



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# MODERNI MYYNTI JA MYYNNIN JOHTAMINEN

Case: Triuvare Oy

Timur Alanen

Opinnäytetyö  
Lokakuu 2018  
Tietojenkäsittely  
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tietojenkäsittely  
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

ALANEN, TIMUR  
Moderni myynti ja myynnin johtaminen  
Case: Triuvare Oy

Opinnäytetyö 50 sivua, joista liitteitä 7 sivua  
Lokakuu 2018

---

Opinnäytetyö käsittelee modernin myynnin aikakauden tuomia haasteita ja muutoksia B2B-myyntissä. Opinnäytetyöllä pyrittiin selvittämään, millä keinoilla Triuvare Oy:n myyntiä voitaisiin kehittää modernimpaan suuntaan. Pää tarkoituksena oli selvittää mitä sosiaalinen myynti työntekijöille merkitsee ja mitkä asiat ovat esteenä sen toteutumiselle, miten työntekijöiden kokemia puutteita myynnin johtamisessa voitaisiin kehittää ja miten toimeksiantajayrityksen eri osastojen välisellä yhteistyöllä voitaisiin parantaa yrityksen myyntiä ja kaikki myy -ajatusmallia.

Empiirinen tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna kesäkuussa 2018 toimeksiantajan tiloissa. Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää ongelmakohtat ja esteet modernin myynnin toteutumiselle. Tavoitteena oli luoda toimeksiantajayritykselle konkreettiset toimenpide-ehdotukset, joiden avulla yrityksen käytäntöjä, myyntiä ja eri prosesseja saataisiin vietyä moderninmaan suuntaan.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksesta, sosiaalisesta- ja arvomyynnistä sekä myynnin valmentavasta johtamisesta. Aihe on hyvin ajankohtainen, sillä asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutos luo haasteita myyjäorganisaatioille ja yritysten on kyettävä tekemään muutoksia omiin toimintatapoihinsa, jotta heidän kilpailuetunsa säilyisi sekä toiminta olisi mahdollisimman asiakaslähtöistä.

Tutkimuksen avulla saatiin selvitettyä ongelmakohtia, jotka estävät modernin myynnin toteutumista parhaalla mahdollisella tavalla ja näihin ongelmakohtiin saatiin kehitettyä teoreettiseen viitekehukseen peilaten kehitysehdotukset, joiden avulla Triuvare Oy voi toteuttaa muutoksia omiin toimintamalleihinsa.

---

Asiasanat: moderni myynti, myynnin johtaminen, sosiaalinen myynti, arvomyynti

## **ABSTRACT**

Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Information Systems  
Entrepreneurship and Team leadership

ALANEN, TIMUR  
Modern Sales and Sales Management  
Case: Triuvare Oy

Bachelor's thesis 50 pages, appendices 7 pages  
October 2018

---

This thesis discusses, through a case study approach, the challenges of the modern sales era and changes in B2B sales. The aim of the thesis was to find out how the sales of the Triuvare Oy could be developed in a more modern manner. The main purpose was to find out what social selling means to the employees and what aspects prevented social selling from happening, how weaknesses in sales management could be developed, and how co-operation between the different departments of the company could improve the sales.

Empirical research was conducted as a semi-structured theme interview in June 2018. The aim of the study was to find out the problem areas and obstacles to the realization of modern sales, and to create concise proposals for measures the client company could take in order to make their working models, sales and different processes more modern.

The theoretical framework of the thesis consists of changes in customer purchasing behavior, social and value sales and sales management. The topic is very timely as changes in customer purchasing behavior create challenges for the sales organizations, and companies need to be able to make changes to their own business models in order to maintain their competitive edge and to be as customer-oriented as possible.

The research identified problems that prevented the realization of modern sales in the best possible way and these problems were solved with the help of the theoretical framework, which allows Triuvare Oy to make changes to its own business models.

---

Key words: modern sales, sales management, social selling, value sales

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	7
	2.1 Teoreettinen viitekehys .....	7
	2.2 Toimeksiantajan esittely .....	8
3	MODERNI MYYNTI .....	9
	3.1 Ostokäyttäytymisen muutos .....	9
	3.2 Saumaton monikanavaisuus .....	10
	3.3 Sosiaalinen myynti .....	11
	3.4 Strateginen arvomyynti .....	16
4	JOHTAMINEN .....	19
	4.1 Myynnin johtaminen .....	19
	4.2 Valmentavan johtamisen malli .....	20
	4.3 Muutoksen johtaminen .....	26
5	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	28
	5.1 Aineistonkeruumenetelmä .....	28
	5.2 Teemahaastattelujen toteuttaminen .....	28
	5.3 Aineiston analysointi .....	29
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	30
	6.1 Myyntiprosessin rikkonaisuus .....	30
	6.2 Myynnin johtaminen .....	31
	6.3 Sosiaalisen myynnin esteet .....	32
	6.4 Itseohjautuvuus ja vastuut .....	33
	6.5 Tutkimustulosten yhteenveto .....	34
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET .....	35
	7.1 Johtamisen muutos ja itseohjautuvuus .....	35
	7.2 Viestintä ja myynnillinen kosketuspinta .....	37
	7.3 Myyntiprosessin kehittäminen .....	38
8	POHDINTA .....	39
	LÄHTEET .....	41
	LIITTEET .....	44
	Liite 1. Teemahaastattelun runko myyntiosastolle .....	44
	Liite 2. Teemahaastattelun runko asiantuntijaosastolle .....	45
	Liite 3. Sosiaalisen myynnin treeniohjelma - Advance B2B Oy .....	46

**LYHENTEET JA TERMIT**

Prospektointi	Potentiaalisten asiakkaiden kartoittamista, jonka avulla tehostetaan myyntiä
Prospektien validointi	Arvioidaan tiettyjen määriteltyjen kriteerien avulla, kuinka potentiaalinen asiakas todellisuudessa on yritykselle
B2B	Business to business, yritysten välinen kaupankäynti

## 1 JOHDANTO

Myyntityö on muuttanut muotoaan viimeisen vuosikymmenen aikana kovaa vauhtia. Myyntityön muutos tuo organisaatioille haasteita asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksen, kilpailun lisääntymisen ja digitalisaation vaikutuksien takia. Yritysten on pystyttävä vastaamaan näihin haasteisiin ja siksi myös johtamiseen sekä sen jatkuvaan kehittämiseen on kiinnitettävä huomiota. Muutokset eivät synny itsestään, vaan yritysjohton vastuulla on mukautua ympäristön mukaiseksi ja pidettävä huolta omien työntekijöidensä ammattitaidosta, koulutuksesta, motivaatiosta ja kehittymishalusta. Erityisesti johtamisen tärkeys korostuu yrityksen myynnissä, sillä ilman myyntiä ei ole liikevaihtoa eikä ilman liikevaihtoa ole kannattavaa yritystoimintaa. Asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksen myötä perinteiset, tutut myyntikeinot alkavat väijäämättä käydä vanhoiksi ja tilalle on rakennettava uusia, yhtenäisempiä prosesseja, joiden taustalla on aina asiakasymmärrys. Myynnin monikanavaisuus tuo myyntiorganisaatioille uusia haasteita, mutta samalla myös suuria mahdollisuuksia.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään kehittämään IT-alan asiantuntijapalveluyrityksen myyntikeinoja modernimpaan suuntaan B2B-sektorilla. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia toimeksiantajayrityksen myynnin ja myynnin johtamisen nykytilannetta sekä kehittää olemassa olevaa johtamismallia tulevaisuuden näkökulmasta tuloksen kasvattamiseksi modernin myynnin kautta. Tutkimuksessa selvitetään työntekijöiden kokemuksia modernin sosiaalisen myynnin nykytilasta, myynnin johtamisen vaikutuksista työnteekoon ja yleisistä kehitysehdotuksista myynnillisen menestyksen parantamiseksi.

Tarkoituksena on luoda konkreettiset toimenpide-ehdotukset myynnin johtamisen parantamiseksi. Kehitysehdotusten avulla toimeksiantajayritys voi käynnistää muutosprosessin, jossa yrityksen myyntiä ohjataan ja suunnitellaan modernin myynnin aikakaudelle sopivaksi.

