

Vesa Ryytty

Myyntiprosessin kehittäminen

Yritys X

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2018

Tekijä(t) Otsikko	Vesa Ryytty Myyntiprosessin kehittäminen Yritys X
Sivumäärä Aika	32 sivua + 2 liitettä Toukokuu 2018
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja(t)	Lehtori Ritva Salmela
<p>Opinnäytetyön aiheena oli toimeksiantajan myyntiprosessin kehittäminen. Kohdeyrityksessä oli koettu haasteita myyntiprosessien loppuun saattamisessa. Suurimmaksi ongelmaksi koettiin myyntiprosessin pituus: ostopäätöksen saaminen asiakkaalta kestää useissa tapauksissa liian pitkään tai jää kokonaan saamatta. Opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa syyt myyntiprosessin venymiseen sekä tuottaa kehitysehdotus myyntiprosessin nopeuttamiseksi ja tehostamiseksi.</p> <p>Kehittämishankkeen tiedonkeruun menetelminä käytettiin teemahaastattelua ja havainnointia, joiden lisäksi ratkaisuehdotuksen malleja haettiin alan tietolähteistä kuten, kirjallisuudesta ja internetistä. Opinnäytetyön tekijä haastatteli toimeksiantajayrityksen myyntijohtajaa saadakseen käsityksen myyntiprosessin nykytilasta. Haastattelun lisäksi opinnäytetyön tekijä havainnoi toimeksiantajan yhtä sattumanvaraisesti valittua myyntiprosessia nähdäkseen käytännössä, miten myyntiprosessi toteutetaan.</p> <p>Myyntiprosessin keskeiseksi kehittämiskohteeksi tunnistettiin toimeksiantajan myyjän ja asiakkaan välinen puutteellinen vuoropuhelu ennen varsinaista asiakaskohtaamista. Vuoropuhelun puuttuminen aiheutti sen, että asiakkaat olivat valmistautumattomia tapaamiseen, ja heidän tietonsa yrityksestä ja sen tuotteista olivat puutteellisia. Myyjä joutui käyttämään suuren osan tapaamiseen varatusta ajasta itsensä ja tuotteensa esittelemiseen, jolloin asiakkaan nykytilan kartoittaminen ja myytävän tuotteen hyötyjen esitleminen jäivät vaillinaisiksi. Myyntiprosessin venymiseen havaittiin vaikuttavan myös sen, että asiakkaan ostoryhmän kokoonpano ei ollut myyjän tiedossa. Tästä syystä myyjä ei pystynyt aktiivisesti vaikuttamaan kaikkiin päätöksentekoon osallistuviin henkilöihin.</p> <p>Opinnäytetyön kehitysehdotuksena on, että myyjän ja asiakkaan välille luodaan vuoropuhelua jo ennen varsinaista tapaamista. Vuoropuhelu käynnistetään asiakkaalle toimitettavalla ennakkokyselyllä, jonka vastauksista myyjä saa tarvittavaa pohjatietoa asiakkaasta. Ennakkokyselyllä kartoitetaan myös asiakkaan ostoryhmän kokoonpano. Ostoryhmä kutsutaan sähköisesti toimeksiantajan tuotteen testialustalle, jossa vuoropuhelua voidaan käydä syvällisemmin. Samalla asiakas pääsee koekäyttämään palvelua. Itse tapaamisessa myyjän täytyy vain kerrata palvelun hyödyt asiakkaalle, pyytää ostopäätöstä ja sopia jatkotoimenpiteistä, kuten palvelun käyttöönotosta.</p>	
Avainsanat	myyntiprosessi, myyntiprosessin kehittäminen, kehittämishanke, yritysmyynti

Author(s) Title	Vesa Ryytty Developing the Sales Process of Company X
Number of Pages Date	32 pages + 2 appendices May 2018
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	-
Instructor(s)	Ritva Salmela, Senior Lecturer
<p>The aim of this Bachelor's thesis was to develop the target company's sales process. The target company had experienced challenges in completing their sales process: in many cases, achieving a purchase decision from the customer takes too long or is lacking altogether. The purpose was to identify the reasons behind the prolongation of the sales process and to generate a development proposal to speed up and improve the target company's sales.</p> <p>Data collection methods were a theme interview and observation. The author interviewed the target company's Sales Manager to gain an understanding of the current state of the sales process. In addition to the interview, the author took part in one randomly selected sales process as an external observer to see how the sales process was implemented in practice. Professional literature and internet sources were used as data sources.</p> <p>The principal observation of the sales process was that the salesperson and the customer were lacking a proper dialogue before the first actual appointment. The absence of a dialogue caused customers to be unprepared for the meeting, and their knowledge of the company and its products were inadequate. This caused the salesperson to spend too much time in the appointment on introducing himself and his product, in which case the status of the customer and the presentation of the benefits of the product were neglected. The sales process was also negatively affected by the fact that the customer's purchasing group was not known to the salesperson. For this reason, the salesperson was not able to actively influence all the people involved in the customer's decision-making process.</p> <p>As a result, it was suggested that the target company includes more comprehensive seller-customer dialogue as a part of their sales process. The dialogue is initiated by delivering a preliminary survey to the customer, in which the customer gives valuable background information of their current situation. It is also used to map the composition of the customer's purchasing group. The purchasing group is then electronically invited to a test platform of the company's product, in which the dialogue can be extended. This allows the salesperson to focus on pointing out the benefits of his product and on closing the deal in the actual appointment.</p>	
Keywords	sales process, sales process development, development project, corporate sales

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön aihe ja tavoite	1
1.2	Opinnäytetyön menetelmät	1
1.3	Toimeksiantajan ja toimintaympäristön esittely	3
1.3.1	Kohdeyritys	3
1.3.2	Sisäinen viestintä ja kohdeyrityksen kommunikaatioalusta	4
2	Opinnäytetyön viitekehys	7
2.1	Myyntiprosessi ennen ja nyt	7
2.2	Myyntiprosessin tärkeimmät vaiheet	11
3	Myyntiprosessin kehittämissuunnitelma	13
3.1	Toimeksiantajan nykyinen myyntiprosessi	13
3.2	Tunnistetut kehittämiskohteet	16
3.3	Myyntiprosessin kehittämisehdotus	19
3.4	Keskeiset muutosehdotukset myyntiprosessiin	20
3.4.1	Asiakkaalle lähetettävä ennakkokysely	20
3.4.2	Testialustan laajempi käyttöönotto	21
3.4.3	Asiakkaan ostoryhmän aktivoiminen	22
4	Johtopäätökset	23
4.1	Lähtötilanne	23
4.2	Kehitysehdotus ja sen tavoitteet	25
4.3	Opinnäytetyön reliabiliteetti ja validiteetti	27
4.4	Opinnäytetyön itsearviointi	28
	Lähteet	31
	Liitteet	
	Liite 1. Teemahaastattelun runko	
	Liite 2. Myyntiprosessin havainnoinnin runko	

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön aihe ja tavoite

Tämän opinnäytetyön aihe oli kohdeyrityksen myyntiprosessin nykytilan kartoitus ja kehittäminen. Toimeksiantaja on porvoolainen noin kymmenen henkilöä työllistävä IT-alan yritys. Toimeksiantajan päätuote on kommunikaatioalusta, jonka tavoitteena on auttaa yrityksiä projektien hallinnassa ja sisäisessä sekä sidosryhmäviestinnässä. Toimeksiantaja, heidän tuotteensa ja toimialansa esitellään tarkemmin luvussa 1.3.

Opinnäytetyön tekijä on 28-vuotias yritysmyyntin ammattilainen, jolla on yli kuuden vuoden kokemus erilaisista myyntitehtävistä. Työelämässä vietettyjen vuosien aikana tekijälle on kehittynyt hyvä käsitys ratkaisumyynnistä erilaisille organisaatioille, eritoten B2B-puolelta. Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui kohdeyrityksen myyntiprosessin kartoittaminen ja kehittäminen nimenomaan sen perusteella, että yrityksessä oli ollut haasteita myyntiprosessien loppuun saattamisessa. Toimeksiantaja ja opinnäytetyön tekijä kokivat yhdessä, että tekijällä olisi aihealueesta paljon annettavaa.

Kohdeyrityksen myyjien kanssa käytyjen alustavien keskustelujen perusteella selkeästi suurimmaksi ongelmaksi koettiin myyntiprosessin pituus, joka heidän mukaansa saattoi venyä sietämättömän pitkäksi. Opinnäytetyön tavoite olikin tunnistaa myyntiprosessin spesifit kehityskohteet ja tuottaa kehitysehdotuksia myyntiprosessin nopeuttamiseksi ja tehostamiseksi.

1.2 Opinnäytetyön menetelmät

Opinnäytetyössä oli kyse kehittämishankkeesta, jonka tavoitteena oli löytää kehitysehdotus myyntiprosessin nopeuttamiseksi. Kehittämishankkeen menetelminä käytettiin teemahaastattelua ja havainnointia, joiden lisäksi ratkaisuehdotuksen malleja haettiin alan tietolähteistä kuten kirjallisuudesta. Teemahaastattelulla ja havainnoinnilla pyrittiin luomaan mahdollisimman kattava kuva kohdeyrityksen myyntiprosessin nykytilanteesta ja sen hyvistä puolista sekä mahdollisista kompastuskivistä.

Teemahaastattelulla tarkoitetaan haastattelua, joka keskittyy ennalta valittuihin teemoihin, mutta ei kuitenkaan etene valmiiksi mietittyjen spesifien kysymysten mukaisesti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a). Teemahaastattelussa käydään avointa keskustelua haastattelijan ja haastateltavan välillä valittujen teemojen aihepiirissä. Teemahaastattelun kannalta on tärkeää tuntea haastattelun lähtökohdat sekä aihepiiri hyvin, jotta haastattelun teemat voidaan valita siten, että niistä saadaan kehittämishankkeen kannalta oikeanlaista tietoa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a).

Kehittämishankkeen lähtökohdat sekä aihepiiri olivat molemmat opinnäytetyön tekijälle entuudestaan tuttuja, sillä hän on seurannut kohdeyrityksen myyntiosaston työskentelyä varsin läheltä. Tekijä on myös oman työnsä puolesta ollut toteuttamassa useita erilaisia myyntiprosesseja. Työssä haastateltavaksi valikoitui kohdeyrityksen vähemmistöosakas ja myyntijohtaja. Haastattelun teemoina olivat ratkaisumyynti yleisesti, kohdeyrityksen toteuttama myyntiprosessi alusta loppuun sekä kaupan päättäminen (ks. liite 1).

Toiseksi työn menetelmäksi valikoitui havainnointi yhdessä toimeksiantajan kanssa. Havainnoin avulla haettiin täydennystä teemahaastattelulle. Havainnoinnin lähtökohtana on, että havainnoitsijalla on paljon taustatietoa ja substanssiosaamista havainnoinnin kohteesta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b). Työn tekijällä on kokemusta ja substanssiosaamista nimenomaan kehittämishankkeen kohteena olevan ratkaisumyyntin kaltaisista prosesseista, jolloin havainnoimalla myyntiprosessia tekijän oli mahdollista löytää myyntiprosessin kehittämisen kannalta olennaisia positiivisia sekä negatiivisia tekijöitä.

Havainnointi toteutettiin strukturoimattomana siten, että opinnäytetyön tekijä osallistui kohdeyrityksen myyntijohtajan mukana yhteen myyntiprosessiin alusta loppuun ulkopuolisena havainnoitsijana. Kohdeyrityksen myynti on pääosin myyntijohtajan vastuulla, joten yhdessä kohdeyrityksen kanssa opinnäytetyön tekijä tuli siihen tulokseen, että havainnointi ja haastattelu olivat tarpeeksi kuvaavia, vaikka niiden kohteena oli vain yksittäinen myyjä.

1.3 Toimeksiantajan ja toimintaympäristön esittely

1.3.1 Kohdeyritys

Kohdeyrityksen ja sen tuottaman kommunikaatioalustan juuret juontavat vuonna 2010 Meksikonlahdella tapahtuneeseen Deepwater Horizonin öljynporauslautan onnettomuuteen. Porvoolainen öljyntorjuntajärjestelmiä valmistava perheyritys Lamor Corporation näytteli merkittävää roolia katastrofin estämisessä johtamalla suurta yritysten verkostoa, joka lopulta pelasti Meksikonlahden täysimittaiselta ympäristökatastrofilta. Operaatioon osallistui noin 350 öljyntorjuntaan varustettua kalastusalusta, tehtaita USA:ssa, Kiinassa ja Euroopassa, sekä yli 4 000 henkilöä eri puolilla maailmaa. (Lamor Corporation.)

