nousivat CO₂-arvojen nousun myötä useissa automalleissa jopa tuhansilla euroilla (Autovista 2018). Volvon mallistossa suurimman iskun sai isoimman katumaasturin

XC90:n dieselmalli D5, jonka vero nousi yhdessä yössä runsaat 8900 euroa (Volvo Car Finland 2018). Veromuutokset aiheuttavat autokauppaan usein markkinahäiriön: jos ostajat tietävät, että autovero pienenee määrättyä ajankohtana lähitulevaisuudessa, he siirtävät auton ostopäätöstä eteenpäin ja kansantaloudelliselta näkökulmalta katsottuna autokauppa pysähtyy. Samantapainen reaktio syntyy, kun tiedossa on autoveron korotus: ajan hermolla olevat ostajat kiirehtivät tekemään tilauksensa ennen muutoksen voimaantuloa, mikä taas hiljentää autokauppaa veromuutoksen voimaantulon jälkeen. (Riikonen 2018). Asiakassuhdetta yrityspäittäjiin pystyy vahvistamaan pitämällä heidät ajan tasalla autoverotuksen yksityiskohdista ja siitä, miten päittäjän kannattaa ajoittaa hankintansa, jotta se olisi hänen edustamalleen yritykselle taloudellisesti kannattavinta. B2B-myyntikoulutuksissa ja esitysmateriaalissa (liite 4, liite 5) painotetaan autoliikkeen roolia yrityspäittäjän luottamuksen arvoisena konsulttina.

2.2 Yritysausokauppa Suomessa

Volvo tavoittelee vuonna 2018 uusien henkilöautojen rekisteröinneissä suurempaa markkinaosuutta kuin pääkilpailijansa Audi, BMW ja Mercedes-Benz. Vuonna 2017 Volvolla oli Suomen uusien henkilöautojen myynnissä 7,5 % markkinaosuus (taulukko 2), joka oli viiteentoista vuoteen yrityksen paras Suomessa (von Bonsdorff 2.1.2018). Mainittavaa on, että B2B-myyntissä 2017 päästiin jopa 12,2 % markkinaosuuteen.

Taulukko 2. Raportti yritysautorekisteröinneistä Suomessa 1.1. – 31.12.2017 (Volvo Car Finland 2018)

Accum registrations, tot. & company MAKE
Finland
Months 17/01-17/12

	MOS %	MOS % edv	Osuus maasta	Kpl	Kpl edv	ero kpl	ero-%	YRMY MOS %
TOYOTA	12,4	10,7	100,0	14 727	12 737	1 990	15,6	5,1
VOLKSWAGEN	10,8	11,1	100,0	12 752	13 237	-485	-3,7	13,1
SKODA	9,7	9,1	100,0	11 474	10 805	669	6,2	16,3
VOLVO	7,5	6,2	100,0	8 886	7 350	1 536	20,9	12,2
FORD	7,0	8,0	100,0	8 335	9 570	-1 235	-12,9	6,3
NISSAN	5,8	6,1	100,0	6 889	7 303	-414	-5,7	2,2
KIA	5,8	6,0	100,0	6 827	7 168	-341	-4,8	2,0
OPEL	5,7	5,9	100,0	6 750	7 045	-295	-4,2	3,6
MERCEDES-BE	5,5	4,9	100,0	6 499	5 879	620	10,5	8,0
AUDI	4,7	5,1	100,0	5 586	6 077	-491	-8,1	9,6
BMW	4,2	4,1	100,0	5 003	4 835	168	3,5	7,7

Tammi – kesäkuussa 2018 ero on jopa vielä suurempi: koko merkin markkinaosuus oli laskenut hieman ja oli 7,1 % henkilöautorekisteröinneistä (taulukko 3). Pelkkää B2B-segmenttiä tarkasteltaessa nousua oli kuitenkin tapahtunut edellisestä vuodesta jopa 12,8

% markkinaosuuteen. (Volvo Car Finland Oy Ab 2018). Volvo on siis onnistunut kasvattamaan suosiotaan yritysautona.

Taulukko 3. Raportti yritysautorekisteröinneistä Suomessa 1.1. – 30.6.2018 (Volvo Car Finland Oy Ab 2018)

Accum registrations, tot. & company MAKE Finland Months 18/01-18/06

	MOS %	MOS % edv	Osuus maasta	Kpl	Kpl edv	ero kpl	ero-%	YRMY MOS %
TOYOTA	12,9	13,0	100,0	8 925	8 335	590	7,1	4,5
VOLKSWAGEN	11,4	11,1	100,0	7 919	7 107	812	11,4	13,6
SKODA	9,8	10,0	100,0	6 798	6 404	394	6,2	16,5
FORD	8,0	7,5	100,0	5 528	4 791	737	15,4	6,2
VOLVO	7,1	8,0	100,0	4 932	5 150	-218	-4,2	12,8
NISSAN	5,8	5,9	100,0	3 996	3 786	210	5,5	2,0
OPEL	5,7	5,8	100,0	3 953	3 704	249	6,7	3,5
MERCEDES-BE	5,0	5,5	100,0	3 466	3 540	-74	-2,1	8,3
KIA	4,9	5,6	100,0	3 412	3 613	-201	-5,6	1,6
AUDI	4,7	4,8	100,0	3 235	3 110	125	4,0	10,1
BMW	4,0	4,5	100,0	2 768	2 868	-100	-3,5	6,1

B2B-myynti yleisesti eroaa kuluttajakaupasta moneltakin osin. Se on maantieteellisesti keskittynyttä, päätöksentekijöitä on lukumääräisesti vähemmän ja asiakaskuntana ovat yleensä koulutetut ammattiohjat. Yksittäisten kampanjoiden sijaan ostajat kiinnittävät tarkempaa huomiota palveluprosessin toimivuuteen ja henkilökohtaiset suhteet myyjän ja päätöksentekijöiden välillä ovat tärkeitä. Yrityksissä ostopäätökset tehdään yleensä muutamien henkilöiden ryhmässä, johon kuuluu yksittäisiä vaikuttajia, käyttäjiä, kriteerien määrittäjiä sekä päättäjiä, jotka ovat vastuussa tuotteiden ja palvelujen hankinnasta. Myyjän on siis vaikutettava aktiivisesti ryhmän jäseniin ja pidettävä heihin yhteyttä varmistaakseen uuden asiakassuhteen syntyminen tai jo olemassa olevan suhteen hyvä jatkuvuus. Menestyksen salaisuutena myös autokaupassa on asiakasdatan oikeanlainen hyödyntäminen ja asiakkaan tarpeiden tunteminen. Henkilökohtaisella myyntityöllä on markkinointimixissä suuri painoarvo. (Ojasalo J. & Ojasalo K. 2010, 25; Rubanovitsch M. & Aalto, E. 2013, 18; Kinkki 20.9.2018).

Markkinointimixillä tarkoitetaan yksinkertaisuudessaan markkinoinnin keinojen kokonaisuutta: myydään oikeaa tuotetta oikeassa paikassa, oikeaan aikaan ja oikealla hinnalla. E. Jerome McCarthy loi 1960-luvulla markkinointimixin 4P-mallin, johon kuuluvat tuote, paikka, hinta ja markkinointiviestintä (Product, Place, Price ja Promotion). 1980-luvulla markkinoinnin professorit Bitner ja Booms lisäsivät markkinointimixiin vielä kolme P:tä. Markkinointimixin 7P-mallissa mukaan yhdistetään lisäksi ihmiset, prosessi ja palveluympäristö

(People, Process ja Physical evidence). Näistä etenkin ihmiset ja prosessi korostuvat yritysmyyntissä. Prosessiin kuuluvat asiakkuuden käynnistämisen vaiheet prospektoinnista ja ensitapaamisesta aina yhteistyösopimuksen allekirjoittamiseen saakka. Tuotteiden toimitusprosessin sekä toimittajan palveluprosessin avulla taas varmistetaan, että toimittaja tukee tekemisillään asiakasta tämän jokapäiväisessä liiketoiminnassa. (Marketing Mix 2018; Gurumarkkinointi 2015). Yritysassiakkaat luokittelevat toimittajansa. Mitä suuremmasta yrityksestä on kysymys, sitä enemmän ostajat tavoittelevat strategisia kumppaneita, joiden kanssa voidaan tehdä puitesopimukset paljousalennuksista ja luoda yhteiset, toimivat prosessit. Toimittajien suuri määrä tarkoittaa suurempaa määrää hallinnollista työtä ja toimittajien määrää pyritäänkin karsimaan paikallisten ja/tai kansainvälisten kilpailutusten keinoin. (Laine 2008, 21.) Suomessa Volvon yritysmyynti keskittyy maantieteellisesti vahvimmin pääkaupunkiseudulle. Tämä on helppoa havaita Suomen suurimpia yrityksiä ja niiden osoitetietoja tarkastelemalla (taulukko 4). Helsingissä, Espoossa ja Vantaalla operoiva jälleenmyyjä Bilia Oy Ab onkin panostanut yritysmyyntiin huomattavasti muita Volvon jälleenmyyjä vahvemmin. Sillä on kaksi nimettyä yritysmyyntipäällikköä ja tärkeimmille asiakasyrityksille on nimetty omat vastuumyyjät (Bilia 2018).

Taulukko 4. Suurimmat yritykset vuoden 2017 liikevaihdon mukaan – Suomi (mukaillen CMPartner AB 2018)

	Yritys	Liikevaihto (×1000) EUR	Postitoimipaikka
1	Nokia Oyj	23 147 000	Espoo
2	Neste Oyj	13 217 000	Espoo
3	Kesko Oyj	10 675 900	Helsinki
4	Stora Enso Oyj	10 045 000	Helsinki
5	UPM-Kymmene Oyj	10 010 000	Helsinki
6	KONE Oyj	8 942 400	Espoo
7	Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta, SOK	7 074 005	Helsinki
8	Outokumpu Oyj	6 363 000	Helsinki
9	Sampo Oyj	5 815 000	Helsinki
10	UPM Sales Oy	5 341 112	Tampere
11	Metsäliitto-konserni	5 040 000	Espoo
12	Wärtsilä Oyj Abp	4 923 000	Helsinki
13	Fortum Oyj	4 520 000	Espoo
14	North European Oil Trade Oy	3 845 134	Helsinki
15	Outokumpu Stainless Oy	3 476 728	Tornio
16	Cargotec Oyj	3 280 100	Helsinki
17	Valmet Oyj	3 159 000	Espoo
18	Konecranes Oyj	3 136 400	Hyvinkää
19	Huhtamäki Oyj	2 988 700	Espoo
20	Metso Oyj	2 706 000	Helsinki

Taulukossa 5 esitetään 1.1. – 30.6.2018 yrityksille myytyjen Volvojen rekisteröintimäärät. On huomioitavaa, että useilla asiakasyrityksillä on toimintaa ympäri Suomen ja autoja tilataan eri autoliikkeistä. Rekisteröinnit kuitenkin kirjautuvat sen jälleenmyyjän alueelle, missä yrityksen pääkonttori sijaitsee. Helsingissä, Espoossa ja Vantaalla sijaitsee paljon suurien yritysten pääkonttoreita, joten Bilian osuus yrityksiin rekisteröityjen Volvojen rekisteröinneissä korostuu raporteissa. Toisaalta myös ko. yritysten päättäjät ovat useimmiten pääkaupunkiseudulla, joten asiakassuhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen heihin on Volvon organisaatiossa Bilian vastuulla.

Taulukko 5. Volvon yritysautorekisteröinnit. Kumulatiiviset rekisteröintimäärät alueittain 1.1. - 30.6.2018 (Volvo Car Finland 2018)

Jälleenmyyjä	Alue	Kpl	Osuus
Bilia	Helsinki, Espoo, Vantaa	941	62,7 %
Autosalpa	Lahti, Kotka, Kouvola, Hämeenlinna, Hyvinkää, Kerava, Porvoo	132	8,8 %
Keskusautohalli	Turku, Salo	100	6,7 %
Käyttöauto	Tampere, Seinäjoki	86	5,7 %
Wetteri	Oulu, Rovaniemi, Kemi, Kajaani, Ylivieska	64	4,3 %
Hämeen Autovaruste	Jyväskylä, Kuopio, Joensuu, Iisalmi	62	4,1 %
AutoPalin	Pori, Rauma	42	2,8 %
Auto-Kilta	Lappeenranta, Mikkeli, Savonlinna	30	2,0 %
Automaa	Vaasa, Kokkola	27	1,8 %
Lohjanportin Auto	Lohja	16	1,1 %
Total		1 500	100,0 %

Suomessa yritysautokauppa on keskittynyt vahvasti eri leasingyhtiöiden kautta käytäväksi. Näistä suurimmat ovat markkinointinimellään ALD Automotivena paremmin tunnettu Axus Finland Oy ja Lease Plan Finland Oy. Jo vuosien ajan leasingyhtiöt ovat tehneet Suomessa vahvempaa taloudellista tulosta kuin autokauppa. Esimerkiksi vuonna 2014 Suomen 12 suurinta autotaloa tekivät 3,7 miljardin euron liikevaihdolla vain 8 miljoonaa euroa (0,22 %) liikevoittoa. Samaan aikaan ALD ja Lease Plan ovat takoneet 600 miljoonan liikevaihdolla 60 miljoonaa, eli noin 10 % liikevoittoa. Yrityspäättäjät arvostavat strategista kump-

panuutta ja kokevat olevansa ainoastaan leasingyhtiöiden asiakkaita, vaikka hankitut autot toimitetaan yritysten työntekijöille autoliikkeiden toimesta. Edellä mainituista syistä myös autokaupat ovat aktivoituneet rahoituspalveluiden tarjoamisessa asiakkailleen ja pitävät entistä aktiivisemmin yhteyttä oman alueensa yrityspäittäjiin. (Kankare 2016). Leasingyhtiöiden ostajat toimivat hyvin perinteisen ostajan tavoin ja vertailevat lähinnä ostettavien autojen alennusprosentteja. Autokaupat ajetaan ahtaalle ja tilauksia saavat ne liikkeet, jotka ovat valmiita pidättämään kaupasta pienimmän marginaalin. Tästä asemasta on vaikeaa päästä pois jos siihen on kerran lähtenyt. Edellisten huonojen kuukausien tuloksia paikataan tekemällä lisää kappalemääräistä myyntiä, vaikka sitten pienemmällä kannattavuudella.

2.3 Kouluttaminen osana uuden toimintamallin jalkauttamista

Paine toiminnan kehittämiseen on ollut ja tulee olemaan autoliiketasolla suuri. Osa Volvon myyjistä on tehnyt työtään jo ennen Internetin olemassa oloa. Nykyään tarpeelliset tietotekniikkataidot eivät olleet tuolloin työssä merkittävässä roolissa, vaan asiakkaita lähestyttiin puhelimitse, kirjeitse ja postikortein. Sosiaalista mediaa ei ollut vielä keksitty. Myyjällä oli enemmän valtaa hinnoittelussa, koska kilpailuttaminen ja hintojen vertailu olivat ostajille huomattavasti nykyistä vaikeammin toteutettavissa. Myös myyjille esitettävät kysymykset olivat huomattavasti helpompia, koska asiakkaiden saatavilla ei ollut samoissa määrin teknistä tietoa tuotteista kuin nykyään. Yksittäisen myyjän rooli oli merkittävämpi ja hänellä oli enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen. Asiakkailta oli syytulla autoliikkeeseen, toisin kuin nykyään, kun Internetistä ja sosiaalisesta mediasta löytävän tiedon avulla voi jo tehdä itse monta päätöstä auton hankintaan liittyen ennen autoliikkeessä vierailua. (Raahenmaa 14.3.2018). Myyjän on vastattava asiakkaan muuttuneeseen tiedonhankintatapaan ja muutettava omaa tapaansa myydä (Pääkkönen 2017, 48).