## 2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään jokin tietty asia tai ilmiö ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Ydinajatuksena on sanojen ja lauseiden käyttö lukujen sijaan tutkittavan asian kartoittamisessa. Tästä syntyy termi kvalitatiivinen tutkimus, eli tutkimuksessa ei pyritä yleistyksiin, vaan tarkoituksena on luoda mahdollisimman tarkka ilmiön tai asian kuvaus, sen ymmärtäminen ja tulkitseminen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tulos ei voi olla väärä tulkinta aiheesta, sillä laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa yhtään objektiivista tulkintaa ja tulos riippuu aina tutkijasta. (Kananen 2012, 29-30.) Tämän opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina kesäkuussa 2018 toimeksiantajayrityksen tiloissa. Kokonaiskuvan hahmottamiseksi haastateltaviksi valittiin työntekijöitä yrityksen eri osastoilta yhteensä viisi kappaletta. Haastatteluiden avulla pyrittiin kartoittamaan vastauksia neljään tutkimustehtävään;

1. Miten Triuvare Oy:n myyntiä voitaisiin kehittää modernimpaan suuntaan
2. Mitä sosiaalinen myynti työntekijöille merkitsee ja mitkä asiat estävät sen toteutumisen
3. Miten työntekijöiden kokemia puutteita myynnin johtamisessa voitaisiin kehittää
4. Miten eri osastojen välisellä yhteistyöllä voitaisiin parantaa yrityksen myyntiä ja ”kaikki myy” -ajatusmallia

### 2.1 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui painettujen ja sähköisten lähteiden avulla. Teoriaa tarvittiin opinnäytetyön taustoitukseen ja aineistonkeruun suunnitteluun. Jotta aineistoa voitiin tutkia, käytettiin tehtyjen havaintojen ja saatujen tulosten jäsentelyyn teoreettisen viitekehysten raameja. Lisäksi teoria auttoi tulkitsemaan tuloksia ja tehtyjä havaintoja voitiin verrata teoreettisen aineiston kanssa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 11-12.)

Teoria käsittelee ensimmäisenä asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutosta, jonka avulla luotiin pohja sille, miksi toimeksiantajayrityksen myyntiä on vietävä modernimpaan suuntaan. Seuraavaksi käytiin läpi myynnin monikanavaisuutta ja yrityksen myynnillisiä kosketuspisteitä, joka auttoi perustelemaan myynnin muuttumista entistä haastavamaksi. Tämän jälkeen käsiteltiin arvon luomista asiakkaalle ja sosiaalista myyntiä, jotka ovat konkreettinen osa modernia nykypäivää. Lopuksi käsiteltiin myynnin johtamista valmentavasta näkökulmasta sekä muutoksen johtamista käytäntöön.

## 2.2 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Triuvare Oy. Triuvare on kolmenkymmenen hengen ICT-yritys, jonka toimipisteet sijaitsevat Tampereella ja Vantaalla. Triuvaren missiona on parantaa yritysten kilpailukykyä auttamalla heitä keskittymään omaan liiketoimintaansa ja ottamaan kaikki hyöty irti liiketoiminnasta, joten siksi yritys lupaa asiakasyrityksilleen kaiken, mitä toimivaan IT-infrastruktuuriin tarvitsee. Asiakkaiden on mahdollista ulkoistaa kaikki IT-palvelunsa tai vain osan niistä. Triuvaren erityisosaamiseen kuuluu joustavat tuki- ja ylläpitopalvelut, pilvipalvelut sekä IT-ympäristön laajemmat kehitysprojektit. Yritys on laite- ja sovellusriippumaton, joka mahdollistaa aidosti parhaiten sopivien ratkaisujen löytämisen asiakkaille. Yrityksen asiakaskunta muodostuu niin pienistä yhden hengen yrityksistä kuin satoja työntekijöitä työllistävistä organisaatioista ja asiakaskunta jakautuu ympäri Suomea. Triuvare haluaa myös huolehtia työntekijöistään, jonka huomaa myös heidän visiostaan ”Triuvare, huomennakin maailman mukavin työpaikka.” (Triuvare Oy, Yritys.) Triuvare on ollut viime vuosina tasaisessa kasvussa ja tilikautena 02 / 2018 sen liikevaihto oli noin 2,7 miljoonaa euroa kasvaen 19 % tilikauden 02 / 2017 liikevaihdosta (Suomen asiakastieto, Triuvare Oy.)

Triuvare koostuu sosiaalisista asiakaspalvelijoista ja IT-ammattilaisista, jotka kommunikoivat asiakkaan kielellä. Riippumattomana toimijana Triuvare istuu aina samalla puolella pöytää asiakkaan kanssa päätöksiä tehtäessä ja hyödyntää omaa tietotaitoaan ratkaisujen valinnassa. Triuvaren asiakkaat eivät jonota vaihteessa, vaan keskustelevat suoraan asiantuntijoiden kanssa myös virka-ajan ulkopuolella. Triuvare joustaa työtilausten kanssa aina niin, että asiakkaan tarpeet täyttyvät. Näiden seurauksena Triuvaren arvoiksi ovat muodostuneet asiakaslähtöisyys, tavoitettavuus, joustavuus ja sosiaalisuus. (Triuvare Oy, Yritys.)



### 3 MODERNI MYYNTI

Modernin myynnin osiossa käsitellään asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutosta, jonka seurauksena yrityksen myyntitoimintoihin on myös kiinnitettävä huomiota ja luotava enemmän asiakaslähtöisempää arvoa tuottavaa myyntiä. Myyntityön muutos on havaittavissa useilla eri aloilla ja Korpimies (2017) korostaakin, että IT-ala on suurien muutosten edessä. Asiakkaaseen on pakko tutustua ennen varsinaista asiakastapaamista, sillä perinteinen palveluiden esittely vasta myyntihetkellä ei enää toimi. Samalla myynti ja markkinointi kietoutuvat entistä enemmän yhteen (Korpimies 2017.) Myynnin muuttuminen monikanavaisemmaksi tuo haasteita myyntiprosessin toteuttamiselle, mutta luo myös uusia myyntikanavia yrityksille. Sosiaalisen myynnin osiossa käsitellään uudenlaista myyntitapaa, jossa myyjän rooli on olla enemmän yhteistyökumppani ja auttaja, kuin perinteinen tuputtava myyjä.

#### 3.1 Ostokäyttäytymisen muutos

Myyntityö on viime vuosien saatossa muuttunut, tehden myynnistä ja asiakaspalvelusta entistä haasteellisempaa. Perinteinen tarvekartoitus asiakastapaamisessa ei nykyään ole riittävä tapa käynnistää haluttua myyntiprosessia. Elämme yhteiskunnassa, jossa ihmiset altistuvat jatkuvasti uudelle tiedolle ja saamme sitä nopealla vauhdilla eri alustojen, kuten internetin, sosiaalisen median ja verkostojen kautta. Niin myyjillä kuin ostajillakin on nykyisin suuri määrä tietoa ohjaamassa päätöksentekoa. Samalla kun kuluttajat ovat totuneet uusiin nopeampiin tapoihin hakea tietoa, keskustella verkossa ja vertailla tuotteita, on myös myyjien ollut välttämätöntä opetella uusia vaikuttamistapoja saadakseen asiakkaiden huomion valmistautumalla ennakkoon hyvin tulevaan asiakastapaamiseen. (Eades & Sullivan 2014, XI; Aminoff & Rubanovitsch 2015, 13.)

Ostokäyttäytymisen muutosta on viime vuosina tukenut tietomäärän lisääntyminen, mutta samaan aikaan myös viestinnän ja ostamisen helppous. Tuotetietojen laadun tärkeys korostuu entisestään, joten siksi myyjäorganisaatioiden on kiinnitettävä niihin erityis- huomiota (Korpimies 2017.) Asiakkaiden mahdollisuus tutustua eri yritysten tarjoamiin sisältöihin on niin helppoa, että kilpailuedun säilyttämiseksi myyjäorganisaatioiden on kyettävä tarjoamaan asiakkaille tarpeelliset tiedot mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Asiakkaan on nykyään mahdollista tehdä ostopäätös helposti jopa kohtaamatta lainkaan myyjää. Tästä syystä myyjien on pystyttävä luomaan asiakkailleen arvoa hallitsemillaan verkkoalustoilla jo ennen ensimmäistä varsinaista kontaktia asiakkaaseen. (Eades & Sullivan 2014, XI; Aminoff & Rubanovitsch 2015, 13, 25.)

