



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Uusasiakashankintasuunnitelma Ison-Britannian markkinoille

Case: TorneoPal

Virkkunen, Tommi

2018 Laurea



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Uusasiakashankintasuunnitelma Ison-Britannian markkinoille case: TorneoPal

Tommi Virkkunen
Liiketalous
Opinnäytetyö
Toukokuu 2018

Tommi Virkkunen

Uusasiakashankintasuunnitelma Ison-Britannian markkinoilla case: TorneoPal

Vuosi 2018 Sivumäärä 57

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda TorneoPalille uusasiakashankintasuunnitelma Ison-Britannian markkinoille. Suunnitelman tuli helpottaa ja selkeyttää yrityksen uusasiakashankintaa Ison-Britanniassa sekä toimia oppaana yrityksen uusille työntekijöille. Tavoitteena työllä oli kehittää kokonaisvaltaisesti uusien asiakkaiden hankintaa, alkaen potentiaalisten asiakkaiden kartoittamisesta ja päättyen myyntitapahtuman vaiheistukseen. Lisäksi osana myynnin jälkihoitovaihetta tavoitteena oli kehittää asiakassuhteiden hyödyntämistä yrityksen markkinoinnissa.

Yhdessä toimeksiantajan kanssa opinnäytetyölle määritettiin kolme kehittämiskysymystä, jotka kaikki edustavat osaltaan uusasiakashankintaprosessin eri vaiheita. Kehittämiskysymykset johdettiin suoraan työn tavoitteista ja tarkoituksesta. Näiden avulla työn teoreettiselle viitekehykselle ja työssä toteutetulle tutkimukselle pyrittiin luomaan selkeä rakenne.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu pääosin kirjallisuudesta, joka liittyy työn kehittämiskysymyksiin. Tämän lisäksi viitekehysten rakentamisessa käytettiin apuna aikaisempia tutkimuksia ja sähköisiä lähteitä. Lähdeaineistoilla työlle luotiin vakaa teoreettinen pohja, jonka avulla lukija saa kokonaisvaltaisen ja selkeän kuvan työn aihealueesta.

Osana opinnäytetyötä toteutettiin toiminnallinen tutkimus, jonka tavoitteena oli täydentää teoreettista viitekehystä tuoreella tiedolla suoraan kilpailijoilta ja muilta ohjelmistoalan yrityksiltä. Työssä käytettiin kahta tutkimusmenetelmää, jotka olivat benchmarking-analyysi ja teemahaastattelu. Näiden avulla saaduista tutkimustuloksista voidaan todeta, että yrityksen tulisi löytää juuri oman toimintansa kannalta toimivat ratkaisut asiakkaiden kontaktoimiseen. Vaikka Ison-Britannian markkinat omaavat suuren markkinapotentiaalin, löytyy alueelta myös omat haasteet. Esimerkiksi kulttuuriset erot tulisi tunnistaa, kun suunnitellaan myyntitapahtumaa kohdealueella. Tutkimuksessa nousi myös esille, että moni b-to-b-yritys (yritykseltä yritykselle) ei hyödynnä asiakassuhteita markkinoinnissa. Kaikki lähtee siitä, että asiakassuhteista huolehditaan erityisen tarkasti. Tätä kautta voidaan asiakassuhteita hyödyntää esimerkiksi yrityksen kotisivuilla arvosteluiden muodossa ja näin lisätä luottamusta uusien asiakkaiden silmissä.

Johtopäätöksenä koko opinnäytetyöstä voidaan todeta, että toimeksiantajalla oli selkeä tarve uusasiakashankintasuunnitelmalta Ison-Britannian markkinoille. Tämän avulla yrityksen ei tarvitse enää tuhlata resursseja toimintatapoihin, jotka eivät tuota tulosta. Selkeän suunnitelman avulla tiedetään mitä tehdään, eivätkä pienet mutta tärkeät asiat unohdu uusasiakashankintaprosessin eri vaiheissa. Tämän lisäksi opinnäytetyön ja etenkin lopputuotoksen avulla uudet työntekijät pääsevät välittömästi perille siitä, miten uusien asiakkaiden hankintaa toteutetaan. Näin minimoidaan peruskoulutuksen tarve, kun toimeksiantajalla on jo opas valmiina.

Asiasanat: uusasiakashankinta, Iso-Britannia, ohjelmistoala

Tommi Virkkunen

New customer acquisition plan for the UK markets Case: TorneoPal

Year	2018	Pages	57
------	------	-------	----

The purpose of the thesis was to create a new customer acquisition plan for the UK markets for TorneoPal. The plan for the thesis was to facilitate and clarify the acquisition of new customers in the UK and to act as a guide to new employees. The goal with this thesis was to develop TorneoPal's segmentation and sales process. In addition, regarding after-sales service, the aim was to develop customer relationships.

Together with the company three developing tasks were decided upon that all represented the different stages of the new customer acquisition plan for the UK markets. The development tasks were directly derived from the goals and purpose of the thesis. The aim with the tasks were to create a clear structure for the theoretical framework and for the study that was executed as a part of the thesis.

The theoretical framework of the thesis consists mainly of literature related to the development tasks of the thesis. In addition, earlier studies and internet sources were used to construct the frame of reference. With these a solid theoretical foundation was created for this thesis, that helped the reader to get a comprehensive and clear understanding on the subject.

As a part of the thesis, a functional study was carried out with the aim of complementing the theoretical framework with fresh information directly from competitors and other software companies. Two research methods were used, which were benchmarking and theme interviews. Based on the results, it should be noted that the company should find solutions suits its operations when contacting customers. Although the UK markets have great market potential, there are also some challenges in the area. These cultural differences should be identified when planning a sales process. The study also highlighted that many b-to-b companies do not use the customer relationships in marketing. In this everything is based on the fact that customer relationships are being taken care of extra carefully. This way, customer relationships can be utilized, for example, in the company's website, thus increasing confidence in the eyes of new customers.

As a conclusion of the whole thesis, it was clear that TorneoPal had a need for a new customer acquisition plan for the UK markets. With the help of the plan TorneoPal does not need to waste its resources on processes that do not produce results. With clear structure, it is known what is being done and small, but important things are not missed in the process. In addition, with the thesis and especially with the final plan, new employees can immediately get to know how to acquire new customers. This also reduces the need for training because TorneoPal has ready-made guide in use.

Keywords: customer acquisition plan, the UK, software business

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Toimeksiantajayritys: TorneoPal.....	8
3	Opinnäyteyön taustaa	10
3.1	Uusasiakashankinta käsitteenä.....	11
3.2	Uusasiakashankinta prosessina	12
4	Oikeat kohderyhmät ja potentiaaliset asiakkaat	13
4.1	Iso-Britannia kohdealueena	14
4.2	Strateginen segmentointi	15
4.3	Makro- ja mikrosegmentit.....	16
4.4	Segmentoinnin toteutus	19
4.5	Asiakasprofiilit	20
5	Tuotteen myyntitapahtuma.....	20
5.1	Henkilökohtainen myynti.....	20
5.2	Myyntitapahtuman vaiheistus	21
6	Suosittelumarkkinointi.....	24
6.1	Asiakassuhteiden vaikutus liiketoimintaan	24
6.2	Word of mouth -markkinointi.....	25
7	Tutkimuksen toteutus.....	26
7.1	Benchmarking.....	27
7.2	Teemahaastattelut.....	27
8	Tutkimuksen tulokset	29
8.1	Benchmarking: League Republic	30
8.2	Benchmarking: Demosphere	31
8.3	Benchmarking: Phorest Salon Software	32
8.4	Teemahaastattelu: TorneoPal.....	33
8.4.1	Segmentointi osana laajentumista Ison-Britannian markkinoille	33
8.4.2	Potentiaalisten asiakkaiden kartoitus	34
8.4.3	Myyntitapahtuma osana uusasiakashankintaa	34
8.5	Teemahaastattelu: Fiare	35
8.5.1	Segmentointi osana laajentumista Ison-Britannian markkinoille	35
8.5.2	Potentiaalisten asiakkaiden kartoitus	36
8.5.3	Myyntitapahtuma osanan uusasiakashankintaa.....	36
8.6	Tutkimustulosten reliaabelius ja validius.....	37
9	Lopputuotos: Uusasiakashankintasuunnitelma Ison-Britannian markkinoille.....	39
9.1	Segmentointi ja potentiaaliset asiakkaat.....	40
9.2	Asiakasprofiilit	43
9.3	Myyntitapahtuma	45

9.4 Asiakassuhteet osana markkinointia.....	47
10 Toimeksiantajan arviointi.....	48
11 Johtopäätökset	49
Lähteet	51
Kuviot	54
Taulukot	55
Liitteet.....	56

1 Johdanto

Viime vuosikymmeninä internetin kasvanut käyttö ja teknologian kehitys ovat johtaneet siihen, että internettiin päästään missä ja milloin vain. Ihmiset myös olettavat saavansa etsimänsä tiedon verkosta. Yritysten täytyy panostaa liiketoiminnan digitaaliseen puoleen pysyäkseen mukana kilpailussa. Urheilussa suuret turnaukset ja sarjat ovat tarjonneet yleisölle mahdollisuuden tarkastella sarjataulukoita ja pelien tuloksia reaaliajassa jo vuosien ajan. Digitalisaation tuoman muutoksen kautta kaikilla on nykyään mahdollisuus tarjota vastaavanlaista palvelua, ja ihmiset olettavat jo saavansa tietoa peleistä reaaliajassa verkosta. Erityisesti Suomessa tämä on jo normaalia, ja nyt ympäri maailmaa ihmiset etsivät ratkaisuja, joilla turnauksen tai sarjan tulospalvelu voidaan helposti viedä digitaaliseksi.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia TorneoPal-ohjelmistolle uusasiakashankintasuunnitelma Ison-Britannian markkinoille. Opinnäytetyöprosessin alussa toimeksiantajan kanssa käytiin keskusteluja yrityksen kansainvälytymisstrategiasta ja näiden keskusteluiden pohjalta selvisi selkeitä kehittämiskohteita. Strategiaa ei ollut viety käytäntöön eikä ollut selkeää suunnitelmaa, jonka pohjalta uusasiakashankintaa toteutettiin. Opinnäytetyön alussa toimeksiantaja valitsi Ison-Britannian suunnitelman kohdealueeksi ja tämän päätöksen pohjalta aloitettiin rakentamaan teoreettista viitekehystä sekä tekemään tutkimusta aiheesta. Työn lopputuotoksena TorneoPalille laadittiin uusasiakashankintasuunnitelma Ison-Britannian markkinoille.

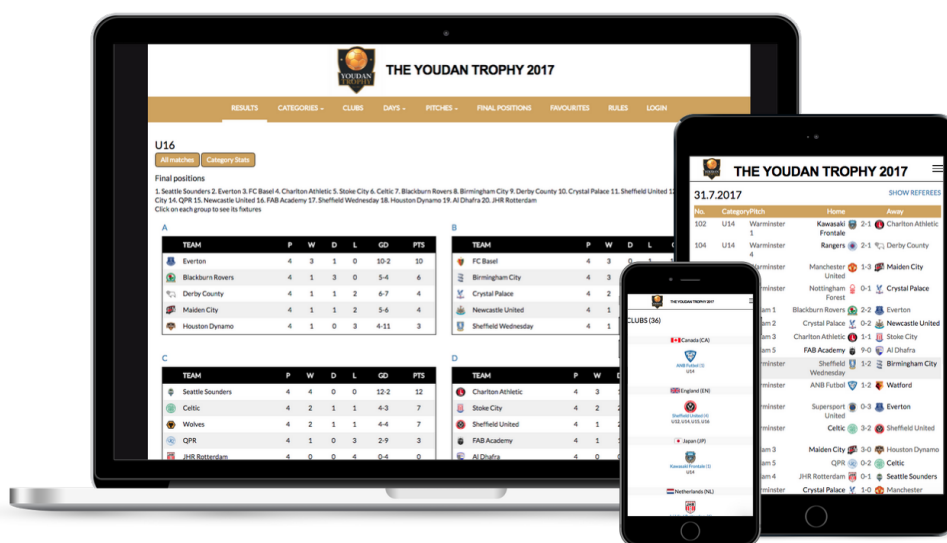
Työn tavoitteena oli ymmärtää kokonaisvaltaisesti uusasiakashankintaprosessia ja sitä miten yritys voi tehokkaasti hankkia uusia asiakkaita Ison-Britannian markkinoilla. Tarkemmin työn tavoitteena oli kehittää potentiaalisten asiakkaiden löytämistä sekä myyntitapahtumaa osana tätä. Lisäksi työllä pyrittiin kehittämään toimeksiantajan asiakassuhteiden hallintaa ja niiden hyödyntämistä osana markkinointia

Yhdessä toimeksiantajan kanssa työlle määriteltiin kolme kehittämiskysymystä, jotka linkittyvät vahvasti työn tarkoitukseen ja tavoitteisiin. Kehittämiskysymyksillä työn teoreettiselle viitekehykselle ja tutkimukselle luotiin selkeä rakenne. Teoreettisen viitekehysten rakentamisessa käytetty aineisto koostui aiheeseen liittyvistä painetuista ja sähköisistä lähteistä. Työssä toteutetulla tutkimuksella pyrittiin löytämään uutta tietoa suoraan toimialan kilpailijoilta ja muilta ohjelmistoalan yrityksiltä. Tutkimusmenetelminä käytettiin benchmarking-analyyseja ja teemahaastatteluita. Lopuksi teoreettisen viitekehysten ja tutkimustulosten pohjalta luotiin opinnäytetyön lopputuotos.

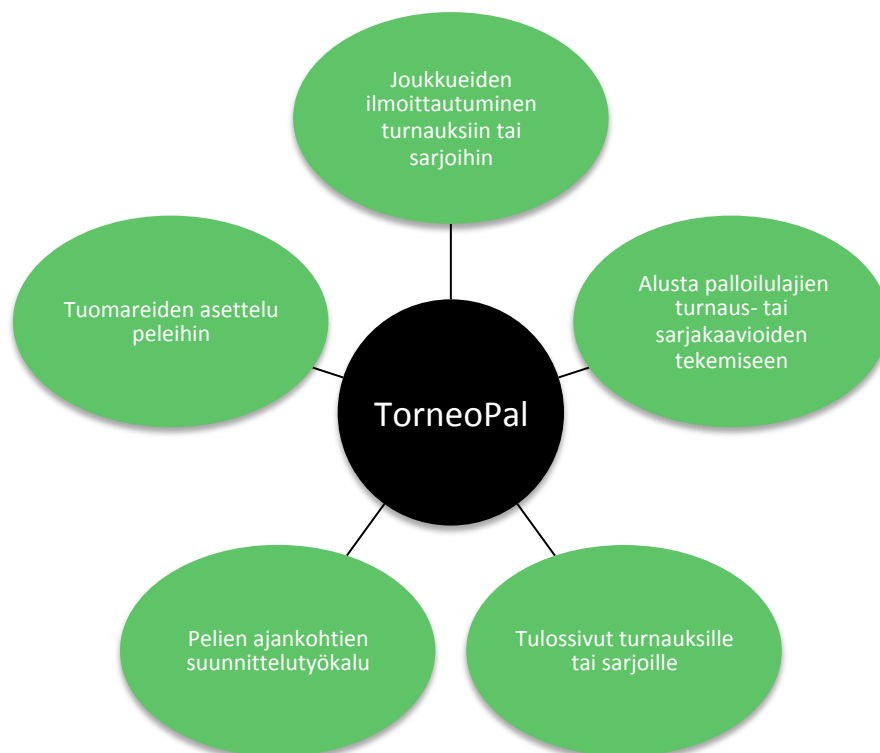
2 Toimeksiantajayritys: TorneoPal

Opinnäytetyö toteutettiin yritykselle nimeltä Sentinel Software Ssw Oy. TorneoPal on kuitenkin yrityksen nimi kuluttajamarkkinoilla, joten sitä kutsutaan työssä pääosin tällä nimellä. TorneoPal tekee palloilulajien tulospalveluihin keskittyvää selainpohjaista järjestelmää. Tämän avulla urheilusarjojen ja -turnauksien järjestäjät voivat helposti suunnitella ja järjestää tapahtumia. Yritys perustettiin vuonna 1995 Riihimäellä ja viime vuosiin asti se on ollut yhden miehen projekti, mutta uudet asiakkaat ja järjestelmän kehittyminen nykyiselle tasolle ovat mahdollistaneet laajentumisen. Yrityksen palveluksessa työskentelee tällä hetkellä viisi työntekijää, joista kaksi osa-aikaisesti ulkomaan liiketoiminnan parissa. Yrityksen liikevaihto vuonna 2016 oli noin 192 000 euroa, joten henkilöstömäärän ja liikevaihdon perusteella TorneoPal luokitellaan mikroyritykseksi. (Finder 2017.)

TorneoPal tarjoaa selainpohjaista järjestelmää, joka auttaa turnausten ja sarjojen järjestäjiä luomaan tapahtumia ja viemään pelien tulokset verkkoon. Ohjelmiston avulla asiakkaat voivat muun muassa ottaa vastaan osallistujailmoittautumisia, suunnitella erilaisia turnausmuotoja, aikatauluttaa pelejä, nimetä niihin tuomareita ja ilmoittaa pelien tulokset. Asiakkaille luodaan myös omat tulokset sivut, joiden kautta turnaukseen osallistuvat tahot voivat reaaliaikaisesti seurata pelien tuloksia ja turnauksen otteluohjelmaa. Pelipäivinä järjestäjille jää tehtäväksi vain syöttää pelien tulokset järjestelmään ja ohjelmisto laskee automaattisesti sarjataulukon sekä jatkopeleihin selviytyvät joukkueet. Tiivistettynä TorneoPalin idea on helpottaa kiireisten turnausjärjestäjien arkea ja antaa järjestäjille työkalu, jonka avulla tulospalvelu voidaan viedä digitaaliseksi. (TorneoPal 2017.)



Kuvio 1 TorneoPalin tulossivut



Kuvio 2 TorneoPalin tärkeimmät ominaisuudet (TorneoPal 2017)

Suomessa yritys on saanut viime vuosina suuria asiakkaita ja TorneoPal onkin kotimaan markkinoilla vakiinnuttanut paikkansa alan suurimpana toimijana. TorneoPalilla ei tällä hetkellä ole Suomessa yhtään vartenotettavaa kilpailijaa, koska muut yritykset ovat lopettaneet toimintansa heikon järjestelmän tai asiakkaiden puutteen takia. Yrityksen suurin asiakas on Suomen jalkapalloliitto eli Palloliitto, joka järjestää vuositasolla noin 75 000 jalkapallo-ottelua järjestelmän avulla. Muita suuria asiakkaita ovat jalkapalloturnaukset Helsinki Cup ja Stadi Cup sekä lentopalloturnaus Power Cup. Vuonna 2017 yrityksellä oli kotimaan markkinoilla noin 100 asiakasta, ja ohjelmistolla järjestettiin keskimäärin noin 10 000 ottelua per kuukausi. (TorneoPal 2017.)

Suurien asiakkaiden tuoma tulovirta, ja järjestelmän kehittyminen vaadittavalle tasolle ovat mahdollistaneet myös laajentumisen ulkomailla. Vaikka viimeisen kahden vuoden aikana järjestelmä on otettu käyttöön 15 eri maassa, ei suunnitelmallista myyntiprosessia tietyille kohdealueelle ole vielä toteutettu. Kansainvälisiä turnauksia on tällä hetkellä noin 40, joten yrityksen kansainvälinen liiketoiminta kattaa vain murto osan yrityksen liikevaihdosta. (TorneoPal 2017.)