Meksikonlahden pelastusoperaation nopea tempo ja laajuus toi esiin perinteisten viestintätyökalujen kömpelyyden. Kun sadat yritykset ja instituutiot toimivat saman tavoitteen äärellä usean tuhannen ihmisen voimin, yli valtioiden ja maanosien rajojen, sähköposteja lähetettiin päivittäin tuhansia eri ryhmien ja sähköpostiketjujen välillä. Informaation tulva oli valtava. Yksittäiset ihmiset vastaanottivat suuria määriä heille epäolennaisia sähköposteja, kun kiireellisestä aikataulusta ja sähköpostityökalujen puutteellisuudesta johtuen viestejä lähetettiin massajakeluna. (Hailer Oy.)

Perinteisten viestintätyökalujen pettäessä Lamorilla heräsi ajatus hallitummasta ja sujuvammasta tavasta hoitaa kommunikointia yritysten sisäisesti sekä eri sidosryhmien välillä. Tältä pohjalta kehitettiin ensimmäiset kommunikaatioalustan koodirivit. Aluksi kommunikaatioalustaa käytettiin Lamor Corporationissa osana sisäistä viestintää ja prosessien hallintaa. Työkalu koettiin erittäin hyödylliseksi ja sen kehittämistä jatkettiin Lamor Corporationin sisällä, kunnes vuonna 2016 kommunikaatioalusta eriytettiin omaksi liiketoiminnakseen. (Hailer Oy.)

Vuoden 2018 alussa kohdeyrityksellä on noin 70 asiakasyritystä ja käyttäjiä hieman alle 2 500 kappaletta. Liikevaihtoa edellisellä tilikaudella syntyi noin 400 000 euroa, jonka ennakoitaan kasvavan tilikaudella 2018 noin 600 000 euroon. Tyypillinen kohdeyrityksen asiakasyritys on asiantuntijaorganisaatio, joka työllistää noin 30 henkilöä. Asiakkaat käyttävät kommunikaatioalustaa sisäisen viestinnän lisäksi myös sidosryhmien väliseen tiedonvaihtoon. Kohdeyritys saa olemassa olevilta asiakkailtaan paljon myyntivinkkejä

asiakkaiden yhteistyötahoista, jotka voisivat myös olla kommunikaatioalustan potentiaalisia käyttäjiä. (Nieminen 2018)

1.3.2 Sisäinen viestintä ja kohdeyrityksen kommunikaatioalusta

Kohdeyrityksen keskeisin toimintaympäristö on yritysten sisäinen viestintä, sen haasteet ja tehostaminen. Meksikonlahden pelastusoperaation yhteydessä esiintyneet viestintään ja prosessien hallintaan liittyvät ongelmat toistuvat pienemmässä mittakaavassa lähes jokaisessa organisaatiossa (kuvio 1). Kohdeyrityksen ja sen kommunikaatioalustan tavoitteena onkin sujuvoittaa yritysten päivittäistä tiedonjakoa niin, että oikeat ihmiset saavat itselleen relevanttia informaatiota, on kyse sitten yksittäisistä projekteista tai laajemmista kokonaisuuksista.

Sender	Subject	Time	Size	Read	Flag
Lars Snellman	RE: EMSA Tender. Proposal for including additional clauses in the main contract ...	to 3.12.2015 16:10	73 KB	<input type="checkbox"/>	✓
Lars Snellman	RE: EMSA Tender. Proposal for including additional clauses in the main contract ...	to 3.12.2015 12:06	141 KB	<input type="checkbox"/>	▶
Rune Högström	RE: EMSA Tender. Proposal for including additional clauses in the main contract ...	to 3.12.2015 9:56	66 KB	<input type="checkbox"/>	▶
Lars Snellman	RE: EMSA Tender. Proposal for including additional clauses in the main contract ...	to 3.12.2015 9:49	65 KB	<input type="checkbox"/>	▶
Timo Pylikkä	RE: EMSA Tender. Proposal for including additional clauses in the main contract ...	to 3.12.2015 8:55	62 KB	<input type="checkbox"/>	▶
Rune Högström	RE: EMSA Tender. Proposal for including additional clauses in the main contract ...	ke 2.12.2015 22:36	40 KB	<input type="checkbox"/>	▶
Timo Pylikkä	Re: EMSA Tender. Proposal for including additional clauses in the main contract ...	ke 2.12.2015 22:32	48 KB	<input type="checkbox"/>	▶
Mathias Lindroos	RE: EMSA Tender. Proposal for including additional clauses in the main contract ...	ke 2.12.2015 22:16	63 KB	<input type="checkbox"/>	✓
Rune Högström	RE: EMSA Tender. Proposal for including additional clauses in the main contract ...	ke 2.12.2015 22:08	61 KB	<input type="checkbox"/>	▶
Rune Högström	FW: EMSA Tender. Proposal for including additional clauses in the main contract ...	ke 2.12.2015 21:52	8 MB	<input type="checkbox"/>	▶
Rune Högström	FW: EMSA Tender. Proposal for including additional clauses in the main contract ...	ke 2.12.2015 21:17	2 MB	<input type="checkbox"/>	▶
Timo Pylikkä	RE: EMSA Tender. Proposal for including additional clauses in the main contract ...	ma 30.11.2015 8:31	1 MB	<input type="checkbox"/>	▶
Rune Högström	RE: EMSA Tender. Proposal for including additional clauses in the main contract ...	pe 27.11.2015 8:15	60 KB	<input type="checkbox"/>	▶
Rune Högström	RE: EMSA Tender. Proposal for including additional clauses in the main contract ...	to 26.11.2015 22:44	52 KB	<input type="checkbox"/>	▶
Rune Högström	RE: EMSA Tender. Proposal for including additional clauses in the main contract ...	to 26.11.2015 22:25	8 MB	<input type="checkbox"/>	▶
Rune Högström	FW: EMSA Tender. Proposal for including additional clauses in the main contract ...	to 26.11.2015 21:34	94 KB	<input type="checkbox"/>	▶
Rune Högström	RE: EMSA Tender. Proposal for including additional clauses in the main contract ...	to 26.11.2015 17:12	58 KB	<input type="checkbox"/>	▶
Rune Högström	Fwd: EMSA Tender. Proposal for including additional clauses in the main contract ...	to 26.11.2015 7:01	921 KB	<input type="checkbox"/>	▶
Lars Snellman	RE: EMSA Tender. Proposal for including additional clauses in the main contract ...	ke 25.11.2015 16:12	896 KB	<input type="checkbox"/>	▶
Timo Pylikkä	RE: EMSA Tender. Proposal for including additional clauses in the main contract ...	ke 25.11.2015 14:41	189 KB	<input type="checkbox"/>	▶
Peikka Eskelinen	Re: EMSA Tender. Proposal for including additional clauses in the main contract ...	ke 25.11.2015 13:35	78 KB	<input type="checkbox"/>	▶

Kuvio 1. Esimerkkikuva yhden projektin sähköpostiketjusta. Suuret määrät sähköpostiviestejä tukkivat helposti vastaanottajan sähköpostin. Pitkät viestiketjut ovat erityisen kuormittavia, mikäli niiden aihe tai sisältö ovat vastaanottajalle epäolennaisia tai tiettyä tiedonmurusta pitää etsiä viestien joukosta. (Hailer Oy.)

Sulava Oy toteutti marraskuussa 2011 kyselytutkimuksen suomalaisten yritysten tietotyön tehokkuudesta vastaaville johtajille (Harjanne 2012). Kyselyllä kartoitettiin johtajien näkemyksiä siihen, mihin asioihin työntekijöillä kuluu turhaan työaikaa. Kyselyn 104:stä

vastaajasta kaikki olivat sitä mieltä, että omaa työaika kuluu liikaa seuraaviin kyselyssä esitettyihin väittämiin:

- omaa työtä ja organisaatiota koskevan tärkeän tiedon etsiminen
- työajalla tapahtuvat siirtymät ja matkustelu, jolloin ei voi työskennellä
- palaverit ja kokoukset, joissa oma läsnäolo ei ole välttämätöntä
- toisarvoisien sähköpostien lukeminen, käsittely ja niihin vastaaminen.

Sulavan toteuttaman kyselyn perusteella eniten työaika koetaan siis menevän hukkaan juuri sisäisen viestinnän sujumattomuuteen (Harjanne 2012). Piha (2012) mukaan yrityksen sisäinen viestintä on kaikkea tiedonkulkua sekä vuorovaikutusta, jota yrityksen henkilöstön ja eri ryhmien välillä tapahtuu. Sisäisen viestinnän kanaviksi Piha mainitsee kasvokkaisen, painetun ja sähköisen viestinnän. Kasvokkainen viestintä tarkoittaa muun muassa palavereita, neuvotteluita ja käytäväkeskusteluja. Painetulla viestinnällä tarkoitetaan sisäisiä tiedotteita, henkilökuntajulkaisuja tai vaikkapa ilmoitustaulua. Sähköinen viestintä käsittää puolestaan muun muassa sähköpostit sekä yrityksen käyttämät intranetin, mobiilityökalut ja sosiaalisen median (Piha 2012).

Kommunikaatioalustan tarkoituksena on tehostaa ja sujuvoittaa yritysten sisäistä ja sidosryhmäviestintää: se säästää työntekijöiden aikaa muun muassa Sulavan esiin nostamista toiminnoista (Harjanne 2012) tarjoamalla helppokäyttöisen alustan, jossa tarvittava tieto tavoittaa oikeat henkilöt ja on helposti saatavilla silloin kun sitä tarvitaan. Kommunikaatioalusta on uusi työkalu erityisesti yrityksen sähköiseen viestintään; kommunikaatioalusta on yrityksen sosiaalinen media, joka yhdistää sähköpostin ja intranetin sekä ominaisuuksia esimerkiksi Facebookista ja Whatsappista näppärästi yhden sovelluksen alle mobiililaitteella käytettäväksi (kuvio 2). (Hailer Oy.)



Kuvio 2. Näkymä kommunikaatioalustan mobiilisovelluksen työkalurivistä ja keskeisistä ominaisuuksista (Hailer Oy).

Yritykselle luodaan oma verkosto kommunikaatioalustalle, jonka sisälle voidaan rakentaa eri kanavia esimerkiksi tuotekehitystä ja myyntiä varten. Kanavien sisälle lisätään kyseiseen aihepiiriin kuuluvaa yleistä tietoa, ohjeita ja tehtäviä, sekä käydään keskustelua aihepiirin ja tehtävien sisällä. Eri osastoille ja aihepiireille luotujen kanavien lisäksi yrityksellä on yleinen kanava, joka muistuttaa Facebook-seinää. Siinä esiintyvät joka kanavalta nostetut kohokohdat, kuten tehdyt kaupat tai valmistuneet tuotekehitysprojektit. (Nieminen 2018.)

Esimerkkinä myynnin näkökulmasta, myyjät lisäävät kommunikaatioalustalle potentiaaliset kohteensa niille varattuun kanavaan, jossa he raportoivat tehdyistä tarjouksista ja saavutetuista kaupoista. Myynnin parissa työskentelevät henkilöt voivat seurata kohteen etenemistä myyntiprosessissa ja osallistua keskusteluun, sekä antaa vinkkejä ja ohjeita tapausta työstävälle myyjälle. Lisäksi myynnin johto pystyy kanavan kautta suoraan seuraamaan tehtyjen tarjousten ja kauppohen kehitystä aina yksittäisestä myyjästä koko organisaation tasolle asti. (Nieminen 2018.)

Myyjien on myös hyvä tietää mitä ja millaisia asioita omassa yrityksessä tapahtuu esimerkiksi tuotekehityksen saralla. Näin pysytään kartalla siitä, millaisia muutoksia vanhoihin ja mitä uusia tuotteita on tulossa. Kommunikaatioalustalla myyjät voivat käydä seu-

raamassa tuotekehitykselle varatun kanavan kautta tuotekehitykseen liittyvää keskustelua, valmistuneita tehtäviä tai vaikkapa antamassa oman näkökulmansa siihen, mitä pitäisi kehittää, jotta tuotetta saataisiin myytyä enemmän. Myyjän on siis hyvä pysyä ajan tasalla tuotekehityksestä, mutta itse tuotekehityksen prosesseihin liittyvät keskustelut ja viestit ovat myyjän kannalta epäolennaisia. Kommunikaatioalustalla myyjät voivatkin itse valita, seuraavatko he aktiivisesti tuotekehityskanavalla käytävää viestittelyä ja tehtäviä, vai seuraavatko he yrityksen seinän kautta kohokohtia, jolloin he saavat aina tiedon valmistuneista projekteista tai merkittävistä alkavista hankkeista. (Nieminen 2018.)