Asiakas kaipaa tapaamisessa verkosta saamansa tietomäärän päälle myös jotain näkemyksellistä ja uutta, joka on juuri hänelle kohdennettua sisältöä. Perinteinen kylmäsoittoja tekevä 90-luvun myyjä koetaan usein häiritseväksi ja on auttamattomasti aikaansa jäljessä. (Rubanovitsch 2018, 27-28, 143; Stratton 2015.)

2010-luvun alusta olemme eläneet ostovallankumouksen aikaa, jossa ostoprosessit ovat muuttuneet nopeammin kuin yritysten myyntitavat (Aminoff ja Rubanovitsch 2015, 13.) Ostajasuuntautuneisuuden keskellä kaupankäynnin valta on käytännössä siirtynyt ensimmäistä kertaa historiassa yrityksiltä asiakkaille ja siksi myyjäorganisaatioiden on syytä mukautua nykyajan ostoprosessiin yhtä nopeammin. (Eades & Sullivan 2014, 7, XI).

Asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksen ymmärtäminen osana liiketoimintaa on keskiössä, mikäli yritys haluaa harjoittaa menestykstä liiketoimintaa. Ymmärryksen ansiosta myyjäorganisaation on mahdollista rakentaa uusia markkinointi- ja myyntipolkuja, joiden avulla yritys pystyy edistämään kaupan onnistumisen todennäköisyyttä. Myyjäorganisaatioiden yllättävät vaikeudet johtuvat usein siitä, että asiakkaiden ostotavoissa tapahtuneisiin muutoksiin ei ole reagoitu riittävän nopeasti. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 27.)

### **3.2 Saumaton monikanavaisuus**

Asiakkaan mahdollisuuksia tutustua yrityksen brändiin eri kanavien ja toimipisteiden avulla kutsutaan kosketuspisteiksi. Nykyisin yritykset eivät aina voi valita, mikä kosketuspiste on asiakkaalle mieluisin, mutta jokaisessa niistä tulisi olla yhtä laadukas palvelukokemus. Yrityksen haaste monikanavaisessa myyntiprosessissa on organisoida toiminta siten, että palvelukokemus olisi asiakkaan kannalta tasapainoinen jokaisessa kosketuspisteessä. (Filenius 2015, 45.)

Itse monikanavaisuus ei ole käsitteenä uusi, mutta sen merkitys on kasvanut nykypäivänä paljon. Perinteisen monikanavaisuuden (multichannel) ongelmana on yrityksen tarjoamien palvelukanavien siilomaisuus. Siilomaisuudella tarkoitetaan, ettei tieto kulje asiakkaan kanssa käsi kädessä kanavasta toiseen. Siilojen seurauksena asiakaskokemus heikentyy huomattavasti ja asiakkaan palveleminen syö enemmän aikaa ja resursseja yrityksen näkökulmasta. (Häggman 2018.) Filenius (2015, 45) toteaa kokonaisuuden valvomisen olevan hankalaa, sillä vastuu näistä kosketuspisteistä on yleensä hajautettuna.

Monikanavaisuudesta on jalostettu versio omnichannel. Omnichannelilla tarkoitetaan saumatonta monikanavaisuutta, jolloin yrityksen eri toiminnot, kuten asiakaspalvelu, myynti ja markkinointi, ovat osana yhtä nivottua kokonaisuutta. Yhtenäisyyden ansiosta asiakkaalle saadaan luotua ainutlaatuinen asiakaskokemus. (Flygar 2018.) Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että asiakas saa yhtenäisen palvelukokemuksen juuri sen kanavan kautta, jonka hän on itse valinnut (Häggman 2018.) Monikanavaisuuden avulla yritys pystyy kehittämään asiakassuhteitaan ja houkuttelemaan uusia asiakkaita myyntitunneliin (Flygar 2018.)

Voittajia ovat ne brändit, jotka pystyvät parhaiten tulkitsemaan monikanavaista dataa ja asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Asiakkaiden ostopäätöksille on tulossa uusi ulottuvuus, jossa lopullista valintaa tehdessä huomioidaan hinta, yhteistyösuhde, palvelu ja jatkuvuus. (CloudTag, What is Omnichannel.)

### **3.3 Sosiaalinen myynti**

”Kun asiakkaalla ilmenee hetki ostaa, on ostamisen oltava silloin helppoa. Reagointiajat lasketaan sekunneissa, siksi kaikkien on osallistuttava myyntiin.” (Rubanovitsch 2017.)

Sosiaalista myyntiä pidetään modernin aikakauden ainoana oikeana myyntitapana. Käytännössä se kattaa uusien verkostojen rakentamisen, aktiivisen vuorovaikutuksen niin kuuntelemalla kuin keskustelemalla, uudenlaisen palveluhalun, blogin hyödyntämisen asiakaspalvelussa sekä asiakaslähtöisen asenteen ja toimintatavan. (Hurmerinta 2015.) Painopiste on olla läsnä sekä luoda ja ylläpitää asiakassuhteita silloin, kun asiakas kokee sen tärkeäksi (Stratton 2015.)

Kaikessa yksinkertaisuudessaan sosiaalinen myynti on verkostoitumista ja omien verkostojen hyödyntämistä yrityksen myynnin kasvattamiseksi sosiaalisen median alustoja hyödyntäen. Se on myynnin toimintatapa, jossa pyritään luomaan sekä digitaalisten että sosiaalisten kanavien avulla lisää myyntiliidejä rakentaen samalla luottamusta ja syventämään asiakassuhteita nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden kanssa myyntiprosessin muiden vaiheiden ohella. (Heikkilä & Kujala 2018.)

Sosiaalinen myynti perustuu myyvän osapuolen kykyyn olla ostajalle relevantti ja arvokas jakamalla sosiaalisen median kautta verkostolleen arvokkaita sisältöjä sekä osallistamalla kiinnostaviin keskusteluihin ja aloittamalla niitä (Kurvinen & Seppä 2016.) Myyvällä osapuolella ei tarkoiteta vaan yrityksen myyntihenkilöstöä, vaan kaikkia yrityksen työntekijöitä. Sosiaalisen myynnin aikakaudella on syntynyt ”kaikki myy” -ajatusmalli. Tämän uuden ajatusmallin edellytys on, että myynti on entistä vähemmän vain yksin myyjäosaston tai yksittäisen myyjän yksilösuoritus, sillä myyntimallit muuttuvat yksilökeskeisestä työskentelystä tiimikeskeiseen myyntityöhön. Onnistunut myynti toteutetaan useiden osastojen hyvän yhteistyön tuloksena. (Kurvinen & Seppä 2016; Leino 2015.)

Sosiaalista myyntiä hyödyntävät henkilöt kasvattavat omaa asiantuntijamielikuvaansa jakamalla asiakkaalle arvokasta sisältöä ja ottamalla itse osaa keskusteluihin aktiivisesti. Näin saadaan kasvatettua asiakkaan luottamusta, sillä näkyvä osaaminen poistaa asiakkaalta potentiaalisen toimittajan kyvykkyyttä koskevia epäilyjä ja auttaa rakentamaan luottamusta. (Kurvinen & Seppä 2016.) On siis syytä nostaa myös asiantuntijoiden ammattitaitoa viestinnän eturintamaan ja luoda yhteisiä projekteja eri osastojen välille. Mitä enemmän organisaatioon saadaan luotua sosiaalista ilmapiiriä, sen paremmin yritys pystyy kasvattamaan potentiaaliaan onnistua sosiaalisessa myynnissä. (Leino 2015.)

”Sosiaalinen myynti ja sosiaalinen menestys eivät ole kampanja, ne ovat osa ihmissläheistä ja modernia toimintatapaa, jolla saavutat paljon, kun muistat antaa paljon.” (Hurmerinta 2016.)