3 Opinnäyteyden taustaa

Kun TorneoPal aloitti laajentumisen ulkomaille, yritys teki kirjallisen strategian siitä miten tätä lähdetään toteuttamaan. Koko opinnäytetyö perustuu tähän strategiaan, ja tämä työ on tarkempi katsaus strategian uusasiakashankintaosioon. Aihetta on käsitelty strategiassa lyhyesti, mutta siihen ei ole paneuduttu riittävän tarkasti niin että se olisi linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa. Uusien asiakkaiden hankinta ja tämän suunnitelmallinen toteuttaminen ovat yrityksen suurin haaste Ison-Britannian markkinoilla, koska asiakaspalvelu ja itse järjestelmä ovat riittävällä tasolla kilpailemaan kyseisellä markkina-alueella.

Kansainvälistymisstrategiassa toimeksiantaja oli valinnut ensisijaisiksi kohdemaiksi Espanjan ja Ison-Britannian. Tässä opinnäytetyössä keskitytään, toimeksiantajan päätöksestä, vain Ison-Britannian markkinoihin, koska TorneoPalin henkilöstön osaamisen perusteella tämä oli selkeästi paras vaihtoehto. Kohdema-analyysin perusteella selvitetty tieto jalkapallon suuresta suosioista Ison-Britanniassa puolsi myös tätä päätöstä.

Opinnäytetyön tarkoitus oli toimeksiannon perusteella laatia uusasiakashankintasuunnitelma Ison-Britannian markkinoille. Eli tarkoituksena oli luoda yhtenäinen suunnitelma, jonka pohjalta yritys voi lähteä systemaattisesti hankkimaan uusia asiakkaita ja myymään tuotetta kohdealueella. Työssä pyrittiin konkreettisesti kehittämään toimeksiantajan kanssa sovittuja kehittämiskohteita. Työn tavoitteena oli siis teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksen avulla löytää vastauksia siihen, miten yrityksen tulisi valita oikeat kohderyhmät, rakentaa myyntipahtuma ja hyödyntää asiakassuhteita osana markkinointia Ison-Britanniassa.

Asetettuihin tavoitteisiin pyrittiin pääsemään tutustumalla ensin aiheeseen liittyvään teoriaan, jonka pohjalta työlle luotiin teoreettinen viitekehys. Opinnäytetyössä käytetty teoria koostui internet-lähteistä, kirjallisista lähteistä ja aikaisemmin julkaistuista tutkimuksista. Apuna teoreettisen viitekehyksen rakentamisessa käytettiin kehittämiskysymyksiä, joiden avulla työlle luotiin selkeä rakenne. Kehittämiskysymykset johdettiin suoraan yrityksen suurimmista ongelmista uusasiakashankinnassa Ison-Britannian markkinoilla. Työssä toteutettiin myös tutkimus, jonka tarkoituksena oli tukea työn teoreettista viitekehystä saamalla nykypäiväisiä esimerkkejä suoraan kilpailijoilta ja muilta ohjelmistoalan yrityksiltä. Tutkimusmenetelminä olivat teemahaastattelu ja benchmarking-analyysi. Lopulta työn tavoitteisiin pyrittiin vastaamaan lopputuotoksen eli uusasiakashankintasuunnitelman avulla.

1. Miten oikeat kohderyhmät ja potentiaaliset asiakkaat löydetään?
2. Miten rakennetaan b-to-b-myyntiprosessi osana ohjelmiston vientiä Iso-Britannian markkinoille?
3. Miten asiakassuhteita voidaan käyttää hyödyksi markkinoinnissa?

Opinnäytetyön kehittämiskysymykset päätettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Nämä olivat toimintoja, jotka toimeksiantaja tunnisti uusasiakashankinnassa kaikista haastavimmiksi. Ensimmäinen kehittämiskysymys nousi esille, koska TorneoPalilla oli hankaluuksia löytää asiakkaita, joilla oli potentiaalia ostaa ohjelmisto. Tämä johtui muun muassa siitä, että potentiaalisten asiakkaiden etsimistä ei ollut toteutettu tarpeeksi suunnitelmallisesti. Toinen ongelma oli se, että niitä kanavia, joissa oikean kohderyhmän asiakkaat vaikuttivat, ei ollut löydetty. TorneoPalin myyntiprosessi toimi melko hyvin jo ennen opinnäytetyötä, mutta tästäkin tunnistettiin ongelmana suunnitelmallisuuden puuttuminen. Tästä olisi muodostunut tulevaisuudessa suurempi ongelma, kun myyntitapahtumien ja asiakkaiden määrä lähtisi nousemaan. Tästä syystä toisen kehittämiskysymyksen aiheeksi valikoitui selkeän myyntiprosessin rakentaminen Ison-Britannian markkinoille. Kolmas kehittämiskysymys nousi esiin tutkimuksen tekijän omasta kokemuksesta yrityksestä. Vaikka TorneoPalin asiakassuhteet ovat usein todella hyvät ja vuorovaikutteiset, ei yritys ole ottanut näistä kaikkea hyötyä irti. Näiden hyödyntäminen osan markkinointia oli selkeä kehittämiskohta, minkä takia tämä otettiin osaksi opinnäytetyötä.

3.1 Uusasiakashankinta käsitteenä

Uusasiakashankinnalla tarkoitetaan uusien asiakkaiden hankkimista, joka on luonnollisesti pakollista, jos yritys on tulossa uusille markkinoille tai aloittamassa liiketoimintaa. Uusien asiakkaiden hankinta on siis yritykselle elinehto, kun tavoitteena on kasvaa ja tehdä liiketoiminnasta kannattavaa. (Balac 2009, 103-109.)

Vaikka lisämyynti nykyisille asiakkaille on lähtökohtaisesti kannattavampaa, pitää uusia asiakkaita hankkia korvaamaan menetettyjä asiakkaita ja muuttuneita ostotottumuksia. (Bergström & Leppänen 2015, 424.)

Yleisesti liiketoiminnassa käytetty sanonta ”vanhan asiakkaan pitäminen maksaa euron, uuden hankkiminen 10 euroa” kuvaa hyvin miten paljon uusasiakashankinta vie yrityksen resursseja. Ajalliset ja taloudelliset ponnistukset ovat huomattavasti suuremmat kuin nykyisten asiakkaiden pitämisessä. Kaikki aika, jonka myyjä käyttää uusien asiakkaiden hankkimiseen, on myös pois vanhojen asiakkaiden palvelemisesta. Varsinkin, kun kyse on mikroyrityksestä kuten TorneoPal, jolla on vain viisi työntekijää. Tärkeää on siis määrittää kasvutavoitteet ja tehdä päätös haluaako yritys kasvaa nopeasti vai hitaammin ja varmemmin. (Balac 2009, 105-115.)

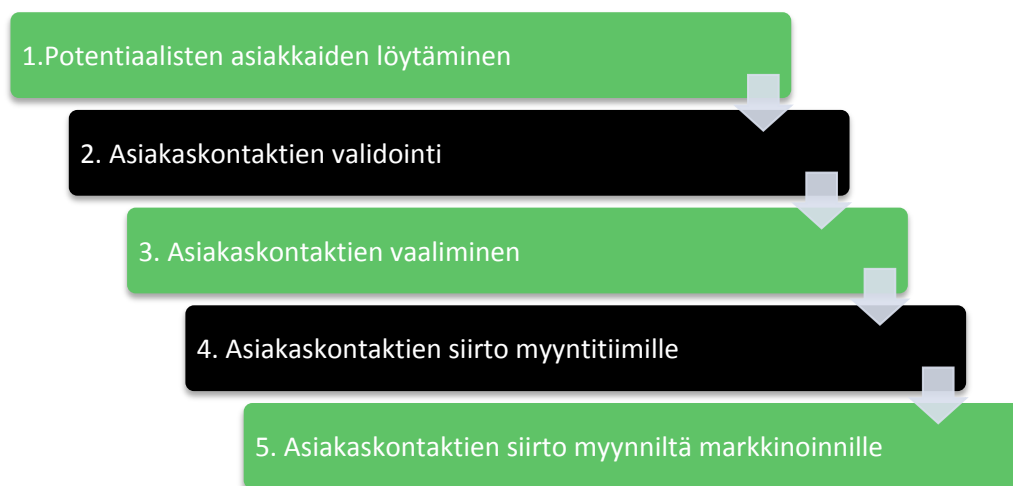
Uusasiakashankintaan ja tähän opinnäytetyöhön liittyen, on myös tärkeää määritellä b-to-b-myynti, eli yritysten ja organisaatioiden välinen kauppa. TorneoPal ohjelmistoa myydään urheiluseuroille ja lajiliitoille, joten asiakkaat eivät osta ohjelmistoa omaan henkilökohtaiseen käyttöön, vaan suuremman organisaation. B-to-b-myynti on myös usein monimutkaista, ja ostopäätökseen voivat vaikuttaa useat eri tahot ja osastot yrityksen sisällä. Henkilökohtainen myynti ja asiakassuhteet omaavat suuren roolin b-to-b-myyntissä, koska usein asiakkaalle räätälöidään oma ratkaisu. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 24-26.)

3.2 Uusasiakashankinta prosessina

Sahlstenin (2009) mukaan yritys tekee monimutkaista b-to-b-myyntiä, jos tuote tai palvelu on monimutkainen, ostopäätöstä on tekemässä useita henkilöitä, asiakas ei voi tehdä ostopäätöstä ilman myyjän apua ja myyntisykli saattaa kestää pisimmillään kuukausia. Tällaisessa b-to-b-myyntissä uusasiakashankinnan tulisi noudattaa tietynlaista prosessia, jotta päästään tuotaviin ja ennalta arvattaviin tuloksiin.

Kun yritys luo uusia asiakaskontakteja, tulisi yrityksen hankkia potentiaalisista asiakkaista riittävän kattavat perustiedot. Näin asiakkaan ongelmiin voidaan löytää paras mahdollinen ratkaisu. Perustietojen lisäksi tulisi yrityksen ensin ymmärtää asiakkaiden tuote, ansaintalogiikka ja toimiala. (Vahvaselkä 2009, 226-227.)

Uusasiakashankintaprosessin ensimmäisessä vaiheessa on tarkoitus löytää potentiaalisia asiakkaita eli prospekteja. Valikoitujen kohderyhmien kiinnostus yritystä ja tuotetta kohtaa pyritään herättämään eri kanavia käyttäen. Yrityksen tulisi löytää juuri omalle toiminnalleen toimivat kanavat ja hyödyntää näitä asiakkaiden kontaktoimisessa. (Sahlsten 2009.)



Kuvio 3 Uusasiakashankinta on prosessi (Sahlsten 2009)

Prosessin seuraavassa vaiheessa asiakaskontaktien laatu tulisi määrittää, eli kenellä on suurin ostopotentiaali. Laadukkaalla prospektilla löytyy ennen kaikkea vaikutusvaltaa tehdä ostopäätös, riittävä varallisuus, tarve ja prospekti voidaan tavoittaa (Bergström & Leppänen 2015, 381). Usein suurin osa prospekteista todetaan soveltumattomiksi ja tästä syystä laadukkaita asiakaskontakteja tulisi vaalia. (Sahlsten 2009.)

Prosessin kolmannessa vaiheessa asiakaskontakteihin pyritään luomaan vakaa suhde ja ylläpitämään keskustelua. Parhaimmassa tapauksessa asiakkaan ja yrityksen työntekijän välille syntyy henkilökohtainen suhde, jonka kautta syntyy molemminpuolinen luottamus ja asiakas näkee yrityksen asiantuntijan roolissa. Tässä vaiheessa asiakkaan ja yrityksen työntekijän välinen kommunikaation tapahtuu usein puhelimen ja sähköpostin välityksellä. (Sahlsten 2009.)

Kun oikeat asiakaskontaktit on löydetty ja yhteys on muodostettu, voidaan siirtyä prosessin neljänteen vaiheeseen. Neljännessä vaiheessa asiakaskontaktien tiedot siirretään myyntitiimille. Voidaan sopia asiakastapaaminen, tai jos tämä ei ole mahdollista, voidaan sopia puhelu. Huolimatta siitä kumpi tapa valitaan, on tällä vaiheella vain yksi tarkoitus ja se on lyödä kaupat lukkoon. (Sahlsten 2009.)

Prosessin viimeisessä vaiheessa myyntitiimi raportoi mitä asiakaskontakteille tapahtui ja kuinka myyntiprosessi onnistui. Saatiinko kaupat, kuinka kauan myyntiprosessi kesti ja jos kauppoja ei syntynyt, niin mitkä syyt vaikuttivat tähän. (Sahlsten 2009.) Kun kaupat syntyvät, on tärkeää muistaa, pitkän ja hyvän asiakassuhteen kannalta, asiakkaisiin kohdistuvat jälkimarkkinointitoimenpiteet. Pitkän asiakassuhteen luominen edellyttää asiakkaista välittämistä ja huolenpitoa kaikilta niiltä, jotka ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. (Vahvaselkä 2009, 226-227.)

Sahlstenin (2009) mukaan prosessin idea on synnyttää perinteisen myyntisuppilon eli myyntiprosessin yläpuolelle markkinointisuppilo. Ideana on yksinkertaisesti saada valikoitua asiakaskontakteista sellaisia, jotka ovat valmiita myynnin yhteydenottoa varten. Niin sanotun markkinointisuppilon avulla TorneoPal löytää varmasti asiakkaita, jotka omaavat suuremman potentiaalin ostaa ohjelmiston. Sahlstenin prosessi luo myös hyvän kehikon koko opinnäytetyölle, koska kaikkiin työn kehittämiskysymyksiin saadaan vastattua tätä prosessia noudattaen.

4 Oikeat kohderyhmät ja potentiaaliset asiakkaat

Oikean kohderyhmän tunnistaminen ja potentiaalisten asiakkaiden löytäminen olivat tämän opinnäytetyön kehittämiskohteita. Nämä ovat suuria haasteita TorneoPalille Ison-Britannian markkinoilla, missä harva ihminen tuntee yrityksen ja sen tarjoamat palvelut. Näillä on myös todella tärkeä merkitys myyntitapahtuman rakentamisen kannalta, koska ilman tarkkaa asia-

kaskohdentamista ja taustatietoa on järjestelmää vaikea lähteä myymään. Tässä osioissa luodaan teoreettinen viitekehys kyseisten haasteiden ympärille ja pyritään siten myös rakentamaan pohja, jonka kautta voidaan edetä myyntitapahtuman rakentamiseen. Teoreettista viitekehystä lähdettiin avaamaan sillä, mihin Ison-Britannian valinta perustui ensisijaisena kohdealueena. Sen jälkeen kohderyhmien valintaa tarkastellaan asiakaskohdentamisen eli segmentoinnin kautta, ja pohditaan miksi juuri nuorten jalkapalloturnaukset valittiin tärkeimmäksi kohderyhmäksi.

Yrityksen kaikkien markkina-alueiden sisällä on tehtävä tiukkoja asiakaskohderyhmä valintoja. Kohderyhmien määrittely ja niille tyypillisten ominaisuuksien selvittäminen, ovat myös olennainen osa tätä prosessia. Koko prosessin tarkoituksena on siis löytää yritykselle sekä oman osaamisen ja liiketaloudellisen tuloksen kannalta parhaat segmentit, eikä pyrkiä käsittelemään yrityksen kokonaismarkkinoita vain yhtenä kokonaisuutena. (Rope 2005, 153-154.)

Ennen myyntitapahtumaa myyjän tulisi selvittää, millä todennäköisyydellä potentiaalinen asiakas eli prospekti päättyy lopulta ostamaan tuotteen. Tämä on todella vaativa prosessi, eikä pelkällä arvailulla voida saavuttaa haluttuja tuloksia. Päätöksen tueksi täytyy kerätä informaatiota sekä olla objektiivinen sen arvioinnissa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 54-55.)

4.1 Iso-Britannia kohdealueena

TorneoPalin kansainvälistymisstrategiassa Espanja ja Iso-Britannia määriteltiin tärkeimmiksi kohdealueiksi, koska niillä on todella potentiaaliset markkinat. Toimeksiantaja valitsi lopulta opinnäytetyön ja tutkimuksen kohdealueeksi Ison-Britannian. Vaikka toimeksiantaja teki tämän päätöksen, on tärkeää ymmärtää mitkä asiat vaikuttivat päätökseen, koska tämä valinta loi myös pohjan segmentointivaiheelle. Kappaleessa luotiin myös ymmärrystä kohdealueen markkinoihin ja tarkasteltiin mitä eroja tällä on kotimaisiin markkinoihin.

Maat, joissa on todella vahva jalkapallokulttuuri, pieni aikaero verrattuna Suomeen ja samankaltaiset lait kuin Suomessa, voidaan luokitella ensisijaisiksi kohdealueiksi. Tästä syystä laajentuminen tulisi aloittaa Euroopan sisällä Espanjasta ja Ison-Britanniasta. Iso-Britannia on loistava vaihtoehto, koska asiakaspalvelu voidaan tarjota täysin englannin kielellä, ja yrityksessä on jo valmiiksi tietämystä alueen markkinoista. Iso-Britannia on Euroopan suurimpia jalkapallomarkkinoita, ja erilaisia turnauksia järjestetään vuositasolla suuri määrä niin koulujen, yritysten, seurojen kuin järjestöjenkin toimesta. (O'Neill 2013, 15-17.)

Ison-Britannian markkinat omaavat karkeasti kymmenkertaisen markkinapotentiaalin Suomen markkinoihin verrattuna. Tämä näkyy selvästi myös jalkapallossa turnausten ja harrastajien moninkertaisella määrällä Suomeen verrattuna. The FA (2015) eli Englannin jalkapalloliiton

tutkimuksen mukaan Ison-Britanniassa oli vuonna 2015 noin 11 miljoonaa jalkapalloa pelaavaa ihmistä ja 25 556 jalkapalloseuraa. 5-15-vuotiaiden osuus tästä oli noin 3,35 miljoonaa, joten jo nuorten jalkapallo omaa huomasti suuremman markkinapotentiaali kuin Suomen nuorten jalkapallo. Kohdealue eroaa kulttuurisesti Suomesta, mutta kulttuurisia eroja ei ole kuitenkaan vaikeaa omaksua suomalaisesta näkökulmasta. Ison-Britannian sijaitseminen Euroopassa ja globalisaation kaventamat kulttuuriset erot helpottavat tätä myös merkittävästi. Kansainvälistymisen aloittaminen Ison-Britanniasta oli oiva vaihtoehto myös siltä kannalta, että brittiläisten asiakkaiden referenssiarvo on maailmalla suuri. Iso-Britannia on oiva ponnahduslauta muille markkinoille, mikä on myös TorneoPalin kansainvälistymisstrategian pitkän aikavälin tavoite. (Antell 2010, 6; The FA 2015.)

Ison-Britannian markkinat koostuvat käytännössä viidestä eri maasta, jotka ovat Englanti, Wales, Irlanti, Pohjois-Irlanti, Skotlanti ja Kanaalisaaret. Tämä luo haasteita, koska jokaisella näistä alueista on omat kulttuuriset piirteensä. Nämä tulee ottaa huomioon varsinkin myyntitapahtumassa ja kun ollaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Koulutustaso ja varsinkin digitaalisten laitteiden käyttötaito ovat eri luokkaa kuin Suomessa. Eri maiden digitaalista kilpailukykyä mittaavassa tutkimuksessa todettiin Suomessa väestön digitaalisten välineiden käyttötaitojen olevan huomattavasti paremmalla tasolla kuin Ison-Britanniassa (IMD 2017, 77-166). Tämä voi osoittautua haasteeksi, kun myytävänä tuotteena on selainpohjainen ohjelmisto, joka vaatii tietokoneen käyttötaitoja. Kuten aikaisemmassa kappaleessa todettiin, markkinat ja markkinapotentiaali ovat suuremmat kuin Suomessa. Tämä on positiivinen asia, mutta tuo myös omat haasteet, koska kilpailijoiden määrä markkinoilla on suurempi ja paikalliset yritykset ovat usein suuria toimijoita. (Antell 2010, 7.)