Myyjien tehokkuutta pystytään lisäämään koulutuksen keinoin ja B2B-myyjää tulisikin kouluttaa tunneista päiviin joka vuosi. Koulutusta ovat yhtä lailla lähimmältä esimieheltä saatu ohjaus haastavassa työtehtävässä kuin erilliset valmennustilaisuudetkin. Tavoitteena on kuitenkin aina se, että myyjä itse oppii arvioimaan osaamistaan ja kehittymistarpeitaan. Kehittymistä tarvitaan läpi koko työuran, sillä valitettavasti pelkkä oppilaitoksesta valmistuminen ei takaa pätevyyttä ja menestymistä työssä. Myyntityössä tärkeitä taitoja ovat mm. kuunteleminen ja oikeanlaisten kysymysten esittäminen oikeille henkilöille: yrityspäittäjää esimerkiksi kiinnostavat erilaiset asiat kuin kuluttaja-asiakasta. Myyntityö on pohjimmiltaan ihmisten välistä käyttäytymistä ja tällä saralla myyjän omalla persoonalla ja arvomaailmalla on suuri merkitys luottamuksen rakentamisessa hänen itsensä ja asiakkaan välille. (Hakala P. & Michelsson L. 2009, 169-175).

Kantar TNS:n 2018 tekemän, asiakkaiden luottamustekijöitä selvittävän, tutkimuksen mukaan luottamus yritystä kohtaan syntyy asiantuntijuudesta, jota tiedostaen kehitetään. Se syntyy rohkeudesta tarttua epäkohtiin ja vastata haasteisiin, mutta myös välittämisestä, joka luo merkityksellisyyttä ja vakautta. (Kauppinen 15.8.2018). Myyntihenkilöstön siis todella kannattaa käyttää aikaa alueensa yrityspäättäjiin tutustumiseen ja pyrkiä rakentamaan näiden kanssa luottamukseen perustuva hyvä kumppanuus. Tämä onnistuu olemalla läsnä niissä kanavissa, joissa asiakkaat liikkuvat, keskustelemalla potentiaalisten asiakkaiden kanssa ja auttamalla näitä pyyteettömästi tilanteissa, joissa myyjän asiantuntemusta pystyy hyödyntämään. (Pääkkönen 2017, 48). Onnistuneen suhteen merkinä ovat mm. sosiaalisessa mediassa annetut suositukset sekä asiakasyrityksen työntekijöiden asioiminen liikkeessä silloin, kun autohankinnat tulevat heille ajankohtaiseksi.

Luottamusta B2B-asiakkaan ja myyjän välille kannattaa nykyään rakentaa myös sosiaalisessa mediassa ja tähän asiaan paneudutaan myös B2B-myyntikoulutuksissa. Tärkein sosiaalisen median kanava B2B-myyntissä on LinkedIn, jossa keskusteluja käydään erilaisista työelämän aiheista (Suomen Digimarkkinointi 2018). Suhteiden luominen ja luottamuksen rakentaminen ovat kokeneet murroksen, sillä ihmiset luottavat enemmän yrityksen sosiaalisen median kanavissa jaettuihin sisältöihin kuin mainontaan perinteisissä medioissa (Edelman 2018).

On tärkeää, että myyjät ja asiantuntijat pysyvät mukana neuvotteluhuoneista sosiaaliseen mediaan johtavassa muuttoliikkeessä. Asiantuntijuus on muuttunut entistä enemmän myynniksi ja myynti asiantuntijuudeksi. Yrityksen ja sen edustajien osaamisen ja näkemysten välittäminen sosiaalisen median kautta on yritykselle laadukain tapa tehdä markkinointia. Omia artikkeleiden kirjoittamisen ohella suurin merkitys on sillä, että osallistuu keskusteluihin ja kuuluu ryhmiin, jotka koskevat yrityksen toimialaa. Onnistunut myyntityö sosiaalisessa mediassa edellyttää sitä, että omista tuotteista ei lähdetä heti alkuun kertomaan, vaan enemmänkin keskustellaan potentiaalisille asiakkaille tärkeistä asioista. Vasta kun luottamus oman yleisön kanssa on syntynyt, voi keskusteluja lähteä avaamaan omien tuotteiden näkökulmasta. (Sivonen 18.1.2016). Ne, jotka pitävät ääntä itsestään ja tuovat esiin asiantuntemustaan, ottavat sosiaalisen median ilmatilan tällä hetkellä voimakkaasti haltuunsa. Sosiaalisessa myyntissä kasvatetaan omaa verkostoa ja vaikutuspiiriä, vahvistetaan omaa henkilöbrändiä ja jaetaan omaa tietoutta. (Pääkkönen 2017, 22). Sosiaalisen median ja erityisesti LinkedIn-kanavan käyttöä painotettiin useassa eri B2B-myyntikoulutustilaisuudessa Volvon jälleenmyyjille.

Volvolle yritysmyyntikentän hallinta on ensiarvoisen tärkeää, joten myyjiltä vaaditaan entistä suurempaa ja monipuolisempaa aktiivisuutta asiakkaiden suuntaan. Autoliikkeet voi-

vat tehdä yhteistyösopimuksia potentiaalisten asiakasyritysten kanssa ja myyntiliikkeen eri organisaatiotasoilla solmitut henkilökohtaiset suhteet lähialueen yrityspäättäjiin auttavat keskittämään näiden autohankinnat haluttuun myyntipisteeseen. B2B-myyntiprosessien hallitsemisella vapautetaan myynnin resursseja yksittäisten yritysautoilijoiden tavoittelemisesta enemmän yritysmyyntin kokonaisuuksien hallintaan: asiakasyrityksen tuntemiseen, mahdollisuuteen ennakoita sen tarpeita ja reagoida muuttuneisiin ostomääriin (Hakala & Michelsson 2009, 166).

Automyyjä tulee hyvin erilaisista koulutustaustoista: jotkut suoraan lukiosta, joskus mekaanikon tehtävistä siirrytään myyjäksi, on alan vaihtajia sekä alemman ja ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita. Loppukädessä työssä onnistumiseen vaikuttavat se, miten hyvin myyjä hallitsee myyntiprosessin vaiheet, sekä luonnollisesti hänen oma asenteensa ja aktiivisuutensa. Autoalalla tarjolla oleviin virallisiin koulutuksiin kuuluu myyntityötä tekeville vain myyjän erikoisammattitutkinto. Näitä suoritettiin Suomessa vuosina 2012 – 2015 vain noin 20 kappaletta vuodessa. Teknisen palvelun ja korjaamon puolella koulutustarjontaa ja toteutuksia on selkeästi enemmän. (Autoalan tiedotuskeskus 2016).

Suomessa luetaan ammattikirjallisuutta vain kymmenes siitä määrästä kuin Yhdysvalloissa, eikä maamme kulttuurissa ei ole itsestäänselvyys kehittää itseään koulusta valmistumisen jälkeen (Hakala & Michelsson 2009, 169). Jokaisen ihmisen osaamista voi kuitenkin kehittää ja oppiminen onkin ihmisen iästä riippumaton, koko työuran mittainen mahdollisuus ja jopa välttämättömyys (Alahuhta 2015, 152). Maahantuojien järjestämällä myynti- ja tuotekoulutuksilla on siis tärkeä rooli myyjien ammattitaidon kehittämisessä. Koulutukset ovat osa muutosjohtamista, kun uusia ja tuottavampia toimintamalleja otetaan jälleenmyyjäyrityksissä käyttöön. Koulutuksissa pyritään valjastamaan henkilöstön omat voimavarat ja osaaminen uusien toimintamallien jalkauttamiseen. Johdon on tärkeää sitoutua muutokseen ja muutosta tulisi toteuttaa organisaation jokaisella tasolla (Arikoski & Sallinen 2008, 111).

Parhaimmillaan uusien toimintamallien käyttöönotto on helppoa. Yritykset ja niiden työntekijät ovat joustavia ja mukautuvat jatkuvasti toimintaympäristön muutoksiin; näin muutoksia tapahtuu ilman, että kukaan edes varsinaisesti havaitsee niiden alkua tai loppua. Joskus toimintaympäristön muutoksiin liittyvä julkinen keskustelu ohjaa yrityksen kasvun polulle, ilman että organisaatiossa on tarvetta tehdä minkäänlaisia muutoksia. Tästä on esimerkkinä sähköautoja valmistava Tesla, joka on hyötynyt ilmaston lämpenemiseen ja CO₂-päästöjen vähentämiseen liittyvästä julkisesta keskustelusta ja sitä kautta entistä ympäristötietoisemmasta ostajakunnasta. Monille sähköauton valinta on eettinen kannanotto. Asiakaskunta yhtäläillä kuin myyjätkin ymmärtävät ja hyväksyvät helpoiten ympäris-

tössään asiat, joihin heillä on itsellään konkreettista kosketuspintaa. Organisaatio on kuin ihminen, jonka automaattisesti oletetaan kehittyvän ajan mukaisesti ja osana yhteiskuntaa. Usein uusien toimintatapojen käytäntöön vieminen on kuitenkin huomattavasti työläämpää kuin edellä kuvatuissa ideaalitalanteissa, varsinkin kun uusia toimintatapoja harjoiteltaessa yrityksen normaalien myyntiprosessien on taloudellisista syistä jatkuttava uusien toimintatapojen rinnalla mahdollisimman täysipainoisesti. (Hackselius-Fonsén 2017, 23-47).

Yritykset kasvattavat, supistavat ja päivittävät toimintaansa jatkuvasti. Usein käynnissä on useita kehitysprojekteja samaan aikaan ja kokonaiskuvan hallitseminen voi olla johdolle haasteellista. Uudet toimintamallit voivat helposti aiheuttaa työntekijöissä epävarmuutta, epäilyjä, kyseenalaistamista sekä häiriöitä työn yleiseen sujuvuuteen ja hallittavuuteen. Henkilöstön saaminen mukaan kehitykseen ja sitouttaminen uusiin tavoitteisiin vaativat hyvää muutosjohtajuutta (TTL 2018). Toimintatapojen kehittämisen lähtökohtana ovat aina kouluttaminen, oppiminen ja oivaltaminen. Nämä yhdessä johtavat ajattelutavan ja käytösmallien muutokseen. Ihmisten on hyväksyttävä muutos tunnetasolla ennen kuin muutosta käytännön tasolla tapahtuu. (Arikoski & Sallinen 2008, 42).

2.4 Esimiesten rooli uuden toimintamallin käyttöönotossa

Suomalaista johdetaan käskyllä ”Seuratkaa!”. Ohje on peräisin RUK:sta ja Suomen sota-
vuosina reservin upseerit johtivatkin miehiään muutoksesta toiseen omalla esimerkillään ilman tietoa erityisestä johtamisopin teoriasta. Käytännössä käskyllä ”Seuratkaa” viestitään, että johtaja menee edellä ja edellyttää muiden kulkevan samaan suuntaan hänen kanssaan. Autoliikerympäristössä yrityksen johdolla ja myyntipäälliköillä on siis oltava aktiivinen ote uusien haasteiden ratkaisemiseen. Kun johto ja myyntipäälliköt lähtevät aktiivisesti itse toteuttamaan oppimaansa ja tuovat sen osaksi yrityksen päivittäistä toimintaa, he näkevät konkreettisesti haasteet erilaisissa eteen tulevissa tilanteissa. Osallistumalla päivittäiseen toimintaan he viestivät myös työntekijöilleen arvostavansa heidän työpanostaan ja pystyvät näin nostamaan organisaation me-henkeä. (Hinkka, Myllymäki, Haipus & Hämäläinen. 2013, 15-17).

Se, että yrityksen johto ja myyntipäälliköt tapaavat yrityspäätäjää ja hoitavat B2B-asiakkuuksia toimii myyjille hyvänä esimerkkinä. Nordean hallituksen puheenjohtaja Björn Wahlroosin mukaan ”esimerkillä johtamisella ei tarkoiteta sitä, että syö aina lounaansa henkilöstöruokalassa, vaan sitä, että saa työntekijät ymmärtämään, että osaa homman” (Penttinen 2015). Johtajien esimerkillä luodaan yritykseen normeja ja johtajat joko vahvistavat tai haurastuttavat yrityksen arvoja toiminnallaan. Esimiehen tehtävä on ajaa yrityk-

sen strategiaa ja tavoitteita sekä hänen on toimittava itse esimerkkinä uusien toimintamallien käyttöön otossa. Eniten sekaannusta aiheuttaa se, että antaa hyviä neuvoja ja samalla näyttää itse huonoa esimerkkiä. (Kukkola 2016)

”You can never control or change how others think, feel or act. You can only change how you think, feel and act, and lead by example” - Celestine Chua (Kukkola 30.10.2016).

On tärkeää, että alaiset havaitsevat B2B-myyntikoulutusten jälkeen esimiehensä muuttaneen toimintatapaansa myös tämän omassa toimenkuvassa, niin, että myymälässä vieraillevista yrityspäätäjistä tulee osa normaalia yrityksen arkea. Jos organisaation johto on vain johtavinaan muutosta, on henkilöstökin korkeintaan sitoutuvinaan siihen (Arikoski & Sallinen 2008, 78). Jos haluaa innostaa, pitää itsekkin olla innostunut. Sama pätee luottamuksen rakentamiseen sekä rohkeuden ja sitoutumisen luomiseen. (Yli-Marttila 16.4.2018).

Myyntipäälliköt, eli myyjien lähimmät esimiehet ovat avainasemassa uuden toimintamallin jalkauttamisessa. Myyntipäälliköille on luotava reilu menestymisen mahdollisuus ja annettava realistiset odotusarvot onnistumiselle. Aika on autoliikerympäristössä kriittisin resurssi ja alalla edeltään kuukausi kerrallaan. Ilman johdon tukea tämä malli söisi kaikki onnistumisen mahdollisuudet uusien toimintatapojen käyttöön ottamiselta. Tulostavoitteisiin pääseminen kuluvan kuukauden tai kvartaalin sisällä on aina kuitenkin priorisoitava ennakkoivaa työtä tärkeämmäksi. Aikaa on vapautettava uusien potentiaalisten asiakasprojektien rakentamiseen. Alkuvaiheessa on siis seurattava muitakin mittareita kuin ostettujen autojen kappalemäärää, sillä kaupat uusien asiakasyritysten kanssa saavat realisoitua vasta kuukausien päässä aloittamisesta (Laine 2008, 39).

3 Koulutusprojektin kuvaus

Tässä opinnäytetyössä on toteutettu projekti, johon kuului:

- B2B-myyntikoulutusoppaan tekeminen Volvon järjestämiin koulutuksiin
- PowerPoint-myyntiesityksen tekeminen jälleenmyyjille hyödynnettäväksi tapaamisissa yrityspäätäjien kanssa
- Volvon jälleenmyyjille järjestettyjen B2B-myyntikoulutusten ja tietoisuuksien suunnittelu ja toteutus

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön produktien valmistumisprosessi, toteutustapa, aikataulut ja yhteistyökumppanit sekä opinnäytetyön tekijän rooli projektin eri vaiheissa.