Projekteja koskevat materiaalit ja käydyt keskustelut löytyvät siis kommunikaatioalustalta sitä varten luodun kanavan takaa, ja käyttäjät voivat itse valita kanavat joita seuraavat. Tämä mahdollistaa sähköpostilla lähetetyistä ryhmäviesteistä - joita lähetellään varmuuden vuoksi usealle eri taholle - luopumisen. Lisäksi palavereita voidaan vähentää, koska projektikohtaista keskustelua voidaan siirtää kommunikaatioalustalle luodulle kanavalle, jossa se on kaikkien kanavaa seuraavien saatavilla ja osallistuttavissa, milloin ja missä tahansa. Työajalle tehtävät siirtymiset palaverista toiseen vähenevät myös, kun itse palaverien määrä vähenee. (Nieminen 2018.)

Kommunikaatioalustan avulla yritysten on siis mahdollista hallita sisäistä viestintäänsä siten, että oikea tieto tavoittaa oikeat ihmiset ja informaatio on saatavilla haluttuna ajankohtana. Oman tehtävän kannalta toisarvoisempi tieto on työntekijöille helposti saatavilla mutta sellaisessa muodossa, ettei se kuormita työntekijöiden sähköpostia tai estä keskittymistä olennaisiin asioihin. (Nieminen 2018.)

2 Opinnäytetyön viitekehys

2.1 Myyntiprosessi ennen ja nyt

Yritysmyyntin myyntiprosessilla tarkoitetaan toistuvaa myynnin toimintatapaa, joka on yhtenäisesti käytössä koko organisaatiossa. Myyntiprosessi voidaan jakaa useisiin toisiaan seuraaviin vaiheisiin; lähes poikkeuksetta yritysmyyntin myyntiprosessin vaiheita ovat myynnin suunnittelu, asiakkaiden kontaktoiminen, asiakastapaamiset, tarjouksen

laatiminen, kaupan päättäminen ja lopulta jälkimarkkinointi. (Balentor.) Myyjän näkökulmasta menestyvän myyntikeskustelun avaimia ovat etenkin yhteydenotto asiakkaaseen ja tapaamisen sopiminen, oman yrityksen ja itsensä esittely, ajankohtaisesta ongelmasta keskusteleminen sekä asiakkaan saattaminen tietoisiksi tämän ongelmasta (Altmann 2002, 171).

Rubanovitschin ja Aallon (2012) mukaan yritysmyyntin ja kuluttajakaupan myyntiprosessit ovat muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta hyvin samankaltaisia. Yritysmyyntissä osapuolina on kaksi yritystä, mutta lopulta ostopäätöksen tekevät kuitenkin ihmiset. Tästä syystä on tärkeää, että myyjä onnistuu luomaan luottamuksen myyntiprosessiin osallistuvien henkilöiden välille. Yrityksissä päätöksentekoon osallistuu usein muutamista henkilöistä muodostuva ostoryhmä; nykyajalle on tyypillistä, että päätöksentekoon osallistuu enemmän henkilöitä kuin aikaisemmin. Ostoryhmään kuuluu tyypillisesti henkilöitä yrityksen johtotasolta, tuotteen tai palvelun käyttäjistä sekä yksittäisistä vaikuttajista. Myyjän onkin tärkeää tiedostaa ostoryhmän kokoonpano mahdollisimman tarkasti ja pyrittävä vaikuttamaan aktiivisesti sen eri jäseniin. Kaikille päätökseen vaikuttaville henkilöille on pystyttävä löytämään ja perustelemaan henkilökohtaiset saavutettavat hyödyt myytävästä tuotteesta tai palvelusta. Käytännössä lopullinen päätös on kuitenkin usein muutaman yrityksen keskeisen ”vaikuttajan” mielipiteen varassa. Esimerkiksi johdoryhmä päättää harvoin yrityksen IT-hankkeista vastoin niistä vastuussa olevan henkilön mielipidettä. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 17—18.)

Myyjän ja myyntin merkitys on avainasemassa etenkin silloin, kun samankaltaisia tuotteita tai palveluita on tarjolla useampia. Asiakas ostaa sellaiselta myyjältä, joka pystyy perustelemaan tuotteensa tai palvelunsa hyödyt, sekä tarjoaa samalla asiantuntevaa palvelua (Rubanovitsch & Aalto 2012, 21). Myyjän työ on yhä useammin asiakkuuksien hallintaa, jossa asiakkaan ja toimintaympäristön tunteminen ja näiden tietojen hyödyntäminen ovat tärkeässä asemassa myyntiprosessin onnistumisen kannalta (Rubanovitsch & Aalto 2012, 19).

Myyntiprosessissa myyjän on oltava konsultoivassa roolissa, koska asiakkaat odottavat myyjältä muun muassa seuraavanlaisia asioita (Rubanovitsch & Aalto 2012, 20):

- myyjä on valmistautunut tapaamisiin hyvin
- myyjä pyrkii ymmärtämään asiakkaan tilanteen sekä tarpeet ja toiveet

- myyjä etenee asiakkaan ehdoilla
- myyjä tuntee myymänsä tuotteet tai palvelut
- myyjä osaa esittää asiansa ymmärrettävästi, kartoittaa ja tarjoaa ratkaisuja asiakkaan ongelmiin
- myyjä tuottaa asiakkaalle lisäarvoa ja toimii myyntiprosessissa aktiivisesti ja määrätietoisesti, kysyen asiakkaalta päätöstä ja kauppaa
- myyjä hoitaa asiakkaan kokonaisvaltaisesti ja pitää lupauksensa.

Asiakas haluaa saada rahoilleen vastinetta, eikä ole valmis maksamaan asioista joista ei ole hyötyä (Rubanovitsch & Aalto 2012, 20). Myyjä vaikuttaa asiakkaidensa ostopäätöksiin, ja mikäli myyjä osaa huomioida asiakkaan tarpeet ja esitellä ratkaisunsa hyödyt, on kaupan päättäminen yleensä yksinkertaista (Rubanovitsch & Aalto 2012, 24).

Perinteisesti myyntiprosessi on lähtenyt liikkeelle siitä, että myyjä on saanut kontaktin asiakkaaseen esimerkiksi messujen yhteydessä tai lähestymällä tätä niin sanotulla kylmäsoitolla, jossa myyjä soittaa itsensä mielestä potentiaaliselle asiakkaalle pyytämättä ja yllättäen (Rautio). Myyjä esittää asiakkaalle muutaman ennakkokysymyksen, joiden pohjalta luodaan agenda tapaamiselle. Ensimmäisen kontaktin ja tapaamisen välillä voi kulua jopa viikkoja. Ensitapaamisella aika käytetään yleensä molempien osapuolien organisaatioiden ja itsensä esittelemiseen. Myyjä kertoo edustamastaan yrityksestä ja tuotteiden tai palveluiden hyödyistä yleisesti, jonka jälkeen tapaaminen päätetään sopimalla seuraavasta tapaamisesta.

Tämän jälkeen osaava myyjä laatii muistion ensimmäisestä tapaamisesta ja vastaa mahdollisiin lisäselvityksiin asiakkaalle. Toisessa tapaamisessa ostaja tarkastaa, vastaako tarjous ja selvitykset sitä mitä on pyydetty. Mikäli asiakas eli ostaja on ollut tässä vaiheessa tyytyväinen, on jatkotoimenpiteistä todennäköisesti sovittu. Ostaja voi myös vaatia tarkennettua tarjousta, jonka aikoo sisäisesti esitellä. Tämän tapaamisen jälkeen myyjä hoitaa jälleen sovitut toimenpiteet ja saatuaan lopulta myönteisen ostopäätöksen tuotteet tai palvelut toimitetaan sovitun aikataulun mukaisesti. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 130—131.)

Edellä kuvattu perinteinen myyntitapa tai myyntiprosessi on vastakohta digiajan tehokkaalle myynnille. Perinteisen myyntiprosessin suurin ongelma hektisessä työelämässä

on se, että myyjän ja ostajan aikaa tuhlaantuu tehottomaan asioiden ja päätösten pallotteluun, sekä tarpeettoman pitkään myyntiprosessiin. Usein tämä johtaa siihen, että nykyaikaisesti toimivan ostajan ostohalukkuus laskee merkittävästi jo ensitapaamisen aikana, tai heti sen jälkeen. Useat myyjät kohtaavat urallaan tilanteita, joissa ensikontaktin ja -tapaamisen aikana ostajalla on ollut selkeästi kiinnostusta yhteistyön aloittamiseen, ja tapaamisen jälkeen myyjä onkin ollut melko varma kaupan syntymisestä. Kaupan loppuun viemisestä innostunut myyjä tekee lisäselvityksiä, mutta muutamien yhteydenottojen jälkeen ostajasta ei enää kuulukaan mitään ja orastavat kaupat kuivuvat kokoon. Ostaja voi helposti perääntyä koko hankinnasta tai saada houkuttelevamman tarjouksen muualta. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 130—131.)

Perinteisessä myyntiprosessissa on harvinaista, että myyjän ja asiakkaan ensimmäisen tapaamisen aikana päätettäisiin kaupasta tai edes annettaisiin tarjousta. Tapaamisen tavoitteena on yleensä ollut luottamuksen kasvattaminen myyntiorganisaatiota kohtaan, jotta myöntävän ostopäätöksen syntymisen todennäköisyys kasvaisi. Monet myyjät ajattelevat olevansa liian päällekkäisiä, jos he pyrkivät ratkaisemaan kaupan jo ensikohtauksella. Perinteisessä myyntiprosessissa pelkkä ensikontaktin suunnittelu on saattanut kestää viikkoja. Nykyaikaisessa myynnissä tämä vaihe aktivoituu yleensä digitaalisesti, mikä vähentää myyntiprosessiin käytettyä aikaa ja säästää samalla kustannuksia. Perinteinen myyntiprosessi onkin melko hidas ja kömpelö, ja luo enemmän epävarmuutta kuin luottamusta. Sen rinnalle onkin noussut nykyaikainen tapa tehdä myyntiä, joka mahdollistaa nykyaikaisten teknologioiden hyödyntämisen sekä myynnin ja markkinoinnin sujuvan yhteistyön. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 131—132.)

Ratkaisumyynnissä pyritään tuottamaan asiakkaalle kokonaisvaltainen ratkaisu myyjän ja asiakkaan yhdessä tunnistamiin ongelmiin tai haasteisiin. Kauppa perustuu siihen, että myyjä tuntee mahdollisimman tarkasti asiakkaan prosessit ja muotoilee myyntiargumentit niiden perusteella. Tällaisissa tapauksissa myyjä voi hyödyntää digitaalisuutta esimerkiksi tarpeenkartoituvaiheessa. Näin myyjän on mahdollista saada olennaisia tietoja asiakkaan prosesseista jo ennen varsinaista tapaamista, ja ensimmäisellä tapaamisella käytetyt myyntiargumentit pohjautuvat asiakkaan haasteiden ratkaisemiseen. (Parvinen 2013, 279.) Myynnin perustuessa asiakkaiden tarpeisiin ja ongelmien ratkaisemiseen on tärkeää, että myyjä tuntee ja tietää asiakkaidensa toimintaympäristön ja asiakkaiden tarpeet paremmin kuin kilpailijoiden myyjät (Kokonaho 2011, 30).

Digitaalisuus mahdollistaa myös asiakkaan osallistamisen myyntiprosessiin. Osallistamisen tarkoituksena on pyrkiä saamaan mahdollisimman paljon tietoa asiakkaasta sekä tämän organisaation haasteista ja tavoitteista jo ennen ensimmäistä kohtaamista. Myyjän ja ostajan välille voidaan pyrkiä luomaan vuoropuhelu esimerkiksi lähettämällä ostajalle etukäteiskysely, jonka avulla ostaja voidaan houkuttaa tutustumaan tarjottavaan tuotteeseen tai palveluun jo etukäteen. Näin ostaja saadaan aktivoitua etukäteen ajatusten vaihtoon myyjän kanssa ja myyjä saa tapaamiseen valmistautumisen tueksi käyttöönsä tiedot, jotka hän on perinteisesti tiedustellut asiakkaalta vasta ensimmäisellä tapaamiskerralla. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 135.)