Ihmiset ostavat mieluiten henkilöiltä, jonka tuntevat tai jolta ovat saaneet apua ongelmanratkaisuun. Siksi sosiaalisessa myynnissä keskitytään suhteiden rakentamiseen eikä suoraan myyntiin. Olemalla aktiivinen kohderyhmän suosimissa kanavissa ja luomalla emotionaalisen suhteen asiakkaisiin, on tulevalle myyntitapahtumalle ja asiakassuhteelle rakennettu vahva pohja. (Hurmerinta 2016; Stratton 2015.) Sosiaalinen myynti on keino

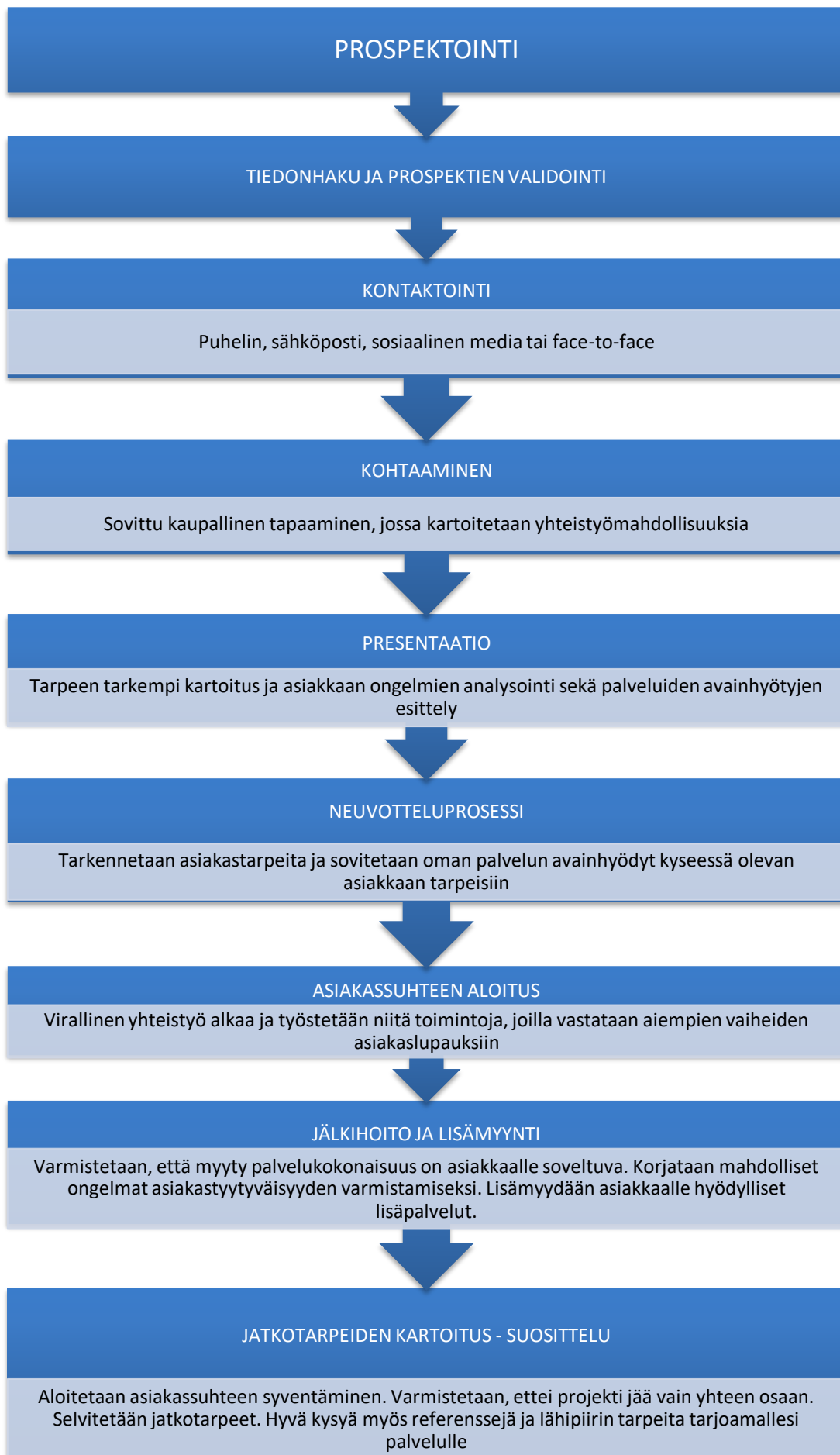
luoda kysyntää nostamalla esille aiheita, joista asiakas ei välttämättä ole vielä edes tietoinen. Myyjän kyky räätälöidä keskustelunavaukset jokaiseen tilanteeseen sopivaksi tekee sosiaalisesta myynnistä toimivan myyntimenetelmän. Parhaassa tilanteessa asiakas jakaa myyjän tuottamaa arvoa eteenpäin omalle sosiaaliselle verkostolleen. (Kurvinen & Seppä 2016.)

Kuvassa 1 on esitetty Rubanovitschin (2018, 160-161) ja Leinon (2015) yhteinen näkemys sosiaalisen myynnin myyntiprosessista. Myyjäorganisaatioilla on monia erilaisia työkaluja käytettävissä perinteisen myyntiprosessin rinnalle. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että myyntiprosessi voi alkaa mistä tahansa kanavasta, jonka asiakas itse valitsee. Myyjäorganisaation tehtävänä on jatkaa prosessia niissä kanavissa, jonka asiakas on valinnut, eikä väkisin ohjata asiakasta myyjäorganisaatiolle parhaimpaan mahdolliseen kanaan. (Rubanovitsch 2017.) Ympyrän ulkopuolella olevat symbolit kuvastavat kosketuspisteitä, joiden kautta myyntiprosessi voi käynnistyä ja joista yritys voi prospektoida mahdollisia tulevaisuuden yhteistyökumppaneita. Kuviossa 1 on selitetty sosiaalisen myynnin myyntiprosessi auki tarkemmin.

## Social Selling - Myyntiprosessi



KUVA 1. Sosiaalisen myynnin myyntiprosessi (Leino 2015)



KUVIO 1. Sosiaalisen myynnin myyntiprosessi (Leino 2015, muokattu)

### 3.4 Strateginen arvomyynti

”Pitää tuntea asiakkaan liiketoiminta ja se mitä kilpailijat tekevät. Myyjän on luotava asiakkaalle arvoa jokaisella myyntikäynnillä, muuten asiakas ei suostu buukkaamaan uutta tapaamista hänen kanssaan.” (Niku-Paavola 2015.)

Strategisessa arvomyynnissä korostuu kappaleessa 3.1 käsitelty asiakkaiden ostokäyttämisen muutoksen ymmärtäminen. Kuten ostajalla, myös myyjällä on saatavilla aiempaa enemmän informaatiota potentiaalisesta asiakkaasta. Myyjien tehtävänä on paneutua huolellisesti yrityksen potentiaaliin ostajaehdokkaisiin jo ennen varsinaista myyntikontaktia. Näin myyjä pystyy osoittamaan sitoutuneisuutta ja ammattimaisuutta perehtymällä ennakkoon asiakkaan liiketoimintaan ja markkinatilanteeseen. Ennakkoon perehtyminen on myös edellytys sille, että myyjä kykenee tunnistamaan, millaista arvoa asiakas haluaa ja tarvitsee. (Hänti, Kairisto-Mertanen, & Kock 2016, 47; Rubanovitsch 2018.)

Myyntikohtaamisessa tapahtuvan arvomyynnin tavoitteena on ”tuottaa parannuksia asiakkaan prosesseihin ja kasvattaa asiakkaan tulosta” (Rubanovitsch 2018). Saatavilla olevan informaation kasvun avulla ostajat eivät enää kaipaa pelkkiä tuote-esittelyjä. Tietyissä tilanteissa myyjä voi olla ostajalle jopa täysin tarpeeton. Tämä takia myyjien on pystyttävä tarjoamaan arvoa tuottavaa erityisosaamista sekä suurempaa ammattimaisuuden ja sitoutuneisuuden tasoa kuin aikaisemmin. (Eades & Sullivan 2014, 7.)