Itse tuotteet ovat salaisia ja palautetaan opinnäytetyön liitteinä arvioitavaksi (liitteet 1, 4 ja 5).

3.1 B2B-myyntikoulutusopas

B2B-myyntikoulutusopas (kuva 2) on opinnäytetyöntekijän työstämä ja tarkoitettu Volvo Car Finland Oy Ab:n ja sen jälleenmyyjäryitysten sisäiseen käyttöön. Tietosuojan turvaamiseksi opas palautetaan opinnäytetyön salaisena liitteenä (liite 1). Projektin projektipäällikkönä toimi opinnäytetyön tekijä Jenny Oksanen. Hän kutsui projektin ohjausryhmään Volvo Car Finlandin Sales Directorin, kaksi Sales Manageria sekä Volvon pitkäaikaisen koulutuskumppanin eli konsultin, joka on vetänyt paljon koulutuksia vuosien varrella Volvon jälleenmyyjille. Oppaan sisältöön pyydettiin kommentit yritysmyyntin asiantuntijoilta Volvon jälleenmyyjäryityksistä: Bilian yritysmyyntipäälliköiltä sekä toisen jälleenmyyjän asiakkuusjohtajalta.



Kuva 2. B2B-myyntikoulutusopas, kansi (Volvo Car Finland 2017)

B2B-myyntikoulutusopas tehtiin, koska jälleenmyyjien koulutuksiin tarvittiin uusi runko ja osallistujille jaettava materiaali. Opasta onkin hyödynnetty käytännön tasolla kuudessa eri B2B-myyntikoulutuksessa Volvon jälleenmyyjille vuosina 2017 ja 2018. Runko koulutuksille on luotu koulutusoppaan pohjalta ja koulutuksiin on osallistunut tähän mennessä yhteensä 236 henkilöä. Eri koulutuksissa on painotettu oppaan eri osien sisältöä. Koulutusopasta tullaan hyödyntämään jatkossakin B2B-myyntikoulutuksissa sellaisille Volvon jäl-

leenmyyjäryityksille, jotka eivät ole vielä koulutusta suorittaneet ja joiden johto haluaa panostaa entistä enemmän liikkeensä tai liikeketjunsä B2B-myyntin. Sen avulla valmenneen myös yksittäisiä, jälleenmyyjäryityksissä aloittaneita uusia myyjiä, jotka tarvitsevat tukea B2B-myyntin prosesseissa.

B2B-myyntikoulutusoppaan toteutus sijoittuu aikavälille lokakuu 2016 ja maaliskuu 2017 (taulukko 6). Kaikki taulukossa esitetyt työvaiheet on hoidettu opinnäytetyöntekijän toimesta, ellei toisin ole mainittu.

Taulukko 6. B2B-myyntikoulutusoppaan tekemisen projektiakataulu

30.9.2016	Volvon jälleenmyyjäkriteerien 2017 toimittaminen jälleenmyyjille. Mukana maininta Care Guidelines-ohjeistuksesta
5.10.2016	Care Guidelines-materiaalin käännöstyön kilpailuttaminen
10.10.2016	Hyväksyntä Volvon Sales Directorilta käännöstyön budjetille, käännöstyön tilaus
17.10.2016	Projektin ohjausryhmän perustaminen ja ajankohdan sopiminen ensimmäiselle palaverille
21.10.2017	Sovittu määräpäivä valmiille käännökselle
23.11.2016	Käännös valmis (kääntäjän tekemänä)
viikot 47 – 51 / 2016	B2B-myyntikoulutusoppaan tekstisisällön muokkaaminen Suomen oloihin
3.1.2017	Kommenttien pyyntö oppaan tekstisisältöön projektin ohjausryhmältä, Bilian yritysmyyntipäälliköiltä sekä toisen jälleenmyyjän asiakkuusjohtajalta
11.1.2017	Projektin ohjausryhmän palaveri: hyväksyntä B2B-myyntikoulutusoppaan tekstisisällölle
11.1.2017	Suunnittelusta ja taitosta tarjouspyyntö Volvon markkinointitoimistolle
12.1.2017	Hyväksyntä markkinointitoimiston kululle budjetille Volvon Marketing Manager
6.2.2017	Markkinointitoimiston työ taiton ja stilisoinnin osalta valmis
10.2.2017	Tarjouspyyntö Editalle (markkinointitoimiston avainasiakaspäällikkö hoiti)
13.2.2017	Tarjous Editalta painosmäärillä 200 ja 300 kpl
viikot 11 – 12 / 2017	Koulustarpeiden kartoitus, painettavan määrän selvittäminen
27.3.2017	Hyväksyntä painotyön budjetille Volvon Marketing Managerilta: 200 kappaleen erä
27.3.2017	Painatustilaus Edita Prima Oy:lle
6.4.2017	Painetut B2B-myyntikoulutusoppaat perillä Volvolla. Materiaalin jakelu projektiin osallistuneille henkilöille ja konsernin myyntin johdolle
20.6.2017	B2B-myyntikoulutusoppaan esittely Volvon jälleenmyyjäryitysten johdon palaverissa
15.8.2017	Sähköisen pdf-version julkaisu Dealer Development-järjestelmässä

Opinnäytetyöntekijä järjesti jo ennen projektin alkua B2B-myyntivalmennuksia Volvon jälleenmyyjille. Koulutuksille tarvittiin kuitenkin selkeämpi runko ja myyjille kirjallinen ohjeistus B2B-myyntiprosessien hoitamisesta. Opinnäytetyöntekijän vastuulla olivat vuonna 2016 myös Volvon jälleenmyyjäauditoinnit ja hänen huomionsa kiinnittyi tuolloin B2B-

myynnin auditointikriteerien kohdalla mainittuun Care Guidelines-ohjeistukseen (Volvo Car Group 2016). Materiaali löytyikin Volvon sisäisestä Dealer Development-järjestelmästä, mutta Suomen markkina-alueen kannalta kyseinen B2B-myyntin opas sisälsi paljon epäolennaisia tai virheellisiä asioita (mm. miten kirjastosta löytyy tietoa paikallisista yrityksistä, miten yrityksen postinumeron saa selville, mistä yritysten taloustiedot löytyvät) ja toisaalta myös paljon olennaisia asioita puuttui (mm. Suomessa käytettävissä oleva julkinen ajoneuvo- ja yritysdata, maassamme toimivat autorahoitusyhtiöt, sosiaalisen median hyödyntäminen). Myöskään sen visuaalinen, mustavalkoinen, lähinnä tekstiä sisältävä ulkoasu ei ollut koulutusmateriaalitasoa. Opasta ei ollut siis hyödynnetty Volvo Car Finlandin eikä minkään Volvon jälleenmyyjäyrityksenkään toiminnassa Suomessa. Siitä saatiin kuitenkin hyvä pohja Suomen tarpeisiin räätälöitävälle B2B-myyntikoulutusoppaalle.

Projekti aloitettiin käännättämällä Care Guidelines-materiaali, jotta tekstisisällön jatkokäsittely olisi suomenkielisenä helpompaa. Käännöstyöhön pyydettiin tarjoukset sekä Volvon pitkäaikaiselta kumppanilta että opinnäytetyöntekijän oman kontaktiverkostonsa kautta tutulta kääntäjältä. Ensiksi mainitun tarjous oli 900 euroa (alv 0 %) ja jälkimmäisen 700 euroa (alv 0 %). Molempien lupaama toimitusaika oli 10 päivää. Jälkimmäisen tarjous oli yli viidenneksen ensimmäistä edullisempi, joten valinta oli helppo.

Käännöksen tilaamisen jälkeen opinnäytetyöntekijä kutsui Volvon Sales Directorin kanssa henkilöt projektin ohjausryhmään. Suomenkielisen version valmistuttua opinnäytetyöntekijä aloitti oppaan tekemisen työläimmän vaiheen, eli sen sisällön muokkaamisen Suomen markkina-alueen käyttöön sopivaksi. Työvaiheesta teki raskaan pitkä teksti Word-dokumenttimuodossa ilman kuvia tai muita tehostekeinoja. Tekstin sisältö eteni epäloogisesti ja siinä toistettiin paljon samoja asioita. Muokausvaiheessa joutui palaamaan tekstissä usein taaksepäin tarkistamaan, montako kertaa kyseinen asia olikaan jo aiemmin mainittu ja antaisiko aihe ylipäätään lisäarvoa oppaan sisällölle tulevissa koulutustilanteissa. Suuresta työmäärästä johtuen, tärkeintä oli saada työ pilkottua pieniin, helpommin käsiteltäviin osioihin ja tehdä sen valmistumiselle realistinen aikatauluarvio (Hakala 2014, 163). Työn tekemistä helpotti sen pilkkominen oppaassa lueteltuihin B2B-myyntiprosessin mukaisiin vaiheisiin ja niiden käsitteleminen yksi kerrallaan. Muokkaukselle varattiin aikaa neljä viikkoa, tavoitteena saada työvaihe valmiiksi ennen talvilomia, eli viikon 51 loppuun mennessä.

Oppaan lopullisen version otsikointityyli ja osa aihealueista säilyivät samoina kuin alkuperäisessä versiossa, mutta sisältöön tuli muutoksia hyvin suurelta osin. Aihealue ja B2B-myyntiprosessin yksityiskohdat ovat opinnäytetyön tekijän pitkän autoleasingalan työhistorian, vuosien varrella käytyjen koulutusten ja tuoreen uusasiakashankinnasta saadun ko-

kemuksen tuomaa vahvaa osaamisaluetta. Vahvistusta omille näkemyksilleen opinnäytetyöntekijä haki myös opinnäytetyön lähdeluettelossa mainitusta kirjallisuudesta, joista hyödyllisin oli Ojasalo & Ojasalon B-to-B-palvelujen markkinointi (2010).

Sisällön muokkaamisen loppusuoralla tuotokseen pyydettiin kommentit vielä projektin ohjausryhmältä ja Volvon jälleenmyyjäverkoston nimetyiltä B2B-myyntin asiantuntijoilta. Tavoitteena avoimella kysymyksen asettelulla kommenttipyyntöissä oli saada koottua oppaaseen parhaita käytäntöjä alan asiantuntijoilta B2B-myyntiin liittyen, esimerkiksi vinkkejä onnistuneista myyntitekniikoista, ja valita oppaaseen mukaan sitten näiden parhaimmisto (Hakala 2013, 84). Vastauksena saatiin lähinnä hyväksyviä kommentteja, mutta myös pyyntö lisätä mukaan CRM-järjestelmän käyttöön liittyvää ohjeistusta (Oksanen 9.1.2017) ja päivittää vielä visuaalista ilmettä (Haarakangas 10.1.2017). Projektin ohjausryhmä hyväksyi tekstisisällön ilman muutostoiveita. CRM-ohjeistusta ei lisätty tuotokseen, koska koulutusoppaan tekemisen aikaan tällaista järjestelmää ei ollut käytössä. Visuaalinen ulkoasu, taitto ja viimeistely toteutettiin tekstisisällön valmistumisen jälkeen Volvon markkinointitoimiston toimesta. Oppaan kooksi määriteltiin A4 ja tulostussuunnaksi pystysuora. Opinnäytetyöntekijä kävi valmiin version läpi, teki kuvitukseen vielä viimeiset muutospyyntönsä ja kuittasi sen jälkeen oppaan painovalmiiksi.

Painotalon valinta oli helppoa. Markkinointitoimisto oli vastikään tehnyt painotalojen kilpailutuksen Volvon muihin esiteprojekteihin liittyen ja hinta-laatusuhteeltaan parhaaksi oli valittu Edita Prima Oy. Paperilaadun valittiin yhdessä Volvon Marketing Managerin kanssa. Oppaan kannen materiaaliksi tuli 190-grammainen, mattapintainen paperilaatu ja sisäsivuille 100-grammainen paperi. Opinnäytetyön tekijä teki kartoituksen jälleenmyyjien lähitulevaisuuden koulutustarpeista ja nämä huomioiden päätti oppaan painosmääräksi 200 kpl. Editan 580 euron (alv 0 %) tarjoukseen painotyöstä pyydettiin hyväksyntä Marketing Managerilta ja tilattiin sen jälkeen painatuksen Editalta. Edita postitti valmiit oppaat Volvo Car Finlandille ja opinnäytetyön tekijä esitteli ne yrityksen toimitusjohtajalle, konsernin myyntin johdolle ja postitti omat kappaleet ohjausryhmäläisille sekä tekstisisältöön kommenttejaan antaneille B2B-asiantuntijoille. B2B-myyntikoulutusoppasta on jaettu painetussa muodossa koulutuksiin osallistuneille ja sen sähköinen versio on kaikkien jälleenmyyjien johdon ja jälleenmyyjäkriteereistä vastaavien henkilöiden nähtävissä Volvon sisäisessä Dealer Development-järjestelmässä. B2B-myyntikoulutusoppaan painettu versio jaettiin 20.6.2017 järjestetyssä palaverissa Volvon jälleenmyyjien johdolle ja esiteltiin samalla mahdollisuudet yrityskohtaisiin koulutuksiin sen pohjalta. Opas sai palaverin osallistujilta positiivisen vastaanoton ja keskustelun pohjalta oli helppoa sopia myöhemmässä vaiheessa koulutusten ajankohdat.

3.2 Esitysmateriaalit jälleenmyyjille B2B-asiakastapaamiseen

Opinnäytetyöntekijän työstämässä B2B-myyntikoulutusoppaassa kehoitetaan jälleenmyyjää sopimaan asiakastapaamisia paikallisten yrityspäättäjien kanssa. Opinnäytetyöntekijä päivittää säännöllisesti, kerran kolmessa kuukaudessa, Volvon jälleenmyyjien saataville esitysmateriaalin, joka tukee heidän työtään asiakastapaamisissa. Esityksen alkuperäinen versio on tehty kesäkuussa 2017 ja liitteenä olevat versiot (liite 4, liite 5) on päivitetty 17.9.2018. PowerPoint-esitykset ovat asiakastapaamisissa yksi yritysten tärkeimmistä brändinrakennuksen elementeistä, joten niiden rakenteeseen on panostettava (Heinonen 2017). Valmiina saatu esitysmateriaali säästää jälleenmyyjiltä aikaa ja auttaa heitä viemään B2B-asiakkailleen yhdenmukaista viestiä Volvosta. Asiakastapaamisen esitysmateriaalisältö on yrityksen sisäistä tietoa, joten materiaali palautetaan opinnäytetyön kahtena salaisena liitteenä: suomenkielinen esitys (liite 4) ja englanninkielinen konsultaatioesitys Suomessa 1.9.2018 voimaan tulleesta autoveromuutoksesta (liite 5). Jälkimmäinen on tehty suomalaisten yrityspäättäjien tueksi keskusteluihin, joita he käyvät yritystensä sisällä ulkomaisten päämiestensä kanssa liittyen autohankintoihin Suomessa.

Volvon Marketing Managerilta saatiin esityksen pohjaksi Volvon logolla varustettu, valmis diapohja ilman kuvia tai tekstiä. Esitykseen oli asetettu valmiiksi brändin graafisen ohjeistuksen mukainen typografia ja taulukoissa käytettävä värimaailma. Opinnäytetyöntekijä on valinnut esitykseen kuvat Volvon sisäisestä kuvapankista. Kuvituksessa korostetaan uusimpia automalleja, Volvon strategiaa ja innovaatioita. Edellä mainittuja asioita esitellään myös ajoittain mukana olevissa videoissa, jotka opinnäytetyöntekijä niin ikään valitsee materiaalipankista. Tekstisisällössä korostetaan yhteistyön etuja ja kerrotaan ajankohtaisista, yrityspäättäjiä näiden työssä hyödyttävistä aiheista.