2.2 Myyntiprosessin tärkeimmät vaiheet

Myynti voidaan perinteisesti jakaa portaisiin, jotka noudattavat markkinointipuolelta tuttua AIDA-mallia. AIDA on lyhennys englannin kielen sanoista attention eli huomion herättäminen, interest eli innostuksen aikaansaaminen, desire eli ostohalun lisääminen ja action eli toiminnan aikaansaaminen. Mallin mukaisesti myynnin neljä päävaihetta ovat kontakti-, kartoitus-, perustelu- ja päätösvaihe. Eri vaiheet voidaan jakaa vielä useampaan portaaseen. (Vuorio 2008, 41—42.)

Myyntiprosessi alkaa kontaktivaiheesta, jossa esittäydytään asiakkaalle ja herätetään tämän huomio. Myyjän on heti aluksi tärkeää varmistaa, että hän on tavoittanut yrityksestä oikean henkilön, joka pystyy päättämään kaupasta. Toiseksi on tärkeää varmistua siitä, että asiakkaalla on aikaa keskustella myyjän esittämästä aiheesta. On ajanhukkaa selittää asioita väärälle tai kovassa kiireessä olevalle henkilölle. (Vuorio 2008, 44.)

Seuraavaksi siirrytään kartoitusvaiheeseen, jonka tarkoituksena on ottaa kaikki oleellinen tieto asiakkaasta selville. Kartoitus on tärkeä vaihe myyntiprosessissa ja etenkin uusasiakashankinnan kannalta välttämätön. (Vuorio 2008, 42.) Aikaisemmin myyntityön ajateltiin nojautuvan myyjän intuitioon ja aavistuksiin, mutta nykyisin tiedostetaan, että pelkän tuurin sijaan myyjän on tiedostettava asiakkaan tarpeet syvällisesti. Asiasta on kuitenkin turha tehdä liian monimutkaista: hyväksi havaittu keino kartoittaa asiakkaan tarpeet on kysyminen. (Pekkarinen & Pekkarinen & Vornanen 2016, 53—61.)

Etenkin aloitteleva myyjä loikkaa usein ensimmäiseltä portaalta suoraan tarjousvaiheeseen, jolloin tarvekartoitus jää kokonaan tekemättä. Tämä tapahtuu etenkin silloin, kun

asiakkaan annetaan ohjata myyntiprosessia. (Vuorio 2008, 43.) Osa myyjistä pitää kartoitusvaihetta liian haastavana, jolloin myyjällä on houkutus hypätä tarvekartoituksen yli. Kun asiakasta ei aktiivisella kyselyllä osallisteta myyntiprosessiin, jää tämä ikään kuin myyntiprosessin sivustaseuraajaksi. (Pekkarinen ym. 53—61.)

Kartoitusvaiheessa myyjän kannattaa käyttää avoimia kysymyksiä, jotta asiakkaan vastaukset olisivat mahdollisimman kuvaavia. Avoimet kysymykset ovat sellaisia, joihin asiakas ei pysty vastaamaan yhdellä sanalla. Myyjä jatkaa kartoitusta lisäkysymyksillä saamiensa vastausten pohjalta; tässä vaiheessa voidaan myös halutessa käyttää johdattelevia kysymyksiä, mutta niiden liiallista käyttöä kannattaa välttää, jottei asiakkaalle synny kuvaa manipuloivasta myyjästä. Hyvät kartoitusvaiheen kysymykset herättävät usein myönteisiä reaktioita asiakkaissa, koska he kokevat mukavaksi omasta yrityksestä kertomisen kiinnostuneelle kysyjälle. (Vuorio 2008, 45—46.) Kysely onkin hyvä tapa luoda myyntitilanteeseen kiinnostava ja miellyttävä ilmapiiri, mikä edistää kauppohen syntymistä (Pekkarinen ym. 2016, 53—61).

Kartoitusvaihetta seuraa perusteluvaihe, jossa asiakkaalle kerrotaan faktat ja argumentoidaan tuotteen puolesta. Tuotteen ominaisuuksien kuvailu tulisi kuitenkin pitää maltillisena; kaikkia ominaisuuksia ei tarvitse, eikä aina edes pystytä kertomaan. Tuotteesta tulisi kertoa vain olennainen tieto, ja peilata se asiakkaan tarpeisiin. Tieto siitä mitä asiakas haluaa kuulla, perustuukin hyvin ja huolellisesti tehtyyn kartoitusvaiheeseen. Kartoitusvaihetta voidaankin pitää myyntiprosessin vaikeimpana ja tärkeimpänä vaiheena. (Vuorio 2008, 46—47.)

Perusteluvaiheen jälkeen siirrytään myyntiprosessissa neljänteen ja viimeiseen päävaiheeseen, eli päätösvaiheeseen. Päätösvaiheessa asiakkaalle annetaan tarjous ja pyritään päättämään kauppa. Tarjous kannattaa jakaa osiin, jotta asiakkaan on helpompi sisäistää se. Hinnan kertomisessa asiakkaalle tulee muistaa keskittyä siihen, mitä hintaan sisältyy, ja esittää asia hyötyjen kautta. Tarjouksen esittämisen jälkeen on myös tärkeää muistaa pyytää kauppaa asiakkaalta. (Vuorio 2008, 47—48.)

Myyntiprosessin pitää olla aina korkea- ja tasalaatuinen, sillä se on tärkeä osa asiakastytyväisyyttä luovista tekijöistä. Korkealaatuinen myyntiprosessi luodaan ennalta sovitulla toimintamalleilla, joita yrityksen koko henkilökunta sitoutuu noudattamaan. Myynti

ja asiakaspalvelu ovat yrityksen peruspilarit, joiden tulisi olla kunnossa jokaisessa yrityksessä. Mikäli näin ei ole, panostukset esimerkiksi markkinointiin ovat turhia, jos myyjä ei osaa toimia asiakastilanteissa. Useimmat suomalaiset saavat viikoittain mainoskirjeitä eri yrityksiltä, mutta vain harvalle soitetaan perään ja iso osa kirjeistä päättyy roskakoriin lukemattomina. Myyjän tulisikin aika-ajoin tarkastella toimintaansa asiakkaan näkökulmasta ja pohtia, ovatko korkealaatuisen, asiakkaan tarpeita vastaavan toimintamallin kriteerit täyttyneet kaikkien asiakkaiden kohdalla. Myyjän tulisi pohtia esimerkiksi seuraavanlaisia kysymyksiä: olenko asiakkaalleni joustava ja tehokas? Olenko palvellut asiakastani niin hyvin, että hänen ei tarvitse etsiä palveluitani muualta? Pystynkö ratkaisemaan asiakkaan tarpeet kokonaisvaltaisesti? (Rubanovitsch & Aalto 2012, 30—31.)

Yrityksen sisäisesti myyntiä voidaan tarkastella neljän tason, myynnin strategian, myynnin organisoimisen ja koordinoimisen, myynnin henkilöstöjohtamisen sekä henkilökohtaisen myyntityön, kautta. Myynnin kehittämisen toimenpiteet olisi järkevää kohdistaa yhteen tasoon kerrallaan, koska niiden välillä on paljon vaikutussuhteita; kokonaisuutta on vaikea hallita, jos kaikkia tasoja yritetään muuttaa samanaikaisesti. Lisäksi eri tasojen vaikutussuhteet takaavat sen, että muuttamalla yhtä tasoa, päästään luontevasti seuraavaan. (Parvinen 2008, 111.)

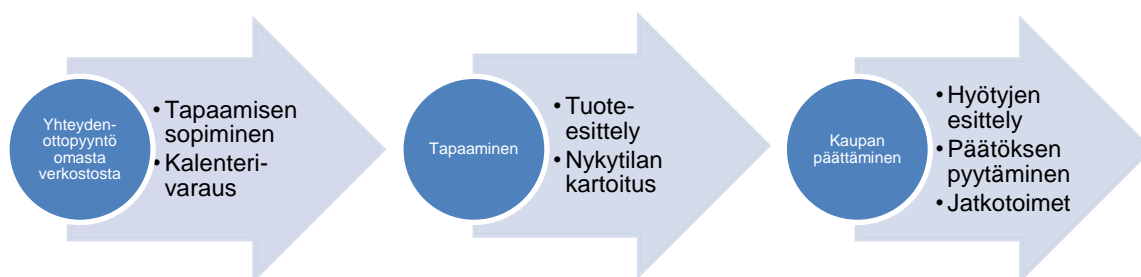
3 Myyntiprosessin kehittämissuunnitelma

3.1 Toimeksiantajan nykyinen myyntiprosessi

Kohdeyrityksen myyntiprosessin nykytilan selvittämiseksi opinnäytetyössä haastateltiin myyntijohtajaa ja vähemmistöosakasta. Kohdeyrityksen myynti on pääosin myyntijohtajan harteilla ja hän on jokaisessa myyntiprosessissa osallisena. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, joka käsitteli myyntiprosessia alusta loppuun, asiakkaiden prospektoinnista ja kontaktoinnista aina kaupan päättämiseen asti (ks. liite 1). Haastattelun tavoitteena oli löytää myyntiprosessin pullonkaulat, jotka hidastavat tai vaikeuttavat kaupan päättämistä.

Myyntijohtajan mukaan kohdeyrityksen pääkohderyhmä ovat 10 — 100 henkeä työllistävät yritykset, joissa sisäisen ja sidosryhmäviestinnän merkitys korostuu. Tietojen syventämiseksi opinnäytetyön tekijä havainnoi kohdeyrityksen yhtä tammi — helmikuussa 2018 toteutettua myyntiprosessia ja sen kulkua (ks. liite 2). Myyntiprosessi valittiin sattumanvaraisesti, jotta myynti vastaisi mahdollisimman tarkasti kohdeyrityksen myyjien nykyisiä käytäntöjä. Havainnoinnin kohteeksi valikoitui myyntiprosessi, joka kohdistui pääkaupunkiseudulla toimivaan noin 20 henkilöä työllistävään ohjelmistokonsultointipalveluita tarjoavaan asiantuntijaorganisaatioon.

Kohdeyrityksen myyntiprosessissa ensimmäinen kontakti asiakkaaseen syntyy useimmiten vinkkinä kohdeyrityksen henkilökunnan verkostojen kautta. Näin myyntiprosessi käynnistyi myös havainnoinnin kohteena olleessa tapauksessa; myyntijohtaja sai omasta verkostostaan vinkin potentiaalisesta asiakkaasta, joka haluaisi kuulla kohdeyrityksen kommunikaatioalustasta lisää (kuvio 3). Yhteydenottoopyynnön seurauksena potentiaalista asiakasta lähestytään yleensä puhelimitse, jolloin tavoitteena on saada sovitua tapaaminen asiakkaan kanssa. (Nieminen 2018; liite 2.)



Kuvio 3. Kohdeyrityksen nykyisen myyntiprosessin keskeiset vaiheet ja niiden sisältö pääpiirteittein.

Kun tapaaminen on sovittu, myyjä lähettää asiakkaalle sähköisesti kalenterivarauksen tapaamisesta. Näin varmistetaan, että tapaaminen on kirjattu myös asiakkaan kalenteriin. Samalla myyjä saa varmistuksen asiakkaan sitoutumisesta, kun asiakas hyväksyy

kalenterivarauksen. Myyjä soittaa asiakkaalle vielä tapaamista edeltävänä päivänä varmistukseksi, että aikataulut pitävät ja tapaaminen seuraavana päivänä toteutuu sovittu.

Itse tapaamisen alussa myyjä kartoittaa asiakkaan tietämyksen tason kohdeyrityksestä ja sen tarjoamista ratkaisuksista. Useimmissa tapauksissa asiakas kertoo, että joku hänen verkostossaan on suositellut asiakkaalle työkaluksi kohdeyrityksen kommunikaatioalustaa; näin ollen asiakas on kiinnostunut ja valmis kuulemaan aiheesta lisää, mutta ei käytännössä tiedä tarkemmin kommunikaatioalustan käyttötarkoitusta. Monesti ensimmäisellä tapaamisella myyjä käyttää aikaa yrityksensä ja kommunikaatioalustan esittelemiseen yleisellä tasolla. Tuotteen esittelyn jälkeen myyjä pyrkii kartoittamaan asiakkaan sisäisen viestinnän nykytilan: millaisia työkaluja yrityksellä on käytössä, mitä haasteita nykyiset toimintatavat ja työkalut asettavat.