Arvo syntyy tuotteiden ja palveluiden käytöstä sekä myyjän asiantuntijuudesta, ei pelkistä tuotteista tai palveluista itsessään. Arvomyynnin ajatusmaailmaan kuuluu myyjäorganisaation tarjoaman palvelun hyötyjen esiin tuominen asiakkaan liiketoiminnan näkökulmasta. Arvomyynnissä perinteisen ratkaisun sijaan pyritään löytämään uutta potentiaalia sekä lisäarvoa lähtökohdissa, joissa asiakkaan kaikkia tarpeita ei välttämättä tunneta. Tavoitteena on luoda yhdessä asiakkaan kanssa uusia arvoa tuottavia kokonaisuuksia nykyisiä ratkaisuja haastavilla palveluilla. (Eades & Sullivan 2014, 44; Rubanovitsch 2018.)



Rubanovitsch (2018) tuo esiin, ettei asiakkaita tule kohdella erillisinä kohteina, vaan heidän kanssa tulisi toimia niin kuin kenen tahansa kumppanin. Asiakkuustiimin ja myyjien tärkeimpänä tehtävänä pidetään asiakkaan todellista auttamista (Rubanovitsch 2018.) Nykyajan modernit myyjät selvittävät asiakasorganisaation taustatiedot ennen kasvotusten tapaamista ja siten hoitavat digitaalisesti ennakkoon osan asiakkaan ostoprosessista ja omasta myyntiprosessistaan. Näin ollen myyjä välttää myyntiprosessin eri vaiheiden uudelleenkäyntiä ja voi poistaa turhat vaiheet myyntiprosessistaan. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 38, 42.)

”Arvoa voidaan muodostaa yhdessä, millä tarkoitetaan sitä, että myyjän ja asiakkaan organisaatiot voivat muodostaa yhdessä sellaista arvoa, jota kumpikaan osapuoli ei ilman toista kykene tuottamaan.” (Hänti ym. 2016. 48.)

Strategisen arvomyynnin perusideana on, että asiakas määrittelee arvon itse ja jotta lisäarvoa muodostuu, täytyy asiakkaan uhrausten olla suhteessa pienempiä kuin saadut hyödyt (Rubanovitsch 2018, 153.) Arvo voidaan määrittellä sellaisilla asioilla, joita asiakas saa vastineeksi antamastaan. Tämä ei tarkoita pelkästään kaupan solmimiseen liittyviä vaiheita, jolloin asiakas saa ratkaisun maksamaansa hintaa vastaa (value exchange), vaan lisäksi myös asiakkaan kokeman arvon, kun ratkaisu on käytössä (value-in-use). Arvo ei siis välttämättä näy asiakkaalla heti, vaan se voi viedä pitkänkin ajan. (Hänti ym. 2016, 48.)

Selvitysten perusteella asiakkaat ostaisivat mielellään arvoa, mutta siitä huolimatta Rubanovitschin (2018, 153) mukaan 90 % organisaatioista myy edelleen tuotelähtöisesti. Suurin osa B2B-puolen yrityksistä keskittyy tuotelähtöiseen myyntiin ja transaktiokeskeisyyteen, joiden myötä asiakas ohjataan ajattelemaan arvon olevan yhtä kuin palvelun hinta. (Rubanovitsch 2018, 153-154.)

Suoraan verkosta ostaminen on vielä toistaiseksi suositumpaa kuluttajapuolella (B2C), sillä vasta neljännes yrityspäätäjistä on tottunut tekemään hankintoja verkon kautta. Rubanovitsch kuitenkin toteaa, että ero on lähivuosina kaventumassa ja yrityspuolella verkossa tapahtuvalla kommunikaatiolla on suuri merkitys luottamuksen rakentumiselle. (Rubanovitsch 2018, 193.)

Lisäksi modernin aikakauden myyjä ei voi jatkossa palvella asiakkaitaan parhaalla mahdollisella tavalla ilman automaation apua. Myyntitiimin aikaa on vapautettava kaikkein keskeisimpään, eli asiakkaan palvelemiseen ostamisen eri vaiheissa ja kanavissa. Keskeistä myynnin johtamisessa on tunnistaa myyjän aikaa vievät aikasyöpöt ja rutiininomaiset tehtävät, jotka voidaan joko kokonaan tai osittain automatisoida. Automaation tarkoituksena on toimia myyjän ja ostajan henkilökohtaisena avustajana. Tekoälystä on apua toimialasta ja asiakkaasta riippumatta. Tekoälyn avustamana myyjän aikaa vapautuu enemmän asiakkaan auttamiseen, jolloin myyjän on entistä tärkeämpää huolehtia asiakkaan personoitujen tarpeiden täyttämisestä, säästettävä asiakkaiden aikaa ja kohdennettava omat viestintä jokaisen eri asiakkaan ympäristöön sopivaksi. (Rubanovitsch 2018, 21-22, 193.)

## 4 JOHTAMINEN

Tämä osio käsittelee johtamista kolmesta eri näkökulmasta. Jokainen toimiva yritys on riippuvainen myynnistä, joten myös myynnin johtamiseen on panostettava. Myynnin tulee kehittyä, jotta yritys säilyttää kilpailuetunsa. Johtaminen on muuttumassa kovaa vauhtia kohti valmentamista, joten valmentavan johtamisen kulttuuri on vahvasti myynnin tukena. Yritykset ovat nykyään entistä enemmän jatkuvien muutosten edessä, joten muutosjohtamisen tärkeyttä ei pidä vähätellä.

### 4.1 Myynnin johtaminen

Myynnin johtaminen on tärkeä tekijä yrityksen kasvun ja kehittymisen kannalta. Myynnin johtajien keskeisenä tehtävänä on jalkauttaa laadittu strategia käytäntöön. Panostamalla myynnin johtamiseen varmistetaan, että myyntityö on jatkuvasti systemaattista ja tuloksellista. (Balentor, Vaikuttava myynnin johtaminen.) B2B-myynnin johtaminen on suurien mullistusten edessä ja organisaatiot joutuvat tarkastelemaan omaa myyntikanavastrategiaansa entistä tarkemmin. Tämä luo haasteita myynnin johtamisen näkökulmasta, sillä vanha organisaatio ei välttämättä pysty vastaamaan uusiin haasteisiin. (Kurvinen & Seppä 2016.)

Haasteena perinteisessä, tehokkuuslähtöisessä myynnin johtamisessa on sen irtaantuminen asiakkaan ostoprosessista. Nykyisen mallin mukaan myyjiä kehoitetaan haalimaan itselleen mahdollisimman monta asiakaskäyntiä ja keräämään mahdollisimman paljon tarjouspyyntöjä, jotta myyntisuppilo olisi suotuisa. Väärän tavoitteen asettamisen myötä käy kuitenkin yleensä päinvastoin, eli toisin sanoen asiakaskäyntien hankintakustannukset kasvavat, kun asiakkaita on vaikeampaa tavoittaa perinteisin keinoin. Lisäksi asiakaskäyntien ja tarjousten määrä vähenee, kun asiakkaan tarvetta ei ymmärretä kunnolla. (Rubanovitsch 2018, 155.) Fileniuksen näkökulma volyyymiin perustuvasta myynnistä on hyvin samanlainen. Jos asiakaskokemukseen parantamiseen ei panosteta, valuvat markkinointipanostukset hukkaan. Mikäli yritys panostaa myynnissä ja markkinoinnissa puhtaasi volyyymiin, saatu myynnin lisäys ei pitkällä aikajänteellä välttämättä riitä kattamaan

edes samaan aikaan aiheutettujen ongelmien kustannuksia. Oleellista on keskittyä puhtaasi asiakaskokemukseen ja pyrkiä luomaan kohdennettuja viestejä sekä pitkiä asiakassuhteita. (Filenius 2015, 34.)

Tulevaisuudessa myyntijohdon keskeisin haaste on asiantuntijoiden valjastaminen myyntimahdollisuuksien tunnistamiseen ja siten osaksi myyntiprosessia, asiakkaan sisäisessä myynnissä avustamiseen ja asiakassuhteen vahvistamiseen. Tosiasiana voidaan pitää, että yrityksen asiantuntijat kuulevat usein myyjiä enemmän asiakkaan konkreettisista ongelmista. (Kurvinen & Seppä 2016.)