Kuva 3. Esitysmateriaali yritysasiakastapaamiseen, kansi (Volvo Car Finland 2018).

PowerPoint -esitys on tarkoitettu tukemaan asiakkaan kanssa käytävää keskustelua, joten esitys aloitetaan kuulijaa aktivoivilla, tilannekartoitukseen liittyvillä kysymyksillä. Dioilla esitetään vain pääasiat, toisinaan jopa vain yhdellä sanalla, lauseella tai kuvalla. Pitkiä tekstisisältöjä vältetään. Opinnäytetyöntekijän diaesityksessä edellä mainittuja huomiokeinoja käytetään sellaisissa dioissa, joiden sisällöllä on tarkoitus vaikuttaa kuulijaan ja saada tämä tekemään yrityksessään toimenpiteitä yhteistyön jatkumisen turvaamiseksi. Myös diapohjien vaihtelevuudella saadaan elävyyttä esitykseen, vaikka esityksen tyyli säilyisikin samana alusta loppuun. Esimerkiksi paljon tilastotietoa sisältävä taulukko on opinnäytetyöntekijän tekemässä esityksessä sijoitettuna koko dian kokoisen, hillityn sävyisen maisemakuvan päälle. Tekstin tulee olla luettavaa myös kauempaa katsottaessa (Lyytinen 2016).

Opinnäytetyöntekijän aiemman kokemuksen pohjalta yrityspäätäjät ovat yleensä valmiita sopimaan potentiaalisten toimittajien kanssa noin tunnin mittaisia palaveriaikoja. Olemassa olevan sopimuskumppanin kanssa saatetaan keskustella joskus jopa puolitoista tuntia. Yhdysvaltalaisen pääomasijoittaja Kawasakin mukaan diaesityksessä saisi olla enintään 10 sivua ja esitys saisi kestää enintään 20 minuuttia (Mäenpää 2012). B2B-asiakastapaamisilla tämä aika ei kuitenkaan riitä sopimusasioiden läpi käymiseen ja myynnin edistämiseen, joten opinnäytetyön tekijä on suositellut Volvon jälleenmyyjille tunnin mittaisia B2B-asiakastapaamisia. Pituudeltaan 20-22 dian esitysmateriaali sopii tähän tarkoitukseen hyvin.

3.3 B2B-myyntikoulutustilaisuudet, yrityspäätäjätapaamiset

Opinnäytetyöntekijä kutsui B2B-myyntikoulutustilaisuuksien suunnitteluun koolle oikeat ihmiset Volvolta ja jälleenmyyjäyrityksistä, osallistui suunnittelemiseen ja esitysmateriaalin valmisteluun, osallistui koulutustilaisuuksiin asiantuntijan roolissa sekä analysoi koulutuksesta saadun osallistujapalautteen. Opinnäytetyön produktina olevaa B2B-myyntikoulutusopasta (liite 1) on hyödynnetty käytännön tasolla Volvon B2B-myyntikoulutuksissa, joiden runko suunniteltiin oppaan pohjalta. Jälleenmyyjille järjestettiin kolme yritysasiakastapaamisiin painottuvaa B2B-myyntikoulutustilaisuutta yhteistyössä konsulttiyrityksen kanssa. Tilaisuudet toteutettiin aikavälillä lokakuu 2017 ja joulukuu 2017. Tapahtuman luonteesta riippuen koulutuksiin osallistuivat myyjät ja myyntipäälliköt. B2B-myyntikoulutustilaisuuksien suunnittelu aloitettiin projektin ohjausryhmän kanssa heti oppaan valmistuttua. Projektin ohjausryhmä kutsuttiin aiheita käsittelevään palaveriin 21.8.2017. Palaverissa tehtiin toimintasuunnitelma kolmen jälleenmyyjäyrityksen B2B-myyntikoulutustilaisuuksien toteuttamisesta syksyllä 2017. Jälleenmyyjäyritysten nimet

ovat yrityksen sisäistä tietoa, joten opinnäytetyössä niistä käytetään nimiä Jälleenmyyjä 1, 2 ja 3 (taulukot 7, 8 ja 9).

Jälleenmyyjä 1:n B2B-myyntikoulutustilaisuuden suunnittelu (taulukko 7) aloitettiin puhe-
linpalaverilla. Palaverissa esiteltiin Volvon ehdotus koulutuksen sisällöstä ja käsiteltiin
jälleenmyyjän toiveet toteutukseen liittyen. Palaveri toteutettiin ryhmäpuheluna, johon
osallistuivat opinnäytetyöntekijän lisäksi konsultti, Volvon kyseisen alueen Sales Manager
sekä kaksi henkilöä Jälleenmyyjä 1:n johdosta. Jälleenmyyjä 1:n tavoitteena oli jalkauttaa
B2B-myyntiosaamista laajemmalle tasolle organisaatiossa ja kannustaa myyntiä teke-
mään B2B-asiakaskäyntejä paikallisiin yrityksiin.

7.12.2017 järjestettyä B2B-myyntikoulutustilaisuutta varten osallistujille sovittiin seuraavat
ennakkotehtävät:

- B2B-myyntikoulutusoppaan (liite 1) sähköiseen versioon tutustuminen
- Kymmenen kiinnostavan ja potentiaalisen asiakasyrityksen valitseminen omalta
alueelta ja niiden yhteystietojen selvittäminen B2B-myyntikoulutusoppaan ohjeiden
avulla (liite 1, sivut 6-7)
- Erittely ranskalaisilla viivoilla: henkilökohtaiset B2B-myyntin tavoitteet ja haasteet
vuodelle 2018
- Tehtävien palautus sähköpostitse konsultille koulutusta edeltävänä päivänä

Taulukko 7. Jälleenmyyjä 1: B2B-myyntikoulutustilaisuus 7.12.2017, suunnittelu ja toteu-
tus

7.11.2017	Esiteltiin jälleenmyyjän johdolle mahdollisuus B2B-myyntikoulutukseen. Vahvistettiin koulutuksen ajankohdaksi 7.12.2017 (opinnäytetyön tekijä, Volvon Sales Manager, konsultti)
24.11.2017	Puhelinpalaveri koulutuksen suunnittelemiseksi jälleenmyyjäyrityksen toimitusjohtajan ja myyntipäällikön kanssa (opinnäytetyön tekijä, Volvon Sales Manager, konsultti)
15.11.2017	Määräpäivä yrityspäätäjän kutsumiselle myyntikoulutukseen (yrityksen johto hoitaa)
29.11.2017	Kutsut koulutettaville (jälleenmyyjäyrityksen myyntipäällikkö hoitaa)
4.12.2017	Koulutuksen osallistujalistan vahvistus konsultille (jälleenmyyjäyrityksen myyntipäällikkö hoitaa)
5.12.2017	Määräpäivä ennakkotehtävän palautukselle (koulutuksen osallistujilta konsultille)
7.12.2017	B2B-myyntikoulutustilaisuus ja palautteiden kerääminen osallistujilta (opinnäytetyön tekijä, Volvon Sales Manager, konsultti)
8.12.2017	B2B-myyntikoulutuksen laskutus jälleenmyyjältä (opinnäytetyön tekijä)

Koulutussuunnitelma muokattiin yhdessä konsultin kanssa Jälleenmyyjä 1:n kanssa neuvoteltuun ja B2B-myyntikoulutusoppaan sisällön kanssa linjassa olevaan muotoon. Opinäytetyöntekijä täydensi koulutusmateriaalia jälleenmyyjän alueen B2B-asiakkaista tekemällään analyysillä. Analyysissä asiakasyritykset segmentoitiin näiden käytössä olevan henkilöautokannan koon perusteella, eriteltiin Volvon markkinaosuus kussakin segmentissä ja yhteensä koko alueen yritysautoissa.

B2B-myyntikoulutustilaisuuteen osallistui Jälleenmyyjä 1:n viisi myyjää ja myyntipäällikkö. Koulutus toteutettiin yhdessä ryhmässä ja tilaisuuden kesto oli taukoineen noin seitsemän tuntia. Koulutuksen vetäjänä toimi konsultti ja asiantuntijan roolissa oli mukana Volvon Sales Manager. Kaksi järjestävän osapuolen edustajaa oli riittävä määrä pienestä osallistujamäärästä johtuen. Koulutuksen pääkohdat olivat:

- Yrityksen toimitusjohtaja kertasi osallistujille jälleenmyyjäyrityksen omat tavoitteet B2B-myyntissä
- Ennakkotehtävien purku
- Alueen potentiaaliset B2B-asiakkaat
- Vakuuttavan esityksen elementit, esitysmateriaalin käyttö
- Valmistautuminen yrityspäätäjän tapaamiseen
- B2B-asiakkuuksien kehittäminen
- Esimiehen tuki B2B-myyntiin

Osallistujille jaettiin koulutuksessa B2B-myyntikoulutusoppaat (liite 1) sekä esitysmateriaali B2B-asiakastapaamisissa hyödynnettäväksi (liite 4). Koulutuksesta kerättiin osallistujapalautteet (liite 2), jotka konsultti jakoi sähköisessä muodossa opinäytetyöntekijälle, Volvon Sales Managerille ja Sales Directorille.

Jälleenmyyjä 2:n kanssa suunniteltiin alun perin kahden päivän mittaista koulutusta yrityksen koko henkilökunnalle. Jälleenmyyjä 2:n toiveesta koulutuksen pituus lyhennettiin kuitenkin yhteen päivään, jottei päivittäinen tekeminen myymälässä kärsisi liikaa henkilökunnan poissaolosta. Toteutus (taulukko 8) alkoi jälleen puhelinpalaverilla koulutussuunnitelman luomista varten. Palaveri toteutettiin ryhmäpuheluna, johon osallistuivat opinäytetyöntekijän lisäksi konsultti, Volvon kyseisen alueen Sales Manager sekä yksi henkilö Jälleenmyyjä 2:n johdosta. Viimeksi mainitulla oli hyvin selkeä näkemys koulutuksen tavoitteesta. Myyjien taitoa ja aktiivisuutta B2B-asiakasrintamalla haluttiin lisätä, asiakassuhteita paikallisiin yrityspäätäjiin haluttiin vahvistaa ja jälleenmyyjä halusi päivittää tapansa myydä B2B-asiakkaalle. Sovittiin että Jälleenmyyjä 2 hankkii B2B-myyntikoulutustilaisuuteen vierailijaksi yhden paikallisista yrityspäätäjistä, jotta osallistujat pääsevät käytännön tasolla harjoittelemaan tapaamisessa esiintymistä.

Taulukko 8. Jälleenmyyjä 2: B2B-myyntikoulutustilaisuus 26.9.2017, suunnittelu ja toteutus

21.2.2017	Vahvistettiin kaksipäiväisen B2B-myyntikoulutuksen järjestäminen jälleenmyyjän henkilöstölle syksyllä 2017 (opinnäytetyön tekijä, jälleenmyyjäyrityksen johto, Volvon Sales Manager, konsultti)
2.3.2017	B2B-myyntikoulutuksen ajankohdan sopiminen päivämäärälle 26.9.2017 (Opinnäytetyön tekijä, jälleenmyyjäyrityksen johto, Volvon Sales Manager, konsultti)
19.6.2017	Kutsut koulutettaville (johto delegoi työn yhdelle yrityksen myyntipäälliköistä)
24.8.2017	Puhelinpalaveri koulutuksen suunnittelemiseksi jälleenmyyjäyrityksen toimitusjohtajan kanssa (opinnäytetyön tekijä, Volvon Sales Manager, konsultti)
1.9.2017	Määräpäivä yrityspäätäjän kutsumiselle myyntikoulutukseen (johto delegoi työn yhdelle yrityksen myyntipäälliköistä)
8.9.2017	Koulutuksen osallistujalistan vahvistus konsultille (johto delegoi työn yhdelle yrityksen myyntipäälliköistä)
25.9.2017	Määräpäivä ennakkotehtävän palautukselle (koulutuksen osallistujilta konsultille)
26.9.2017	B2B-myyntikoulutustilaisuus ja palautteiden kerääminen osallistujilta (opinnäytetyön tekijä, Volvon Sales Manager, konsultti)
8.12.2017	B2B-myyntikoulutuksen laskutus jälleenmyyjältä (opinnäytetyön tekijä)

Koulutussuunnitelma tehtiin yhdessä konsultin kanssa Jälleenmyyjä 2:n kanssa neuvoteltiin ja B2B-myyntikoulutusoppaan sisällön kanssa linjassa olevaan muotoon. Opinnäytetyöntekijä täydensi koulutusmateriaalia jälleenmyyjän alueen B2B-asiakkaista tekemällään analyysillä edellisessä koulutuksessa hyväksi havaitun mallin mukaisesti. B2B-myyntikoulutustilaisuutta varten sovittiin samat ennakkotehtävät kuin Jälleenmyyjä 1:n koulutukseen.

Noin kahdeksan tuntia kestäneeseen B2B-myyntikoulutustilaisuuteen osallistui 11 henkilöä ja mukana oli sekä myyjä että myyntipäälliköitä. Koulutus tehtiin yhdessä ryhmässä, eli yrityksen henkilöstö oli päivän ajan poissa myymälän vahvuudesta. B2B-myyntikoulutustilaisuuteen osallistuivat opinnäytetyön tekijä, konsultti sekä toinen Volvon Sales Managereista. Konsultti toimi koulutuksen vetäjänä ja opinnäytetyöntekijä sekä Sales Manager olivat mukana asiantuntijaroleissa: opinnäytetyöntekijä B2B-myyntiin liittyen ja Sales Manager Volvon ja jälleenmyyjäliikkeen yhteistyöhön liittyen. Koulutuksen pääkohtia olivat:

- Yrityksen toimitusjohtaja kertasi osallistujille jälleenmyyjäyrityksen omat tavoitteet B2B-myyntissä
- Ennakkotehtävien purku
- Alueen potentiaaliset B2B-asiakkaat

- Osallistujat sopivat puhelimitse tapaamisia B2B-asiakkaiden kanssa
- Vakuuttavan esityksen elementit, esitysmateriaalin käyttö
- Valmistautuminen iltapäivällä saapuvan yrityspäättäjän tapaamiseen
- Case: yrityspäättäjän tapaaminen
- Tarjouksen esittäminen ja argumentointi
- B2B-asiakkuuksien kehittäminen

Koulutuksen osallistujat onnistuivat päivän aikana sopimaan kaikkiaan 23 tapaamista paikallisten yrityspäättäjien kanssa. Myyjille jaettiin koulutuksessa B2B-myyntikoulutusoppaat (liite 1) ja esitysmateriaali B2B-asiakastapaamisissa hyödynnettäväksi (liite 4). Koulutuksesta kerättiin osallistujapalautteet (liite 2), jotka konsultti jakoi sähköisessä muodossa opinnäytetyöntekijälle, Volvon Sales Managerille ja Sales Directorille.