Ison-Britannian tulevan EU-eron myötä kaupankäynti kohdealueella vaikeutuu hieman ja yrityksille tulee lisäkustannuksia. Perinteisten fyysisten tuotteiden vienti maahan vaikeutuu esimerkiksi tullimuodollisuuksien ja valvonnan kautta. Samoin eron tuomat lakimuutokset tuovat omat haasteensa yrityksille. TorneoPalin toimintaan ei Brexit tuo suuria muutoksia, vaikka lainopilliset asiat tulee tarkistaa, kun ero astuu voimaan. Suurin muutos tulee niiden asiakkaiden veloituksiin, jotka eivät ole virallisesti yrityksiä, koska eron myötä EU:n arvonlisävero jää pois. Yritys selviää siis melko vähällä, koska myytävä tuote ei ole asiakkailta suuri rahallinen satsaus ja myyntiprosessi tehdään täysin verkossa. Yrityksellä on jo asiakkaita EU:n ulkopuolella, joten TorneoPalilla on jo kokemusta toimimisesta EU:n lakien ja velvoitteiden ulkopuolella. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2017.)

4.2 Strateginen segmentointi

Kun yritys on suunnittelemassa liiketoiminnan laajentamista toiselle markkina-alueelle, tulee kohdemarkkinat kartoittaa ja rajata mahdollisimman tarkasti ostokäyttäytymisen perusteella.

Tätä prosessia kutsutaan strategiseksi segmentoinniksi. Suunnitelmallisesti valitut segmentit säästävät yrityksen resursseja ja näin myös eri kohderyhmien tarpeet tunnistetaan paremmin. Kun segmentointiprosessi tehdään perusteellisesti, voi yritys valita perustellusti ne kohde-
maat ja segmentit, joissa yritys uskoo saavuttavansa strategiset tavoitteet. (Vahvaselkä 2009, 120.) Tämä on varsinkin opinnäytetyön ensimmäisen kehittämiskysymyksen kannalta tärkeää, koska yritys ei ole aikaisemmin toteuttanut segmentointia suunnitelmallisesti ja resursseja on käytetty vähemmän potentiaalsiin segmentteihin ja asiakkaisiin.

Kohdemaan ja segmentin valintaan vaikuttavien tekijöiden tulisi olla niin sanottuja kovia tekijöitä kuten markkinoiden koko, kasvuennuste ja saavutettavuus. Niin sanottuja kevyitä tekijöitä kuten henkilökohtaiseen mielipiteeseen perustuvia valintaperusteita tulisi välttää. (O'Neill 2013, 14.)

Kohdemaan ja segmenttien valinnan jälkeen tarvitaan yksityiskohtaisempaa tietoa potentiaalisista asiakkaista. Vähintään seuraavat tiedot tulisi selvittää potentiaalisista asiakkaista b-to-b-myyntissä. (Vahvaselkä 2009, 120-121.)

- Asiakassegmentit ja suurimmat asiakkaat
- Organisaation koko, toimiala ja yhteyshenkilön rooli ostopäätöksen teossa.
- Mitä asiakas tarvitsee ja arvostaa?
- Kilpailevat vaihtoehdot alalla ja onko asiakas käyttänyt näitä ennen.
- Asiakkaan odotusarvo ja asenne tuotetta kohtaan.

Asiakasanalyysistä saatujen tietojen pohjalta yrityksen on helpompi fokusoida, eli valita ne segmentit, joihin panostetaan kunnolla ja ne jotka olisivat yritykselle tuottoisimmat. Valinnan perusteina voivat olla esimerkiksi oman yrityksen vahvuudet ja strategiset tavoitteet. Muita valintakriteereitä voivat olla esimerkiksi segmentin koko ja kilpailutilanne, eli kilpailijoiden määrää segmentillä. (Rope 2005, 156-157; Vahvaselkä 2009, 120-121.)

4.3 Makro- ja mikrosegmentit

Kun segmentointi suoritetaan yritysmarkkinoilla, se voidaan jakaa makro- ja mikrosegmentointiin. Makrosegmentoinnilla tarkoitetaan kohdeyrityksien hakemista tiettyjen muuttujien avulla, joiden perusteella pyritään löytämään potentiaalisimmat kohdeyritykset. Mikrosegmentoinnin tavoitteena on löytää näistä kohdeyrityksistä vielä tarkemmin tietty kohdehenkilö, jolle markkinointi kohdistetaan. (Rope 2005, 169-170.) Näiden mallien avulla saatavat tiedot ovat etenkin myyntitapahtuman rakentamisen kannalta tärkeitä. Kun asiakkaasta ja kohdehenkilöstä tiedetään jo valmiiksi jotain, voidaan myynnistä tehdä paljon henkilökohtaisempaa.

MUUTTUJA	ESIMERKKI
Asiakkaan turnaukseen tai sarjaan liittyen <ul style="list-style-type: none"> • Koko • Maantieteellinen sijainti • Käyttö • Hankintarakenne 	<ul style="list-style-type: none"> • Pieni, keskisuuri, suuri • Aluetiedot • Ei käytä mitään/käyttää muuta ohjelmistoa • Keskitetty/hajautettu
Tuotteen sovellukseen liittyen <ul style="list-style-type: none"> • Toimiala • Käyttöluonne 	<ul style="list-style-type: none"> • Jalkapallo- ja koripalloturnaukset • Loppukäyttäjä, välittäjä
Ostotilanteeseen liittyen <ul style="list-style-type: none"> • Oston tyyppi • Ostopäätösprosessin vaihe 	<ul style="list-style-type: none"> • Uusi osto, uudelleen osto • Aikainen - myöhäinen

Taulukko 1 Segmentoinnin makrokriteeristön kuvausesimerkki (ks. Rope 1998, 72.)

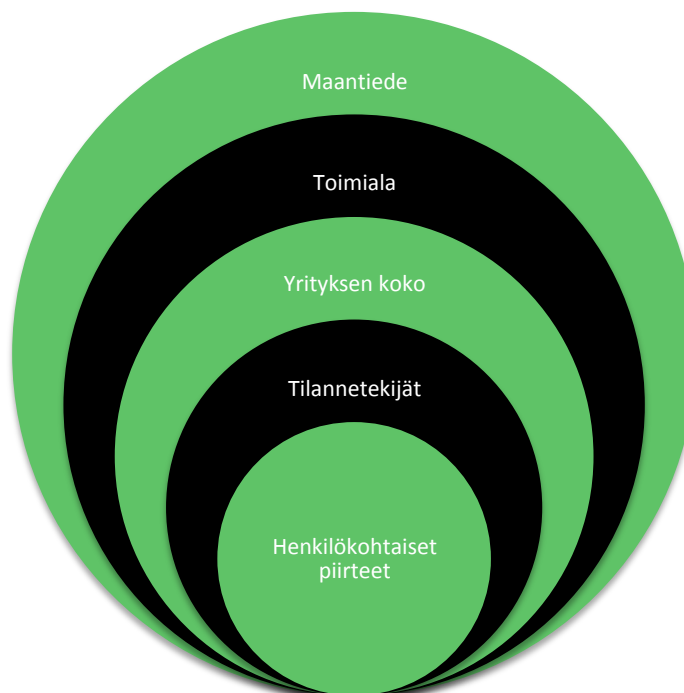
Rope listaa taulukossa (ks. Rope 1998, 72) makrosegmentoinnin keskeisiä kriteerejä, joita asiakkaan organisaatioon liittyen ovat koko, maantieteellinen sijainti, käyttömäärä ja hankintarakenne. Käyttömäärällä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, onko asiakkaalla joku muu tuote käytössä ja kuinka paljon asiakas käyttää tätä. Hankintarakenne kertoo miten yrityksessä tehdään ostopäätös ja ketkä sen tekevät. Usein urheiluseuroissa lopullisen hankintapäätöksen tekee hallitus, koska pienetkin summat rahaa voivat merkitä seuroissa paljon. Tuotteen sovelluksen liittyen kriteereitä ovat toimiala, jossa organisaatio toimii ja käyttöluonne eli onko yritys loppukäyttäjä vai tuotteen välittäjä. Tässä yhteydessä toimiala on urheilulaji, jossa asiakas toimii eli esimerkiksi jalkapallo tai koripallo. Ostotilanteeseen liittyen kriteereinä ovat oston tyyppi eli onko ostaja uusi vai vanha, ja mikä on ostoprosessin vaihe.

MUUTTUJA	ESIMERKKI
Rooli ostopäätöksessä	Käyttäjä, ostaja, vaikuttaja, päättäjä
Tärkein hankintakriteeri	Laatu, luotettavuus jne.
Ostostrategia	Optimoja, tietyille tasolle pyrkivä
Oston tärkeys	Tärkeä, ei tärkeä
Asennoituminen toimittajiin	Myönteinen, kielteinen
Persoonatekijät: <ul style="list-style-type: none"> • Demografia • Päätöksentekotyylit • Riskinotto • Luottamus 	<ul style="list-style-type: none"> • Ikä, koulutus • Konservatiivinen • Riskinottaja/varovainen • Suuri/vähäinen

Taulukko 2 Segmentoinnin mikrokriteeristön kuvausesimerkki (ks. Rope 1998, 72.)

Rope listaa taulukossa (ks. Rope 1998, 72) tärkeimpiä segmentoinnin mikrokriteereitä. Varsinkin ostajan rooli tulee selvittää, koska on tärkeää tietää mikä kohdehenkilön rooli on ostopäätöksen teossa. Onko kohdehenkilö käyttäjä, ostaja vai päättäjä. Kun tämän tiedetään, voidaan myyntitapahtuma suunnitella sen pohjalta. Myös tärkein hankintakriteeri on hyvä tietää, eli arvostaako asiakas laatua, luotettavuutta vai nopeaa toimitusta. Nämä ovat myös myyntitapahtuman kannalta tärkeitä, koska näihin tietoihin perustuen voidaan valita mitä ohjelmiston hyödyistä painotetaan kohdehenkilölle. Kun selvitetään asiakkaan persoonatekijät ja ymmärretään mistä lähtökohdista asiakas tulee, voidaan markkinointia suunnata paremmin vastaamaan juuri kohdehenkilön tarpeita. Eri lähtökohdat luovat haasteita etenkin, kun myytävä tuote on selainpohjainen ohjelmisto. Jos ostaja on nuori ja tuntee tietotekniikan hyvin, on henkilö myös potentiaalisempi asiakas kuin vanhempi ihminen, jolle nämä asiat eivät ole niin tuttuja. Muita segmentoinnin mikrokriteereitä ovat oston tärkeys ja kohdehenkilön asennoituminen toimittajaa kohtaan.

4.4 Segmentoinnin toteutus



Kuvio 4 Yritysmarkkinoiden kerroksittainen segmentointimalli (Rope 2005, 172.)

Taulukoista 1 ja 2 voidaan todeta, että segmentoinnissa on useita kriteerejä, joita voidaan käyttää perustana markkinoinnin kohdentamiseen. Kysymys kuuluukin, miten segmentointiprosessista luodaan toimiva kokonaisuus, jossa huomioidaan kaikki oleelliset mikro- ja makrokriteerit. Kerroksittainen segmentointimalli on lähestymistapa, jonka avulla voidaan segmentointiprosessille luoda yhtenäinen toteutustapa. Mallin ideana on, että markkinoija voi edetä yleisistä tiedoista kohta kohdalta henkilökohtaisempiin tietoihin. Ulkokehä kuvastaa yleistietoa ja sisäkehä henkilökohtaista tietoa. Tärkeintä prosessissa on se, että kaikki mahdollinen tieto hyödynnetään. Tapauskohtaista on kuitenkin se, että mitä segmenttikriteereitä valitaan tietyn yrityksen arvioimiseen. (Rope 2005, 172-173.)

Kerroksittaisen segmentointimallin hyvä puoli on se, että markkinoija voi edetä niin pitkälle prosessissa kuin siitä on hyötyä. Jos kohdeyrityksessä ei nähdä tarpeeksi potentiaalia, tulisi prosessi lopettaa ja siirtyä seuraavan asiakkaan pariin. Tällä voidaan myös säästää kustannuksissa ja välttää tarpeetonta työtä, mikä TorneoPalin tapauksessa on elintärkeää pienten resurssien vuoksi. Kun myyntiä tehdään henkilökohtaisesti asiakkaan kanssa, tulisi aina edetä potentiaalisen asiakkaan kohdalla sisimpään kehään, eli henkilökohtaisiin tietoihin. Tämä on tärkeää, koska b-to-b-myynnissä pelkät yleistiedot eivät riitä. (Rope 2005, 172-173.)

4.5 Asiakasprofiilit

Segmentoinnin pohjalta kullekin kohderyhmälle voidaan luoda asiakasprofiilit. Näiden avulla voidaan koko kohderyhmän tiedot esittää yhtenä henkilönä tai yrityksenä, jotka edustavat koko kohderyhmää. Asiakasprofiilit auttavat yritystä samaistumaan asiakkaaseen sekä parantamaan asiakasymmärrystä. (Kanavat.to 2018.) Profiilit ovat siis asiakastietoon perustuvia stereotyyppisiä, joiden avulla voidaan puhua juuri asiakkaaseen vetoavalla tavalla (Ward 2017).

TorneoPal ei ole toteuttanut segmentointia suunnitelmallisesti, joten myöskään asiakasprofiileja ei ole luotu. Nämä ovat kuitenkin erittäin tärkeässä asemassa, koska kaikki segmentoinnista saadut tiedot kulmineituvat asiakasprofiileihin. Kun luodaan selkeät asiakasprofiilit, on koko organisaation helpompi ymmärtää keitä potentiaaliset asiakkaat ovat ja minkälaiset asiakkaat ovat oman toiminnan kannalta kannattavimmat.

5 Tuotteen myyntitapahtuma

Kun oikea maa, oikeat segmentit ja lopulta potentiaalisia kohdeyrityksiä on löydetty, voidaan tulokset siirtää myyntitiimille. Tämän alaotiskon alla käsitellään tarkemmin myyntitapahtuman vaiheistusta uusasiakashankinnassa sekä strategisia päätöksiä sen takana. Myyntitapahtumaa käsitellään henkilökohtaisen b-to-b-myyntin näkökulmasta, koska toimeksiantajan on tärkeää löytää viennin alkuvaiheessa hyviä yhteistyökumppaneita ja kasvattaa yrityksen tunnettua kohdemarkkinoilla. Samalla käsitellään mitä haasteita Ison-Britannian markkinat tuovat ja miten tämä pitää ottaa huomioon myyntitapahtumaa suunniteltaessa.

5.1 Henkilökohtainen myynti

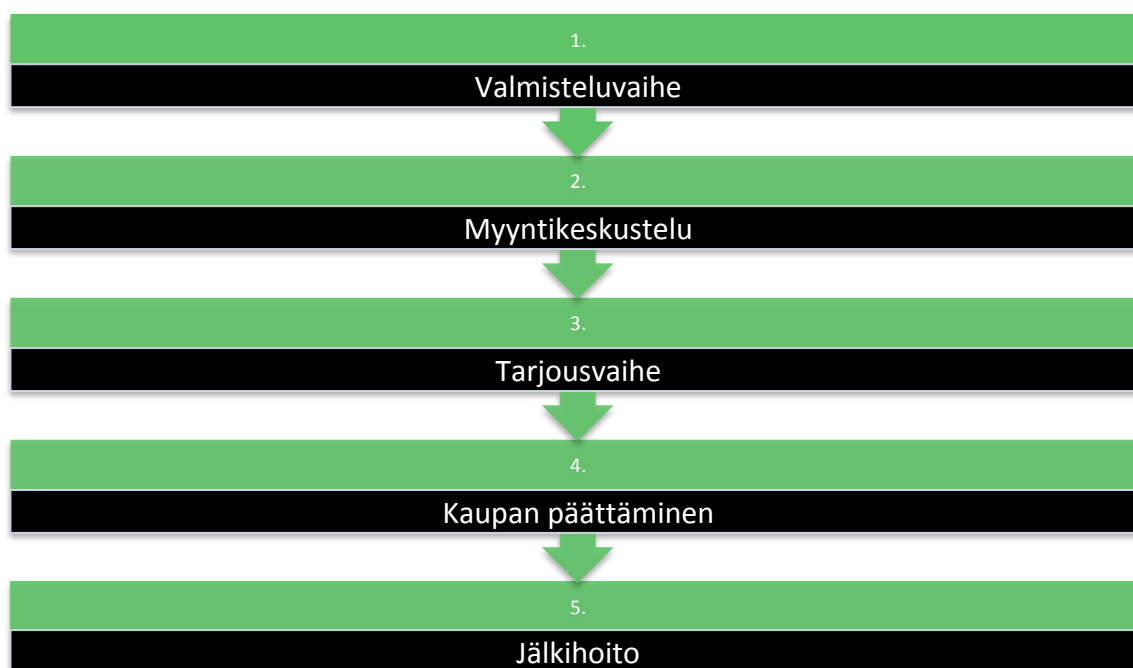
Henkilökohtainen myyntityö on vuorovaikutusta myyjän ja asiakkaan välillä. Tarkoituksena on saada ostaja vakuuttumaan, että myyjä tarjoaa parasta ratkaisua ongelmaan. Tämä on toimiva tapa myydä kansainvälisillä b-to-b-markkinoilla, koska asiakkaisiin vaikuttaminen henkilökohtaisella tasolla on korvaamaton tapa luoda suhteita ja jakaa informaatiota. Varsinkin viennin alkuvaiheessa ja asiakashuoltotilanteissa henkilökohtaisen myynnin merkitys korostuu. (Vahvaselkä 2009, 223.)

Viime vuosina suurena trendinä on ollut myynnin siirtyminen digitaaliseen muotoon ja digitaalisiin kanaviin. Niin sanottu Inbound -markkinointi on tunnettu vetävistä tavoista, eli käytännössä yritys jakaa kohderyhmää kiinnostavaa informaatiota ja pyrkii yleisesti olemaan ihmisten apuna. Tavoitteena on saada asiakas kiinnostumaan yrityksestä, ilman potentiaalisen asiakkaan keskeyttämistä esimerkiksi soittamalla. (Engelbrecht 2011, 13-14.) Tällä hetkellä Tor-

neoPal saa asiakaskontakteja melko hyvin inbound -markkinoinnin kautta, mutta ei tarpeeksi vastaamaan yrityksen myyntitavoitteita Ilosa-Britanniassa. Tästä syystä opinnäytetyössä keskitytään henkilökohtaiseen myyntiin, koska tämän toivotaan tuovan kasvua TorneoPalin myyntiin ja näkyvyyteen kohdealueella. Henkilökohtaista myyntiä kutsutaan tässä opinnäytetyössä myös nimellä outbound -myynti, joka tarkoittaa sitä, että yritys ottaa suoraan yhteyttä asiakkaaseen ja pyrkii myymään ohjelmiston tätä kautta. Vaikka inbound -markkinointi ja myynti ovat olleet viime vuosina kasvava trendi yritysten keskuudessa, on outbound -myyntityöllä vielä suuri rooli uusasiakashankinnassa. Varsinkin, kun yritys hankkii asiakkaita uudelta markkina-alueelta, eikä vakaata asiakaskuntaa ole vielä muodostunut. Kun asiakaskunta ja tietoisuus TorneoPalista kasvavat, yritys saa varmasti myös inbound -markkinoinnin kautta enemmän asiakkaita.