Kun kohdeyrityksen myyjä on muodostanut käsityksen asiakkaan nykytilasta ja kohtaamista haasteista, myyjä pyrkii esittelemään asiakkaalle, miten he ratkaisisivat kyseiset haasteet ja mitkä olisivat asiakasyrityksen konkreettiset hyödyt kommunikaatioalustan käyttöönotosta. Yleensä tässä vaiheessa myyjä myös pyytää asiakkaalta päätöstä kaupasta. Parhaimmassa tapauksessa asiakas onkin sisäistänyt kommunikaatioalustan tarjoamat hyödyt omalle yritykselleen ja on valmis tekemään ostopäätöksen. Valtaosassa myyntiprosesseista näin ei kuitenkaan ole, vaan asiakas haluaa ensin keskustella tuotteesta ja kaupan tekemisestä sisäisesti, ja päätös kaupasta muodostetaan asiakasyrityksessä useamman henkilön kesken.

Tällaisissa tapauksissa myyjä pyrkii sopimaan asiakkaan kanssa toisen tapaamisen lähitulevaisuuteen, esimerkiksi seuraavalle viikolle, johon mennessä asiakkaan tulee käydä keskustelu ostopäätöksestä sisäisesti. Usein asiakas on kuitenkin haluton sopimaan toista tapaamista esimerkiksi kiireisiin vedoten, ja pyytää myyjää lähettämään tarjouksen ja esittelymateriaaleja sähköpostilla. Tämän jälkeen myyjä sopii olevansa jälkikäteen yhteydessä asiakkaaseen tiedustellakseen ostopäätöstä. Kohdeyrityksellä on myös käytössään työkalusta testialusta, johon joissakin myyntiprosesseissa asiakas on kutsuttu tutustumaan ja koekäyttämään kommunikaatioalustaa. Testialusta ei kuitenkaan ole toistaiseksi ollut aktiivisesti käytössä, koska yksittäinen asiakas ei saa sitä käyttämällä kattavaa kokonaiskuvaa kommunikaatioalustasta. Testialustalla ei esimerkiksi

ole muita osapuolia, joiden kanssa sisäistä viestintää voitaisiin kokeilla. (Nieminen 2018.)

Myyntiprosessin loppuvaiheessa myyjä tekee sovitut jälkitoimet ja toimittaa asiakkaan pyytämät tiedot tämän sähköpostiin. Myyjä lisää kohdeyrityksen sisäisesti käyttämään kommunikaatioalustaan itsellensä muistutuksen, että ottaa yhteyttä asiakkaaseen noin viikon kuluttua, mikäli asiakkaasta ei ole kuulunut mitään. Usein käykin niin, ettei asiakkaasta kuulu mitään, jolloin myyjän vastuulle jää yhteydenotto asiakkaaseen ja ostopäätöksen tiedustelu. Tällaisissa tapauksissa lopputuloksena on vain harvoin välitön kaupan syntyminen ja kommunikaatioalustan käyttöönotto. Yleensä myyjä saa kuulla, että kiireiden takia asia ei ole edennyt asiakasyrityksessä ja keskustelua sisäisesti ei ole ehditty käydä. Tällöin myyjä sopii asiakkaan kanssa ”lisääjasta” ja kaupankäynnin jatkamisesta myöhemmin. Tällaiset tapaukset, joissa asiakas on ollut kiinnostunut tuotteesta ja pyytänyt tarjousta, mutta joissa kieltävää tai myöntävää ostopäätöstä ei ole syntynyt, ovat myyntijohtajan mukaan kohdeyrityksen myyntiprosessissa valitettavan yleisiä. (Nieminen 2018.)

3.2 Tunnistetut kehittämiskohteet

Kohdeyrityksen myyntiprosessiin perehtymisen tavoitteena oli ensisijaisesti löytää syyt myyntiprosessin venymiseen ja siihen miksi potentiaalisilta vaikuttavat asiakkaat eivät tee myöntävää ostopäätöstä. Kohdeyrityksen myyntijohtajan mukaan kyseinen haaste on myynnin saralla isoin yksittäinen tekijä, joka jarruttaa myynnin ja sitä kautta myös yrityksen kasvua.

Haastattelun ja havainnoinnin perusteella (liite 1; liite 2) kohdeyrityksen myyjillä on riittävästi kauppoja työn alla, ja uusien asiakkaiden löytäminen sekä tapaamisten sopiminen sujuvat hyvin omista verkostoista ja olemassa olevilta asiakkailta tulevien vinkkien johdosta. Tämä on lähtökohtaisesti hyvä tilanne, sillä usealla alalla kontakteja vaaditaan paljon pelkästään yhden tapaamisen saavuttamiseksi. Tapaamisia taas tarvitaan runsaasti kaupan sulkemiseksi, koska kaikkien tavattujen asiakkaiden kanssa ei synny kauppoja (Rubanovitsch & Aalto 2012, 49–50). Myyntijohtajan mukaan kohdeyrityksen olemassa olevilta asiakkailta ja verkostoista saadaankin tällä hetkellä riittävästi oikeaan kohderyhmään kuuluvia myyntiliidejä.

Kohdeyrityksen myyntiprosessi etenee sujuvasti aina ensimmäiseen tapaamiseen asti. Havaintojen perusteella kohdeyrityksen myyjät toimivat tapaamisissa mahdollisuuksien mukaan tavoitteellisesti ja päätöshakuisesti. Myyntiprosessin haasteena ei siis ole niinkään se, että myyjät toimisivat myyntitilanteissa myyjän sijaan tuote-esittelijän roolissa, johon yleisesti ottaen myyjät sortuvat turhan usein (Rubanovitsch & Aalto 2012, 20). Myyjän tulisi rohkeasti kertoa myymiensä tuotteiden ja palveluiden hyödyistä, eikä pelkistä ominaisuuksista, vaikka ominaisuuden tuoma hyöty tuntuisi myyjälle itsestäänselvyydeltä (Ukkonen 2018). Kohdeyrityksen myyjät tiedostavat tämän ja pyrkivät aina esittelemään ratkaisujensa tuomat hyödyt asiakkaalle. Tämä on kuitenkin usein haastavaa, koska asiakkaasta ei ole ensimmäisellä tapaamisella riittävästi tietoja, jotta kaikki hyödyt asiakkaan prosesseihin osattaisiin tuoda esiin.

Usein vielä ensimmäisen tapaamisen jälkeenkin kohdeyrityksen myyjät kokevat, että kaupat syntyvät, kunhan asiakas saa sovittua asiasta sisäisesti. Ongelmana tuntuu kuitenkin olevan, että juuri tässä vaiheessa myyntiprosessi pysähtyy ja päätöksen saaminen asiakkaalta venyy tai jää kokonaan saamatta.

Asiakkaan viestiessä kiinnostuksesta tuotetta tai palvelua kohtaan, myyjä saattaakin usein erehtyä ajattelemaan, että asiakas tekee ostopäätöksen 99 prosentin varmuudella. Myyjän on houkuttelevaa uskoa asiakasta tämän kertoessa kiinnostuksestaan. Myyjän tulisi kuitenkin kuunnella ja seurata asiakasta tarkasti, eikä tehdä liian nopeita johtopäätöksiä. Yhden prosenttiyksikön puuttumiselle voi nimittäin löytyä useita todellisia syitä, jotka tulevat vielä kaupan tielle: asiakkaan budjetissa ei ole tilaa hankinnalle, tavattu henkilö ei tee päätöstä yksin, tai asiakas haluaa tutustua kilpailijoiden tarjontaan löytääkseen parhaan ratkaisun itselleen. (Juvonen 2002, 135.)

Onkin luonnollista, että asiakas haluaa tehdä ostopäätöksen yrityksen sisällä yhdessä muiden siihen vaikuttavien henkilöiden kanssa. Mikäli kaikki kaupanteolle keskeiset päättävät henkilöt (asiakkaan ostoryhmä) eivät ole myyjän kanssa tapaamisessa paikalla, on ilmeistä, että kauppojen syntyminen venyy. (Juvonen 2002, 135.) Tarjousvaiheessa myyjän tulee myös huolehtia siitä, että asiat tulevat hoidettua sovitulla tavalla ja aikataulun mukaisesti; asiakas saattaa vetäytyä alussa menestyksekkäästikin sujuneesta kaupanteosta vielä viime metreillä, jos kokee joutuvansa ponnistelemaan kauppojen syntymiseksi (Soikkeli 2014).

Kohdeyrityksen myyjät toimivat myyntiprosessissa lähtökohtaisesti aina sovittujen toimenpiteiden mukaisesti ja pitävät kiinni sovituista aikatauluista. Haasteena on erityisesti se, että asiakkaan puolella ei sitouduta prosessiin eikä esimerkiksi viedä sovitun mukaisesti asiaa sisäisesti asiakasyrityksessä eteenpäin. Tämä saattaa johtua esimerkiksi siitä, että asiakas kokee myyjän tekemän tarjouksen ja/tai tuotteen yksityiskohtien esittelemisen itselleen liian työläänä tehtävänä.

Haastattelun ja havainnoinnin perusteella myyntiprosessin venymisen taustalta tunnistettiin erityisesti seuraavat vaikuttavat tekijät:

- 1) Ensimmäisellä tapaamisella myyjä joutuu käyttämään paljon aikaa yrityksensä ja kommunikaatioalustan esittelemiseen. Samanaikaisesti myyjä pyrkii kartoittamaan asiakkaan nykytilanteen. Näistä johtuen tuotteen hyötyjen esitleminen asiakkaalle jää tässä vaiheessa myyntiprosessia vähemmälle huomiolle.
- 2) Asiakas ei ole valmistautunut tapaamiseen, jolloin tämä ei välttämättä pysty vastaamaan myyjän kysymyksiin. Tämä johtaa siihen, että nykytilan kartoittaminen jää vaillinaiseksi ja siten myös osa tuotteen potentiaalisista hyödyistä voi jäädä havaitsematta ja esittelemättä asiakkaalle.
- 3) Kaikki ostopäätökseen vaikuttavat henkilöt eivät välttämättä ole myyjän tiedossa tai tapaamisessa paikalla, jonka johdosta asiakas ei kykene tekemään ostopäätöstä tapaamisen aikana.

Kaikki kolme yllä mainittua syytä myyntiprosessin venymiselle juontuvat siitä, että asiakkaan ja myyjän välillä ei tapahdu kunnollista vuoropuhelua ennen ensimmäistä varsinaista tapaamista. Yleensä asiakkaalle on suositeltu kohdeyrityksen kommunikaatioalustaa ja tämä on valmis kuulemaan myytävästä tuotteesta lisää, joten kohdeyrityksen myyjä kontaktoi asiakkaan puhelimitse tavoitteenaan tapaamisen sopiminen. Myyjä ei kuitenkaan tässä vaiheessa tiedustele asiakkaan motiiveja kiinnostuksen heräämiseen tai kommunikaatioalusta käyttöönottoon. Myyjä lähettää asiakkaalle sovitusta tapaamisesta kalenterivarauksen, mutta ei tarkempaa tietoa tapaamisen tavoitteista tai ohjeita tapaamiseen valmistautumiseen.

Myyjältä jää siis tässä vaiheessa myyntiprosessia paljon olennaista tietoa saamatta. Tietojen saaminen auttaisi myyjää valmistautumaan tapaamiseen siten, että hänellä olisi mahdollisuus miettiä valmiiksi ratkaisut ja myyntiargumentit juuri kyseisen asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Tämän lisäksi asiakas jää odottamaan tapaamista vailla varmuutta siitä, mitä asioita tapaamisessa käsitellään ja miten asiakkaan tulisi valmistautua tapaamiseen, jotta tapaamiseen varatusta ajasta saataisiin molemminpuolisesti kaikki mahdollinen hyöty irti.

3.3 Myyntiprosessin kehittämisehdotus

Perimmäinen ongelma kohdeyrityksen myynnissä on pitkäksi venyvä myyntiprosessi, joka johtaa siihen, että myyntiprosessin alussa todennäköiseltäkin vaikuttaneissa tapauksissa jäävät kaupat syntymättä. Pahimmillaan asiakkaalta ei saada vastausta ostopäätöksestä lainkaan ja asiakkuus jää roikkumaan pitkiksi ajoiksi työlistoille päätöstä odottavan statuksella. Tähän tunnistettiin kolme keskeistä syytä, joiden kaikkien taustalla vaikuttaa myyjän ja asiakkaan vuoropuhelun puuttuminen myyntiprosessin alkuvaiheessa (kts. luku 3.3).

Opinnäytetyössä tehtiin ongelman ratkaisemiseksi seuraavanlainen kehittämisehdotus kohdeyrityksen myyntiprosessin muuttamiseksi (kuvio 4):

- 1) Asiakkaalle lähetetään ennakkokysely ensimmäisen tapaamisen sopimisen yhteydessä.