Jälleenmyyjä 3:n kanssa toteutus (taulukko 9) alkoi jälleen puhelinpalaverilla, jossa käytiin läpi koulutuksen suuntaviivat. Palaveri toteutettiin ryhmäpuheluna, johon osallistivat opinnäytetyöntekijän lisäksi konsultti, Volvon kyseisen alueen Sales Manager sekä yksi henkilö Jälleenmyyjä 3:n johdosta. Palaverissa käytiin läpi Jälleenmyyjä 3:n myyntituloksia yleisellä tasolla sekä keinoja aktivoida myyjä pitämään yhteyttä B2B-asiakkaisiin. Yrityspäättäjiä halutaan saada vierailemaan myymälässä ja digitaalisessa markkinoinnissa oli koettu viime aikoina onnistumisia. B2B-myyntikoulutustilaisuuden ajankohta sovittiin kuukauden päähän ja aiheeksi valittiin yrityspäättäjätapaamiset autoliikkeen tiloissa.

Opinnäytetyöntekijä oli jo aiemmin työskennellyt Jälleenmyyjä 3:n kanssa tämän B2B-myyntiprosessien kehittämisen parissa. Uusiin toimintamalleihin sitoutumisen yhdeksän vaihetta ovat: sabotointi, vastustaminen, luopuminen, neutraalius sekä voimaantuminen, hyväksyminen, tekeminen, yhteistyö ja omistautuminen. Edellä mainitussa aiemmassa myyntiprosessien kehittämisessä muutokseen ei kuitenkaan saatu organisaation kaikkien tasojen tukea, eikä uusien toimintamallien jalkauttaminen sillä kertaa onnistunut. Jäätin sitoutumisen kolmeen ensimmäiseen vaiheeseen ja seurauksena tästä oli jonkin asteinen muutosvamman organisaatiossa. (Arikoski & Sallinen 2008, 62). Jälleenmyyjä 3:n johto oli tilanteesta tietoinen ja otti asiaa pohdittuaan itse uudelleen yhteyttä konsulttiin. Koulutustilaisuus päätettiin Jälleenmyyjä 3:n omasta aloitteesta toteuttaa myyjä innostavammassa muodossa videon tekoprojektina, aiheena kuitenkin edelleen yrityspäättäjän tapaaminen. Digimarkkinoinnista oli saatu hyviä kokemuksia aiemminkin, joten sen voimaa haluttiin kokeilla myös B2B-myyntiprosessien kehittämisessä. Konsultti ilmoitti muutoksesta ohjausryhmälle.

Taulukko 9. Jälleenmyyjä 3: B2B-myyntikoulutus 10.10.2017, suunnittelu ja toteutus

4.9.2017	Puhelinpalaveri koulutuksen suunnittelemiseksi jälleenmyyjäryityksen johdon kanssa (Opinnäytetyön tekijä, Volvon Sales Manager ja konsultti)
8.9.2017	Puhelinpalaveri: Koulutuksen tavoitteen muokkaaminen enemmän jälleenmyyjäryityksen tarpeita vastaavaksi (Jälleenmyyjäryityksen johto, konsultti)
29.9.2017	Koulutuksen sisällön vahvistaminen: videon teko (Opinnäytetyön tekijä, Volvon Sales Manager, konsultti)
3.10.2017	Kutsut koulutettaville (jälleenmyyjäryityksen johto)
8.10.2017	Koulutuksen osallistujalistan vahvistus konsultille (jälleenmyyjäryityksen johto)
10.10.2017	B2B-myyntikoulutustilaisuus ja videon käsikirjoituksen tekeminen (Opinnäytetyön tekijä, Volvon Sales Manager, konsultti)
11.10.2017	Videon käsikirjoituksen valmiin version lähetys jälleenmyyjälle (konsultti lähettää jälleenmyyjäryityksen johdolle)
vko 46 - 47 / 2017	Videon kuvaukset jälleenmyyjäryityksessä (Ulkopuolinen kuvausryhmä kuvaa, jälleenmyyjän henkilöstö näyttelijöinä)
8.12.2017	B2B-myyntikoulutuksen laskutus jälleenmyyjältä (Opinnäytetyön tekijä)
29.3.2018	Videon julkaisu Youtubessa (jälleenmyyjän markkinointihenkilöstö)

Opinnäytetyöntekijä muokkasi koulutussuunnitelman yhdessä konsultin kanssa Jälleenmyyjä 3:n toivomaan uuteen muotoon ja vastamaan samalla B2B-myyntikoulutusoppaan sisältöä. Lisäksi koulutusmateriaalia täydennettiin alueen B2B-asiakasanalyysillä samoin kuin kahdessa edellisessä koulutuksessa. Jälleenmyyjä 3:n johto ilmoitti B2B-myyntikoulutustilaisuudesta myyjille viikkoa ennen sen järjestämistä, eikä koulutukseen kuulunut ennakkotehtäviä.

Koulutuksen alussa käytiin läpi Jälleenmyyjä 3:n asettamat tavoitteet B2B-myyntilleen ja opinnäytetyöntekijän tekemä analyysi alueen B2B-asiakassegmenteistä. Koulutuksen kesto oli kaksi ja puoli tuntia per ryhmä ja sen toiminnallisessa osuudessa myyjät luonnostelivat käsikirjoituksen tehtävään videotuotokseen. B2B-myyntikoulutustilaisuuteen osallistuivat opinnäytetyön tekijä, konsultti ja toinen Volvon Sales Managereista. Konsultti toimi koulutuksen vetäjänä ja opinnäytetyöntekijä sekä Sales Manager olivat edellisten koulutusten tapaan mukana asiantuntijarooleissa. Yrityksen johto oli paikalla molemmissa ryhmissä ja koulutukseen osallistui yhteensä yhdeksän myyjää kahteen eri ryhmään jaettuna. He suunnittelivat videon osina seuraavat B2B-myyntiprosessin vaiheet:

- B2B-asiakkaan tapaamiseen valmistautuminen ja asiakkaan vastaanottaminen
- Palaverin tavoitteen ja agendan esittely
- Siirtyminen neuvotteluun ja itse neuvottelutilanne
- Yhteenveto, päätösehdotusten kertaaminen ja jatkotoimenpiteet

Konsultti teki käsikirjoituksesta yhteenvedon ja toimitti sen Jälleenmyyjä 3:n johdolle. Jälleenmyyjä 3:n valitsema, ulkopuolinen kuvausryhmä toteutti käsikirjoituksen perusteella videon kuvaamisen. Linkki valmiiseen videotuotokseen on opinnäytetyön liite 2:ssa. Jälleenmyyjä 3 käyttää videota nykyisin omassa digitaalisessa markkinoinnissaan. Myyjille jaettiin koulutuksessa B2B-myyntikoulutusoppaat (liite 1) ja esitysmateriaali B2B-asiakastapaamisissa hyödynnettäväksi (liite 4). Koulutuksesta ei kerätty osallistujapalautteita.

3.4 B2B-myyntikoulutustilaisuudet, sosiaalisen median tietoisuus

B2B-myyntikoulutusoppaassa jälleenmyyjille suositellaan aktiivisuutta sosiaalisessa mediassa, erityisesti LinkedIn-kanavassa. Opinnäytetyöntekijä kuitenkin huomasi järjestetyissä B2B-myyntikoulutustilaisuuksissa käytyjen keskustelujen pohjalta, että pelkät maininnat aiheesta oppaassa ja koulutustilaisuudessa eivät tue jälleenmyyjä riittävästi sosiaalisen median hyödyntämisessä. Myyjissä ja myyntipäälliköissä on eri ikäluokkiin kuuluvia henkilöitä, eikä ole itsestään selvää, että heillä olisi tiliä ylipäätään missään sosiaalisen median kanavissa. Kaikki myyjät eivät omista edes älypuhelinia. On huono merkki, jos maailma muuttuu nopeammin kuin organisaatio (Kortesuo 2010, 31). Opinnäytetyöntekijä hyödynsi Volvon yleisiä koulutustilaisuuksia aikavälillä joulukuu 2017 – syyskuu 2018 ja toteutti niissä kustannustehokkaasti tietoisuuksia, joilla vahvistettiin organisaation B2B-myyntiosaamista LinkedIn-kanavassa.

Opinnäytetyöntekijä ilmoitti halukkuutensa osallistua joulukuussa 2017 pidettävän myyntipäällikkökoulutuksen (taulukko 10) suunnitteluun. Koulutus oli päätetty järjestettäväksi yhteistyössä kanssa ja sinne haluttiin saada perinteisen, seuraavan vuoden toimintasuunnitelmiin ja tuotteisiin liittyvän materiaalin lisäksi, myös yleisesti organisaation tietotaitoa kehittävää sisältöä. Opinnäytetyöntekijä keskusteli konsultin kanssa LinkedIn-koulutuksen mahdollisuudesta. Kävi ilmi, että konsultti oli sertifioitu LinkedIn SalesNavigator-valmentaja, joten aihe sopi hänelle hyvin. Aiheen valintaan saatiin hyväksyntä Volvon Sales Managerilta. Hyvään valmennuspäivään mahtuu vain muutama asiakokonaisuus (Kortesuo 2010, 70), joten kyseisen koulutuspäivän yleiseksi aiheeksi rajattiin sosiaalisen median hyödyntäminen autokaupassa.

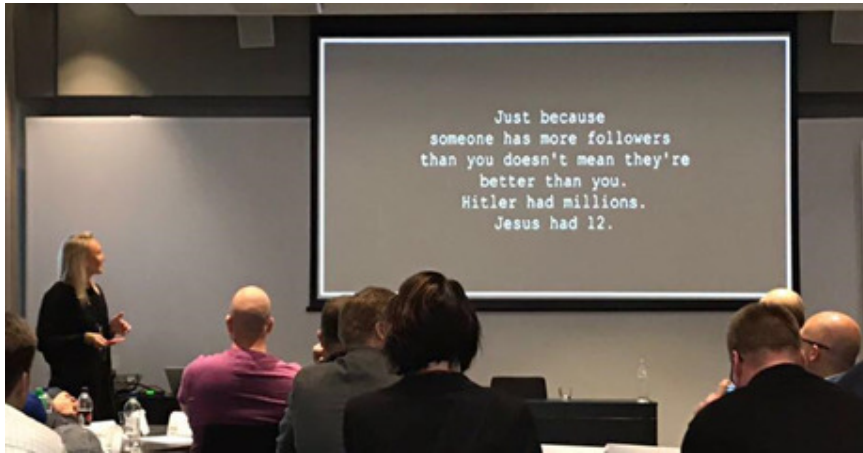
Taulukko 10. Volvo myyntipääällikkökoulutus 14. - 15.12.2017 Clarion Hotel Helsinki: Sosiaalinen media ja LinkedIn-tietoiskun suunnittelu ja toteutus

25.10.2017	Myyntipääällikkökoulutuksen suunnittelu, sisäinen palaveri: Volvon myynti- ja markkinointiosasto (myös opinnäytetyöntekijä)
27.11.2017	Myyntipääällikkökoulutuksen suunnittelu: Volvo Sales Director, opinnäytetyöntekijä, Volvon Sales Managerit ja konsultti
30.11.2017	Suunnittelupalaveri Skypessä: Volvo Sales Director, opinnäytetyöntekijä, Speakersforumin luennoitsija Elise Pietarila
13.12.2017	Määräpäivä ennakkotehtäville: LinkedIn-profiilin luominen ja videotehtävän palautus
15.12.2017	Myyntipääällikkökoulutuksen Sosiaalinen media ja LinkedIn-tietoiskut

Opinnäytetyöntekijä löysi päivän toiseksi luennoitsijoiksi Speakersforumin listoilta markkinoinnin ja sisällöntuotannon ammattilaisen, Docventures-tuotantoyhtiö Gimmeyawallet Oy:n toimitusjohtajan ja Tubeconin perustajan Elise Pietarilan (Speakersforum 2017). Speakersforumin kanssa tehtiin sopimus ja Pietarilan kanssa sovittiin Skype-palaveri, johon kutsuttiin mukaan myös Volvon Sales Director. Palaverissa opinnäytetyöntekijä kuva- si organisaation lähtötilanteen sosiaalisen median kanavien käytön osalta ja tavoitteet innostuksen ja aktiivisuuden lisäämiseksi jälleenmyyjäkentässä.

Koulutuksen ennakkotehtäviksi sovittiin LinkedIn-profiilin luominen sekä jokaiselta osallistujalta enintään minuutin mittaisen myyntiaiheisen videon tekeminen ja sen lähetys muille Whatsapp-sovelluksella. Opinnäytetyöntekijä tiedotti ennakkotehtävästä osallistujille ja perusti Whatsapp-ryhmän, johon videot voitaisiin lähettää muiden osallistujien katseltavaksi. Elise Pietarila liitettiin mukaan ryhmään, mutta osallistujille ei lähetetty tästä tietoa, ettei osallistujille tulisi liikaa suorituspaineita videon tekemiselle. Volvolta puhujaksi päivään valittiin CRM Manager, jonka tehtäväksi tuli kertoa Volvon käytössä olevista sosiaalisen median kanavista.

Kaksipäiväiseen koulutukseen osallistui 30 myyntipääällikköä eri puolilta Suomea. Jälkimmäisen päivän avauspuheenvuorossa Volvon Sales Director esitteli itse sosiaaliseen mediaan tuottamaansa ja jakamaansa Volvo-sisältöä, esimerkkinä kuvia uusien liikkeiden avajaisista. Whatsapp-videotehtävät oli palautettu ajallaan ja opinnäytetyöntekijä oli osallistunut tehtävään itse tekemällään videolla. Suurin osa myyntipääälliköistä oli onnistunut LinkedIn-tilin avaamisessa ja profiilin luomisessa, osalla oli jo kattava kontaktiverkostokin.



Kuva 4. Elise Pietarilan esitys myyntipäällikkökoulutuksessa (Kettunen 15.12.2017)

Pietarilan mukaansa tempaavan puheenvuoron (kuva 4) lopuksi palkittiin myös Docventures-tv-sarjasta tuttujen Riku Rantalan ja Tunna Milonoffin valitsemat kolme parasta WhatsApp-ryhmään lähetettyä videotuotosta ”kultainen Volvo”-palkinnolla. Voittaneet videot näytettiin koulustilan isolta ruudulta ja Pietarila perusteli produktien valinnan taustat, esim. videon tekijän heittäytymisen aiheen käsittelyyn tai omaperäisen lähestymiskulman käsiteltävään asiaan. Opinnäytetyöntekijä jakoi palkinnot yhdessä Pietarilan kanssa.



Kuva 5. Konsultin LinkedIn-julkaisu (Kettunen 15.12.2017)

Viimeisenä aikataulussa oli tunnin mittainen LinkedIn-osuus, jossa konsultti kertoi henkilökohtaisen profiilin luomisesta ja kontaktiverkoston rakentamisesta tähän sosiaalisen median kanavaan. Konsultin mukaan kannattaa pyrkiä luomaan käyttöönsä yli 500 henkilöä käsittävä kontaktiverkosto, joka käsittää mahdollisimman paljon yritysten päättävissä asemassa olevia henkilöitä. Hän avasi myös tekijöitä, joiden avulla kirjoittamilleen julkaisuille saa parhaan näkyvyyden ja korosti muiden aloittamiin keskusteluihin osallistumisen tärkeyttä. Koulutuksen päätteeksi hän julkaisi LinkedIn:ssä päivityksen tilaisuudesta (kuva 5). Osallistujapalautteet ovat opinnäytetyön liitteenä (liite 3).