5.2 Myyntitapahtuman vaiheistus

Rope (ks. 1998, 199) jakaa myyntitapahtuman viiteen eri vaiheeseen, jotka kaikki pitävät sisällään omat keskeiset tehtävät ja käytännöt.



Kuvio 5 Myyntiprosessin vaiheistus (ks. Rope 1998, 199)

Myynnin valmisteluvaiheella on todella tärkeä rooli koko myyntiprosessin onnistumisen kannalta. Varsinkin b-to-b-myynnissä valmisteluvaiheen merkitys korostuu, kun myyjä voi osoittaa kiinnostusta kohdeyritystä kohtaan selvittämällä perustiedot yrityksestä etukäteen. (Rope 2005, 391-392.) Valmisteluvaiheessa tulisi siis hyödyntää segmentointivaiheessa saatuja tieto-

ja, koska jos kohdeyrityksestä on selvillä makro- ja mikrokriteerit, on myyntitapahtumaan paljon helpompi lähteä.

Myyjällä tulisi olla myös valmiina esittelymateriaalia myynnin tueksi. Tuote-esitteet, joissa korostetaan mitä etuja tuotteella on ja mikä tekee kyseistä tuotteesta erinomaisen, ovat tärkeitä työkaluja myyntitapahtumaa varten. Referenssilistat toimivat tässä myös erinomaisesti, koska näillä voidaan lisätä luottamusta asiakkaassa. Tärkeää on kuitenkin huomioida, että myyntimateriaali tulisi olla suunnattu juuri kohdeyritykselle. Ei ole järkevää esitellä referenssilistaa kaikista mahdollisista asiakkaista Ilossa-Britanniassa, vaan lista tulisi kohdentaa vastaamaan juuri asiakkaan toimialaa tai paikkakuntaa. Jos asiakas järjestää nuorten jalkapalloturnauksen, tulisi esiteltävä referenssi olla toinen turnaus samalta alueelta. (Rope 2005, 393-394.)

Ennen myyntitapahtumaa on tärkeää kartoittaa mahdolliset ostoepäilyt. Kun nämä selvitetään, voidaan niihin vastata nopeasti asiakkaan kysellessä niitä. Ostoepäilyt jaetaan yleisesti kahteen pääluokkaan, jotka ovat kuvitellut ostoepäilyt ja kokemuseräiset ostoepäilyt. Kuvitellut ostoepäilyt voivat olla esimerkiksi ohjelmiston toimivuuteen ja sen ominaisuuksiin liittyviä kysymyksiä, jotka johtuvat asiakkaan tietämättömyydestä. Ne voidaan kumota referensseillä ja asiakkaiden antamalla arvosteluilla. Kokemuseräisiä ostoepäilyjä myyjä ei voi osoittaa vääräksi, koska nämä perustuvat asiakkaan omiin kokemuksiin. Nämä voivat esimerkiksi olla huonoja kokemuksia kilpailijoiden vastaavista palveluista tai myyjän aikaisemmasta toiminnasta asiakasta kohtaan. Huonojen kokemusten kumoaminen vaatii myyjältä vakuuttamista ja takaamista siitä, että kaikki tulee toimimaan. Tärkeintä ostoepäilyissä on kuitenkin se, että myyjä kartoittaa ennen myyntitapahtumaa kaikki mahdolliset ja jopa mahdottomat ostoepäilyt sekä pyrkii löytämään vastaukset näihin. (Rope 2005, 397-398.)

Valmisteluvaiheen jälkeen tulee myynnin toteutusvaihe, eli niin sanottu myyntikeskustelu käydään tässä osiossa. On elintärkeää antaa asiakkaalle positiivinen ensivaikutelma, koska tämä luo pohjan koko myyntitapahtuma onnistumiselle (Ojasalo & Ojasalo 2010, 56). Myyntikeskustelu tulisi aloittaa avauskeskustelulla, joka on niin sanottua small talkia. Myyjän näkökulmasta tämä on lämmittelyvaihe, jonka tarkoituksena on muodostaa näkemys siitä minkälainen asiakas on ja selvittää ostoryhmän roolit, eli kenellä on suurin rooli ostopäätöksen teossa. (Rope 2005, 398.)

Myyntikeskustelussa tulee myös selvittää asiakkaan tarpeet. Avauskeskustelun jälkeen voidaan tuotteeseen liittyvien kysymyksien avulla siirtyä asiakkaan tarpeiden kartoitukseen, jos näitä ei ole vielä saatu selville ennen myyntitapahtumaa. Tavoitteena on selvittää mitä asioita kannattaa ottaa esille myyntitapahtumassa, koska asiakas haluaa kuulla niistä asioista, joilla on merkitystä juuri asiakkaan turnaukselle. (Rope 2005, 400.) Vaikka tuotteen tekniset ominai-

suudet ovat tärkeitä, ei asiakas tee ostopäätöstä niiden perusteella, vaan sillä mitä lisähyötyä tuote tuo asiakkaalle. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 57.)

Erityisesti b-to-b-myyntissä tarjousvaiheen tärkeä rooli tulisi ottaa huomioon, koska se ei ole pelkästään vaihe, jossa myyjä esittää tuotteen hinnat kirjallisessa muodossa asiakkaalle. Tarjousvaihe tulisi nähdä myynnillisenä mahdollisuutena, jolla on oma tärkeä rooli koko myyntitapahtuman onnistumisen kannalta. Vaihe voidaan jakaa kahteen pääluokkaan, jotka ovat vakiotarjoukset ja räätälitarjoukset. Kun on kyse vakiotarjouksesta, yrityksellä on perustuote ja ennalta määritellyt hinnat tuotteelle. Vakiotarjous voi lukea suoraan myyntimateriaaleissa, koska kun hinnat ovat vakioita ne voidaan kertoa suoraan asiakkaalle. Räätälitarjoukset ovat joustavampi tapa, koska ne rakennetaan asiakaskohtaisesti. (Rope 2005, 401.) Esimerkkinä räätälitarjouksista, jos TorneoPalin potentiaalisella asiakkaalla on suuri näkyvyys paikallisessa jalkapalloyhteisössä, voidaan tarjous räätälöidä niin että asiakas varmasti ostaa ohjelmiston. Tällä voi olla pidemmällä aikavälillä suurempi vaikutus, kun ihmiset näkevät ohjelmiston asiakkaan käytössä ja sana leviää tätä kautta eteenpäin. B-to-b-tarjouksissa on yleisesti myös ongelmana se, että tarjousten sisältöä ei mietitä tarpeeksi visuaalisesta näkökulmasta. Kun tarjous on tehty visuaalisesti huolella, luo tämä luottamusta asiakkaassa aivan eri tavalla kuin huolimattomasti tehty tarjous. (Rope 2005, 402.)

Tarjouksen esittämisen jälkeen myyjän tehtävä on saada kauppa aikaan. Myyjän tulisi rohkaita asiakasta kaupantekoon ja löytää juuri oikea hetki tähän. Usein kaupantekoa auttaa, kun asiakasta houkutellaan ostamaan tuote. Koekäyttö tai ilmainen kokeilujakso ovat varsinkin ohjelmistoalalla yleisiä käytäntöjä, joiden avulla poistetaan asiakkaan epäluulot ennen ostopäätöksen tekoa. Kaupan peruminen koekäytön jälkeen on paljon epätodennäköisempää, kun asiakas on päässyt kokeilemaan tuotetta käytännössä. (Rope 2005, 403-404.) Kaupan päättäminen kumpaakin osapuolta hyödyntävällä ja reilulla tavalla, luo hyvät lähtökohdat pitkälle ja hyvälle asiakassuhteelle. Jos asiakas tuntee, että myyjä on huijannut myyntitapahtumassa, asiakas harvoin palaa ostamaan palveluita samalta myyjältä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 59.)

Yrityksen tulisi tehdä päätökset siitä, miten myyjä voi operoida hinnalla ja mitkä ovat tuotteen perushinnat. Jos yritys käyttää alennuksia, tulisi näiden varalle suunnitella toimintamalli, koska alennuksia ei pitäisi antaa löyhin perustein, vaan näiden takana tulisi aina olla jokin syy. Syitä alennuksiin voivat olla esimerkiksi vuosiestojen suuruus tai näkyvyyden lisääminen asiakkaan avulla. (Rope 2005, 404-405.)

Myyntitapahtuman jälkeen asiakassuhteen jatkuvuuden kannalta tulee huomioida myynnin jälkihoitovaihe. Kyseinen vaihe voidaan jakaa kahteen osaan, jotka ovat toimituksen toimivuus ja asiakastyytyväisyys. Toimituksen toimivuudella tarkoitetaan sitä, että myyjä on aina vastuussa siitä mitä on myyty. Myyjän vastuu ei lopu myyntitapahtumaan, vaan vasta siihen,

kun lasku toimitetaan asiakkaalle ja asiakas on tyytyväinen. Huolimatta siitä kuka yrityksessä laskuttaa asiakasta, myyjä on aina vastuussa siitä, että lasku ja toimitus täsmäävät. Jokaiseen myyntiprosessiin kuuluu olennaisena osana asiakastytyväisyyden varmistaminen. Tähän löytyy monia eri tapoja, joiden toimivuus riippuu paljon liiketoiminnan luonteesta ja kauppojen suuruudesta. Esimerkiksi suurissa hankkeissa myyjältä edellytetään henkilökohtaisia tyytyväisyyskyselyjä, kun taas pienemmissä hankkeissa lyhyt palaute internetissä voi olla toimivampi ratkaisu. Tärkeintä on kuitenkin selvittää asiakkaan ostokokemus, jonka pohjalta omaa toimintaa voidaan kehittää ja jonka kautta saadaan positiivisia referenssejä myynnin tueksi. (Rope 2005, 407-408.)

6 Suosittelemarkkinointi

Jatkumona myyntitapahtumaan ja erityisesti sen jälkihoitovaiheeseen on tärkeää ymmärtää miksi asiakassuhteista tulee pitää huolta myös myyntitapahtuman jälkeen. Opinnäytetyön kolmas kehittämiskysymys liittyi siihen miten asiakassuhteita voidaan käyttää hyödyksi markkinoinnissa. Niin kutsutun suosittelumarkkinoinnin tarkoituksena on hyödyntää asiakkaiden suositteluja uusasiakashankinnassa ja asiakkuuksien hallinnassa. Edellytyksenä sille, että asiakas jättää positiivisen arvostelun tai jakaa kokemuksiaan eteenpäin, on erinomainen asiakastytyväisyys. Muiden ihmisten suositteluita pidetään edelleen luotettavana tiedonlähteenä, ja ne yritykset, jotka saavat uusia asiakkaita suositteluiden kautta, myös menestyvät markkinoilla. (Ylikoski 2010, 1.)

Niiden yritysten tuotteita tai palveluita, joita suositellaan sosiaalisessa mediassa ja verkossa menestyvät yleisesti paremmin kuin ne, joilla ei ole suositteluita. Ystävän tai tuttavien kokemuksella on suuri merkitys kuluttajan valinnassa, ja internet on tehnyt suositteluiden antamisesta nykypäivänä entistä helpompaa. Suosittelujen saaminen ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys, vaan on tärkeää, että asiakas on kokonaisvaltaisesti tyytyväinen saamaansa palveluun. Kun keskitytään tuottamaan asiakkaalle loistavaa palvelua ja tuotetta, on tämä pitkällä aikavälillä paras keino toteuttaa suosittelumarkkinointia. (Leino 2012, 73-79.)

6.1 Asiakassuhteiden vaikutus liiketoimintaan

Yrityksissä kiinnitetään nykyään paljon huomiota asiakkuuksien hallintaan, ja tästä onkin muodostunut yksi markkinoinnin keskeisistä ajattelutavoista. Monet yritykset keskittyvät luomaan asiakassuhteita tietyn prosessin mukaan ja tätä kautta systemaattisesti ylläpitämään ja hyödyntämään niitä. (Bergström & Leppänen 2015, 418.)

Niin tärkeää kuin uusien asiakkaiden löytäminen b-to-b-liiketoiminnassa onkin, ei nykyisiä asiakassuhteita ja näiden kehittämistä tule jättää huomiotta. Nykyisten asiakkaiden pitämi-

nen tyytyväisenä ei vaikuta pelkästään yrityksen liiketoiminnallisen kannattavuuden kehitykseen, vaan tällä on myös paljon muita positiivisia vaikutuksia. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 121-127.)

Ojasalojen mukaan (2010, 126) huomattavimmat hyödyt, joita yritys saa pitkistä ja hyvin hoidetuista asiakassuhteista ovat:

- Liiketoiminnan kannattavuuden kasvu
- Lisääntyneet ostot
- Pienentyneet kustannukset
- Asiakkaiden vähentynyt hintaherkkyys
- Asiakkaiden referensseihin ja arvosteluihin perustuva markkinointi
- Ilmainen kuulopuheisiin perustuva markkinointi
- Oppiminen asiakkailta

Hyvin hoidetut asiakassuhteet vaikuttavat positiivisesti liiketoimintaan, kun asiakkaat keskittävät ostoja myyjälle ja ovat valmiita käyttämään vuosi vuodelta enemmän rahaa. Monella toimialalla on huomattu vastaavaa kehitystä. Asiakassuhteiden kehittyessä pidemmiksi yrityksen kustannukset myös pienenevät, kun asiakas ei tarvitse enää koulutusta ja vakaan asiakaskunnan avulla voidaan uusasiakashankintaa käytettyjä resursseja vähentää. Usein ensioston yhteydessä tarjottu alennus tai ilmainen kokeilujakso voidaan myös unohtaa, kun asiakassuhde kehittyy. Tällä on suuri vaikutus kannattavuuteen, kun voidaan veloittaa täysi hinta tuotteesta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 127-129.)

Hyvin hoidettuja asiakassuhteita voidaan käyttää hyödyksi myös markkinoinnissa. Referenssit ja asiakkaiden eteenpäin jakamat positiiviset kokemukset ovat todella arvokkaita yritykselle. Erityisesti b-to-b-markkinoilla, kun ostokohde on monimutkaisempi ja ostopäätös on haastavampi tehdä. Asiakkaiden vapaaehtoisesti jakamat kokemukset ovat täysin ilmaista markkinointia ja näillä on usein paljon tehokkaampi vaikutus ostopäätökseen kuin maksetuilla mainoksilla. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 127-129.)

6.2 Word of mouth -markkinointi

Niin kutsuttu word of mouth on suosittelumarkkinoinnin muoto, jossa asiakkaat jakavat suositteluita ja kokemuksia toisilleen. Yritys voi palkata asiakkaan hankkimaan uusia asiakkaita suositteluiden avulla tai sitten kaikki voi tapahtua itsestään asiakkaan vapaaehtoisesta aloitteesta. Kun asiakas suosittelee yritystä vapaaehtoisesti sidosryhmille, on tämä täysin ilmaista markkinointia ja näin oiva tapa mikroyrityksille tavoittaa ihmisiä ilman suuria markkinointikustannuksia. Word of mouth -markkinointi voidaan kääntää suomen kielessä muotoon kuulo-

puheisiin perustuva markkinointi tai suusanallinen markkinointi, mutta virallista termiä tälle ei vielä ole. (Bergström & Leppänen 2015, 34.)

Yritykset voivat vaikuttaa siihen jakavatko asiakkaat positiivisia kokemuksia eteenpäin ystävilleen. Kaikki perustuu siihen, että yritys huolehtii asiakassuhteista ja yrittää tehdä asiakkaista mahdollisimman tyytyväisiä. Yritys voi myös omalla toiminnallaan helpottaa asiakasta jakamaan kokemuksia eteenpäin ja varmistaa, että vaikutusvaltaiset ihmiset toimialalla tuntevat yrityksen tarjoaman. (WOMMA 2007.)

Markkinointiyhdistys WOMMA (2007) listaa word of mouth -markkinoinnin peruselementit:

- Ihmisten tietoisuuden lisääminen palveluista ja tuotteista
- Niiden ihmisten tunnistaminen, jotka todennäköisemmin jakavat mielipiteen
- Työkalujen tarjoaminen asiakkaille helpottamaan kokemusten jakamista
- Opiskelemalla missä ja milloin kokemukset jaetaan
- Kannattajien, vähättelijöiden ja neutraalien kuuntelu

7 Tutkimuksen toteutus

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen tutkimus eli tavoitteena on kehittää käytännön toimintaa ammatillisessa kentässä. Toiminnallinen opinnäytetyö voi sisältää tunnusmerkkejä niin laadullisesta tutkimuksesta (kvalitatiivisesta) kuin määrällisestä tutkimuksesta (kvantitatiivisesta). Tämä tutkimus sisältää laadullisen tutkimuksen piirteitä, koska toiminnallisen tutkimuksen lopputuotos antaa uutta tai aikaisempaa parempaa tietoa, jonka avulla toimeksiantaja voi kehittää toimintaansa. Toiminnallinen opinnäytetyö voi olla siis esimerkiksi prosessikuvaus, opas tai malli. (Salonen 2013, 5-6.) Tutkimuksessa käytettiin kahta tutkimusmenetelmää, jotka olivat benchmarking-analyysi ja teemahaastattelu. Benchmarking-analyysi toteutettiin TorneoPalin kahdelle kilpailijalle ja yhdelle toimialan ulkopuoliselle toimijalle, joka toimi myös malliesimerkkinä. Teemahaastattelu toteutettiin toimeksiantajalle ja toiselle suomalaiselle ohjelmistoalan b-to-b-yritykselle.

Toiminnallinen tutkimus etenee loogisesti suunnitteluvaiheesta toteutusvaiheeseen ja lopulta sen arviointiin. Verrattuna tutkimukselliseen opinnäytetyöhön toiminnallinen työ sisältää enemmän sosiaalista kanssakäymistä eri toimijoiden kanssa. Varsinkin toimeksiantaja on usein mukana koko projektin ajan arvioimassa, antamassa palautetta ja ohjaamassa työtä oikeaan suuntaan. Muita toimijoita ovat esimerkiksi haastateltavat henkilöt ja opinnäytetyön ohjaaja. (Salonen 2013, 5-6.)

7.1 Benchmarking

Benchmarking-analyysi eli vertaiskehittäminen on keino, jonka avulla voidaan kehittää yritystä tai sen osaa vertailemalla muihin organisaatioihin. Vertailtavat yritykset voivat toimia täysin eri toimialoilla, mutta toiminnan kohta jota kehitetään tulee olla samansuuntainen. Jos kehitetään asiakassuhteiden hyödyntämistä markkinoinnissa, tulisi tarkastella toisten yritysten vastaavaa toimintaa. Analysoimalla miten toiset yritykset hoitavat tätä osa-aluetta, omaa toimintaa voidaan tämän pohjalta kehittää, parantaa ja tehostaa. (Rope, 2005, 106-107.)

Tässä tutkimuksessa benchmarking-analyysin avulla pyrittiin vastaamaan erityisesti opinnäytetyön kolmanteen kehittämiskysymykseen, eli miten asiakassuhteita voidaan hyödyntää osana markkinointia. Benchmarking-analyysi tehtiin kahdelle TorneoPalin kilpailijalle ja tavoitteena oli selvittää miten yritykset toteuttavat suosittelumarkkinointia. Tämän lisäksi analysoitiin yritystä, joka on onnistunut hyödyntämään asiakassuhteita markkinoinnissaan erinomaisesti.