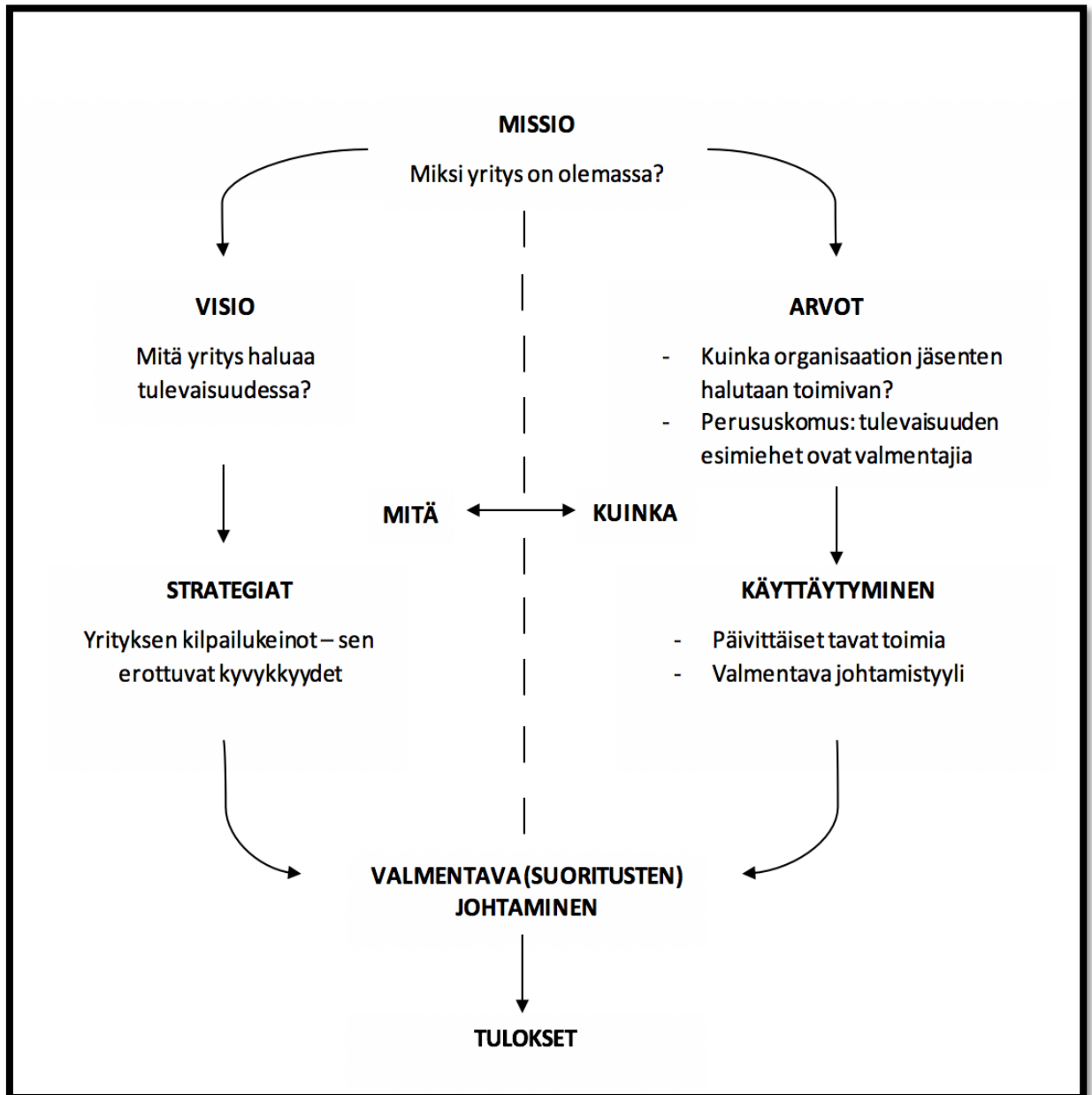
## **4.2 Valmentavan johtamisen malli**

Suomalaisten yritysten ongelmat liittyvät yleensä perusjohtamiseen. Työntekijät kaipaavat enemmän tukea esimiehiltään, kun taas puolestaan esimiesten mielestä työntekijöiden tulisi tarttua aktiivisemmin työssä ilmeneviin ongelmiin. Lisäksi sisäinen viestintä aiheuttaa ongelmia ja tavoitteet ovat epäselviä. Näiden asioiden yhteensattumana hyvä yrityskulttuuri on vain haaveena, eikä yksittäistä osa-aluetta kehittämällä kokonaisuutta saada parannettua. Kokonaisuus toimii vasta, kun eri osa-alueita kehitetään samanaikaisesti ja oikeassa suhteessa toisiinsa. (Nieminen & Tomperi 2007, 201.)

Kappaleessa 4.3 käsitellään yrityksen muutosvalmiutta ja sen oleellisena osana on valmentava johtamismalli. Valmentavan johtamisen ydinideana on vapauttaa energiaa uudistumiskykyyn ihmisten kautta – kun työntekijöille annetaan tilaa kehittyä ja ottaa vastuuta, saadaan aikaan innovaatioita ja kehitetään liiketoimintaa laaja-alaisemmin. Nämä asiat parantavat koko organisaation mahdollisuutta menestyä. Valmentava johtaminen myös lisää henkilöstön sitoutumista ja tuottavuutta sisäisen motivaation kautta. (Balentor, Valmentava johtaminen.)

Monessa 2010-luvulla valmistuneessa myyntiä koskettavassa kirjassa sivutaan valmentavaa johtamismallia. Onnistumisen kulttuuria rakennetaan ja vahvistetaan valmentavan johtamismallin avulla. Esimiehet nostavat alaitensa potentiaalia ja kehittävät sitä yrityksen strategian suuntaisesti. Tavoitteena on auttaa alaisia näkemään omat vahvuutensa ja rohkaista heitä uudistamaan omaa työtään. Näin ollen johtaja auttaa alaisia saavuttamaan sekä omat että yrityksen tavoitteet parhaalla mahdollisella tavalla. (Nieminen & Tomperi 2007, 201.)

Valmentavan johtamisen perustana toimii suoritusten johtaminen (performance management), joka puolestaan perustuu tulos- ja suoritustavoitteisiin. Ideana on ottaa tasapuolisesti huomioon mitä tehdään ja kuinka toimitaan odotuksia vastaavien suoritusten aikaansaamiseksi. Kuvassa 2 esitetään valmentavan johtamismallin idea osana liiketoiminnan johtamista. Kaiken lähtökohtana toimii yrityksen missio, eli liiketoiminnan tarkoitus. Mitä-puolen visiota vastaa kuinka-puolen arvot ja puolestaan strategioita vastaa käyttäytyminen ja toimintatavat. Kaavion lopuksi mitä ja kuinka osiot yhdistyvät valmentavaksi suoritusten johtamiseksi, jonka avulla päästään haluttuihin lopputuloksiin. (Kansanen 2005, 25.)



KUVA 2. Valmentava johtaminen osana liiketoiminnan johtamista (Kansanen 2004, 25, muokattu)

Valmentavan johtamisen kulttuurissa yhdistyvät Kansanen (2004) teorian mukaan kolme ydinasiaa, joita ovat:

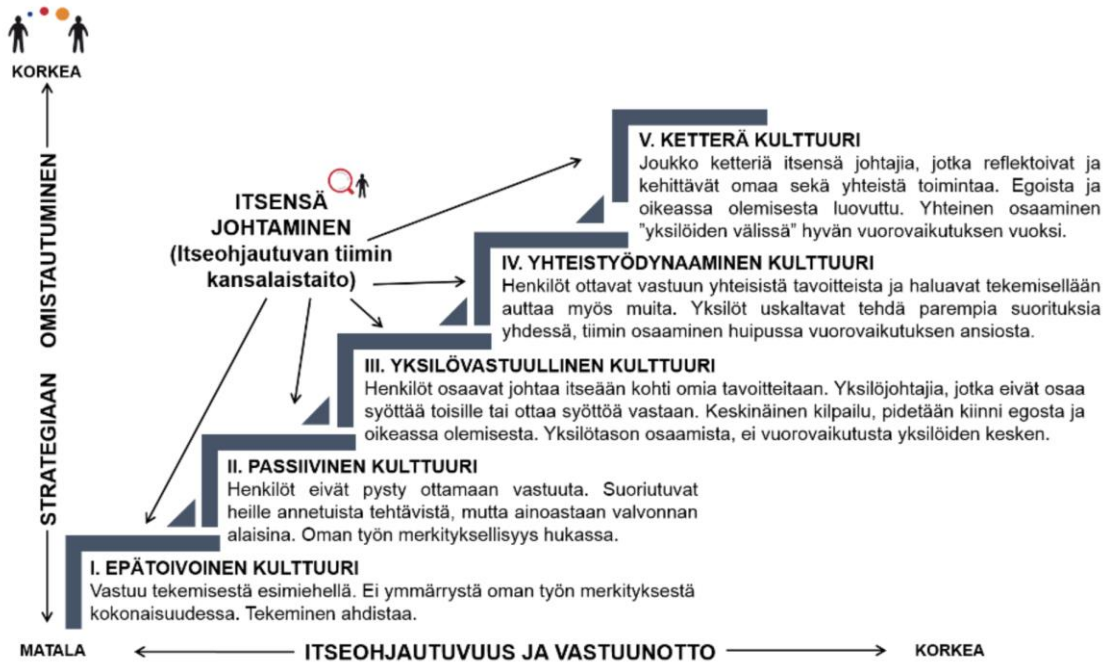
- 1) tavoitteiden asettaminen ja sopiminen
- 2) suorituksen parantamiseen tähtäävä valmennus
- 3) uran kehittymiseen tähtäävä valmennus