Seuraava mahdollisuus sosiaalisen median ja LinkedIn-osaamisen jakamiselle organisaatiossa avautui helmikuussa 2018. Opinnäytetyöntekijä kutsuttiin puhujaksi Madridiin Volvon suomalaisille jälleenmyyjille järjestettävään, uuden Volvo XC40-mallin tuotekoulutukseen. Tilaisuus järjestettiin Volvo Car Groupin konseptin mukaisena rastikoulutuksena. Rastien työnjako päätettiin suunnitteluryhmän sisäisessä palaverissa ja osallistujien yksimielisellä ehdotuksella opinnäytetyöntekijä valittiin kouluttajaksi rastille, jonka aiheena oli sosiaalisen median hyödyntäminen autokaupassa. Valinnan perusteena olivat opinnäytetyöntekijän oma aktiivisuus sosiaalisessa mediassa (liite 6) ja se, että hän oli jo aiemmin organisoinut Volvo Car Finlandille oman yritystilin perustamisen LinkedIn-kanavaan. Toiseksi puhujaksi rastille valittiin Volvon CRM Manager, jonka vastuulle kuuluvat osittain Volvon omat sosiaalisen median kanavat.

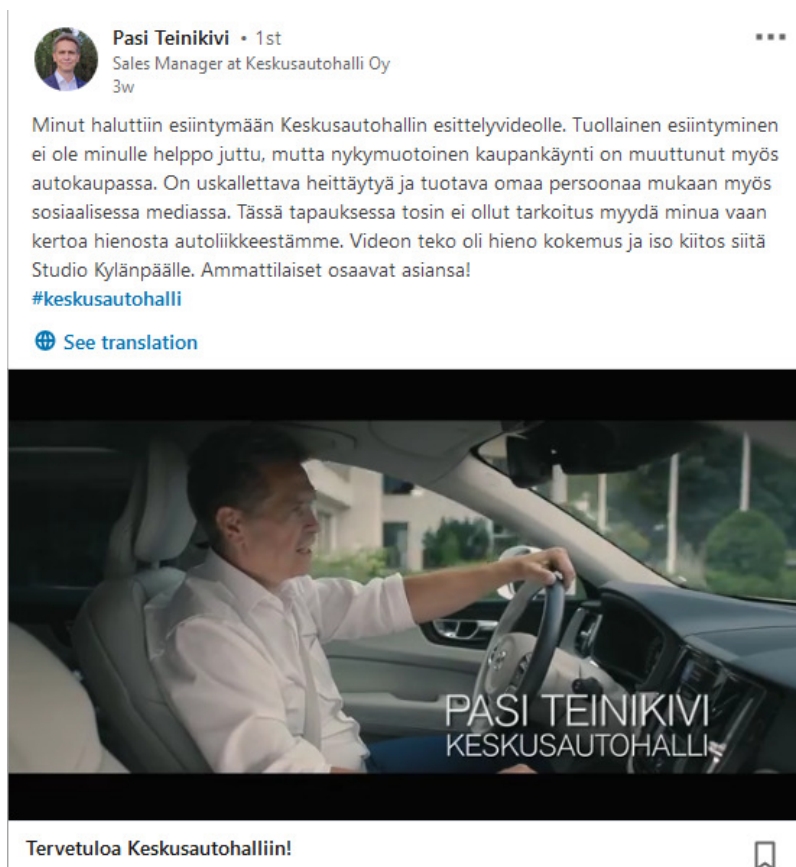
Taulukko 11. Volvo XC40 tuotekoulutus Madridissa 2.2.2018, sosiaalisen median rastin suunnittelu ja toteutus

13.11.2017	XC40-tuotekoulutuksen suunnittelu, sisäinen palaveri: Volvon myynti- ja markkinointiosasto (myös opinnäytetyöntekijä)
28.11.2017	Skype-palaveri Volvo Car Groupin kanssa, annetun materiaalin läpikäynti: opinnäytetyöntekijä ja CRM Manager
3.1.2018	Koulutusmateriaalin muokkaus: opinnäytetyöntekijä ja CRM Manager
5.1.2018	Sisäinen suunnittelupalaveri: Volvon myynti- ja markkinointiosasto (myös opinnäytetyöntekijä)
16.1.2018	Kenraaliharjoitus: opinnäytetyöntekijä ja CRM Manager
2.2.2018	Sosiaalinen media ja LinkedIn-koulutukset myyjille Madrid: opinnäytetyöntekijä ja CRM Manager

Koulutukseen osallistui yhteensä 150 Volvon myyjää ja myyntipäällikköä Suomesta. Ryhmä jaettiin viiteen osaan, eli opinnäytetyöntekijä piti CRM Managerin kanssa saman, 45 minuuttia kestävä luennon viidelle 30 henkilön ryhmälle. Materiaalin pohja saatiin Volvo Car Groupilta. Opinnäytetyöntekijä teki pohjaan päivitykset yhdessä CRM Managerin

kanssa ja LinkedIn-osuutta kasvatettiin alkuperäisestä. Valmisteluihin kuului myyjien haastattelu aiheen tiimoilta ja koulutukseen osallistuvien henkilöiden Volvo-aiheisten sosiaalisen median päivitysten läpikäyntiä. Myyjien panosta haluttiin käyttää valmisteluissa, koska esimerkin voima toimii parhaiten silloin, kun se tulee osaavalta ja menestyvältä henkilöltä (Kortesuo 2010, 125). Tilastojen valossa Suomen paras Volvo-myyjä olikin vastikään myynyt uuden auton B2B-asiakkaalle kommentoituaan tämän julkaisua LinkedIn:ssä. Tätä onnistumista käytettiin yhtenä esimerkkinä esityksessä. Luennolla käsiteltiin sosiaalisessa mediassa jaettavaa Volvo-sisältöä: mikä on asianmukaista ja mikä ei. Diojen kuvitusta täydennettiin menestyvien Volvo-myyjien saamalla näkyvyydellä sosiaalisessa mediassa ja pyydettiin onnistujia jakamaan vinkkejä toimivista käytännöistä. Osallistujapalautteet ovat opinnäytetyön liitteenä (liite 2).

Viimeinen sosiaalisen median tietoisku pidettiin myyntipäällikkökoulutuksessa Vierumäellä syyskuussa 2018. Tilaisuus oli jatkoa joulukuussa järjestetyllä koulutukselle (taulukko 10) ja osallistujatkin olivat suurimmalta osin samat 30 henkilöä kuin silloin. Opinnäytetyöntekijä oli kuullut Turun myyntipäällikön Pasi Teinikiven aktivoituneen LinkedIn:ssä, koska tämä oli vaikuttanut joulukuussa 2017 saamastaan koulutuksesta (Teinikivi 27.6.2018).



Kuva 6. Turun alueen myyntipäällikön julkaisu LinkedIn:ssä (Teinikivi 10.9.2018)

Opinnäytetyöntekijä ehdotti Volvon Sales Directorille, että vaikei myyntipäällikkökoulutuksen aikataulussa oltu tällä kertaa huomioitu B2B-myyntiä erillisenä aiheena, mukaan otettaisiin kuitenkin lyhyt jälleenmyyjän LinkedIn-tietoisku Best Practices-otsikolla. Ehdotus hyväksyttiin ja opinnäytetyöntekijä sopi noin viikkoa ennen tilaisuutta esiintymisestä Teinikiven kanssa. Teinikivi piti tilaisuudessa noin 15 minuutin mittaisen esityksen, jossa hän kertoi kokemuksiaan LinkedIn:n käytöstä B2B-myyntissä ja kanavassa julkaisemastaan materiaalista. Jälleenmyyjäyrittäjä oli myös työstänyt vastikään valmiiksi videon digitaalista markkinointia varten (kuva 6) ja tämä esitettiin koulutuksen osallistujille.

4 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyön produktien avulla saavutettuja tuloksia. Tulosten pohjalta muodostetaan johtopäätökset ja tehdään niiden pohjalta kehitysehdotukset jatkoa varten. Lopuksi arvioidaan opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimista sen aikana.

4.1 Koulutusprojektin arviointi ja johtopäätökset

Koulutuksen tavoitteena on saada koulutettavat oppimaan. Oppiminen on ymmärtämisen lisääntymistä, myyntien kehittymistä ja jalostumista haluttuun suuntaan. Suuntaa voidaan kirkastaa tavoitteiden avulla. (Åhman & Gustafsberg 2017, 231). Koulutuksen keinoin pystytään pienentämään myös henkilöstön vaihtuvuutta (Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013). Yksi näkökulma koulutusprojektin tulosten ja onnistumisen arviointiin on tutkia Volvon B2B-rekisteröintejä ja markkinaosuuden kehittymistä. Jälleenmyyjille järjestetyt B2B-myyntikoulustilaisuudet toteutettiin lokakuun 2017 ja syyskuun 2018 välisenä aikana.

Volvon markkinaosuus yritysautorekisteröinneissä oli tammi-joulukuussa 2017 12,2 % (taulukko 2) ja tammi-kesäkuussa 2018 se oli noussut 12,8 %:iin (taulukko 3). Markkinaosuuksia tarkasteltaessa on kuitenkin otettava huomioon autojen myyntitihen ja niiden rekisteröinnin välinen aika. Autojen toimitusajat vaihtelevat kuuden viikon ja yhdeksän kuukauden välillä, eli osa lokakuussa 2017 myydyistä autoista kirjataan vuoden 2018 rekisteröinteihin ja osa 2018 myydyistä vasta vuoden 2019 rekisteröinteihin. Kaikki produktilla saavutetut tulokset eivät siis ole vielä nähtävissä saatavilla olevissa luvuissa. Lisäksi produktin hyödyllisyyden tarkastelemisessa on otettava huomioon muitakin näkökulmia kuin markkinaosuuden kehitys. Myytyjen yritysautojen määrään vaikuttavat annetun koulutuksen ja myyntihenkilöstön osaamistason kehittymisen lisäksi myös monet muut tekijät, kuten talouden suhdannevaihtelut ja tuotteiden asemoituminen kilpailijoiden saman kokoa ja hintaluokan tuotteisiin (Kinkki 20.9.2018). B2B-myyntissä myös autoleasingyhtiöiden hintataso eri merkkisille ja mallisille autoille vaikuttaa niiden suosioon yrityskäytössä.

Henkilökohtainen myyntityö on yksi markkinointimixin seitsemästä osa-alueesta ja varsinkin B2B-myyntissä markkinoinnin tuotto (ROM, return on marketing) ei ole aina kovin helposti laskettavissa. Erilaisia markkinoinnin toimenpiteitä tehdään samanaikaisesti: on henkilökohtaista myyntityötä ja suhdemarkkinointia, tarjousta ja brändimarkkinointia sekä toimenpiteitä eri markkinointikanavissa (Roose 2015). Kaikki nämä vaikuttavat yhdessä ja erikseen Volvon myyntimenestykseen. Luodun koulutus- ja esitysmateriaalin sekä järjestettyjen B2B-myyntikoulutustilaisuuksien tarkkaa euromääräistä tuottoa tai vaikutusta markkinaosuuden kehitykseen ei voida siis kiistattomasti mitata heti produktin valmistuttua tai myöhemminkään. Voidaan kuitenkin todeta, onko B2B-myynti lisääntynyt vai vähentynyt, missä määrin, ja suunnitella toimenpiteitä näitä tuloksia tarkemmin analysoimalla.

Yhtenä produktin onnistumisen mittarina voidaan käyttää jälleenmyyjien aktiviteettien lisääntymistä B2B-myyntin toimenpiteissä. Jälleenmyyjä 1:n B2B-myyntiprosesseja on kehitetty aktiivisesti koulutuksesta lähtien ja opinnäytetyöntekijä tapaa yrityksen johtoa säännöllisesti muutaman kuukauden välein koolle kutsumissaan kehityspalaverissa. Yrityksen B2B-avainhenkilöissä on ollut hieman vaihtuvuutta ja se on osaltaan vahvistanut johdon käsitystä siitä, että jokaisen myyjän on hallittava B2B-myyntiprosessi. Toimintaa johdetaan etulinjasta käsin, eli yrityksen johto näyttää työntekijöille hyvää esimerkkiä B2B-myyntissä ja suhdetoiminnassa asiakkaisiin päin. Opinnäytetyöntekijä on käynyt yhdessä Jälleenmyyjä 1:n johdon kanssa tapaamassa alueen merkittävimpiä yrityspäittäjiä. Jälleenmyyjä 1 on näin saanut yhteiskäytien avulla käytännön havainnollistamista myös Volvon tarjoaman esitysmateriaalin (liite 4) käyttämisessä ja asiakkaan konsultoisessa sen avulla. Yrityksen aktiivisuutta LinkedInin saralla on lisätty suunnitelmallisesti ja hyvällä menestyksellä. Opinnäytetyöntekijän työstämä B2B-myyntikoulutusopas toimii yrityksessä osana uusien myyjien perehdytystä. Jälleenmyyjä 1 on saavuttanut omalla alueellaan Volvolle kaikista automerkeistä suurimman markkinaosuuden yritysautoissa. Näitä tuloksia voidaan kuvata koulutusprosessin onnistumisena. Itse B2B-myyntikoulutustilaisuudesta saatiin yleisarvosanaksi osallistujilta 4,6 / 5 (liite 2).

Jälleenmyyjä 2 on aktivoitunut myös kiitettävästi järjestetyn koulutuspäivän jälkeen. Henkilöstön kynnys B2B-asiakastapaamisten sopimiseen puhelimitse aleni huomattavasti koulutuspäivän ansiosta. Tämä osio koulutuksesta oli onnistunut ja sitä kannattaa monistaa tehtäväksi myös tulevaisuudessa, muiden jälleenmyyjäyritysten B2B-myyntivalmennustilaisuuksissa. Jälleenmyyjä 2:n johto tapaa säännöllisesti oman alueensa yrityspäittäjiä ja kannustaa henkilöstöään vahvasti B2B-myyntin toimenpiteisiin. Paikallisille yrityspäittäjille on B2B-myyntikoulutustilaisuuden jälkeen järjestettykin autoliikkeen tiloissa lähes kuukausittain erilaisia tapahtumia. Yrityksen henkilöstön aktiivisuus LinkedIn-kanavassa ei

ole muuttunut merkittävästi koulutusten myötä. Henkilöstön vaihtuvuus on ollut pieni. Markkinaosuus on laskenut hieman vuodesta 2017 ja on alle maan keskiarvon. Itse myyntikoulutustilaisuudelle osallistujat antoivat yleisarvosanaksi 4,73 / 5 (liite 2).