TorneoPalin suurin kilpailija Ison-Britannian markkinoilla on League Republic, joka tarjoaa hyvin samankaltaista ohjelmistoa kuin TorneoPal. Informaatiota siitä, kuinka League Republic hoitaa ja hyödyntää asiakassuhteita markkinoinnissa kerättiin sosiaalisen median kanavien ja nettisivujen kautta. League Republic -analyysin tarkoituksena oli kerätä tietoa Ison-Britannian markkinoilla pidempään toimineen kilpailijan näkökulmasta. Toinen benchmarking-analyysi toteutettiin Demosphere nimiselle yritykselle, joka toimii samalla toimialalla kuin TorneoPal ja League Republic. Yritys toimii pääosin Yhdysvaltojen markkinoilla, mutta on myös laajentanut toimintaansa Isoon-Britanniaan. Demosphere on menestynyt Yhdysvalloissa todella hyvin ja onkin kooltaan vielä suurempi yritys kuin League Republic. Tarkoituksena oli selvittää miten kyseisen toimialan yksi suurimmista organisaatioista toteuttaa suosittelumarkkinointia. Kolmas yritys, jota analysoitiin benchmarking-menetelmällä, oli Phorest. Phorest tarjoaa yksinomaan hius- ja kauneusalalle kassa- ja ajanvarausjärjestelmää. Phorest valittiin tutkimukseen sen takia, että TorneoPalin kilpailijoiden lisäksi haluttiin analysoida yritystä, joka on hyödyntänyt erinomaisesti suosittelumarkkinointia omassa toiminnassaan. Vaikka Phorest toimii eri toimialalla, voidaan sen toiminnasta oppia paljon uutta, koska yrityksen asiakastytyväisyys on erinomaisella tasolla.

7.2 Teemahaastattelut

Teemahaastatteluissa on ennalta päätettyjä teemoja, eikä näistä poiketa haastattelua toteuttaessa. Haastattelu etenee teemoja tarkentavien kysymysten varassa ja tarkoituksena on saada vastauksia, joilla on merkitystä tutkimusongelman kannalta. Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelmat ovat kehittämiskysymyksiä, jotka on listattu opinnäytetyön taustaa -

kappaleessa. Teemahaastattelut liittyvät tutkittavan ilmiön viitekehykseen eli siihen mitä ilmiöstä tiedetään jo valmiiksi. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 74-75.)

Teemahaastatteluiden tarkoituksena oli saada tietoa b-to-b-yritysten toiminnasta Ison-Britannian markkinoilla ja erityisesti siitä miten yritykset ovat valinneet kohderyhmät, saaneet yhteyden potentiaalsiin asiakkaisiin ja rakentaneet myyntitapahtuman. Teemahaastattelussa keskityttiin siis opinnäytetyön ensimmäiseen ja toiseen kehittämiskysymykseen. Näistä aiheista tietoa on vaikea saada ilman haastatteluita, koska tietoa ei löydy julkisena ja usein sitä ei ole edes dokumentoitu. Teemahaastattelut jaettiin kolmeen teemaan, jotka johdettiin suoraan kehittämiskysymyksistä. Teemoilla luotiin haastattelulle runko, jonka pohjalta haastattelu myös eteni. Tämän lisäksi teemoista oli laadittu tarkentavia kysymyksiä, joiden tarkoituksena oli saada vielä syvempää tietoa, etteivät haastattelut jäisi pelkälle yleiselle tasolle.

Haastatteluiden teemat olivat seuraavat:

- Segmentointi osana laajentumista Ison-Britannian markkinoille
- Potentiaalisten asiakkaiden kartoitus
- Myyntitapahtuma osanan uusasiakashankintaa

Olennaista teemahaastatteluiden onnistumisen kannalta oli tavoittaa oikeat henkilöt haastateltavissa yrityksissä. Henkilö, joka on ollut johtavassa roolissa ja nähnyt laajasti koko Ison-Britannian operaation toiminnan, omasi hyvät valmiudet teemahaastatteluiden onnistumiselle. Tutkimuksen kannalta oli myös tärkeää, että yksi haastateltavista oli TorneoPalin työntekijä, joka oli ollut mukana alusta lähtien yrityksen kansainvälistymisessä. Haastatteluun valikoitui TorneoPalin kansainvälisen liiketoiminnan johtaja Colm O’Neill. Kyseisen henkilön työkokemus vastasi täydellisesti sitä mitä tietoa teemahaastatteluilla pyrittiin saamaan. Teemahaastattelu TorneoPalille tehtiin samalla tavalla kuin tutkimuksen muille kohdeyrityksille. Teemahaastattelun avulla pyrittiin selvittämään mitä toimenpiteitä TorneoPal on tehnyt segmentoinnin ja myyntitapahtuman osalta Ison-Britannian markkinoilla. Tämän lisäksi tavoitteena oli selvittää mitkä keinot on todettu toimiviksi ja mitkä keinot taas eivät ole toimineet.

Toinen teemahaastattelu tehtiin yritykselle nimeltä Fiare. Fiare suunnittelee ja tekee eri toimialojen yrityksille online-markkinapaikkoja. Kuluttajat eivät siis osta mitään verkkosivujen tuottajalta, vaan muilta kuluttajilta, jotka ovat listanneet tuotteensa sivustolle. Hyvänä esimerkkinä on sivusto nimeltä Nettiauto, jonka kautta ihmiset voivat ostaa ja myydä ajoneuvoja. Tämänkaltaisten selainpohjaisten markkinapaikkojen tarkoituksena on helpottaa esimerkiksi autojen myyntiä ja ostoa, mutta myös kerätä paljon kävijöitä ja näin tehdä rahaa yritykselle mainostuloilla. Fiare hoitaa näiden sivustojen kehittämisen ja ylläpidon asiakkaan puolesta. Fiare on tämän opinnäytetyön kannalta todella mielenkiintoinen yritys, koska yritys on suomalainen ohjelmistoalan yritys, joka toimii b-to-b-puolella. Tämän lisäksi yritys aloitti

laajentumisen Ison-Britanniasta ja kyseisestä alueesta on viime vuosina muodostunut yritykselle tärkein ulkomaan markkina-alue. Haastatteluun valikoitui yrityksen toimitusjohtaja Tommi Heikkonen, joka on ollut yrityksen toiminnassa mukana jo useamman vuoden ja nähnyt lähietäisyydeltä Fiaren laajentumisen Isoon-Britanniaan. Heikkonen on myös pitänyt Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijoille luentoja keinoista, miten yritys voi rantautua uudella kohdealueella. Haastateltava omasi siis hyvät lähtökohdat haastattelun onnistumiselle.

8 Tutkimuksen tulokset

Tutkimusten avulla opinnäytteeseen saatiin uutta ja ajankohtaista tietoa kuten oli tarkoituskin. Tulokset vastasivat siis kokonaisuudessaan sitä, mitä tietoa opintynäytteen tekijä oletti tutkimusmenetelmillä saavutettavan. Tutkimuksen tuloksilla täydennettiin teoriaa ja etenkin työn lopputuotoksen kannalta ne antoivat tärkeitä näkökulmia ja kehittämisideoita. Pelkän teorian pohjalta kehittämisehdotukset olisivat jääneet melko laihoiksi. Tutkimus antoi siis ajankohtaisia esimerkkejä siitä, mitä keinoja kannattaa ja mitä keinoja ei kannattaa hyödyntää uusasiakashankinnassa.

Benchmarking-analyyseillä saatiin tietoa siitä, miten kilpailijat hyödyntävät asiakassuhteita markkinoinnissa. Tämä on tärkeää tietoa, koska kilpailu Ison-Britannian markkinoilla on paljon kovempaa kuin Suomessa, ja kaikki tieto joka auttaa kehittämään toimeksiantajan toimintaa paremmaksi kuin kilpailijoiden, on arvokasta. Tutkimuksen tulosten kannalta oli myös tärkeää analysoida yritystä, joka hyödyntää esimerkillisesti suosittelumarkkinointia liiketoiminnassaan. Benchmarking-analyyseillä saatiin selviä kehittämisideoita, jotka vietiin myös lopputuotokseen asti. Kolmella benchmarking-analyysillä varmistettiin, että tulokset olivat kattavat ja että analysoitavana oli niin hyviä kuin huonoja esimerkkejä.

Teemahaastattelut onnistuivat oikein hyvin, ja tietoa saatiin kattavasti niin toimeksiantajan omasta toiminnasta kuin toisesta ohjelmistoalan b-to-b-liiketoiminnastakin. Toimeksiantajan haastattelun tulokset olivat etenkin sen kannalta tärkeitä, että niiden kautta saatiin kattava käsitys siitä mitä yritys on tehnyt kohdealueella uusasiakashankinnan suhteen ja mitkä toimintatavat oli todettu toimiviksi. Tulokset olivat odotetunlaisia ja näiden avulla luotiin kokonaiskuva uusasiakashankinnan nykytilanteesta, mikä auttoi ongelmakohtien tunnistamisessa. Toisen teemahaastattelu antoi erinomaista tietoa toisen suomalaisen ohjelmistoalan yrityksen uusasiakashankinnasta Ison-Britannian alueella. Tutkimuksen tulosten kannalta oli todella tärkeää, että haastattelu onnistui, koska pelkän toimeksiantajan haastattelemine ei olisi rittänyt tukemaan opintynäytteen teoriaa. Haastattelun tuloksista saatiin jopa loistavia kehittämisideoita työn lopputuotokseen.

8.1 Benchmarking: League Republic

League Republic tarjoaa sovelluspohjaista järjestelmää, jonka avulla voi helposti järjestää urheiluturnauksia ja -sarjoja. Järjestelmä on ollut markkinoilla vuodesta 2003 lähtien, ja yrityksellä on tuhansia asiakkaita ympäri maailmaa. Yritys toimii Isosta-Britanniasta käsin ja on selkeästi TorneoPalin suurin kilpailija kyseisillä markkinoilla. Analyysin pohjalta selvisi, että järjestelmä on hyvin samankaltainen kuin TorneoPalin tarjoama vaihtoehto. Suurimmat erot löytyvät järjestelmien ominaisuuksista ja käytettävyydestä. TorneoPalista löytyy paljon enemmän ominaisuuksia, kun taas League Republic on käyttäjäystävällisempi vaihtoehto.

League Republic hyödyntää asiakassuhteita ja näistä saatuja referenssejä kotisivuilla. Etusivulla on tietoa yrityksen suurimmasta asiakkaasta Englannin jalkapalloliitosta. Kyseisen referenssin luotettavuutta on pyritty lisäämään keräämällä positiivisia kommentteja liiton edustajilta. Yritys käyttää selkeästi kyseistä asiakassuhdetta vahvasti hyödyksi järjestelmän markkinoinnissa, koska liitolla on vahva asema paikallisessa jalkapalloyhteisössä ja ihmiset luottavat tähän. Tämän lisäksi League Republic on kerännyt nettisivuille referenssilistan yrityksen muista asiakkaista. Referenssilistasta tekee omaperäisen se, että yritys käyttää asiakkaiden kommenttien sijaan työnäytteitä referensseinä. Kun asiakas tilaa järjestelmän yritykseltä, asiakkaalle tehdään tulossivut. League Republic käyttää näitä referensseinä, mikä on oiva tapa, koska asiakas näkee suoraan malliesimerkkejä siitä mitä yritys pystyy tarjoamaan.

League Republicista löytyy referenssejä ja asiakkaiden kokemuksia myös muilta nettisivuilta. Capterra on sivusto, joka listaa ohjelmistoja ja auttaa muita yrityksiä löytämään näitä. League Republic on selvästi panostanut kyseiseen sivustoon, koska yritys löytyy sieltä helposti ja sillä on 48 viiden tähden arvostelua. Huomionarvoista asiakkaiden arvosteluissa on se, että järjestelmää on moitittu hieman haastavaksi käyttää, mutta yrityksen asiakaspalvelua on keuhuttu monessa yhteydessä erinomaiseksi. Tämä osoittaa sen, että yritys huolehtii asiakkaista ja panostaa asiakassuhteiden hallintaan.

LeagueRepublic Reviews and Pricing - 2018 - Capterra

<https://www.capterra.com/p/156090/LeagueRepublic/> ▼

★★★★★ Rating: 5 - 48 reviews

What are users saying about LeagueRepublic? Read real LeagueRepublic reviews, pricing information and what features it offers.

You visited this page.

Kuvio 6 League Republic arvostelut (Google 2018)

Heikkouksena voidaan League Republicin osalta pitää sitä, että asiakasreferenssit ovat painotuneet yhteen paikkaan. Capterra-sivusto on lähes ainoa paikka, josta yrityksestä löytää muiden käyttäjien kommentteja ja arvosteluista. Facebookissa yrityksellä on vain muutama ar-

vostelu, vaikka seuraajakunta on melko suuri. Yritys voisi hyödyntää tätä seuraajakuntaa tehokkaammin ja kerätä myös Facebookiin suuren määrän referenssejä. TorneoPalilla ei ole tällä hetkellä arvosteluita kuin Facebookissa, joten League Republicin toiminnasta voidaan poimia selvänä kehittämiskohtana muiden sivustojen hyödyntäminen.

8.2 Benchmarking: Demosphere

Demosphere on yhdysvaltalainen yritys, joka tarjoaa hyvin samanlaista selainpohjaista järjestelmää kuin TorneoPal ja League Republic. Demosphere toimii pääosin vain Yhdysvaltain markkinoilla, mutta yrityksellä on asiakkaita myös Ilossa-Britanniassa.

League Republicin tapaan Demosphere hyödyntää asiakasreferenssejä kotisivuillaan. Yritys on kuitenkin valinnut vielä League Republicia henkilökohtaisemman lähestymistavan: sivustolle on kerätty kuvia asiakkaista, jotka ovat antaneet kommentin yrityksestä. Kuvien avulla muut asiakkaat voivat yhdistää referenssit ihmisten kasvoihin, mikä lisää referenssien luotettavuutta merkittävästi. Kuvien tarkoituksena on selventää tekstin taustoja, olla henkilökohtaisia ja antaa tekstisisällölle kasvot (Leino 2012, 188-189).

Member Testimonials

What does the youth sports community say about Demosphere?

Tom Garigen

Director of Coaching, Empire United Soccer Academy



"After bouncing around on a number of different registration platforms, I am very glad we decided to give Demosphere a try. The onboarding process was very smooth, but when I did have a concern or problem the support was quick, effective, and friendly. Now that we have been using the system I wish we would have tried them sooner. The best part, less of my time is spent managing the registration system so I can spend more energy on making my program better for the players."

Kuvio 7 Demospheren asiakasreferenssi (Demosphere 2018)

Demospherellä ei ole erikseen ulkomaan liiketoiminnalle sosiaalisen median tilejä, vaan kaikki hoidetaan yhteisiltä tileiltä. Yrityksen Facebookista suurimpana huomiona esiin nousee se, että yrityksellä ei ole arvosteluominaisuutta päällä. Asiakkaat eivät siis voi jättää arvosteluita yrityksen Facebook-tilille. Syynä tähän voi olla, että yritys on joskus saanut paljon huonoja arvosteluita, eikä yritys halua potentiaalisten asiakkaiden näkevän niitä. Yrityksellä on Facebookissa selvästi suurin seuraajakunta verrattuna TorneoPaliin ja League Republiciin, mutta toisaalta yritys ei ole hyödyntänyt seuraajakuntaa juuri ollenkaan. Demospheren koon ja suuren asiakaskunnan perusteella suosittelumarkkinoinnin aktiiviseen toteuttamiseen on hyvät lähtökohdat. Tällä hetkellä ainoa paikka, josta potentiaalinen asiakas voi lukea muiden asiak-

kaiden kokemuksia yrityksestä, on sen kotisivut. Vaikka referenssit ovat sivuilla henkilökohtaisia ja positiivisia, on yritys valinnut ne sinne itse ja tämä saattaa herättää epäilyksiä potentiaalisessa asiakkaassa. Esimerkiksi Facebookissa ja Capterrassa yritykset eivät voi kontrolloida arvosteluita, vaan kaikki voivat vapaasti kirjoittaa oman mielipiteensä. Tämä tekee arvosteluista paljon luotettavampia ja tästä syystä yrityksen tulisi keskittyä saamaan positiivisia arvosteluita näihin kanaviin.

8.3 Benchmarking: Phorest Salon Software

TorneoPalin kahden kilpailijan lisäksi on tutkimusten tulosten kannalta tärkeää tehdä benchmarking-analyysi yritykselle, joka hyödyntää suosittelumarkkinointia esimerkillisesti liiketoiminnassaan. Irlantilainen ohjelmistoalan yritys Phorest Salon Software on oiva esimerkki yrityksestä, jossa on ymmärretty asiakasreferenssien voima osana markkinointia. Lyhyesti selitettynä Phorest tarjoaa hius- ja kauneusalan yrityksille kassa- ja ajanvarausjärjestelmää. Yritys toimii koko Ison-Britannian alueella ja on yksi kyseisen toimialan markkinajohtajista.

TorneoPalin tapaan Phorest myy tietokoneohjelmistoa, joten myös sille asiakkaiden arviot ovat todella tärkeä osa markkinointia. Phorestilla oli benchmarking-analyysiä tehdessä 64 arvostelua, joista melkein kaikki olivat täydet viisi tähteä. Huomionarvoista, erinomaisten arvosteluiden lisäksi, oli se että yritys oli vastannut lähes jokaiseen sanalliseen arvosteluun. Myös arvosteluihin, joissa asiakkaalla oli negatiivista sanottavaa, oli vastattu ystävällisesti ja ammattimaisella otteella. Tämä on asia, jonka voi ehdottomasti poimia osaksi TorneoPalin toimintaan, koska sosiaalisessa mediassa vuorovaikutus ja vuoropuhelu asiakkaan kanssa ovat elintärkeässä roolissa. Näin asiakassuhdetta voidaan syventää entisestään, ja samalla nähdään kuinka yritys suhtautuu asiakkaisiin.



Kuvio 8 Phorestin asiakasarvio (Facebook 2018)

Kuten muillakin yrityksillä, joille benchmarking-analyysi tehtiin, myös Phorestilla oli asiakasreferenssejä kotisivuilla. Kotisivuille oli koottu yleisiä kysymyksiä ja epäluuloja, joita asiakas saattaa tuntea ennen ostoprosessia. Näiden kysymysten alle oli koottu yrityksen asiakkaiden vastauksia ja kyseisten asiakkaiden kuvat. Tämä on hyvä tapa, koska usein potentiaalisella asiakkaalla on epäluuloja ja tällä tavalla ne voidaan kumota jo ennen myyntitapahtumaa. Kun vastaus tulee toiselta asiakkaalta eikä suoraan yritykseltä, voi potentiaalinen asiakas samastua tähän paljon helpommin.

Kuten moni ohjelmistoyritys Ison-Britanniassa, myös Phorest on listautunut Capterra-sivustolle. Yrityksellä on sivustolla huikeat 342 arvostelua, joiden keskiarvo on täydet viisi tähteä. Tämä kertoo siitä, että yritys huolehtii asiakassuhteista hyvin huolella. Tästä on hyötyä, kun potentiaalinen asiakas selvittää eri vaihtoehtoja ja näkee kuinka moni ihminen suosittelee Phorestia. Nämä arvostelut näkyvät myös ensimmäisenä, kun asiakas etsii Phorestia Googlesta. Phorest on loistava esimerkki siitä mihin TorneoPalin tulisi pyrkiä tulevaisuudessa.

8.4 Teemahaastattelu: TorneoPal

Haastattelu toteutettiin yrityksen kansainvälisen liiketoiminnan vastuuhenkilölle, joka on ollut mukana kansainvälistymisprojektissa sen alusta lähtien. Haastattelulla saatiin uutta ja teoriaa täydentävää tietoa, mutta ennen kaikkea sillä vahvistettiin opinnäytetyön tekijän tietämystä siitä, mitä toimenpiteitä toimeksiantaja on jo tehnyt Ison-Britannian markkinoilla. Etenkin tieto siitä, mitä toimeksiantaja oli todennut toimiviksi käytännöiksi, oli erittäin tärkeää opinnäytetyön lopputuotoksen kannalta.