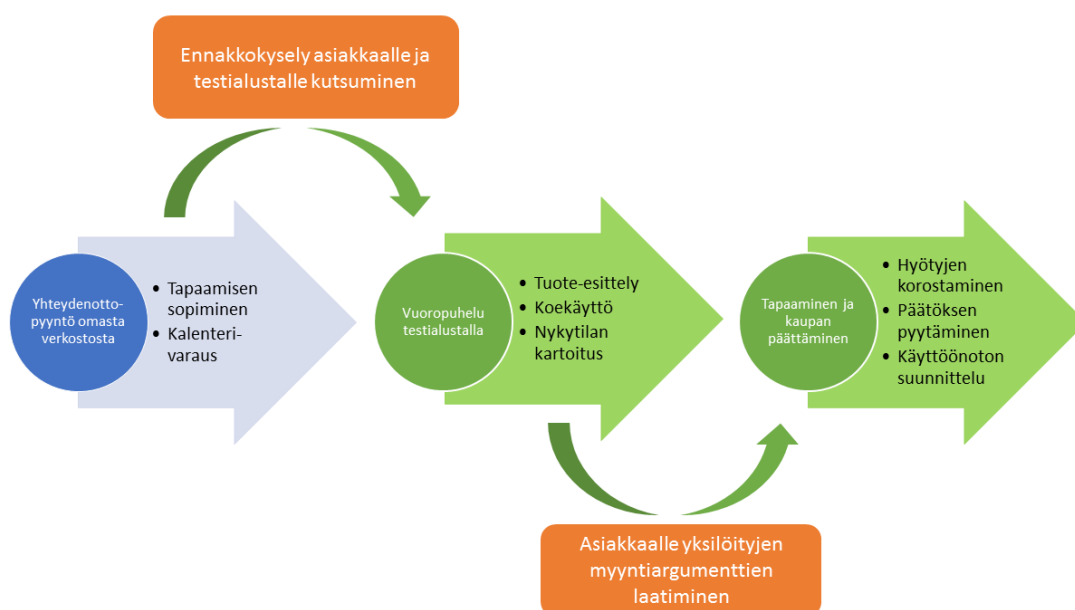
Kyselyllä pyritään kartoittamaan asiakkaan sisäisen viestinnän nykytilanne, sekä saada tietoa mitä haasteita siihen vastaajan mielestä sisältyy. Kyselyn tärkein tavoite on selvittää asiakkaan kaikki ostoryhmän jäsenet ja saada näiden yhteystiedot.

- 2) Laajennetaan olemassa olevan kommunikaatioalustan testialustan käyttöä.

Tuodaan testialusta mukaan myyntiprosessiin heti kun asiakas on vastannut ennakkokyselyyn. Testialustalle kutsutaan käyttäjiksi kaikki ennakkokyselyn perusteella tunnistetut asiakasyrityksen ostoryhmän jäsenet.

3) Aktivoidaan asiakasyrityksen koko ostoryhmä osaksi myyntiprosessia.

Testialustalla myyjä kerää ostoryhmän jäsenistä sekä ostoprosessista olennaista tietoa ennen tapaamista. Myyjä pystyy myös kutsumaan kaikki tarvittavat henkilöt ensimmäiseen myyntitapaamiseen paikalle. Testialustalla kertyneiden tietojen pohjalta myyjä pystyy rakentamaan asiakkaalle yksilöidyt myyntiargumentit tapaamista varten ja ostopäätöksen syntyminen itse tapaamisella on todennäköisempää.



Kuvio 4. Kehitysehdotus kohdeyrityksen uudeksi myyntiprosessiksi: 1) ennakkokysely ja testialustalle kutsuminen, 2) testialustalla käytävä myyjän ja asiakkaan ostoryhmän vuoropuhelu sekä asiakkaalle yksilöityjen myyntiargumenttien muodostaminen, joiden avulla 3) kaupat voidaan päättää jo ensimmäisessä tapaamisessa.

3.4 Keskeiset muutosehdotukset myyntiprosessiin

3.4.1 Asiakkaalle lähetettävä ennakkokysely

Kehittämisehdotuksen mukaan kohdeyrityksen myyntiprosessi etenisi käytännössä ns. vanhaan malliin siten, että myyjä kontaktoi asiakkaan saamansa vinkin perusteella puhelimitse. Puhelimessa myyjä kertoo asiakkaalle, että asiakkaalle lähetetään sovitusta tapaamisesta sähköinen kalenterivaraus, jonka yhteydessä on linkki lyhyeen ennakkokyselyyn. Asiakasta pyydetään vastaamaan kyselyyn mahdollisimman pian.

Asiakkaalle toimitettavan kyselyn tavoitteena on saada kartoitettua myyntiprosessin osalta olennaisia tietoja, jotka aikaisemmin on jouduttu kyselemään asiakkaalta ensimmäisellä tapaamisella. Lisäksi ennakkokyselyyn voitaisiin sisällyttää muutama kysymys asiakkaan sisäisen viestinnän nykytilasta, joista myyjä saa selville kyselyyn vastanneen henkilön – yleensä asiakasyrityksen omistajan tai toimitusjohtajan – näkemyksen asiasta.

Kyselyssä voitaisiin kartoittaa mm. asiakasyrityksen sisäisen viestinnän nykytilannetta, nykyisin käytössä olevia työkaluja ja mitä haasteita asiakas on kokenut. Lisäksi kyselyllä pyritään saamaan tietoon asiakkaan koko ostoryhmä, eli kaikki henkilöt jotka kyseiseen ostopäätökseen vaikuttavat, sekä näiden yhteystiedot.

Ennakkokysely tulisi toteuttaa siten, että siihen vastaamiseen on mahdollisimman matala kynnyks. Ylipitkä ja epäselvä kyselylomake vähentää vastaamishalua sekä hankaloittaa vastausten käsittelyä (Kyselylomakkeen laatiminen 2010). Kysymyksiä laatiessa on myös muistettava, että kommunikaatioalusta ja sen yksityiskohtaiset ominaisuudet voivat olla hyvinkin tuntemattomia kyselyn vastaajalle. Kysymykset tulisi siis laatia asiakkaalle mahdollisimman yksinkertaisiksi ja helpoiksi vastata.

Koska kommunikaatioalustan yksi keskeisistä tavoitteista on ylimääräisten sähköpostiviestien karsiminen, olisi tarkoituksenmukaista, että myyjän lähettämää ennakkokyselyäkään ei toimiteta asiakkaalle sähköpostilla. Kysely voitaisiin liittää linkkinä osaksi asiakkaalle toimitettavaa kalenterivarausta.

3.4.2 Testialustan laajempi käyttöönotto

Saatuaan ennakkokyselyn kautta selville asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavien henkilöiden yhteystiedot, myyjä voi kutsua koko ostoryhmän kommunikaatioalustan testialustalle.

Kohdeyrityksellä on jo ennestään olemassa testialusta, jonka avulla asiakkaalle on esitelty kommunikaatioalustan toimintoja; tätä versiota on kuitenkin hyödynnetty vasta myöhemmissä vaiheissa myyntiprosessia. Joissain kohdeyrityksen myyntiprosesseissa ostaja on kutsuttu sovituksi määräajaksi tutustumaan testialustaan, jossa tämä on voinut

tutkia kommunikaatioalustan erilaisia toimintoja. Näissä tapauksissa testialustalle on päässyt vain yksittäinen käyttäjä, josta johtuen käyttökokemus on jäänyt vaillinaiseksi, koska sisäisen viestinnän toimintoja ei ole voitu kokeilla muiden käyttäjien puuttuessa palvelusta.

Kehitysehdotuksen mukaan testialusta otettaisiin kohdeyrityksen myyntiprosessissa laajempaan käyttöön. Testialustalla ostoryhmän käyttöön luotaisiin oma kanava, jonka ot-sikko voisi olla esimerkiksi ”sisäisen viestinnän tehostaminen”, joka viittaa asiakkaan näkökulmasta kyseisen ostoprosessin keskeiseen tavoitteeseen. Ennakkokysymysten avulla myyjä pystyy rakentamaan pohjan testialustalla esitettäviin, kaikille ostoryhmän jäsenille suunnattuihin tarkentaviin kysymyksiin. Samalla myyjä pystyy aktivoimaan ja haastamaan asiakkaita aiheeseen liittyen. Testialustan käyttö luo myös mahdollisuuden asiakasyrityksille kohdennettujen markkinointimateriaalien jakamiseen.

3.4.3 Asiakkaan ostoryhmän aktivoiminen

Testialustalla myyjä pystyy tunnistamaan ostoryhmän jäsenet ja näiden persoonat, ja samalla luomaan myyntiprosessille konkreettisen suunnan ja varmistamaan myyntiprosessin etenemisen. Jokaisella ostoryhmän jäsenellä on omat tarpeensa, tavoitteensa ja pelkonsa (Malila 2014). Testialustalla esitettävillä kysymyksillä myyjä saa kattavan käsityksen asiakkaan eri ostopersonien näkemyksistä yrityksen viestinnän nykytilasta ja haasteista, joita he kokevat sisäisessä viestinnässään.

Testialustalla ostoryhmän jäsenet pystyvät myös keskenään käymään keskustelua ostoprosessiin liittyen sekä esittämään kysymyksiä myyjälle. Näin myyjä pystyy toimimaan vuorovaikutuksessa ostoryhmän jäsenten kanssa, sekä vaikuttamaan ostopäätöksen muodostamiseen jo ennen tapaamista. Aktivoimalla asiakkaan koko ostoryhmän myyntiprosessiin jo ennen ensimmäistä tapaamista vältytään sellaisilta tapaamisilta, joissa myyjä joutuu käyttämään aikaa kommunikaatioalustan esittelemiseen asiakkaalle. Testialustalla asiakas pääsee kerryttämään henkilökohtaista käyttökokemusta palvelusta ennen ensimmäistäkään tapaamista.

Ensimmäisellä tapaamisella säästyy myös aikaa asiakkaan nykytilanteen kartoittamisesta, koska asiakas on ennakkokyselyyn vastatessaan kertonut myyjälle yrityksensä

sisäisen viestinnän nykytilasta ja sen haasteista. Tietoja nykytilasta saadaan myös laajemmin, kun myyjä voi hyödyntää testialustalla toimivaa ostoryhmää ja tiedustella näiltä mielipiteitä ja kokemuksia sisäisen viestinnän haasteista laajemmin mitä yksi kyselyyn vastannut henkilö kykenee kertomaan. Tällöin taustatiedot eivät jää vain yksittäisen henkilön näkemyksen varaan.

Nykyisessä myyntiprosessissaan kohdeyrityksen myyjät ovat törmänneet ensimmäisellä tapaamisella tilanteisiin, joissa asiakas ei ole valmistautunut tapaamiseen riittävästi eikä täten pysty antamaan vastauksia myyjän esittämiin kysymyksiin. Useimmiten myyjä on tavannut asiakasyrityksen omistajan tai toimitusjohtajan, jonka jälkeen tapaaminen on päättynyt tilanteeseen, jossa asiakas haluaa käydä vielä sisäisesti asian läpi. Tällöin myyjä ei ole enää tapaamisen jälkeen päässyt vaikuttamaan asiakkaaseen. Asiakas on puolestaan muodostanut itse käsityksen kohdeyrityksen palveluista ja sen varassa esitellyt asiaa muille ostoryhmän jäsenille. Usein tilanne on johtanut vielä siihen, että asian esittely ja käsittely asiakkaalla sisäisesti jää muiden kiireiden takia toissijaiseksi asiaksi ja tästä syystä päätöstä ei saada lainkaan muodostettua.

Osallistamalla koko ostoryhmä myyntiprosessiin ennakkokyselyllä ja kutsuilla testialustalle varmistutaan siitä, että kaikki ostopäätökseen vaikuttavat henkilöt ovat myyjän tiedossa, sekä alusta asti mukana myyntiprosessissa. Näin vältetään tapauksilta, joissa tavattu ostaja vaikuttaa innostuneelta, mutta haluaa keskustella asiasta sisäisesti ja päätöksen saaminen venyy tai jää kokonaan saamatta.

4 Johtopäätökset

4.1 Lähtötilanne

Opinnäytetyön alkuasetelmana oli lähtötilanne, jossa porvoollaisessa IT-alan yrityksessä oli tunnistettu tarve olemassa olevan myyntiprosessin kehittämiseksi. Yrityksen toimijoiden keskeinen tuntuma oli, että asiakkailla on mielenkiintoa sekä tarvetta yrityksen palveluille, mutta myyntiprosessi venyy jostain syystä tarpeettoman pitkäksi. Myyjillä oli myös ollut haasteita saada potentiaaliselta asiakkaalta myönteistä ostopäätöstä, vaikka myyntiprosessin aikana asiakas oli osoittanut mielenkiintoa kohdeyritykseen ja usein

myös ymmärtänyt kohdeyrityksen tarjoaman kommunikaatioalustan tarjoamat hyödyt yritykselleen.