Jälleenmyyjä 3 päätti ulkoistaa osan B2B-myyntistään ja tekee yhteistyötä yrityksen kanssa, joka hoitaa yhteydenpitoa asiakkaisiin. Jälleenmyyjäyrityksen johto ei pyri itse sopimaan tapaamisia paikallisten yrityspäätäjien tai yrittäjien kanssa, vaan pyrkii tavoitteita asettamalla kannustaa myyjä hoitamaan asiaa. B2B-myynti siirrettiin ensin nimettyjen henkilöiden päävastuulle, mutta järjestelystä luovuttiin myöhemmin. Myyjien aktivoimisessa on edelleen haasteita ja myyjät kokevat B2B-asiakkaille soittamisen haastavaksi. Myyjien palkkausmalli on sidottu ainoastaan myytyjen autojen kappalemäärään, joten myyjä ei koe yrityspäätäjätapaamista motivoivaksi, ellei päättäjän oman työsuhteauton vaihto ole tapaamisen aiheena. B2B-myyntikoulutustilaisuudessa käsikirjoitettua videota (liite 2) käytetään yrityksen digitaalisessa markkinoinnissa, mutta myyjien toimintatapa ei ole muuttunut videon tekemisen myötä erilaiseksi kuin se oli ennen B2B-myyntikoulutustilaisuutta. Johdon edustajat ovat avanneet käyttöönsä LinkedIn-tilit ja sellaiset löytyvät myös osalta myyjä. Henkilöstössä on ollut vaihtuvuutta myös eläköitymisestä johtuen. Volvon markkinaosuus yritysautorekisteröineissä on laskenut hieman vuodesta 2017 ja on alhaisin kolmesta mainitusta jälleenmyyjästä. On mahdollista, että suuremmat erot näkyvät vasta vuoden 2019 rekisteröinneissä tai voi myös olla, että hyvin erilaisilla toimintamalleilla päästään kuitenkin hyvin samansuuntaisiin tuloksiin. Itse B2B-myyntikoulutustilaisuudesta ei kerätty osallistujapalautteita.

LinkedIn-tietoiskuista paras konkreettinen tulos oli Turun myyntipäällikön Pasi Teinikiven aktivoituminen kanavassa ensimmäisen aihetta käsittelevän koulutuksen jälkeen. Teinikiven joulukuun 2017 koulutuksen ennakkotehtävänä perustetulla LinkedIn-tilillä oli elokuussa 2018 yli 500 yrityspäätäjän kontaktiverkosto, jota hän oli hyödyntänyt jo tapahtumakutsujen muodossa. Osa kontakteista oli myös käynyt tekemässä autokaupat liikkeesä. Jälleenmyyjäyritys oli myös työstänyt vastikään valmiiksi videon digitaalista markkinointia varten (kuva 6) ja tämä esitettiin koulutuksessa. Teinikivi kertoi, että nyt otettuaan tämän uuden markkinointikanavan itse haltuun, hän pystyy edellyttämään sitä myös myyjiltä. Tietoiskusta ei kerätty osallistujilta palautteita, mutta useampi henkilö kyseli kuitenkin tilaisuuden jälkeen puhujalta lisävinkkejä LinkedInin käyttöön ja videoiden tekemiseen. Vaikutti siltä, että innostus tarttui.

Madridissa järjestetyssä sosiaalisen median ja LinkedIn-kanavan tietoisku tavoitti yhden päivän aikana 150 henkilöä. Koulutusrasteilla käytiin hyviä keskusteluja ryhmien kesken ja jälleenmyyjät jakoivat mielellään onnistumisensa sosiaalisessa mediassa muiden osallis-

tujien kanssa. Tunnistetta #xc40drivelab käytettiin aktiivisesti ja parhaille julkaisuille saatiin yli 100 tykkäystä.

4.2 Jatkotoimenpiteet ja kehittämissuositukset

Jatkotoimenpiteinä opinnäytetyöntekijä jatkaa B2B-myyntiprosessien kehitystä nyt koulutettujen kolmen jälleenmyyjäyrityksen kanssa. Jälleenmyyjä 1:n kanssa selvitetään mahdollisuuksia uusien työkalujen hyödyntämiseen B2B-myyntissä ja panostetaan uusien myyjien perehdytykseen. Koulutuspäivät konsulttiyrityksen kanssa järjestettynä tuovat ylimääräisiä kustannuksia sekä Volvolle että jälleenmyyjälle. Tästä johtuen opinnäytetyöntekijä hoitaa tarvittavat B2B-myyntikoulutukset henkilökohtaisesti, suoraan yksittäisten, tukea tarvitsevien myyjien kanssa. Jälleenmyyjän johdon kanssa on sovittu B2B-myyntiprosessien seurantalaveri marraskuulle 2018.

Jälleenmyyjä 3 oli vaikuttanut Pasi Teinikiven LinkedIn-aiheisesta esityksestä syyskuun 2018 myyntipäällikkökoulutuksessa ja haluaisi kehittää kyseisen kanavan käyttöä yrityksessä. Opinnäytetyöntekijä syventyy marraskuussa 2018 yrityksen johdon kanssa työpaikatyyppisesti LinkedInin käyttöön ja sen hyödyntämismahdollisuuksiin B2B-myyntissä. Jälleenmyyjä 3:n kanssa korostetaan sitä, että johto toimii esimerkkinä kanavan käytössä ja voi sen jälkeen edellyttää LinkedInin aktiivista käyttöä myös myyjiltä. Mikäli tässä onnistutaan, voidaan samaa mallia pyrkiä soveltamaan myös yrityspäätäjätapaamisten sopimiseen. Johdon esimerkillä ja kannustavalla palkkausmallilla uusien toimintamallien jalkauttaminen voisi onnistua myös muuhun organisaatioon.

”Mikäli esimies ei kykene työskentelemään organisaationsa muutoksen hyväksi, hänen tulee harkita, onko hänen paikkansa tässä organisaatiossa. Organisaation kannalta on tuhoisaa jos esimies ei pysty toimimaan muutoksen puolesta tai, mikä pahinta, hän toimii muutoksen sabotoijana. Muutosta vastustavan esimiehen alaisuudessa olevien ihmisten on hyvin vaikea itse sopeutua muutokseen.” (Arikoski & Salinen 2008, 101)

Jälleenmyyjä 3:n kanssa tehtävää LinkedIn-työpajamallia voidaan hyödyntää seuraavaksi myös Jälleenmyyjä 2:n kanssa. Sopiva ajankohta työpajamuotoiselle perehdytykselle voisi olla vuoden 2019 ensimmäinen neljännes. Opinnäytetyöntekijä selvittää mahdollisuudet alkaa itse sertifioiduksi LinkedIn SalesNavigator-valmentajaksi ja on sopinut tätä silmällä pitäen tapaamisen LinkedInin edustajan kanssa lokakuulle 2018. Jälleenmyyjä 2:n esimiestyöskentely on ollut B2B-myyntin kehityksen osalta esimerkillistä ja tämä on luonut hyvän pohjan jälleenmyyjän ja paikallisten yrityspäätäjien välisille suhteille. Esimiesten

vastuulla olevien asioiden, tässä tapauksessa yrityspäätätapaamisten, delegoiminen ajoittain alaisille voidaan kokea luottamuksen osoituksena ja se voi opettaa työntekijöille positiivisella tavalla uusia taitoja (Arikoski & Sallinen 2008, 106).

Opinnäytetyöntekijä selvittää vuoden 2019 ensimmäisellä kvartaalilla mahdolliset muut jälleenmyyjäryitykset, joille voisi toteuttaa konsulttiyrityksen kanssa aiemman mallin mukaisen, yrityspäätätapaamisten lisäämiseen tähtäävän B2B-myyntikoulutuksen. Opinnäytetyöntekijä hyödyntää tulevaa LinkedIn-perehdytysmallia myös muiden jälleenmyyjäryitysten ja yksittäisten automyyjien tukemisessa. Kaikissa tulevissa koulutustilaisuuksissa korostetaan aiempaa enemmän johdon esimerkillisyyden merkitystä B2B-myyntiprosessin eri osa-alueilla.

Opinnäytetyöntekijä on saanut työstämästään B2B-myyntikoulutusoppaasta (liite 1) ainoastaan positiivista palautetta sekä Volvon omasta organisaatiosta että eri jälleenmyyjäryitysten johdolta. Hän esitteli oppaan myös kollegoilleen muissa Pohjoismaissa ja nämä pitivät opasta todella hyvänä ajatuksena, vaikka eivät sen suomenkielistä sisältöä ymmärtäneetkään. Oppaan ulkoasua on kautta linjan pidetty tyylikkäänä ja Volvon brändin mukaisena. Oppaan sisältö on ajantasainen, joten sitä voidaan hyödyntää myös tulevissa B2B-myyntikoulutustilaisuuksissa. LinkedIn-osio jäi oppaassa liian pieneen rooliin ottaen huomioon myöhemmin ilmenneen jälleenmyyjien yleisen osaamistason sosiaalisen median kanavien käytössä. Jos oppaasta tehdään uusi painos tulevaisuudessa, opinnäytetyöntekijä lisää siihen oman, erillisen osion LinkedIn-kanavan käytön ohjeistukseen liittyen, aina tilin luomisesta lähtien. Sitä ennen LinkedInin osuutta korostetaan koulutusten toiminnallisessa osiossa ja autetaan osallistujia käytännön tasolla kanavan käyttämisessä.

Opinnäytetyöntekijän työstämästä esitysmateriaalista (liite 4, liite 5) on saatu niin ikään positiivista palautetta ja kiitoksia niin Volvon omasta organisaatiosta, jälleenmyyjiltä kuin asiakasyritysten päättäjiltäkin. Suomalaiset yrityspäätäjät ovat käyttäneet esityksen englanninkielistä versiota perustellessaan ulkomaisille päämiehilleen tarpeitaan autopoliitiikan päivityksille Suomen autoveron muututtua 1.9.2018. Opinnäytetyöntekijä on saanut materiaalsensa avulla jopa mahdollisuuden vaikuttaa joidenkin Volvon B2B-asiakkaiden globaaliin autopoliitiikkaan. Produktin kirjallista osuutta (liite 1, liite 4, liite 5) voidaan kuvata saadun palautteen perusteella hyvin onnistuneeksi.

4.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi oli minulle kokonaisuudessaan opettavainen, niin itse produktin työstämisen kuin raportin kirjoittamisenkin osalta. B2B-myyntikoulutusoppaan työstämisessä eniten ongelmia oli käänösvaiheessa. Tämä työvaihe osoitti sen, että edullisin palveluntarjoaja ei aina ole paras. Työn tekeminen venyi viikoilla alun perin sovitusta valmistuspäivämäärästä. Kääntäjä tarvitsi myös apuani työssään, koska autoalan termistö ei ollut hänelle entuudestaan tuttua. Ulkoistettuna palveluna ostettu käänöstyö vei lopulta minulta paljon ylimääräistä aikaa ja hidasti oppaan valmistumista. Muihin projekteihin liittyvät käänöstyöt olenkin tämän kokemuksen jälkeen tilannut yrityksen kumppanina aiemminkin toimineelta kääntäjältä ja yhteistyö on sujunut tämän kanssa hyvin.

Alkuperäisenä suunnitelmanani oli myös saada oppaan sisältöön enemmän kommentteja jälleenmyyjäorganisaatioiden B2B-myyntin asiantuntijoilta. Näin olisi varmasti tapahtunutkin, jos olisin ymmärtänyt kutsua kyseiset ihmiset koolle työpajatyypiseen palaveriin, jossa aihetta olisi yhteisesti käyty läpi. Materiaalin läpikäyminen kullakin itsenäisesti vei kuitenkin aikaa ja oli työläämpää kun oppaan visuaalista ulkoasua ei ollut työstetty vielä lainkaan. Tekstin lukeminen oli raskasta, koska koko sisältö oli samassa fonttikoossa, eikä siinä ollut mukana tehosteita, joiden avulla sisällön jäsentäminen olisi ollut lukijalle helpompaa. Alustava visuaalisen ulkomuodon työstäminen olisi tehnyt työstä B2B-myyntin asiantuntijoille helpompaa, mutta tuonut projektiin lisää kustannuksia. Muilta osin B2B-myyntikoulutusoppaan työstäminen oli sujuvaa ja eteni aikataulun mukaisesti.

Esitysmateriaalien viimeisimmässä päivityksessä jouduin perehtymään syvällisesti 1.9.2018 voimaan tulleen autoveromuutoksen yksityiskohtiin ja niiden havainnolliseen esittämiseen yrityspäätäjille. Asiantunteva lähestyminen aiheeseen B2B-asiakkaan näkökulmasta vahvistaa Volvon ja asiakasyrityksen välistä kumppanuutta. Autoveromuutos vaikutti Volvon malliston autoihin yksilöllisesti ja Volvon Product Managerin avulla laajoista Excel-hinnastoista saatiin koottua yhteenvedona esitysmateriaali, jonka avulla sekä Volvon jälleenmyyjät että yrityspäätäjät pystyvät asian sisäistämään ja tekemään tarvittavat muutokset autopoliitikkaansa.

Ajallisesti pitkällisin osa produktia olivat Volvon jälleenmyyjille lokakuussa 2017 – syyskuussa 2018 järjestetyt B2B-myyntikoulutustilaisuudet. Näiden valmisteluissa oli opettavaista havaita, että kaikkea ei tarvitse tehdä itse. On kannattavaa ottaa hyvä ammattikouluttaja valmentamaan henkilöstölle asiaa, jonka haluaa saada jalkautettua organisaatioihin. Ulkopuolinen valmentaja on aina kustannuserä, mutta usein palkkansa arvoinen

oman säästetyn ajan ja ehkä ammattitaitoisemmin viestityn koulutussisällön ansiosta. Jälleenmyyjäkohtaisten B2B-myyntikoulutustilaisuuksien parasta antia olivat yrityspäättäjätapaamisten sopimiseen varattu aika. Onnistunut valinta oli myös itse B2B-myyntikoulutustilaisuuteen paikalle tullut yrityspäättäjää, jonka kanssa saattoi harjoitella esiintymistä tapaamisessa. Koulutuksen järjestäminen videon käsikirjoituksen työstämisenä oli innovatiivinen ajatus ja itse valmistunut videokin hyvin onnistunut (liite 2). Tätä ideaa olisi mahdollista varmasti käyttää jatkossa muissakin yhteyksissä.

LinkedIn-tietoiskut olivat todella hyvä ja kustannustehokas tapa saada B2B-myyntin viesti kuulijoille tilaisuuksissa, jotka alun perin oli järjestetty muuta agenda silmällä pitäen. Ensimmäinen myyntipäällikkökoulutus oli erittäin hyvin onnistunut esimerkki siitä, miten koko koulutuspäivän ohjelma loppukädessä onnistuttiin rakentamaan niin, että se tuki LinkedIn-aihetta ja innosti osallistujia käyttämään sosiaalista mediaa. Koulutuspäivän osallistujapalautteita tarkasteltaessa havaitaan, että muut sosiaaliseen mediaan liittyvät aiheet saivat paremmat palautteet kuin itse LinkedIn-osio. Jatkossa vastaavanlaisen päivän suunnittelussa kannattaisi vaihtaa esiintyjien järjestystä. Elise Pietarila oli todella valovoimainen esiintyjä ja kyseisen esityksen mielenkiintoisuutta lisäsi se, että siihen liittyi osallistujien itsensä tekemät videotuotokset ja niiden palkitseminen. Konsultin esiintyminen kaksipäiväisen koulutusrupeaman viimeisenä, Elise Pietarilan jälkeen, perjantai-iltapäivänä ei ehkä ole kaikkein otollisin tapa saada oma viesti läpi yleisölle. LinkedIn-osio olisi siis pitänyt sijoittaa ennen Pietarilaa ja tehdä videoesitysten palkitsemisesta päivän viimeinen osio. Tästäkin huolimatta koulutuksella saavutettiin positiivisia tuloksia, koska moni osallistujista on perustanut oman LinkedIn-tilin ja alkanut käyttämään sitä. Tästä hyvänä esimerkkinä seuraavassa koulutuksessa esiintynyt, uuden tavan nopeasti omaksunut Pasi Teinikivi ja hänen malliaan seuraamaan lähtevät muiden alueiden myyntipäälliköt.