8.4.1 Segmentointi osana laajentumista Ison-Britannian markkinoille

Kansainvälistyminen lähtee liikkeelle kohdemaan valinnasta. Kohdemaan valinta riippuu monesta eri tekijästä, mutta etenkin alue, joka omaa erinomaisen markkinapotentiaalin, tulisi olla ennakkosuosikkien joukossa. Tämä tuli vahvasti esille, kun haastateltava kertoi kuinka Iso-Britannia valikoitui kohdealueeksi jalkapallon vahvan aseman ja turnausten suuren määrän perusteella. Haastateltava totesi, että valintaan vaikuttivat myös kulttuuri, kieli, lait ja aikaero. Nämä kaikki loivat pohjan kohdemaan valinnalle, joka oli yrityksen mukaan lopulta selkeä valinta.

Kuten Rope (2005, 153-154) toteaa, yrityksen tulisi löytää oman osaamiseen ja liiketaloudellisen tuloksen kannalta parhaat segmentit eikä pyrkiä käsittelemään yrityksen kokonaismarkkinoita yhtenä kokonaisuutena. Haastattelussa ilmeni, että yrityksen henkilöstön vahva tietämys jalkapallosta urheilulajina oli suurin peruste ensisijaisen segmentin valinnalle. Kaikki jalkapalloturnaukset Ison-Britanniassa ovat liian suuri segmentti, koska turnauksia järjestetään

vuosittain tuhansia ympäri maata. Tästä syystä yritys valitsi ensisijaiseksi segmentiksi nuorten jalkapalloturnaukset. Haastateltavan mukaan nuorten jalkapalloturnauksissa löytyy paljon kiinnostusta TorneoPal-ohjelmistoa kohtaan, koska se helpottaa järjestäjien ja turnaukseen osallistuvien ihmisten elämää merkittävästi.

8.4.2 Potentiaalisten asiakkaiden kartoitus

Kun haastattelussa selvitettiin tapoja, joilla yritys kontaktoi potentiaalisia asiakkaita, esiin nousi Facebookin tärkeä rooli. TorneoPal oli aikaisemmin kokeillut suoraan asiakkaalle soittamista, mikä oli toiminut melko hyvin, koska ensimmäiset asiakkaat oli saatu tällä menetelmällä. Myös sähköposteilla oli pyritty saamaan yhteys turnausten järjestäjiin, mutta tätä ei ollu todettu toimivaksi menetelmäksi. Haastateltavan mukaan Facebookilla oli saatu todella hyviä tuloksia ja tästä oli muodostunut yrityksen tärkein työkalu uusien asiakkaiden kontaktimisessa. Perusteina siihen, miksi Facebook toimi, oli haastateltavan mukaan se, että asiakas näki heti kuka yhteydenoton takana oli. Facebook ei myöskään ole täynnä roskapostia niin kuin sähköposti, joten viestit eivät katoa tai jää huomaamatta. Haastateltavan mukaan Facebookista löytyy myös ryhmiä, joihin jalkapalloturnausten järjestäjät ovat kokoontuneet keskustelemaan aiheesta. Toisin sanoen näissä ryhmissä segmentointi on jo tehty valmiiksi, joten tehtäväksi jää vain potentiaalisimpien turnausten tunnistaminen.

Viitaten Ropen (2005, 169-170) näkemykseen, makro- ja mikrosegmentoinnilla pyritään löytämään asiakkaiden joukosta potentiaalisimmat yritykset ja kohdehenkilöt. TorneoPal tekee haastateltavan mukaan osittain makro- ja mikrosegmentointia. Asiakkaista selvitetään esimerkiksi turnauksen koko ja sijainti. Haastateltava totesi myös, että yrityksen myyntiprosessin ongelmana on niiden jalkapalloturnausten löytäminen, joilla on varaa maksaa TorneoPalista. Tämä osoittaa, että segmentointivaiheessa on vielä kehittämistä. Etenkin suunnitelmallisesti toteutetulla mikro- ja makrosegmentointilla voidaan korjata tämä ongelma.

8.4.3 Myyntitapahtuma osana uusasiakashankintaa

Haasteena TorneoPalin myyntitapahtumassa on se, että asiakasta ei voida kustannussyistä tavata henkilökohtaisesti. Yrityksen toimisto sijaitsee Suomessa, ja myyntihenkilön palkkaaminen Isoon-Britanniaan ei ole yritykselle vielä mahdollista. Haastateltava tiedosti tämän ja osana tätä kertoi, miten yritys luo luottamusta asiakkaan ja yrityksen välille uusasiakashankinnassa. Tässä haastateltava nosti jälleen kerran esiin Facebookin roolin, koska tämän avulla asiakassuhteesta voidaan jo heti alusta lähtien tehdä persoonallinen ja luottamuksellinen. Tärkeänä osana tätä on kysymysten luonne, koska Facebookissa liian myyntihenkistä asennetta voidaan katsoa pahalla. Haastateltava täsmensi, että kysymysten tulisi olla persoonallisia ja asiakkaan mielenkiinnon herättäviä. Tämän lisäksi asiakkaalle tulisi luoda tunnetila, että

juuri tämä turnaus on valittu kaikista turnauksista rajattuun testiryhmään. Lopuksi haastateltava mainitsi asiakkaiden arvioiden ja referenssien tärkeyden verkossa. Online-arvostelut lisäävät luottamusta, koska kaikki voivat vapaasti kirjoittaa oman arvostelun eikä yritys voi kontrolloida niitä.

Teemahaastattelussa sivuttiin myös asiakassuhteiden hyödyntämistä markkinoinnissa. TorneoPal ei haastateltavan mukaan hyödynnä asiakassuhteita markkinoinnissa, vaikka asiakassuhteet ovat usein hyvät ja vuorovaikutteiset. Haastateltava kuitenkin tiedosti, että tämä on tehokas tapa markkinoida ilman suuria kustannuksia. Usein yrityksen asiakassuhteet ovat vuorovaikutteiset vain tietyn ajan vuodesta, koska turnauksia järjestetään yleisesti muutaman keran vuodessa. Tärkeää olisi kuitenkin olla läsnä ympäri vuoden, koska näin asiakassuhdetta voidaan syventää ja yritys olisi asiakkaiden mielessä jatkuvasti.

8.5 Teemahaastattelu: Fiare

Haastattelu toteutettiin Fiaren toimitusjohtajalle Tommi Heikkoselle. Heikkosella oli hyvä kokonaiskuva siitä mitä Fiare on tehnyt Ison-Britannian markkinoilla ja miten yritys hankkii sieltä uusia asiakkaita. Haastattelulla saatiin erinomaista tietoa toisen suomalaisen ohjelmissuomalaisen yrityksen näkökulmasta. Fiaresta teki mielenkiintoisen tutkimuskohteen se, että yritys on menestynyt Isossa-Britanniassa ja onnistunut rakentamaan vakaan asiakaskunnan alueelle. Tärkeää teoriaa täydentävää tietoa saatiin myös kohdealueen ja Suomen eroista sekä Brexitistä eli Ison-Britannian irtautumisesta Euroopan Unionista.

8.5.1 Segmentointi osana laajentumista Ison-Britannian markkinoille

Fiare oli ennen kansainvälistymistään tehnyt muutamia sellaisia projekteja ulkomailla, jotka olivat tulleet sattumalta yrityksen tietoisuuteen. Toden teolla yritys aloitti kansainvälistymisen muutama vuosi sitten Isosta-Britanniasta, ja haastateltava kertoi, että ensisijaisesti kyseisen kohdealueen suuri koko ja markkinapotentiaali houkuttelivat yritystä. Muita Euroopan suuria markkina-alueita kuten Saksaa tai Ranskaa yritys ei edes harkinnut, koska ohjelmiston kääntäminen englanniksi oli ainoa mahdollinen ratkaisu. Haastateltava kertoi, että yrityksen aktiivinen toiminta kohdealueella ja erityisesti Lontoossa, on johtanut asiakaskontakteihin ympäri maailmaa. Ison-Britannian arvostus maailmalla näkyy yrityksen toiminnassa siten, että Fiare on saanut asiakkaita esimerkiksi Etelä-Afrikasta ja Australiasta. Haastateltavan mukaan monista maista tullaan hakemaan ideoita ja vaikutteita nimenomaan Isosta-Britanniasta.

Business Finland oli ollut mukana yrityksen laajentumisessa Isoon-Britanniaan, mikä auttoi Fiarea saamaan hyviä kontakteja. Business Finland teki myös markkinointitutkimuksen, joka

osaltaan auttoi yritystä löytämään oikeat segmentit ja potentiaalisia asiakkaita. Haastateltava kuitenkin täsmensi, että usein tämänkaltaisen organisaatioiden roolia liioitellaan, koska loppupeleissä yritys tekee itse kaiken myyntityön. Haastateltavan mukaan Business Finlandin rooli oli tärkeä, mutta ilman sitäkin yritys olisi varmasti löytänyt oikeat segmentit ja asiakkaita ajallaan.

8.5.2 Potentiaalisten asiakkaiden kartoitus

Fiare on hyödyntänyt seminaareja ja messuja prospektien kartoituksessa. Etenkin pienet seminaarit, joissa päästään henkilökohtaisesti tapaamaan monia tapahtumaan osallistujia, ovat toimineet erinomaisesti. Haastateltava kertoi, että suorat puhelut eivät ole juuri toimineet, koska ihmiset eivät kohdealueella usein vastaa tuntemattomiin numeroihin. Toinen ongelma on se, että kun puhelinmyyntipalvelu ostetaan muualta, niin ulkopuolisella myyjällä ei ole kattavaa tietämystä toimialasta. Haastateltavan mukaan loppupeleissä asiakas ostaa palvelun Fiarelta sen vahvan tietämyksen perusteella, eikä niinkään ohjelmiston ominaisuuksien perusteella. Myöskään sähköposti ja online-markkinointi eivät olleet tuottaneet hyviä tuloksia. Tästä voidaan päätellä, että varsinkin b-to-b-puolella asiakkaaseen tulisi saada henkilökohtainen kontakti tavalla, joka ei häiritse tai katkaise asiakkaan työpäivää.

Haastateltavan mukaan tulisi ehdottomasti selvittää, onko asiakkaalla varaa maksaa palvelusta ja puhutaanko oikean henkilön kanssa. Muuten myyntitapahtuman aloittaminen on riski, koska se saattaa tuhlaata resursseja ja olla täysin turhaa. Toinen tärkeä asia on ymmärtää, mitä kohdehenkilö arvostaa ja millä mittareilla henkilö arvioi palvelua. Oleellista on siis mennä asiakkaan tasolle ja kertoa juuri sitä mitä asiakas haluaa kuulla. Esimerkiksi, jos myyntitapahtumassa käytetään asiakasreferenssejä, niiden tulisi olla samalta toimialalta tai jopa asiakkaan kilpailijoita.

8.5.3 Myyntitapahtuma osanan uusasiakashankintaa

Fiare tekee myyntiä kasvotusten, videopuheluiden ja sähköpostin välityksellä. Haastateltavan mukaan kaikki yrityksen myyntitapahtumat sisältävät kasvotusten tapaamisen, koska yrityksen on tärkeää löytää juuri oikea ratkaisu asiakkaan tarpeisiin. Fiaren myyntiprosessi on melko perinteinen, eli kaikki lähtee suspektien ja prospektien tunnistamisesta, minkä jälkeen edetään itse myyntitapahtumaan ja sopimuksen kirjoittamiseen. Haastateltava kertoi myös, että Isossa-Britanniassa sopimus- ja lakiasiat ovat yleensä melko monimutkaisia, joten tähän saattaa kulua paljon aikaa ja resursseja.

Kulttuurisia eroja näkyy myös myyntitapahtumassa. Haastateltavan mukaan britit saattavat usein kuulostaa innostuneilta, vaikka eivät välttämättä olekaan niin innostuneita kuin puheista voisi olettaa. Myyjän tulisi nähdä tämän lävitse ja varmistaa, että asiakas ymmärtää oikeasti ohjelmiston hyödyt. Toinen asia, jonka haastateltava oli huomannut viime aikoina, oli Brexitin vaikutus yrityksiin ja ihmisiin. Moni yritys ei haastateltavan mukaan ole ollut viime aikoina avoimia uusille ideoille tai ratkaisuille. Tulevaisuuden ympärillä vallitsee tietämättömyys, mikä on hieman vaikeuttanut myyntityötä ja uusasiakashankintaa.

Teemahaastattelun lopuksi kysyttiin, miten Fiare hyödyntää asiakasreferenssejä osana markkinointia. Haastateltava kertoi, että yritys käyttää niitä todella vahvasti markkinoinnissa niin nettisivuilla kuin sosiaalisessa mediassakin. Varsinkin pienelle yritykselle on uskottavuus kaikki kaikessa, joten asiakasreferenssien merkitys on valtava ja ne lisäävät luotettavuutta huomattavasti. Tämän lisäksi haastateltava täsmensi, että esimerkiksi suomalaisilla referensseillä ei ole mitään arvoa Iossa-Britanniassa, koska harva tietää mitään Suomesta tai suomalaisista yrityksistä. Tästä syystä referenssejä pitää kerätä alueelta, josta uusia asiakkaita halutaan. Fiare oli hyödyntänyt asiakasreferenssien keräämisessä videoita. Tämä on oiva tapa, koska harva asiakas, joka ei ole tyytyväinen saamansa palveluun, suostuu kertomaan kameran edessä positiivisia asioita yrityksestä. Potentiaalinen asiakas saa myös videoiden välityksellä paljon persoonallisemman viestin kuin esimerkiksi pelkän kuvan ja tekstin kautta.

8.6 Tutkimustulosten reliabelius ja validius

Tämän tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioitiin käsitteiden reliabelius ja validius avulla. Reliabeliuksella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli esimerkiksi, jos kaksi tutkijaa päätyy samanlaiseen tulokseen, voidaan tutkimusta pitää luotettavana. Validius kertoo, kuinka hyvin tutkimusmenetelmät mittaavat juuri sitä mitä on tarkoituskin mitata, eli kuinka pätevä tutkimus on. Vaikka reliabeliuksen ja validiuksen käyttöä tulisi välttää tutkimuksissa, joissa on kvalitatiivisia piirteitä, tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulee silti arvioida jollain tavalla. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä avaamalla tutkimuksen kaikki vaiheet tarkasti ja liittämällä teemahaastatteluiden kyselylomake tutkimustuloksiin. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2013, 231-233.)

Tutkimuksen tulokset ovat riittävän reliabelit vastaamaan opinnäytetyölle asetettuja vaatimuksia. Benchmarking-analyysissä vertailtiin kahta saman toimialan yritystä ja tulokset olivat hyvin samankaltaisia, eli kummankin yrityksen asiakassuhteiden hyödyntämisestä löydettiin yhteisiä ongelmia ja kehittämiskohteita. Tämän lisäksi tutkimuksen luotettavuutta lisäsi Phorestin benchmarking-analyysi, joka antoi hyvän vertailukohteen, koska Phorest on onnistunut vastaavassa toiminnassa erinomaisesti. Phorestin asiakassuhteiden hyödyntämisestä osana

markkinointia löydettiin samoja asioita kuin kahdelta muulta tutkimukseen osallistuneelta yritykseltä, mutta Phorest oli vain toteuttanut nämä paremmin.

Teemahaastatteluissa haastateltiin kahta yritystä, joista toinen oli toimeksiantaja ja toinen ulkopuolinen toimija. Opinnäytetyön vähimmäistavoite, kaksi haastattelua, onnistuttiin täyttämään, joten tältä osalta tutkimuksen tulosten reliabiliteettia voidaan pitää tyydyttävänä. Toki useamman yrityksen haastattelu ja suurempi tutkimusryhmä olisivat lisänneet luotettavuutta. Teemahaastatteluiden tuloksissa oli paljon samaa ja näistä voitiin nostaa esiin yhteisiä kohtia uusasiakashankinnasta Ilossa-Britanniassa. Varsinkin segmentoinnista ja myyntitapahtumasta löydettiin yhtäläisyyksiä, joten voidaankin todeta, että teemahaastattelut mittasivat samaa asiaa, vaikka tarkentavia kysymyksiä piti muokata haastateltavan yrityksen mukaan. Teemahaastattelulomake liitettiin opinnäytetyön loppuun lisäämään tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta

Benchmarking-analyyseilla pyrittiin selvittämään, kuinka yritykset käyttävät asiakassuhteita hyödyksi markkinoinnissa. Analyysien tulokset kertovat kattavasti, kuinka kohdeyritykset hyödyntävät asiakassuhteita nettisivuilla ja sosiaalisessa mediassa. Tämän perusteella voidaan todeta, että tulosten validiteetti on hyvä, koska analyyseilla saatiin vastauksia juuri siihen mitä tutkittiin. Teemahaastatteluiden teemat johdettiin suoraan kehittämiskysymyksistä ja niillä pyrittiin saamaan vastauksia etenkin segmentointiin ja myyntitapahtumaan. Haastatteluiden tulokset olivat odotetun kaltaiset ja niistä saatiin vastauksia juuri siihen mihin pitikin, joten voidaan sanoa että myös teemahaastatteluiden osalta tutkimus on riittävän pätevä. Toki pätevyuden arvioimisessa tulee ottaa huomioon tutkimuksen laajuus ja aikarajoitteet.

9 Lopputuotos: Uusasiakashankintasuunnitelma Ison-Britannian markkinoille



Kuvio 9 TorneoPalin uusasiakashankintaprosessi

Opinnäytetyön lopputuotos keskittyy TorneoPalin uusasiakashankintaan ja tämän suunnitelmalliseen toteuttamiseen Ison-Britannian markkinoilla. Suunnitelman tavoitteena on selkeyttää yrityksen uusasiakashankintaa ja antaa konkreettisia esimerkkejä siitä, miten uusia asiakkaita voidaan hankkia sekä miten näitä voidaan hyödyntää markknoinnissa. Suunnitelma on myös opas TorneoPalin tuleville työntekijöille. Tämän avulla uusi myyntihenkilöstö pääsee välittömästi perille siitä, miten toimeksiantaja hankkii uusia asiakkaita Ison-Britanniassa ja mitä myynnin jälkihoitovaiheet pitävät sisällään. Suunnitelman kehittämis ehdotukset ovat opinnäytetyön tekijän omaa pohdintaa ja ne perustuvat työn teoreettiseen viitekehykseen sekä osana työtä toteutettuun tutkimukseen.

Suunnitelman kannalta huomionarvoista on se, että suunnitelma keskittyy yksinomaan outbound -myyntiin eli myyntiin, jossa yritys ottaa omasta aloitteestaan yhteyttä asiakkaisiin. Outbound -myynti on välttämätöntä, jos yritys haluaa kasvaa ja luoda uusia asiakaskontakteja uusilla markkinoilla. Varsinkin viennin alkuvaiheessa tällä on suuri merkitys. (Balac 2009, 103-109.) TorneoPalin inbound -myynti toimii tällä hetkellä melko hyvin ja uusia asiakaskontakteja saadaan päivittäin yrityksen kotisivujen kautta. Tästä syystä lopputuotoksessa keskitytään outbound -myyntiin, koska tätä yrityksen tulee kehittää ensisijaisesti. Kun outbound -myynnin kautta saadaan uusia asiakaskontakteja ja sana TorneoPalista leviää kohdealueella, nousee varmasti myös inbound -kontaktien määrä.