Näiden kolmen ydinasian tarkoituksena on:

- suorituskyvyn ja aikaansaannosten parantaminen tarjoamalla kehittymismahdollisuuksia
  - rehellisen, tarkan ja oikea-aikaisen palautteen antaminen esimieheltä työntekijälle ja päinvastoin
  - tulosten ja pätevyyden arviointi sekä oikeudenmukainen palkitseminen
- (Kansanen 2004, 27.)

Myös Rubanovitsch (2018, 263-265) tuo esille, että mikäli yhteinen suunta ja avoin ilmapiiri ovat yrityksessä kunnossa, on myyjille helpompi jakaa enemmän vastuuta, tehden toimintaympäristöstä itseohjautuvan. Itseohjautuvuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että ihmiset tekevät mitä sattuu. Itseohjautuvuus syntyy työntekijän sisäisestä motivaatiosta toteuttaa omaa työnkuvaansa. Johdon tehtäviin kuuluu luoda voittava ilmapiiri, jossa työntekijät uskaltavat ottaa riskejä, mutta kokevat silti olevansa turvassa. Tämän avulla autetaan alaisia löytämään omat intohimonsa, jolloin yritysjohto voi ohjata työntekijät työskentelemään niiden parissa. (Leino 2018.)

Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun tutkija Perttu Salovaara toteaa (Laakso 2013 mukaan), että muutos hierarkkisesta johtamisesta pomottomaan, itseohjautuvaan kulttuuriin ei ole helppoa. Pelkkä halu toimia ei riitä, vaan uusia toimintaa tukevia menetelmiä ja seurantajärjestelmiä on pakko luoda, jotta uusi toimintakulttuuri toimisi. Yritysjohton on käytettävä tietoisesti enemmän aikaa ja voimavaroja totuttujen toimintatapojen muuttamiseksi. Salovaara kuitenkin painottaa, etteivät läheskään kaikki työntekijät halua lisää vastuuta, vaan odottavat mieluummin ohjeita ylhäältä päin. (Laakso 2013.) Yritysvalmennuksia tarjoava Balentor (balentor.fi) on käsitellyt videoblogissaan itseohjautuvuuden työkuulttuuria. Johtajuuden tueksi on luotu itseohjautuvuuden portaat (kuva 3), joiden avulla yritysjohto voi kehittää työntekijöitään kohti itseohjautuvaa työkuulttuuria.



KUVA 3. Itsensä johtamisen portaavat (Balentor, Itseohjautuvuus ja vastuunotto)

Ennen kuin vastuuta lähdetään jakamaan työntekijöille, tulee yritysjohdon selvittää, millä portaalla yrityksen työskentelykulttuuri nykyhetkellä on. Ensimmäinen porras on yhtä kuin epätoivoinen kulttuuri. Työntekeminen ahdistaa ihmisiä, eivätkä he ole valmiita kantamaan vastuuta. Kaikki tekeminen on esimiehen vastuulla. Johtajan rooli tällä portaalla on todella korkea. Siirtyminen seuraavalle portaalle vaatii työntekijöiden henkilökohtaisen tavoitteiden korostamista ja tavoitteiden konkretisointia työtehtäviksi. Johtajan vastuulla on aktiivinen palautteenanto ja työntekijän vahvuuksien etsiminen ja korostaminen. Johtajan tulee yhdessä työntekijän kanssa käydä läpi, miten vahvuudet saadaan vietyä käytäntöön. (Luoto-Mäenpää, Miten johtajuus synnyttää...)

Toinen porras kuvaa passiivista kulttuuria. Työntekijöiden vahvuuksia ei ole hyödynnetty eikä työntekijöiden keskuudessa tapahdu vastuunottoa. Työntekijät suoriutuvat annetuista tehtävistä, mutta johtaja joutuu valvomaan työntekemistä jatkuvasti. Siirtyminen seuraavalle portaalle vaatii strategian selkeyttämistä ja työn merkityksellisyyden löytämistä. Johtajan on autettava työntekijöitä löytämään systematiikkaa itsensä johtamiseen sekä käytävä työntekijän kanssa läpi, tehdäänkö ajankäytöllisesti strategian kannalta oikeita asioita. (Luoto-Mäenpää, Miten johtajuus synnyttää...)



Kolmannella portaalla yritys on yksilövastuullisessa kulttuurissa, eli toisin sanoen työntekijät kantavat vastuuta omasta tekemisestä ja tavoitteista. Haasteita aiheutuu keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Tässä tilanteessa johtajan tehtävänä on pitää yrityksen strategia selkeästi esillä ja luoda innostava yhteinen tavoite yhdessä tiimin kanssa. Tärkeää on luoda malleja, joiden avulla voidaan edistää yhteistyötä ihmisten välillä ja luoda palkitsemismalleja tiimille, ei yksilöille. (Luoto-Mäenpää, Miten johtajuus synnyttää...)

Neljännellä portaalla yritys on jo selkeästi yhteistyödynaamisessa kulttuurissa, jossa työntekijät osaavat yhdessä tuottaa uudenlaisia asioita ja myös parempaa tulosta. Tällä tasolla työntekijöiden välinen vuorovaikutus on aktiivisesti mukana työskentelyssä. Johtajan tehtävänä on varmistaa, että strategiset linjaukset pysyvät kasassa. Keskeinen osa johtamisessa on varmistaa ja auttaa työntekijöitä etenemään omassa työssään sekä kyseenalaistamaan nykyisiä toimintamalleja. Johtajan tulee sparrata työntekijöitä aktiivisesti sekä saada tiimi reflektoimaan omaa tekemistään. (Luoto-Mäenpää, Miten johtajuus synnyttää...)

Viides ja ylin porras on nimeltään ketterä kulttuuri. Ketterässä kulttuurissa yrityksen työntekijät osaavat johtaa itseään ja aktiivisesti kehittää sekä omaa että tiimin toimintaa. Tiimin halu tehdä yhteistyötä parantaa tulosta myös asiakkaan suuntaan. Johtajuuden haaste on saada pidettyä tiimin toimintamalli ketteränä. Strategiset linjaukset on edelleen pidettävä kasassa ja palautteenannon tärkeys korostuu. Johtajan keskeisin tehtävä on jakaa aktiivisesti vastuuta ja koota työntekijöille niitä tietoja, joiden avulla he pystyvät vahvistamaan osaamistaan. (Luoto-Mäenpää, Miten johtajuus synnyttää...)

### 4.3 Muutoksen johtaminen

Opinnäytetyön tavoite oli luoda konkreettiset toimenpide-ehdotukset myynnin ja myynnin johtamisen kehittämiseksi. Niiden aikaansaamiseksi tarvitaan muutoksia vanhoihin toimintamalleihin, joten on oleellista käsitellä myös muutosjohtamista. Jatkuvat muutokset ja yrityksen toimenpiteiden uudistuminen on välttämätöntä nyky maailman liiketoiminnassa. Liiketoimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja asettaa uusia vaatimuksia kaikille toimijoille. Muuttuvassa tilanteessa yrityksen pitää arvioida muutoksen vaikutusta toimintaansa, tavoitteisiinsa ja suuntaansa. (Aapola 2012, 123.)