Madridin XC40-tuotekoulutuksessa sosiaalisen median rastille oli varattu aikaa 45 minuuttia ja LinkedIn oli vain yksi käsiteltävistä kanavista. Koulutuksissa saatiin kuitenkin hyvin myyjä aktivoitua kertomaan onnistumisistaan kanavan käytössä. Positiivista tässä tilaisuudessa olivat hienojen puitteiden aikaansaama elämys osallistujille ja sitä kautta ehkä koko koulutuksen sisällön suuri kiinnostavuus. Koulutuspaikkana oli vanha Formula 1-rata Circuito de Jarama ja paikalla 150 Volvo-myyjää eri puolilta Suomea. Tietoiskun sisältö saatiin siis tehokkaasti yhden päivän aikana suurelle määrälle ihmisiä. Lisäksi osallistujia kehoitettiin kuvaamaan autoja ja Madridissa näkemäänsä asioita ja jakamaan niitä omassa sosiaalisessa mediassaan tunnisteella #xc40drivelab. Itselleni hyvää harjoitusta oli esiintyminen suurelle kuulijakunnalle. Huolellinen valmistautuminen on kannattavaa, sillä puheenvuoron innostavuutta lisää se, että pystyy puhumaan ilman muistiinpanopapereita. Oli hyvä ajatus ottaa kaksi esiintyjää vetämään samaa rastia. Puheenvuorot toisena esiin-

tyjänä toimivan CRM Managerin kanssa vaihdettiin lennossa, jolloin esityksessä säilyi innostunut ote alusta loppuun asti. Aikatauluissa pysymistä helpotti se, että koulutuksen järjestävä taho hoiti luentotilaan aina seuraavan ryhmän sisään ja kävi näyttämässä ovella merkin kun esitysaikaa oli viisi minuuttia jäljellä.

Kokonaisuudessaan produkti on lisännyt ammattitaitoani ja asiantuntemustani sekä auttanut minua erittelemään onnistuneita ja epäonnistuneita asioita B2B-myyntikoulutustilaisuuksissa ja niiden järjestelyissä. Olen produktin avulla ymmärtänyt, että jälleenmyyjäryitysten tai automyyjien toimintamallit muuttuvat harvoin yhden päivän mittaisessa koulutuksessa. Prosessien kehittäminen on pitkäjänteistä työtä, jonka joutuu aloittamaan aina alusta esim. henkilövaihdosten yhteydessä. On ollut myös turhauttavaa huomata, että kaikki eivät halua tulla koulutetuiksi, vaikka itse tekisi parhaansa. Tällaisissa tapauksissa toimintamallien muutosta voidaan yrittää erilaisilla lähestymistavoilla, palkitsemiskeinoilla tai tehdä jälleenmyyjäryityksessä myyjille erilaiset roolit niin, että toiset tekevät asioita kuten ennenkin ja toisten osaamista kehitetään eteenpäin. Koulutus on osa uusien toimintamallien jalkauttamista. Varsinainen työ osallistujilla ja jälleenmyyjäryitysten johdossa alkaa vasta koulutuksen jälkeen ja sitä minun on oltava mukana tukemassa.

Autokaupassa on vuosikaudet tehty kauppaa auto kerrallaan, samalla prosessilla niin B2B- kuin B2C-asiakkaidenkin kanssa. Jälleenmyyjäryitysten toiminnan taustalla on ehkä perinteinen ajatus ”parempi pyy pivossa kuin kymmenen oksalla”. On parempi tavoitella yhden auton myyntiä myymälään saapuvalla asiakkaalle kuin suurempaa tulevaisuudessa mahdollisesti konkretisoituvaa kauppaa. Automyyjien palkkausmalli tukee myös tätä perinteistä strategiaa. B2B-kaupassa yrityspäättäjäsuhteiden ja asiakkuuksien rakentamiseen joutuu käyttämään aikaa, eivätkä tulokset realisoitu aina saman kuukauden aikana. Autoleasingyhtiöt ovat panostaneet jo vuosien ajan vahvasti suoraan B2B-myyntiin ja siitä seurauksena menestyneet hyvin taloudellisesti. Myös LinkedIn-kanavan hyödyntämisestä myyntityössä löytyy paljon onnistuneita esimerkkejä eri alojen yrityksistä (Pääkkönen 2017, 48). Uusien B2B-myyntin toimintamallien oppiminen ja jalkauttaminen on kannattavaa ja autokaupan alalla on tässä aiheessa vielä paljon opittavaa. Tehtäväkseni jää edelleen, uusien oppimieni taitojen avulla, tukea Volvon jälleenmyyjä uusien B2B-myyntiprosessien käyttöön ottamisessa ja kehittämisessä. Tällä keinoin Volvo saavuttaa entistä vahvemman jalansijan yritysten suosimana työsuhdeautona Suomessa.

Lähteet

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013 TTK. Perekhyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Luettavissa:
https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perekhyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua Luettu 1.7.2018

AKL 2017. Autoalan Keskusliitto. Työvoima. Luettavissa:
http://www.akl.fi/autoala/autoala_ammattina/tyovoima. Luettu 16.5.2018

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus kirkas suunta ja ihmisten voima. Bookwell Oy.

Arikoski, J. & Sallinen M. 2008. Vastarinnasta vastarannalle. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Autoalan Tiedotuskeskus 2016. Autoalan henkilöstömäärän kehitys 1989 – 2015. Luettavissa: http://www.aut.fi/tilastot/toimialatilastoja/autoalan_henkilostomaaran_kehitys. Luettu 16.5.2018.

Autoalan Tiedotuskeskus 2016. Koulutusmäärien kehitys 2005 -2015. Luettavissa:
http://www.aut.fi/tilastot/toimialatilastoja/hyvaksyttavasti_suoritettut_autoalan_tutkinnot
Luettu 10.8.2018

Autoalan Tiedotuskeskus 2018, Autoklusterin liikevaihto (mrd euroa/v). Luettavissa:
http://www.aut.fi/tilastot/toimialatilastoja/autoalan_liikevaihtotilastot. Luettu 16.5.2018

Autoalan Tiedotuskeskus 2018, Autoalan lyhyen aikavälin ennusteet. Luettavissa:
<http://www.aut.fi/tilastot/ennusteet> Luettu 16.5.2018

Auto Bild 2018. Kirjavammat tulokset. Luettavissa: <https://autobild.fi/artikkeli/kirjavammat-tulokset-6.182.119932.054e458af3> Luettu 28.9.2018

Autovista Group 2018. WLTP Countdown: Impact on taxation. Luettavissa
<https://www.autovistagroup.com/news-and-insights/wltp-countdown-impact-taxation> Luettu 1.8.2018

Bilia 2018. Yrityspäätäjän checklist. Luettavissa: <https://bilial.fi/fi/uudet-volvot/yrityspaatajan-checklist/>. Luettu 1.7.2018

CMPartner AB 2018. Largest companies. Luettavissa
<http://www.largestcompanies.fi/toplistat/suomi/suurimmat-yritykset-liikevaihdon-mukaan-ilman-tytaryhtioita> Luettu 5.8.2018

Gurumarkkinointi 2015. Markkinoinnin mallit – 4 vai 7 P:tä? Luettavissa:
<http://gurumarkkinointi.fi/markkinoinnin-mallit-4-vai-7pta/> Luettu 27.9.2018

Edelman 2018. Edelman Trust Report. Luettavissa <https://www.edelman.com/trust2017/>
Luettu 29.9.2018

Haarakangas, P. 10.1.2017. Yritysmyyntipäällikkö, Bilja Oy Ab. Sähköposti.

Hakala, J. T. 2013. Luova laiskuus. Gummerus Kustannus Oy. Norhaven, Tanska.

Hakala, P. & Michelsson L. 2009. Myynnin murtaajat – 20 uskomusta B2B-myynnistä. Talentum Media Oy. Saarijärvi.

Hackselius-Fonsén, R. 2017. Muutosjohtajan matkassa, strategisen johtamisen käsikirja. Brand Agency Punda.

Heinonen, S. 2017. PowerPoint rakentaa brändiäsi: 10 vinkkiä vaikuttavampiin esityksiin. Luettavissa: <https://ahjocomms.fi/2017/01/powerpoint-rakentaa-brandiasi-10-vinkkia-vaikuttavampiin-esityksiin/> Luettu 1.10.2018

Hinkka T., Myllymäki R., Haipus P. & Hämäläinen J. 2013. Paras neuvoni johtamiseen ikinä. Laserpaja Oy.

Kankare, M. Talouselämä 13.6.2016. Autokauppa on kahden kauppa - kolmannen korvapuusti. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/autokauppa-on-kahden-kauppa-kolmannen-korvapuusti/c995f5c0-9329-3e24-a4d5-ef3fc4e97978>. Luettu 1.7.2018

Kauppinen, P. 15.8.2018. Data, Insight and Consulting Director. Kantar TNS Finland. The evolution of trust in the connected world. Seminaariesitys, Espoo.

Kettunen, J. 15.12.2017. Mahtavat kaksi päivää takana Volvo Car Finlandin ja jälleenmyyjien huippuammattilaisten/ myyntijohdon kanssa @Clarion Hotel Helsinki Airport! Luettavissa: <https://www.linkedin.com/in/jussikettunen/detail/recent-activity/shares/> Luettu 7.10.2018

- Kinkki, S. 20.9.2018. Yliopettaja. AKL-Akatemia, Autoalan talousasiat ja talouden tunnusluvut. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Seminaariesitys. Helsinki.
- Kortesuo, K. 2010. Avaa tästä, käytännön käsikirja kouluttajalle. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Kukkola, E. Asiantuntijaorganisaation johtaminen 10: Esimerkin voima. Luettavissa: <https://peruspelijaohtaja.com/2016/10/30/asiantuntijaorganisaation-johtaminen-10-esimerkin-voima/> Luettu 15.9.2018
- Laine, P. 2008. Myynnin anatomia, anna asiakkaan ostaa. Talentum. Helsinki.
- Laine, K. 2015. Myynti on rikki. Talentum Media Oy.
- Lyytinen, J. Helsingin Sanomat. Hyvä presentaatio syntyy näin: aloita viidellä kysymyksellä ja kuvittele loppuun twiitti. Luettavissa: <https://www.hs.fi/ura/art-2000002892588.html> Luettu 1.10.2018
- Marketing Mix 2018. The Marketing Mix 4P's and 7P's Explained. Luettavissa <http://marketingmix.co.uk/> Luettu 1.7.2018
- Mäenpää, P. Helsingin Sanomat. Näin vältät yleisön nukahtelun kesken PowerPoint-esityksesi. Luettavissa: <https://www.hs.fi/ura/art-2000002556121.html> Luettu 1.10.2018
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Oksanen, M. 9.1.2017. Asiakkuusjohtaja, Auto-Kilta Oy. Sähköposti.
- Penttinen, N. Kauppalehti 26.11.2015. Wahlroosin 10 käskyä: Älkää lukeko johtamiskirjoja. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/wahlroosin-10-kaskya-alkaa-lukeko-johtamiskirjoja/BaUDGtXn> Luettu 15.9.2018
- Pohjola, M. 2015. Taloustieteen oppikirja. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Pääkkönen, L. 2017. Social selling, henkilöbrändi, verkostot ja sosiaalinen media B2B-myyntissä. Lönnberg Digital Oy.
- Raahenmaa, P. 13.4.2018. Myyntipäällikkö, Volvo Car Finland Oy Ab. Haastattelu. Vantaa.

Riikonen, J. Helsingin Sanomat 27.6.2018. Kaksi merkittävää uudistusta rukkaa autoverotusta syyskuussa – Tässä kaikki, mitä sinun tulee tietää päästötestien ja autoveron muutoksista. Luettavissa <https://www.hs.fi/autot/art-2000005734936.html> Luettu 5.8.2018

Roose, K. 21.9.2015. Markkinointi numeroina. Luettavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/tiedosta/markkinointi-numeroina> Luettu 13.10.2018

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2013. Myy enemmän - myy paremmin. Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi.

Sivonen, H. 18.1.2016. Myyntityö somessa: 1-2-3 –säntö. Luettavissa <https://blog.advanceb2b.com/fi/myyntityo-somessa-1-2-3-saanto> Luettu 29.9.2018

Speakersforum 2017. Elise Pietarila. Luettavissa: <https://www.speakersforum.fi/elise.pietarila> Luettu 28.11.2017

Suomen Digimarkkinointi. Sosiaalisen median kanavan valitseminen. Luettavissa <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/sosiaalisen-median-kanavan-valitseminen> Luettu 29.9.2018

TE-Palvelut 2018. Avoimet työpaikat. Luettavissa: <https://paikat.te-palvelut.fi/> Luettu 28.9.2018

Teinikivi, P. 27.6.2018. Myyntipäällikkö, Keskusautohalli Oy. Haastattelu. Turku.

Teinikivi, P. 10.9.2018. Minut haluttiin esiintymään Keskusautohallin esittelyvideolle. Luettavissa <https://www.linkedin.com/in/pasiteinikivi/detail/recent-activity/> Luettu 7.10.2018

Trafi 2018. Autojen päästömittaus muuttuu. Luettavissa <https://www.trafi.fi/tieliikenne/wltp-paastomittaus> Luettu 14.10.2018

Työterveyslaitos 2018. Muutosjohtaminen. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/palvelu/muutosjohtaminen/> Luettu 10.8.2018

Valtioneuvosto 2018. Pitkäaikaistyöttömyyden lasku jatkui toukokuussa. Luettavissa: https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1410877/pitkaaikaistyottomyyden-lasku-jatkui-toukokuussa. Luettu 10.7.2018

Vainio, M. 7.5.2018. Myyntijohtaja, Bilja Oy Ab. Haastattelu. Vantaa.

von Bonsdorff, T. 2.1.2018. Myyntijohtaja, Volvo Car Finland Oy Ab. Sähköposti.

Volvo Car Finland Oy Ab 2018. Raportti yritysautorekisteröinneistä 2017 - 2018.

Volvo Car Group 2016. Dealer Development Standard.

Volvo Car Group 2014. Care Guidelines.

Yli-Marttila, T. 16.4.2018 Esimerkillä johtaminen on ainut tapa johtaa. Luettavissa
<https://esimiehestajohtajaksi.fi/esimerkillä-johtaminen-on-ainut-tapa-johtaa/> Luettu
16.9.2018

Åhman H. & Gustafsberg. 2017. Tilannetaju, päättä paremmin. Alma Talent Pro. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. SALAINEN: Volvo B2B-myyntikoulutusopas

Liite 2. SALAINEN: Palautteet ja tuotos yrityskohtaisista B2B-myyntikoulutuksista

Liite 3. SALAINEN: Palautteet myyntipääällikkökoulutuksen B2B-osiosta

Liite 4. SALAINEN: Suomenkielinen esitys B2B-asiakastapaamiseen

Liite 5. SALAINEN: Englanninkielinen esitys yrityspäätäjälle, autoveromuutoksen konsultaatio

Liite 6. Opinnäytetyöntekijän Social Selling Index SSI LinkedIn-kanavassa

Social Selling Dashboard

in Share



Jenny Oksanen

Fleet & Business Development
Manager at Volvo Car Finland Oy Ab

Top 1%

Industry SSI Rank

Top 3%

Network SSI Rank

Social Selling Index – Today

Your Social Selling Index (SSI) measures how effective you are at establishing your professional brand, finding the right people, engaging with insights, and building relationships. It is updated daily. [Learn more](#)