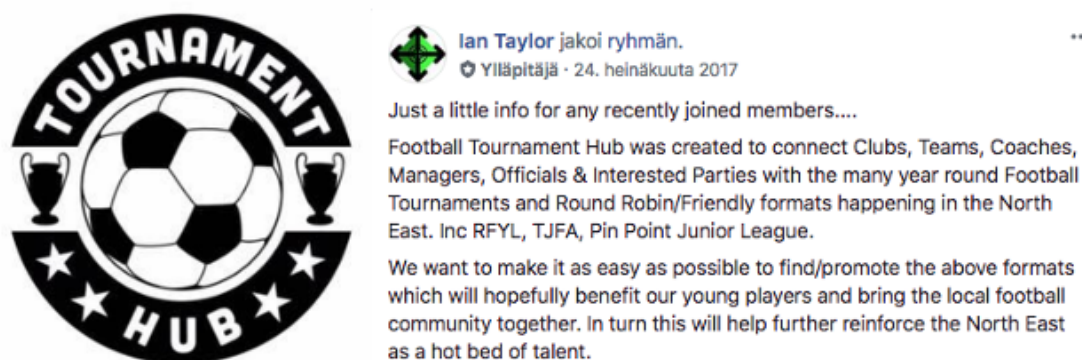
9.1 Segmentointi ja potentiaaliset asiakkaat

Osana segmentointia ja potentiaalisten asiakkaiden löytämistä on tärkeä ymmärtää, miksi TorneoPal valitsi juuri Ison-Britannian kohdealueeksi ja nuorten jalkapalloturnaukset opinnäytetyön pääsegmentiksi. Yrityksen kansainvälistymisstrategiassa, jonka pohjalta myös tämä opinnäytetyö ja lopputuotos tehtiin, ensisijaiseksi kohdealueeksi valikoitui Iso-Britannia. Kyseinen alue valikoitui sen perusteella, että ohjelmisto oli helppo kääntää englanniksi, yrityksen henkilöstöllä oli jo aikaisempaa kokemusta kohdealueesta ja kohdealue omasi loistavan markkinapotentiaalin. Tämän lisäksi lait, aikaero ja kulttuuri olivat optimaaliset laajentumiselle. Isossa-Britanniassa jalkapallo on selvästi suosituin urheilulaji, ja nuorten jalkapalloturnauksia järjestetään vuositasolla suuri määrä. Yrityksessä on koettu, että monella järjestäjällä on vaikeuksia kontrolloida turnauksia, koska joukkueita voi olla satoja ja pelaajia jopa tuhansia. Usein juuri nuorten jalkapalloturnaukset ovat suuria ja niiden kontrolloiminen on haastavaa. Segmentistä löytyi myös paljon kiinnostusta ohjelmistoa kohtaan, koska järjestäjät ovat usein vapaaehtoisia ja työtä on paljon. Näiden tietojen perusteella toimeksiantaja ja työn tekijä valitsivat opinnäytetyön ensisijaiseksi segmentiksi nuorten jalkapalloturnaukset.

Ongelmana TorneoPalilla potentiaalisten asiakkaiden löytämisessä ja kontaktoimisessa on ollut oikeiden kanavien ja toimintatapojen löytäminen. Kun TorneoPalilla ei ole tällä hetkellä resursseja palkata myyntihenkilöä Isoon-Britanniaan, eikä ole mahdollista osallistua toimialan messuille kohdealueella, pitää etsiä vaihtoehtoisia asiakkaiden kontaktointitapoja. Kuten molemmissa teemahaastatteluissa ilmeni, kontaktointitavan tulisi olla henkilökohtainen niin että se tuntuu asiakkaasta heti persoonalliselta. Sähköpostin ongelma on se, että se ei ole kovin persoonallista ja viestit hukkuvat muiden yritysten markkinointiviestien joukkoon. Puhelut sen sijaan ovat paljon henkilökohtaisempi tapa kontaktoida, mutta kuten Fiaren teemahaastattelussa ilmeni, moni ihminen ei vastaa tuntemattomiin numeroihin. Puhelut vievät myös paljon aikaa, koska asiakasorganisaatioista pitää etsiä juuri oikean henkilön numero. Jos kyseinen palvelu ulkoistetaan ulkopuoliselle toimijalle, on TorneoPalin asiantuntemus toimialasta vaikea siirtää myyjille.

Opinnäytetyön tekijän aloitteesta Facebookin roolia selvitettiin mahdollisena kontaktointitapana ja kanavana potentiaalisten asiakkaiden etsinnässä. Opinnäytetyön aikana, yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, kyseistä kanavaa kokeiltiin osana uusasiakashankintaa. Lopulta tällä saavutettiin erinomaisia tuloksia ja uusia asiakaskontakteja saatiin muodostettua. Facebookissa hyvää on se, että alustalta löytyy useita aktiivisia ryhmiä jalkapalloturnausten järjestäjille Isossa-Britanniassa. Ryhmissä keskustellaan muun muassa turnausten järjestämisestä, mainostetaan omia turnauksia ja jaetaan sisältöä turnauksista. Nämä ryhmät tekee mielenkiintoisiksi se, että niissä segmentointi on tapahtunut jo valmiiksi. Hyvänä esimerkkinä ryhmä nimeltä Football Tournament Hub, joka on kerännyt yhteen englantilaisia nuorten jalkapalloturnausten järjestäjiä. Ryhmästä löytyy päivittäin uusia potentiaalisia asiakkaita ja ryhmän kautta

saadaan suoraan yhteys järjestäjään ilman välikäsiä. Kuten opinnäytetyön tutkimuksessa ilmeni, Facebookissa viestit ovat persoonallisia, koska nämä pitää aina lähettää käyttäjän oman profiilin kautta. Facebook ei myöskään ole täynnä roskapostia kuten sähköposti, ja asiakkaat eivät välttämättä osaa odottaa yhteydenottoa tätä kautta. Kaikki edellä mainitut asiat johtavat siihen, että asiakkaat vastaavat todella usein yhteydenottoihin ja ovat kiinnostuneita kuulemaan lisää. Viesteissä on erittäin tärkeää mainita yhteinen kiinnostuksen kohde, joka tässä tapauksessa on Football Tournament Hub-ryhmä. Viestin ei kuitenkaan tulisi olla liian myyntihenkkinen, koska asiakasta ei haluta pelotella.



Kuvio 10 Football Tournament Hub (Facebook 2018)

Facebook-ryhmistä, esimerkkinä Football Tournament Hub, löytyy lukuisia potentiaalisia asiakkaita, mutta miten näistä erotellaan ja valitaan kaikista potentiaalisimmat? Tässä voidaan käyttää apuna opinnäytetyön teoriaosuudessa läpikäytyjä makro- ja mikrosegmentointimalleja. Näiden avulla voidaan analysoida, mitkä turnaukset ovat kaikista potentiaalisimmat ja kenen kanssa kannattaa edetä myyntitapahtumaan. Makrosegmentoinnilla tarkoitetaan kohdeyrityksen hakemista tiettyjen muuttujien avulla, eli muuttujien perusteella pyritään löytämään potentiaalisimmat kohdeyritykset. Mikrosegmentoinnissa tavoitteena on löytää kohdeyrityksistä vielä tarkemmin tietty kohdehenkilö, eli henkilö, jolle markkinointi kohdistetaan. (Rope 2005, 169-170.)

Osana suunnitelmaa analysoitiin potentiaalista asiakasta, joka löydettiin Football Tournament Hub-ryhmästä:



Kuvio 11 Potentiaalinen asiakas (Facebook 2018)

MUUTTUJA	ESIMERKKI
Asiakkaan turnaukseen liittyen <ul style="list-style-type: none"> • Koko • Maantieteellinen sijainti • Käyttö • Hankintarakenne 	<ul style="list-style-type: none"> • Iso turnaus, 10 ikäkatgoriaa • Middlesbrough, Englanti • Käytössä Microsoft Excel • Hajautettu, koska suurempi organisaatio
Tuotteen sovellukseen liittyen <ul style="list-style-type: none"> • Toimiala • Käyttöluonne 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuorten jalkapalloturnaus • Loppukäyttäjä
Ostotilanteeseen liittyen <ul style="list-style-type: none"> • Oston tyyppi • Ostopäätösprosessin vaihe 	<ul style="list-style-type: none"> • Uusi osto • Aikainen

Taulukko 3 Junior Champions League 2018 makrosegmentointi

MUUTTUJA	ESIMERKKI
Yhteyshenkilön rooli ostopäätöksessä	Käyttäjä ja turnauksen järjestäjä
Tärkein hankintakriteeri	Luotettavuus ja toimivuus mobiililaitteilla
Ostostrategia	Optimoja, tietyille tasolle pyrkivä
Oston tärkeys	Tärkeä, koska turnaus tarvitsee luotettavan työkalun turnauksen järjestämiseen.
Asennoituminen toimittajiin	Myönteinen
Persoonatekijät: <ul style="list-style-type: none"> • Demografia • Päätöksentekotyyli • Riskinotto • Luottamus 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuori • Avoin uusille ideoille • Varovainen, koska iso turnaus • Keskiverto

Taulukko 4 Junior Champions League 2018 mikrosegmentointi

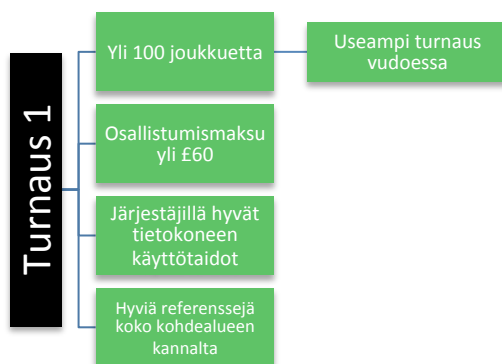
Makro- ja mikrosegmentoinnin perusteella voidaan todeta, että kyseinen turnaus on potentiaalinen asiakas, koska turnauksella ei ole käytössä TorneoPalin kaltaista työkalua ja turnaus on joukkuemäärältään melko suuri. Osallistumismaksut ovat myös tarpeeksi suuret kattamaan TorneoPalin tuomat lisäkustannukset. Huomioitavaa myyntitapahtuman kannalta on organisaation koko. Kyseinen yritys on melko suuri toimija ja se järjestää vuosittain useita turnauksia. Vaikka kohdehenkilö olisi kiinnostunut ohjelmistosta, usein suuremmissa organisaatioissa lopulliset päätökset tehdään johtajien tasolla. Tästä syystä kohdeyrityksen yhteyshenkilö pitää vakuuttaa TorneoPalin hyödyistä tarpeeksi kattavasti niin, että koko organisaatio innostuu ideasta. Tämä on ensiarvoisen tärkeää myyntitapahtuman onnistumisen kannalta.

9.2 Asiakasprofiilit

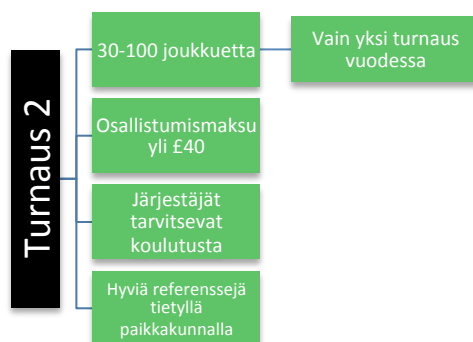
Lopputuotoksen asiakasprofiilit on luotu selkeyttämään sitä, minkälaisia turnauksia nuorten jalkapallossa järjestetään. Nämä asiakasprofiilit edustavat suurempia kohderyhmiä ja ne ovat opinnäytetyön tekijän laatimat kuvainnolliset esimerkit siitä, minkälaisiin asiakkaisiin tulisi ensisijaisesti ottaa yhteyttä. Asiakasprofiilien luomisessa on käytetty apuna TorneoPalin hinnoittelustrategiaa. Turnauksia veloitetaan sen perusteella, kuinka monta joukkuetta turnaukseen osallistuu. Tarkkoja hintoja ei ole julkisesti esillä, joten näitä ei myöskään oteta esille suunnitelmassa.

Niiden turnausten, joissa on suuri määrä joukkueita ja joilla on varaa maksaa TorneoPalin käytöstä, tulisi olla ensisijaisia asiakkaita. Tämän asiakasprofiilin turnausten järjestäjillä on myös hyvät tietokoneen käyttötaidot, joten ohjelmiston henkilökohtaista käyttökoulutusta tarvitaan vain vähän. Kyseisen asiakasprofiilin turnaukset ovat TorneoPalin resurssien ja liike-

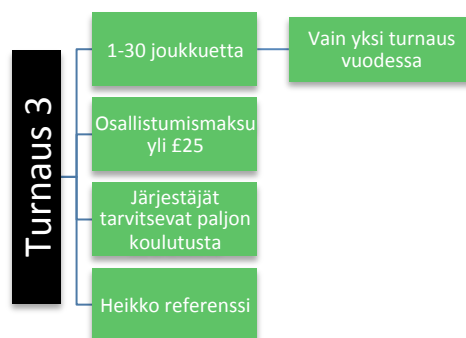
toiminnallisen tuloksen kannalta optimaalisia, koska rahallinen tuotto on hyvässä suhteessa asiakaspalveluun käytettävään aikaan. Tämän kokoluokan turnauksilla on myös vaikutusvaltaa paikallisessa jalkapalloyhteisössä, ja asiakasreferenssien kannalta ne ovat loistava mahdollisuus, koska joukkueita osallistuu niihin ympäri Isoa-Britanniaa. Toisen asiakasprofiilin turnausten ei tulisi olla myynnin ensisijaisia kohteita, koska joukkueiden määrä on pienempi ja ohjelmiston henkilökohtaista käyttökoulutusta tarvitaan enemmän. Rahallinen tuotto on siis pienempi kuin ensimmäisen asiakasprofiilin turnauksilla, ja asiakaspalvelu vie vähintään yhtä paljon tai jopa enemmän aikaa. Kyseisillä asiakkailla on kuitenkin varaa maksaa TorneoPalin tuomista lisäkustannuksista ja nämä saattavat olla hyviä asiakasreferenssejä jollain tietyllä paikkakunnalla. Kolmas asiakasprofiili kattaa pienet turnaukset, joissa on vain kymmeniä joukkueita. Näille turnauksille TorneoPalin tuomat lisäkustannukset aiheuttavat ongelmia ja ne vaativat TorneoPalilta myös paljon aikaa suhteutettuna siihen, kuinka vähän tuottoa näistä saadaan. Pienillä turnauksilla ei myöskään ole juuri yhtään referenssiarvoa, joten näiden kontaktoimista tulisi välttää.



Kuvio 12 Asiakasprofiili 1



Kuvio 13 Asiakasprofiili 2



Kuvio 14 Asiakasprofiili 3

9.3 Myyntitapahtuma

TorneoPalin myyntitapahtumat etenevät melko perinteisen kaavan mukaan. Myyntitapahtuma etenee opinnäytetyön kuvion 5 mukaisesti, joka on avattu tarkemmin työn myyntitapahtumakappaleessa. Lopputuotoksessa keskitytään myyntitapahtuman tärkeisiin kohtiin ja esitetään työn tekijän kehittämisehdotuksia.

Tällä hetkellä suurimpana haasteena TorneoPalilla myyntitapahtumassa on se, että myyntihenkilöstöä ei ole Isossa-Britanniassa. Yrityksen taloudelliset resurssit eivät yksinkertaisesti riitä siihen. Opinnäytetyön teemahaastatteluissa Fiaren edustaja painotti messujen tärkeää roolia osana yrityksen myyntitoimenpiteitä Isossa-Britanniassa. Haastateltavan mukaan kasvostusten muodostetuissa asiakassuhteissa luottamus on aivan eri tasolla kuin esimerkiksi verkosta löydettyjen asiakkaiden kanssa. Isossa-Britanniassa järjestetään vuosittain useita jalkapallo- ja urheilumessuja. Hyvänä esimerkkinä Football Networking Day, joka järjestetään muutaman kerran vuodessa. Kyseiset messut keräävät jalkapalloseuroja ja toimialan yrityksiä saman katon alle jakamaan tietoa tuotteista ja keskustelemaan yleisesti jalkapallosta. Tämänkaltaiset tapahtumat ovat loistava paikka saada uusia kontakteja ja markkinoida ohjelmistoa, koska messuilla tavoitetaan juuri oikean kohderyhmän asiakkaita. Vaikka messuille osallistuminen ei ole mahdollista vielä tällä hetkellä, ovat ne paljon kustannustehokkaampi vaihtoehto kuin myyjän palkkaaminen Isoon-Britanniaan. Tästä syystä TorneoPalin tulisi tutkia tätä mahdollisuutta tarkemmin, jos yritys haluaa kehittää outbound -myyntiään tulevina vuosina.

TorneoPalin myyntitapahtumat käydään tällä hetkellä vain verkon ja sähköpostin välityksellä. Tästä syystä ensiarvoiseen rooliin nousevat segmentointi- ja tiedonhankintavaiheet, toisin sanoen myyntitapahtuman valmisteluosuudet. Ennen myyntitapahtumaa myyjällä tulisi olla tiedossa asioita, joista juuri kyseisen asiakkaan kanssa tulisi keskustella. Näiden pohjalta voidaan suunnitella myyntitapahtumaa ja kertoa asiakkaalle juuri niistä hyödyistä, joista kyseinen henkilö haluaa kuulla. Myös asiakasreferenssien tulisi olla asiakkaalle hyödyllisiä, eli nii-

den tulisi olla turnauksia samalta alueelta tai sellaisia, jotka asiakas varmasti tunnistaa. Etenkin Fiaren teemahaastattelussa tämä tuli vahvasti esille, koska yrityksen kokemuksesta esimerkiksi suomalaisilla asiakasreferensseillä ei ole juuri mitään painoarvoa Ison-Britannian markkinoilla. Haastateltavan mukaan harva brittiläinen tietää mitään Suomesta tai suomalaisista yrityksistä. Kaikki edellä mainitut asiat voidaan selvittää jo ennen myyntitapahtumaa ja ne ovatkin erittäin tärkeässä roolissa onnistumisen kannalta.

Monessa b-to-b-yrityksessä tarjousvaiheen tärkeää roolia myyntitapahtuman onnistumisen kannalta ei huomioida tarpeeksi. TorneoPalilla on myös tässä kehitettävää, koska yrityksen tulisi luoda selkeät ja ammattimaiset hintataulukot. Tällä hetkellä hinnat ilmoitetaan vain sähköpostilla ilman mitään visuaalista pohjaa. Kun hinnat esitetään visuaalisesti tyylikkäästi, antavat ne yrityksestä heti luotettavan ja ammattimaisen kuvan. Hintataulukoista tulisi selvittää asiakkaalle vähintään ohjelmiston kustannukset ja se, mitä ominaisuuksia tietyllä hinnalla saa käyttöön.