Kehittämistyössä kartoitettiin syitä myyntiprosessin venymiseen. Kohdeyrityksen myyntiprosessiin tutustuttiin teemahaastattelun ja havainnoin avulla. Myyntiprosessin nykytilaa kartoittamalla havaittiin, että myyjät saavat riittävästi tapaamisia potentiaalsiin asiakkaisiin ja työn alla on tarvittava määrä asiakkuuksia. Ongelmaksi muodostuu se, että asiakkaat ovat tietämättömiä tapaamisen agendasta ja tarkemmasta sisällöstä, eivätkä tiedä mitä asioista heidän tulisi etukäteen selvittää tai keitä omasta organisaatiosta tulisi olla tapaamisessa paikalla. Tapaamisissa ajaututaan usein tilanteeseen, jossa kohdeyrityksen myyjät ovat tavanneet asiakkaiden yksittäisiä päättäjiä, jotka tuntevat huolestusti tuotteen jota myyjät ovat tulossa myymään.

Tämä johtaa vuorostaan siihen, että myyjä käyttää suuren osan tapaamiselle varatusta ajasta tuotteensa esittelemiseen ja taustoittamiseen. Jäljelle jääneen ajan myyjä käyttää pyrkimykseen kartoittaa asiakkaan nykytilanne sisäisen viestinnän saralla, sekä yrittää löytää hyötyjä joita kohdeyritys asiakkaalle tarjoaisi. Tiedot nykytilasta jäävät usein väliin, koska asiakas ei ole valmistautunut tapaamiseen, eikä kylmiltään osaa vastata myyjän esittämiin kysymyksiin tai kuvailla yrityksen kokemia haasteita asian saralla. Myyjä ei siis pääse missään myyntiprosessin vaiheessa tarpeeksi kattavasti esittelemään tuotteensa tarjoamia hyötyjä asiakkaalle, joka olisi olennaista myyntiprosessin onnistumisen kannalta.

Nämä haasteet yhdessä aiheuttavat sen, että asiakas haluaa keskustella tuotteesta ja ostopäätöksen tekemisestä yrityksensä sisäisesti saadakseen itsekin kuvan siitä, mitä keskeisiä haasteita heidän sisäisessä viestinnässään on ja millaisia ratkaisuja kohdeyritys tarjoaisi heidän organisaatiolleen. Tällaisissa tapauksissa myyntiprosessi ajautuu usein tilanteeseen, jossa asiakas on luvannut antaa ostopäätöksen käytyään keskustelun sisäisesti kaikkien päätökseen vaikuttavien henkilöiden kanssa. Myyjä on toistuvasti yhteydessä asiakkaaseen ostopäätöksen tekemisestä, mutta asiakas ei ole kiireidensä johdosta ehtinyt edistämään asiaa. Tällöin päätöksen saaminen yleensä siirtyy tai jää kokonaan saamatta. Todellinen syy päätöksen puuttumiseen saattaa myös johtua siitä, että asiakas kokee ostoprosessin liian työlääksi, eikä ole valmis investoimaan omaa tai muiden aikaa prosessin edistämiseksi.

Yhteenvedon voidaan siis todeta, että kohdeyrityksen myyntiprosessi on edennyt niin sanottuun perinteiseen tapaan, jossa arvokasta kasvokkaista aikaa asiakkaan kanssa tuhlataan tuote-esittelyihin ja sellaisten tietojen keräämiseen, jotka olisi mahdollista saada jo ennen varsinaista asiakkaan tapaamista. Kyseinen toimintamalli myyntiprosessina on johtanut siihen, että ostopäätöksen muodostamista ei ole tehty asiakkaalle riittävän helpoksi; asiakas joutuu erikseen käymään keskustelua sisäisesti ostopäätöksen muodostamiseksi. Tämä puolestaan aiheuttaa sen, että asiakkaalta jää helposti tämä työläs vaihe kesken tai saattamatta loppuun, jolloin myös ostopäätös jää saamatta.

4.2 Kehitysehdotus ja sen tavoitteet

Ongelman ratkaisemiseksi opinnäytetyössä tehtiin kehitysehdotus, jonka mukaan kohdeyrityksen myyntiprosessia muokataan siten, että asiakkaan ja myyjän välille luodaan vuoropuhelua jo ennen ensimmäistä kasvokkaista tapaamista. Kohdeyrityksen nykyisessä myyntiprosessissa myyjä on lähestynyt asiakasta puhelimitse tavoitteenaan ainoastaan tapaamisen sopiminen, joka on osaltaan aiheuttanut edellä kuvatut haasteet tapaamisissa. Kehitysehdotuksen mukaisessa uudessa toimintamallissa myyjän tavoite asiakasta kontaktoidessa olisi edelleen tapaamisen sopiminen, mutta myös tämän lisäksi saada asiakas vastamaan tälle toimitettavaan ennakkokyselyyn.

Ennakkokysely toteutettaisiin asiakkaalle tapaamisesta lähetettävän kalenterivarauksen yhteydessä, siten että vastaamiskynnys olisi mahdollisimman matala. Kyselyn voisi esimerkiksi toteuttaa siten, että asiakas saa kalenterivarauksen yhteydessä linkin verkkokyselyyn, jossa on muutama kysymys asiakasyrityksen sisäisen viestinnän nykytilaan ja käytössä oleviin työkaluihin liittyen, sekä kysymys siitä ketkä henkilöt asiakkaan ostoryhmään kuuluvat ja mitkä ovat heidän yhteystietonsa. Asiakkaan vastatessa kyselyyn myyjä saa jo ennakkoon tietoja, joita nykyisellä mallilla on kartoitettu asiakkaalta vasta ensimmäisellä tapaamisella. Myyjä saa myös tietoonsa asiakkaan ostoryhmän kokonaisuudessaan.

Kehitysehdotuksen toisessa vaiheessa kohdeyrityksessä laajennetaan olemassa olevan kommunikaatioalustan testialustan käyttämistä. Ennakkokyselyn perusteella myyjä perustaa testialustalle asiakasyritykselle oman kanavan ja kutsuu kaikki ostoryhmän jäsenet tutustumaan kommunikaatioalustaan. Myyjä pystyy testialustalla esittämään kaikille

kanavalla oleville asiakasyrityksen henkilöille yhteisiä kysymyksiä, jotta saadaan tarkempi käsitys asiakkaan nykytilasta, haasteista ja tavoitteista. Lisäksi myyjä pystyy lähettämään yksityisviestejä haluamalleen ostoryhmän jäsenelle, jolloin saadaan myös yksilöllisiä vastauksia halutuilta tahoilta. Samalla ostoryhmän jäsenet pääsevät kerryttämään henkilökohtaista kokemusta kommunikaatioalustan käytöstä; olennaista on, että myyjä pääsee myös vaikuttamaan asiakkaan kokemukseen ja sitä myöten ostopäätöksen muodostamiseen. Testialustan kautta myyjä voi myös jakaa asiakasyritykselle kohdennettuja markkinointiviestejä.

Luomalla myyjän ja asiakkaan koko ostoryhmän välille vuoropuhelu jo ennen tapaamista myyjä saa myyntiargumenttien laatimisen tueksi arvokasta tietoa, sekä sitouttaa koko asiakkaan ostoryhmän myyntiprosessiin. Vuoropuhelulla vältytään myös siltä, että asiakas ei ole tapaamisissa valmistautunut ja nykytilan kartoittamiseksi vaadittavat vastaukset jäävät vaillinaisiksi. Lisäksi vältytään myös tilanteilta, joissa asiakas haluaa keskustella hankinnasta sisäisesti, koska kaikki päätökseen vaikuttavat tahot ovat jo osallistuneet ostoprosessiin testialustalla. Näin päästään tilanteeseen, jossa itse tapaamisessa myyjä voi keskittyä palvelun hyötyjen korostamiseen ja päätöksen hakemiseen, sillä koeikäyttökin on jo suoritettu. Tämä helpottaa myös asiakkaan ostoprosessia, koska heidän ei tarvitse käydä sisäistä keskustelua asiasta vaillinaisin tiedoin, vaan jokainen ostopäätökseen vaikuttava henkilö voi testialustalla kysellä myyjältä tarkemmin palvelun toiminnoista, sekä keskustella asiasta muiden ostoryhmän jäsenten kesken.

Testialustalla toimiessaan ostoryhmä pääsee kokemaan kommunikaatioalustan tuomat hyödyt käytännössä jo ennen kuin aikaa on käytetty tapaamiseen. Omalla kanavallaan he pystyvät hoitamaan kaiken ostoprosessiin liittyvän viestinnän sujuvasti ja oivaltaamaan, miten kommunikaatioalusta helpottaisi tulevaisuudessa yrityksen projektien hallintaa ja arjen viestintää. Näin kohdeyrityksen myyntiprosessi itsessään antaa asiakkaan havainnoida sen tuomat hyödyt asiakkaan toiminnalle ja myyjän tehtävä varsinaisessa tapaamisessa helpottuu. Samalla vältytään tilanteilta, joissa asiakas vetäytyy hankkeesta, koska kokee ostoprosessin liian työlääksi ja vaativaksi. Käytännössä myyjän tarvitsee kasvokkaisessa tapaamisessa varmistaa vain se, että ostoryhmä on ymmärtänyt kaikki hyödyt, joita kommunikaatioalusta tarjoaa, sekä tavoitella asiakkaalta päätös hankinnasta. Tapaamisen loppuajan myyjä voi käyttää käytännön asioiden, kuten palvelun toimittamisen ja käyttöönottoaikataulun sopimiseen.

Ennakkokyselyllä ja testialustalla saaduista vastauksista ja kommenteista kohdeyritys saa lisäksi paljon mielenkiintoista tilastollista tietoa yleisellä tasolla. Tietoa voidaan tilastoida muun muassa asiakkailta käytössä olevista sisäisen viestinnän työkaluista sekä haasteista, joita nämä kokevat niin sisäisessä kuin sidosryhmäviestinnässä. Tietoja voidaan jatkossa hyödyntää kohdeyrityksen tuotekehityksessä, jotta kommunikaatioalusta vastaisi myös tulevaisuudessa asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Lisäksi tietoja voidaan käyttää markkinoinnin ja myyntiprosessin tukena esittämällä tilastotietoon pohjautuvaa faktaa esimerkiksi yritysten yleisimmin kokemista sisäisen viestinnän haasteista ja ratkaisuksista, joita kohdeyritys on asiakkaille tarjonnut.

Tiivistettynä myyntiprosessin kehittämissuositukset tarjoaa mahdollisuuden kuljettaa asiakasta eteenpäin myynnin portailla digitaalisen vuoropuhelun avulla. Tavoitteena on, että esittäytymisvaihe sekä kartoitusvaihe toteutetaan digitaalisesti, jolloin tapaaminen ajoittuu myyntiprosessin perustelu- ja päätösvaiheeseen. (Kts. luku 2.2.) Nykypäivän asiakkaat ovat kiireisiä, eikä tapaamisia olla valmiita sopimaan, ellei asiakas saavuta tapaamisesta selkeää hyötyä. Kehityssuosituksen mallilla säästetään sekä myyjän että asiakkaan aikaa, kun myyjä pystyy vuorovaikuttamaan asiakkaan koko ostoryhmän kanssa testialustalla. Tällöin turhia esittäytymistapaamisia ei tarvitse järjestää. Testialustan luoma käyttökokemus myös erottaa kiinnostuneen asiakkaan sellaisesta, joka toteaa palvelun tarpeettomaksi yritykselleen. Samalla todennäköisyys kaupan syntymiseen tapaamisen aikana kasvaa, kun potentiaaliset asiakkaat on aktivoitu myyntiprosessiin alusta asti.

4.3 Opinnäytetyön reliabiliteetti ja validiteetti

Opinnäytetyössä käytettiin tiedonkeruun menetelminä teemahaastattelua ja havainnointia. Vaikka haastattelun ja havainnoinnin kohteena oli yksittäinen henkilö, koen että menetelmät olivat riittävän kuvaavat ja luotettavat, sillä kyseinen henkilö on mukana toimikampanian jokaisessa myyntiprosessissa. Menetelmillä saatiin myös kerättyä relevanttia tietoa, koska työssä tunnistettiin opinnäytetyön tavoitteen mukaisesti myyntiprosessin kehittämiskohteet.