Plan	Price	Space	Traffic	Forum	Support
Beginner	\$9 / month	1 GB of space	Unlimited traffic	Forum access	Support at \$25/hour
Advanced	\$259 / year	5 GB of space	Unlimited traffic	Forum access	Support at \$5/hour
Professional	\$699 / year	20 GB of space	Unlimited traffic	Forum access	Free support

Kuvio 15 Hintataulukko (Mary Lou 2015)

Kaupan päättämisen ja tarjousvaiheessa asiakasta voidaan houkutella ostamaan tuote. Kun TorneoPal ottaa yhteyttä asiakkaisiin omasta aloitteestaan, tarjotaan asiakkaille halvempaa hintaa. Usein halvemman paketin hinnalla tarjotaan ohjelmiston kaikkia ominaisuuksia. Tämän tarkoituksena on houkutella asiakas kiinnostumaan tuotteesta ja vähentämään asiakkaan riskejä pienemmillä kustannuksilla. Potentiaalinen asiakas on vaikea saada ensimmäisen kerran ostamaan tuote, mutta kun luottamus syntyy osapuolten välille, on asiakkaalle paljon helpompi myydä tuote uudestaan. TorneoPalin tulee päättää selkeät hinnat, joilla alennuksia tarjotaan outbound -myynnin yhteydessä. Lopputuotoksen tekijän ehdotus on, että outbound -myynnin yhteydessä asiakkaalle tarjotaan ensisijaisesti ohjelmistoa sen kaikilla ominaisuuksilla, mutta halvemman paketin hinnalla. Tapauskohtaisesti voidaan pohtia, voidaanko en-

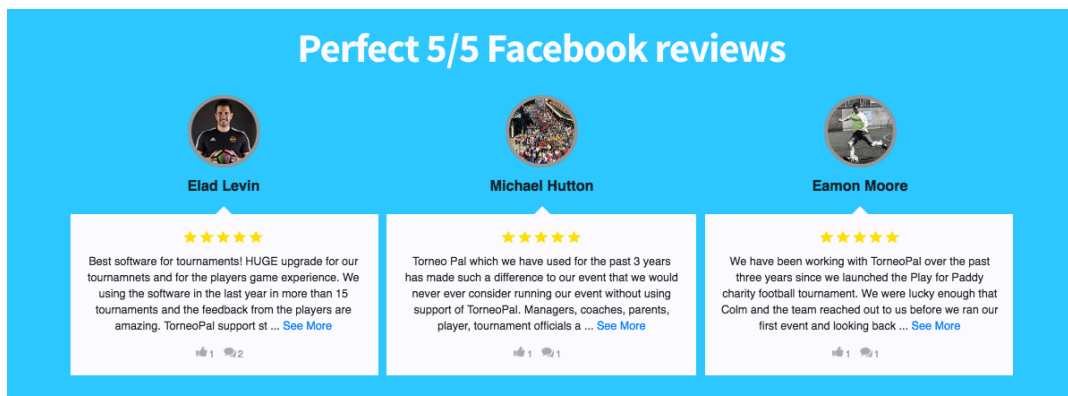
simmäinen turnaus tarjota jopa täysin ilmaiseksi. Tähän vaikuttaa se, onko turnauksella varaa maksaa TorneoPalin palveluista tulevaisuudessa ja onko asiakas hyvä referenssi.

9.4 Asiakassuhteet osana markkinointia

Osana myyntitapahtuman jälkitoimenpiteitä TorneoPalin tulisi kehittää asiakassuhteiden hyödyntämistä markkinoinnissa. Tässä kappaleessa käydään läpi, miten yrityksen tulisi toimia myyntitapahtuman jälkeen niin, että asiakassuhteet auttavat koko uusasiakashankintaprosessia.

Turnausta luodessa TorneoPalin ja sen asiakkaiden välille syntyy tiivis yhteistyö. Näin varmistetaan, että asiakkaan tapahtuma onnistuu, ja että järjestäjät osaavat käyttää ohjelmistoa. Kun asiakaspalvelu ja koulutus hoidetaan hyvin, syntyy luottamus asiakkaan ja TorneoPalin välille. Suosittelemarkkinoinnissa kaikki on kiinni tästä luottamuksesta ja siitä, että asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun. Jos yritys haluaa hyödyntää asiakassuhteita osana markkinointia, tulee asiakaspalvelun laadun olla kunnossa. Opinnäytetyön tekijän kokemuksesta TorneoPal tarjoaa loistavaa asiakaspalvelua ja tämän tulisikin säilyä kyseisellä tasolla, vaikka asiakkaiden määrä kasvaisi tai palkattaisiin uusia työntekijöitä. Vaikka asiakaspalvelu olisi kunnossa, ei se automaattisesti auta markkinoinnissa. Asiakkaita tulisi aktivoida jakamaan tietoa eteenpäin niin internetin kuin omien kontaktiensa kautta.

Asiakkaalta voidaan aina turnauksen jälkeen pyytää arvostelu ohjelmistosta. Jos asiakas kertoo olevansa tyytyväinen, tulisi arvostelu pyytää aina myös Facebookiin. Facebook toimii loistavasti tässä yhteydessä, koska moni turnauksen järjestäjä on aktiivinen tällä alustalla ja näin arvostelut ovat kaikkien nähtävillä. Benchmarking-analyysillä vertailtiin TorneoPalin kilpailijoiden kotisivuja asiakasreferenssien osalta. Molemmilla kilpailijoilla referenssit olivat yritysten itse valitsema, joten ne eivät olleet kovin luotettavia asiakkaan näkökulmasta. TorneoPalin valitsema ratkaisu on huomattavasti parempi, TorneoPal tuo arvostelut suoraan Facebookista kotisivuilleen, mikä lisää niiden luotettavuutta huomattavasti. Mitä enemmän hyviä arvosteluita kerätään, sitä enemmän potentiaaliset asiakkaat luottava yritykseen.



Kuvio 16 Referenssit TorneoPalin kotisivuilla (TorneoPal 2017)

Pelkän pyytämisen lisäksi voidaan asiakkaita myös aktivoida jakamaan hyviä kokemuksia pienten palkintojen avulla. Asiakas voidaan esimerkiksi palkita tietyllä määrällä ilmaisia joukkueita yhdestä uudesta turnauksesta, jonka asiakas saa houkuteltua TorneoPalin asiakkaaksi. Omasta turnauksesta saa siis alennusta, jos saa muita turnauksia käyttämään ohjelmistoa. Tarkkoja hinnan alennuksia ei voida käyttää tässä yhteydessä, koska TorneoPalin hinnasto ei ole julkisesti esillä. Nuorten jalkapalloturnauksissa hyvä puoli on se, että kukaan ei kilpaile toistaan vastaan, ja ihmiset usein mielellään suosittelevat TorneoPalia muille järjestäjille. Toimialalla moni tekee töitä vapaaehtoisesti ja omasta kiinnostuksesta lajiin, joten ilmapiiri on aivan toisenlainen kuin normaalissa liiketoimintaympäristössä ja tätä voidaan käyttää hyödyksi kyseisellä tavalla.

10 Toimeksiantajan arviointi

Opinäytetyöprosessin loppuksi toimeksiantaja arvioi työn. Arvioinnissa keskityttiin etenkin lopputuotokseen, koska tämä oli toimeksiantajan kannalta tärkein osa. Opinäytetyö sai kiitosta etenkin sen hyvin rajatusta sisällöstä. Toimeksiantajan mukaan sisältö vastasi juuri niihin kysymyksiin, joissa oli suurimpia ongelmia. Toimeksiantaja myös korosti, että työstä on varmasti hyötyä tulevaisuudessa, koska siitä saadaan kattava opas uusille työntekijöille ja se luo myös hyvän pohjan uusasiakashankinnalle Isossa-Britanniassa.

Lopputuotoksessa oli toimeksiantajan mielestä erinomaista sen selkeä rakenne. Tuotos eteni selkeästi segmentoinnista myyntitapahtumaan ja lopulta asiakassuhteiden hyödyntämiseen osana markkinointia. Selkeän rakenteen ja konkreettisten esimerkkien vuoksi yritys tulee käyttämään tulevaisuudessa tätä oppaana uusille työntekijöille. Lopputuotoksessa olisi voinut kehittämissuhteita asiakassuhteiden hyödyntämisestä markkinoinnissa viedä vielä hieman pidemmälle. Nämä jäivät hieman yleiselle tasolle. Kokonaisuudessaan toimeksiantaja arvioi opinäytetyön todella kattavaksi ja hyödylliseksi työksi, josta on varmasti yritykselle hyötyä tulevaisuudessa.

11 Johtopäätökset

Vaikka toimeksiantaja on jo luonut asiakassuhteita Ison-Britanniassa, toiminta ei ole ollut tarpeeksi tehokasta tukemaan yrityksen kasvutavoitteita. Myyntiä ei ole toteutettu selkeän suunnitelman pohjalta, vaan pääosin henkilöstön omasta mielijohteesta. Tämä on yksi suurimmista syistä miksi myynti ei ole toiminut eikä uusia asiakkaita ole löytynyt. Kuten työn teoria- ja tutkimusosioissa ilmeni, silloin kun myyntiprosessilla on selkeät raamit ja yritys käyttää oman toimintansa kannalta oikeita menetelmiä, uusien asiakassuhteiden muodostaminen helpottuu. Toimeksiantajalla oli siis selkeä tarve tehdä suunnitelma uusasiakashankinnalle Ison-Britannian markkinoita varten.

Työn teoriaosuudesta ilmeni, että pienilläkin asioilla voi olla suuri merkitys koko asiakashankintaprosessin kannalta. Hyvänä esimerkkinä on myyntitapahtuman tarjousvaihe, jossa saavutetaan hyviä tuloksia, jos hintataulukot kertovat yrityksen ammattiosaamisesta. Näinkin pienellä asialla voi olla suuri merkitys positiivisen lopputuloksen kannalta. Tästä syystä on tärkeää, että on fyysinen suunnitelma, jonka pohjalta toimitaan. Näin pienet mutta tärkeät asiat, kuten visuaaliset hintataulukot, eivät jää huomiotta.

Opinnäytetyön tutkimuksessa käytettiin teemahaastatteluita ja benchmarking-analyyseja. Nämä olivat oikeat tutkimusmenetelmät tämän työn kannalta, koska niiden avulla saatiin juuri niitä tuloksia, joita tavoiteltiin. Benchmarking-analyysien tuloksien perusteella voidaan todeta, että monessa b-to-b-yrityksessä asiakassuhteiden hyödyntäminen markkinoinnissa on jäänyt heikolle tasolle. Poikkeuksia kuitenkin löytyy ja tulokset näkyvät heti näiden yritysten menestyksessä ja suosiossa. Nykypäivänä yrityksillä on entistä tärkeämpää olla näkyvillä internetissä ja luoda positiivinen kuva itsestään sosiaalisen median kanavissa. Tähän vaikuttavat merkittävästi positiiviset online-arvostelut, koska ihmiset yhä enemmän etsivät niitä ennen ostopäätöksen tekoa.

Teemahaastatteluiden tutkimustuloksissa nousivat esiin varsinkin vaiheet ennen myyntitapahtumaa. Tärkeää on löytää juuri ne kanavat, jotka toimivat omassa yrityksessä. Kontaktointitavan tulisi olla myös persoonallinen niin, että kontaktien määrä saadaan maksimoitua. Toinen asia, joka nousi vahvasti esille haastatteluissa, on segmentointi ja potentiaalisten asiakkaiden löytäminen. Yrityksen tulisi tietää, missä kanavissa omat asiakkaat vaikuttavat ja löytää omille resursseille sopivat ratkaisut näiden asiakkaiden kontaktoimiseen.

Opinnäytetyöprosessi oli haastava, koska työn aihe oli hyvin rajattu ja tarkka, eikä vastaavia opinnäytetöitä ole tehty aikaisemmin kuin muutama. Tästä syystä työn rakenteen muodostaminen oli aluksi melko haastavaa, mutta prosessin edetessä rakenne alkoi hiljalleen hahmottua paremmin ja paremmin. Työstä muodostui kattava kokonaisuus, ja kaikkiin kehittämiskysymyksiin saatiin vastattua. Näin voidaankin todeta, että työn tarkoitus ja tavoitteet saavu-

tettiin. Tärkeänä arviointikriteerinä voidaan pitää sitä, että toimeksiantajan mukaan työstä on hyötyä yritykselle tulevaisuudessa. Kehitettävää löytyi teoreettisesta viitekehystä, jonka lähdeaineisto olisi voinut olla uudempaa. Ongelmana tässä oli työlle asetettu tavoiteaika, jonka takia ei lähdeaineiston etsintään voitu käyttää niin paljon aikaa kuin siihen olisi tarvittu. Tästä syystä lähtienä käytettiin aineistoa, johon työn tekijällä oli välitön pääsy. Työn tutkimuksessa kehitettävää löytyi teemahaastatteluista, joita olisi voinut olla enemmän. Toisen ulkopuolisen yrityksen haastatteluun olisi tuonut erinomaisen vertailukohteen ja laajentanut ymmärrystä aiheeseen.

Lähteet

Painetut lähteet

Balac, M, 2009. Ostajan opas myyjälle. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Bergström, S & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16.painos. Helsinki:Edita.

Hirsijärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2013. Tutki ja Kirjoita. 18.painos. Helsinki: Tammi.

Ojasalo J. Ojasalo K. 2010. B-to-b-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.

O'Neill, C. 2013. An internationalisation handbook for Sentinel Software SSW Oy.

Leino, A. 2012. Sosiaalinen netti ja menestyvän pk-yrityksen mahdollisuudet. Kopiojyvä Oy.

Rope, T. 2005. Suuri Markkinointikirja. 2.painos. Jyväskylä:Talentum.

Sarajärvi, A. Tuomi, J. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5.painos. Helsinki:Tammi.

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki:Edita Publishing Oy.

Internet-lähteet

Antell, S. 2010. Finpro: Iso-Britannian maaraportti.

<https://www.finpro.fi/documents/10304/16101/IsoBritanniamaaraportti15122011.pdf> viitattu 17.2.2018.

Demosphere. 2018. Member testimonials.

<http://www.demosphere.com/about-demosphere/client-testimonials> viitattu 7.3.2018

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2017. Brexit tarkistuslista.

<https://ek.fi/wp-content/uploads/Brexit-tarkistuslista-14.2..pdf> viitattu 28.4.2018

Engelbrecht, B. 2011. Technical Facebook marketing.

<https://books.google.fi/books?id=OU7Q2kS4hRsC&pg=PA13&dq=outbound+marketing&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjnsLz9rYTZAHVJWYwKHZX6CgYQ6AEIOzAD#v=onepage&q=outbound%20marketing&f=false> viitattu 1.2.2018

Google. 2018. League Republic.

https://www.google.fi/search?q=league+republic&rlz=1C5CHFA_enPT728PT729&oq=league&aq=chrome.0.69i59l2j69i60l3j69i57.1454j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8 viitattu 7.3.2018

Facebook. 2018. Football tournament hub.

https://www.facebook.com/groups/1749118728747071/?ref=nf_target&fref=nf viitattu 7.4.2018

Facebook. 2018. Phorest arvostelut.

<https://www.facebook.com/phorestsalonsoftware/> viitattu 15.3.2018

Facebook. 2018. Soccer starz tournament.

<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=2010009432653423&set=gm.2012024169123191&type=3&theater&ifg=1> viitattu 8.4.2018

Finder. 2017. Sentinel Software Ssw Oy.

[https://www.finder.fi/IT-sovelluksia+IT-ohjelmistoja/Sentinel+Software+Ssw+Oy/Riihim%,C3%A4ki/yhteystiedot/859036](https://www.finder.fi/IT-sovelluksia+IT-ohjelmistoja/Sentinel+Software+Ssw+Oy/Riihim%C3%A4ki/yhteystiedot/859036) viitattu 16.11.2017

IMD. 2017. IMD World Digital Competitiveness Yearbook 2017 Results

<https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-digital-competitiveness-rankings-2017/> viitattu 18.2.2018

Kanava.to. 2018. Asiakasprofiili tehostaa viestintää ja markkinointia.

<http://kanava.to/blogi/asiakasprofiili/> viitattu 16.3.2018

Lou, M. 2015. Some inspiration for pricing tables.

<https://tympanus.net/codrops/2015/11/19/some-inspiration-for-pricing-tables/> viitattu 11.4.2018

Sahlsten, P. 2009. Uusasiakashankinta on prosessi.

<https://www.myynti20.fi/uusasiakashankinta-on-prosessi/> viitattu 20.2.2018

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön.
<http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf> Viitattu 10.11.2017.

The FA. 2015. The FA National Game The State of the Game - in Numbers.
<http://www.thefa.com/news/2015/jun/10/11-million-playing-football-in-england> viitattu 18.2.2018

TorneoPal. 2017.
<http://torneopal.fi/> viitattu 16.11.2017

TorneoPal. 2017.
<http://torneopal.com> viitattu 16.11.2017

Ward, M. 2017. 360-asteinen asiakasnäkemyks: Asiakasprofiilit ja markkinoinnin automaatio.
<https://www.apsisfinland.fi/blogi/360-asteinen-asiakasnakemys-asiakasprofiilit-ja-markkinoinnin-automaatio> viitattu 16.3.2018

WOMMA. 2007. An Introduction to WOM Marketing.
<https://ninedegreesbelowzero.files.wordpress.com/2010/10/word-of-mouth-101.pdf>
viitattu 11.2.2018

Ylikoski, T. 2010. Suosittelemarkkinointi.
<https://www.asml.fi/wp-content/uploads/Suosittelumarkkinointi-asiakkaasta-on-tulossa-media.pdf> viitattu 7.3.2018

Kuviot

Kuvio 1 TorneoPalin tulossivut	8
Kuvio 2 TorneoPalin tärkeimmät ominaisuudet (TorneoPal 2017).....	9
Kuvio 3 Uusasiakashankinta on prosessi (Sahlsten 2009)	12
Kuvio 4 Yritysmarkkinoiden kerroksittainen segmentointimalli (Rope 2005, 172.)	19
Kuvio 5 Myyntiprosessin vaiheistus (ks. Rope 1998, 199)	21
Kuvio 6 League Republic arvostelut (Google 2018)	30
Kuvio 7 Demosferen asiakasreferenssi (Demosphere 2018).....	31
Kuvio 8 Phorestin asiakasarvio (Facebook 2018)	32
Kuvio 9 TorneoPalin uusasiakashankintaprosessi	39
Kuvio 10 Football Tournament Hub (Facebook 2018).....	41
Kuvio 11 Potentiaalinen asiakas (Facebook 2018).....	42
Kuvio 12 Asiakasprofiili 1	44
Kuvio 13 Asiakasprofiili 2	44
Kuvio 14 Asiakasprofiili 3	45
Kuvio 15 Hintataulukko (Mary Lou 2015)	46
Kuvio 16 Referenssit TorneoPalin kotisivuilla (TorneoPal 2017)	48

Taulukot

Taulukko 1 Segmentoinnin makrokriteeristön kuvausesimerkki (ks. Rope 1998, 72.)	17
Taulukko 2 Segmentoinnin mikrokriteeristön kuvausesimerkki (ks. Rope 1998, 72.).....	18
Taulukko 3 Junior Champions League 2018 makrosegmentointi	42
Taulukko 4 Junior Champions League 2018 mikrosegmentointi.....	43

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelu	57
---------------------------------	----

Liite 1: Teemahaastattelu

1. Segmentointi osana laajentumista Iso-Britannian markkinoille

- Mitkä olivat suurimmat tekijät Iso-Britannian valintaan ensisijaisena kohdealueena?
- Toteutettiinko segmentointi suunnitelmallisesti? Mitkä olivat niin sanottuja kovia tekijöitä, joiden perusteella ensisijaiset kohderyhmät valittiin?

2. Potentiaalisten asiakkaiden kartoitus

- Mistä kanavista pyritte löytämään potentiaalisia asiakkaita?
- Mitä tietoja selvitetään potentiaalisesta asiakkaasta? Yrityksestä? Kohdehenkilöstä organisaatiossa?
- Mitkä ovat riittävät tiedot myyntitapahtuman aloittamiseen?

3. Myyntitapahtuma osanan uusiasiakashankintaa

- Miten luottamus rakennetaan, jos ei ole mahdollisuutta tapaamiseen kasvotusten?
- Mikä myyntiprosessin vaihe on kriittisin sen onnistumisen kannalta?
- Miten asiakassuhteita hyödynnetään osana myynnin jälkihoitovaihetta?