Opinnäytetyön viitekehys oli myyntiprosessi, josta löytyi paljon erilaista kirjallisuutta ja verkkojulkaisuja. Nopeasti digitalisoituvassa maailmassa myös myyntiprosessi on muu-

tosten edessä. Monet kirjallisuuslähteet, joita viitekehystä laatiessani tarkastelin, sisälsivät osittain vanhentunutta informaatiota. Myyminen on kuitenkin monien tekijöiden summa ja vanhentuneistakin teoksista löytyi vielä osia, jotka vastaavat nykyaikaista myyntitapaa.

Koen, että opinnäytetyön viitekehyksessä pystyin yhdistämään vanhoja hyväksi todettuja toimintatapoja uusien digitaalisuuden mahdollistamien tapojen kanssa. Kaiken kaikkiaan koen, että opinnäytetyön tueksi löytyi luotettavia ja relevantteja lähteitä joiden avulla onnistuin tuottamaan toimeksiantajan tavoitteita vastaavan kehitysehdotuksen.

4.4 Opinnäytetyön itsearviointi

Opinnäytetyön aihetta ja toimeksiantajaa etsiessäni halusin löytää sellaisen toimeksiantajan, jonka aihepiiri on mielestäni mielenkiintoinen ja josta minulla on työurani varrelta kokemusta. Alusta asti oli siis selvää, että aiheeni tulee liittymään jollain tasolla yritysmyyntiin ja sen kehittämiseen. Toimeksiantaja löytyikin lopulta omien verkostojeni kautta. Opinnäytetyöni aiheeksi valikoitui nimenomaan myyntiprosessin kehittäminen, koska minulle on kertynyt jo paljon kokemusta erilaisista myyntitehtävistä.

Toimeksiantajan kanssa kävimme keskustelua siitä, millainen työ hyödyttäisi heitä eniten ja missä omaa osaamistani voitaisiin hyödyntää. Olen päässyt seuraamaan kohdeyrityksen myyntiprosessia läheltä jo aikaisemminkin, joten myyntiprosessin kehittäminen oli molemminpuolisesti opinnäytetyöni aiheeksi luonnollinen valinta. Vaihtaessamme toimeksiantajan kanssa ajatuksia työn raamien määrittämiseksi havaitsimme, että myyntiprosessissa koetaan toistuvasti haasteita kaupan päättämiseen liittyen.

Toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen perusteella ja aikaisemmin myyntiprosessia vierestä seuranneena pystyin muodostamaan itselleni hyvän alkukäsityksen siitä, miten kohdeyrityksen myyntiprosessi toteutetaan ja mitkä ovat sen keskeisiä haasteita. Näkemykseni tueksi kartoitin aiheeseen liittyvää aineistoa, joka onnistuikin hyvin, sillä tiesin mitä etsiä. Aineistoon tutustuttuani halusin vielä saada yksityiskohtaisempaa tietoa myyntiprosessista nykyisellään, joten suoritin toimeksiantajan myyntijohtajan haastattelun sekä havainnoin yhtä vuoden 2018 alussa toteutettua myyntiprosessia.

Haastattelun ja havainnoinnin toteuttamisessa auttoivat omat kokemukseni myyntiprosesseista sekä aiheeseen liittyvän aineiston tukena käyttäminen. Menetelmillä saavutettiin niiden tavoitteet, eli kehityskohteiden tunnistaminen toimeksiantajan nykyisestä myyntiprosessista. Vaikka työssä toteutettiin vain yhden henkilön haastattelu sekä yhden myyntiprosessin havainnointi, pystyttiin työssä mielestäni muodostamaan luotettava kuva lähtötilanteesta, koska myyntiprosessi on pitkälti kyseisen henkilön harteilla.

Oman kokemukseni perusteella toimeksiantajan myyntiprosessissa ilmenneet haasteet ovat melko yleisiä yritysmyyntissä. Törmään omassa työssäni ratkaisumyyntin parissa samoihin ongelmiin, joissa päätösten saaminen on hankalaa, vaikka tapaamisessa olisi-kin tehty oikeita asioita. Mielestäni tämä johtuu osin siitä, että ostopäätöksen tekemistä ei ole tehty riittävän helposti asiakkaalle, vaan se edellyttää asiakkaalta ponnisteluja esimerkiksi hintavertailujen tekemisen muodossa. Näkemykseni mukaan toinen syy on se, että asiakas ei pysty muodostamaan riittävää käsitystä siitä, onko myytävän tuotteen tai palvelun hyödyt rahan arvoisia omalle yritykselle.

Mielestäni opinnäytetyössä tekemäni kehitysehdotus tarjoaa ratkaisun niihin haasteisiin, joita toimeksiantaja on kohdannut. Kehitysehdotus on muodostettu aiheeseen liittyvän aineiston pohjalta, hyödyntäen myös omaa asiantuntemustani aiheesta. Uskonkin, että ottamalla käyttöön kehitysehdotuksen mukaisen myyntiprosessin, kohdeyrityksen myyntissä tullaan näkemään huomattavaa parannusta; kehitysehdotuksella ostopäätöksen muodostaminen tehdään asiakkaalle helpoksi ja hyödyt pystytään esittämään asiakkaalle konkreettisesti käytännön tasolla. Tämän tulisi johtaa lyhyempiin myyntiprosesseihin, joissa päätökset saadaan nopeammin ja varmemmin.

Toimeksiantajalta olen saanut työtä tehdessä hyvää palautetta, että työssä on noussut esiin mielenkiintoisia ja kokeilemisen arvoisia seikkoja. Myyntijohtaja kertoi, että he aikovat kohdeyrityksessä ottaa tässä työssä tuotetun kehitysehdotuksen käyttöön myyntiprosessiinsa vielä tämän kevään aikana.

Työtä tehdessä minulle heräsi myös paljon ajatuksia oman työni suorittamisesta. Kehitysehdotusta tuottaessani olen tarkastellut omia toimintatapoja myyntityössä ja löytänyt niistä kehitettävää. Aionkin ottaa käyttöön toimintatavan, jolla saisin laajemmat tiedot asiakkaasta käyttööni jo ennen tapaamista. Toteutustapa on minulla vielä harkinnan

alla, sillä minun tulee samalla toimia oman organisaationi toimintamallien mukaan. Tarkoitukseni on keskustella oman myyntijohtajani kanssa aiheesta ja selvittää, miten pystyisimme hyödyntämään työssä löydettyjä toimintatapoja myös oman työpaikkamme myyntiprosessissa.

Lähteet

Altmann, Hans Christian 2002. Myyjästä voittajaksi. Huipputuloksia myyntityössä. Multi-kustannus, Helsinki.

Aminoff, Jukka & Rubanovitsch, Mika D. 2015. Ostovallankumous. Miten moderni myyjä vastaa asiakkaan muuttuvaan ostoprosessiin. Johtajatiimi, Helsinki.

Balentor. Myyntiprosessin kehittäminen. www.balentor.fi/myyntiprosessin-kehittaminen. Luettu 7.4.2018.

Hailer Oy. Sisäiset esittelykalvot. Päivitetty 5.10.2017.

Harjanne, Karoliina 2012. Menikö päivä taas hukkaan? Sulava Oy. Päivitetty 16.1.2012. <https://www.sulava.com/meniko-paiva-taas-hukkaan/>. Luettu 23.3.2018.

Juvonen, Olli E. 2002. Voitto kotiin – ei kilpailijalle! Talentum, Helsinki.

Kokonaho, Tommi 2011. Myynnin ajokortti. Kauppakamari, Helsinki.

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Kyselylomakkeen laatiminen. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Päivitetty 26.8.2010. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>. Luettu 11.4.2018.

Lamor Corporation. Meksikonlahden öljyvuoto 2011. www.global.lamor.com/fi/2011/11/meksikonlahden-oljyvuoto/. Luettu 14.3.2018.

Malila, Raimo 2014. Myynnin tehostamisen 10 kulmakiveä. Menestyvä yritys-blogi. Päivitetty 29.10.2014. <http://blogi.menestyvayritys.com/2014/10/myynnin-tehostamisen-10-kulmakivea.html>. Luettu 11.4.2018.

Nieminen, Jaakko 2018. Myyntijohtaja. Hailer Oy, Porvoo. Haastattelu 08.01.2018.

Parvinen, Petri 2008. Marketing spirit. Oppi realismista ja innostuksesta liiketoiminnassa. Infor, Helsinki.

Parvinen, Petri 2013. Myyntipsykologia. Näin meille myydään. 2. korjattu painos. Docendo, Jyväskylä.

Pekkarinen, Ulla & Pekkarinen, Erkki & Vornanen, Jouni 2006. Menestyvän myyjän käsikirja. WSOY Oppimateriaalit, Helsinki.

Piha, Kirsi 2014. Sisäinen viestintä - käärmettä pyssyyn? Viestintätoimisto Ellun Kanat. Päivitetty 9.4.2014. <https://www.slideshare.net/EllunKanat/kirsi-piha-sisinen-viestint-krmett-pyssyyn>. Luettu 23.3.2018.

Rautio, Pasi. Kylmästä lämpimään. www.pasirautio.fi/kylmasta-lampimaan. Luettu 7.4.2018.

Rubanovitsch, Mika D. & Aalto, Elina 2012. Myy enemmän – myy paremmin. 7. painos. Johtajatiimi, Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006a. Teemahaastattelut. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html. Luettu 21.3.2018.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006b. Havainnointi. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4.html. Luettu 21.3.2018.

Soikkeli, Timo 2014. Myyjä, älä ole ostamisen esteenä. Markkinointi-instituutti. Päivitetty 2.12.2014. <https://www.markinst.fi/muutoksen-ammattilaiset/myyja-ala-ole-ostamisen-esteena>. Luettu 10.4.2018.

Ukkonen, Niko 2018. Kukaan ei ole kiinnostunut yrityksestäsi. Nuoret yrittäjät. Päivitetty 15.3.2018. <https://www.nuoretyrittajat.fi/blogit/kukaan-ei-ole-kiinnostunut-yrityksestasi>. Luettu 10.4.2018.

Vuorio, Pauli 2008. Myyntitaidon käsikirja. E-kirja. Suomen yrityskirjat, Helsinki. <https://www.ellibslibrary.com/helmet/978-952-6601-18-2>. Luettu 15.4.2018.

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Haastattelun aika ja paikka: 8.1.2018, Helsinki

Haastateltava: Myyntijohtaja, partneri, Yritys X

Haastattelukysymykset:

1. Kerro lyhyesti yrityksenne historiasta ja liiketoiminnan nykytilasta sekä kommunikaatioalustastanne?
2. Miten Yritys X:n myyntiprosessi lähtee liikkeelle ja mistä potentiaaliset asiakkaat löytyvät?
3. Minkälainen asiakas on potentiaalinen kommunikaatioalustan käyttäjä?
4. Miten itse myynti toteutetaan?
5. Miten myyntiprosessi etenee, kun tarvekartoitus on tehty?
6. Mitkä ovat myyntiprosessin suurimmat haasteet?
7. Miten kauppa päätetään ja mitä haasteita siinä on?
8. Miten seuraatte omaa myyntiprosessianne?

Liite 2. Myyntiprosessin havainnoinnin runko

Havainnoinnin kohde: Noin 20 henkilöä työllistävän konsultointipalveluita tarjoavan asi-
antuntijaorganisaation myyntiprosessi Yritys X:ssä

Myyntiprosessin myyjä: Myyntijohtaja, partneri, Yritys X

Havainnoinnin tekijä: Vesa Ryytty

Havainnoinnin ajankohta: Tammi-helmikuu 2018

Havainnoin kohteena olivat seuraavat asiat:

- Myyntiprosessin käynnistyminen
- Asiakkaan kontaktointi ja tapaamisen sopiminen
- Tapaamisen etukäteisvalmistelut (asiakkaalle etukäteen toimitettavat tiedot, yhteydenottojen sisältö, asiakkaan tietojen kartoitus jne.)
- Tapaamisen kulku ja myyjän toimintatapa:
 - o Tapaamisen käynnistyminen
 - o Yrityksen, myyjän ja myytävän tuotteen esittely
 - o Asiakkaan tarvekartoitus
 - o Asiakkaan ongelman tunnistaminen ja ratkaisuehdotuksen tarjoaminen
 - o Asiakkaaseen vaikuttaminen
 - o Päätöksen pyytäminen ja kaupan päättäminen
- Myyjän ja asiakkaan vuorovaikutus, sen onnistumiset ja puutteet
- Sovitut jälkitoimet
- Tapaamisen jälkeiset yhteydenotot/uudet tapaamiset
- Myyntiprosessin onnistumiset ja haasteet