Koska nyky maailmassa muutos on nopeaa ja yrityksiä tulee pystyä uudistumaan ja reagoimaan ympäristön muutoksiin ripeästi, on muutosjohtaminen suuressa merkityksessä yrityksen menestyksen kannalta (Balentor, Valmentava johtaminen.) Yrityksen menestys ja koko sen olemassaolo vaarantuu, mikäli se ei ole valmis muutoksiin. Muutos tarjoaa usein paljon mahdollisuuksia, mutta muutoksen jalkauttamisessa käytäntöön onnistuneesti tarvitaan ihmisten ymmärrystä. (Korpelainen 2014, 157-158.)

Myös muutostilanteissa, joissa myyjiltä ja myynnin johdolta edellytetään uudistusta, tarvitaan myös myynnin johtamisen kehittämistä. Näin voidaan pitää huolta siitä, että myyntijohtaja saa läpivietyä yrityksen strategian kannalta tärkeät muutostilanteet käytäntöön. (Balentor, Vaikuttava myynnin johtaminen.) Erityisen tärkeää on keskustella yhdessä työntekijöiden kanssa, miksi muutoksia tehdään ja mihin niillä pyritään. Tavoitteen on oltava kaikilla kirkkaana mielessä ja sen on ohjattava toimintaa. Korpelaisen (2014) mukaan tärkeää on nimenomaan työntekijöiden ymmärrys muutostarpeesta, sillä heidän tukeaan tarvitaan sen toteuttamiseen. Myös tunnettu muutosjohtaja John Kotter (Korpelainen 2014, 157-158 mukaan) on todennut, että muutostarpeen ymmärrys, muutosvalmius ja muutostahdon aikaansaaminen ovat kriittisin vaihe muutoksen ja sen johtamisen onnistumisessa.

"Oikea muutos tapahtuu aina yksi ihminen kerrallaan. Jos johtaja ei kykene kommunikoimaan alaistensa kanssa muutoksen tarpeista sekä henkilökohtaisella että ammatillisella tasolla, eivät nämäkään halua käyttää aikaa ja vaivaa uusiin tilanteisiin sopeutumisessa." (Pervilä 2018.)

Viestinnän tärkeys nousee esille muutostilanteissa. Peruslähtökohdat muutosviestinnälle on kuvattuna kuviossa 2. Kun muutosta lähdetään toteuttamaan, johdon tehtävänä on antaa tietoa taustoista ja tavoitteista. Muutosprosessin aikana viestitään prosessin etenemisestä. Ymmärrystä lisää työntekijöiden mahdollisuus kysyä, kommentoida, kertoa odotuksia ja epäilyjä sekä keskustella. Työntekijöiden on myöskin saatava tuoda esille ideoita ja ehdotuksia. Tärkeää on olla vuorovaikutteinen ja käydä dialogia koko muutosprosessin aikana. (Huttunen, Muutoksen johtaminen ja jalkauttaminen.)



KUVIO 2. Muutosviestinnän peruslähtökohdat (Huttunen, Muutoksen johtaminen ja jalkauttaminen)

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT

### 5.1 Aineistonkeruumenetelmä

Aineistonkeruumenetelmistä sopivaksi osoittautui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastattelutilanteessa pystyttiin olemaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan asian osatekijöiden kanssa, joka loi mahdollisuuden ohjata tiedonhankintaa itse tilanteessa. Samalla tutkijan oli mahdollista saada esiin motiiveja, jotka olivat haastateltavien henkilöiden vastausten takana sekä huomioitua ei-kielellisiä vihjeitä, jotka yhdessä auttoivat ymmärtämään vastauksia paremmin. Haastattelu myös eteni omalla painollaan, jolloin tutkijan oli mahdollista säädellä haastattelukysymysten järjestystä. Tällä tavalla haastattelutilanteesta saatiin luotua loogisempi ja vuorovaikutteisempi, eikä haastattelutilanne tuntunut kuulustelulta.

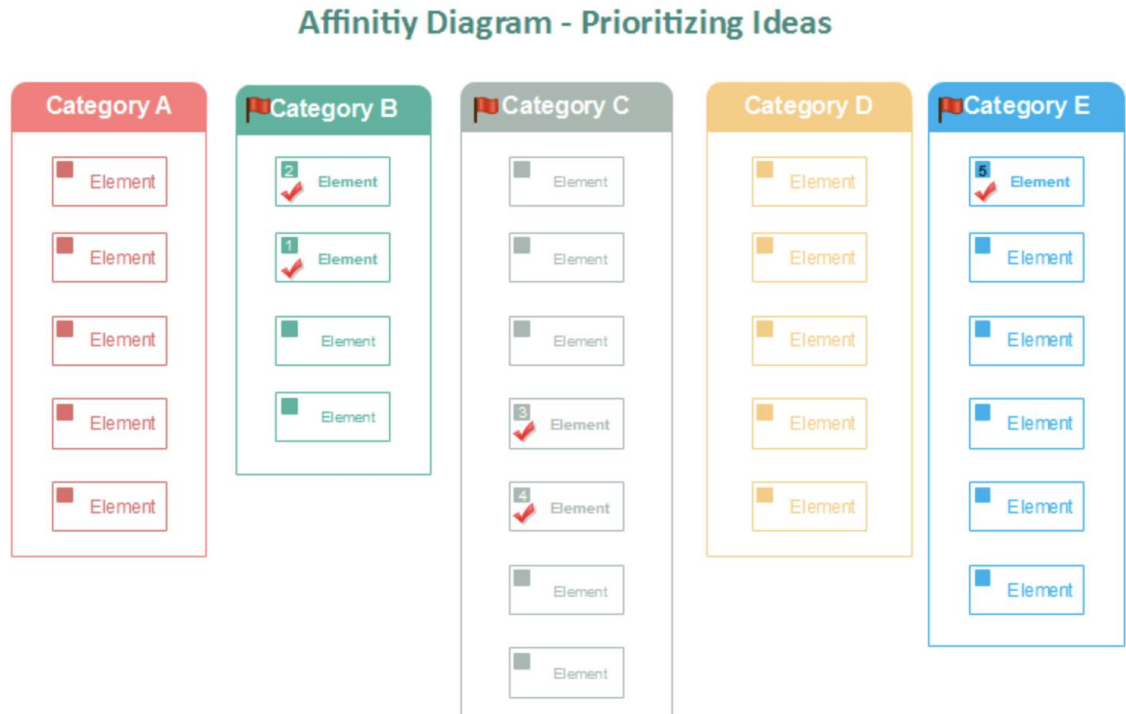
Teemahaastattelurunkoja oli kaksi erilaista. Myyntiosaston haastatteluissa käytettiin omaa haastattelurunkoa (Liite 1) ja sen avulla pyrittiin kartoittamaan, miten myynnillistä nykytilannetta voitaisiin parantaa ja miten myynnin johto toimeksiantajayrityksessä toimii. Asiantuntija- ja markkinointiosastolle käytettiin omaa haastattelurunkoa (Liite 2). Sen avulla pyrittiin kartoittamaan, miten asiantuntijaosastoa saataisiin osallistutettua enemmän osaksi myyntiprosessia.

### 5.2 Teemahaastattelujen toteuttaminen

Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään kaikki myy -ajatusmallia ja ajatusta siitä, että tulevaisuudessa yrityksen jokaisen työntekijän on tavalla tai toisella oltava osa myyntiprosessia. Triuvarella työskentelee noin kolmekymmentä henkilöä, joista haastateltaviksi valittiin yhteensä viisi työntekijää yrityksen eri osastoilta. Ehdotus haastateltavista työntekijöistä tuli suoraan yrityksen johdolta. Haastattelu oli työntekijöille vapaaehtoinen ja siitä oli mahdollisuus kieltäytyä. Jokaiselta haastateltavalta pyydettiin lupa haastattelun tallennukseen myöhempää litterointia ja analysointia varten. Haastateltavien esille tuomat asiat esitetään tässä opinnäytetyössä anonymisti, eikä henkilöiden nimiä tuoda esille.

### 5.3 Aineiston analysointi

Äänitetyt haastattelut purettiin tekstiksi, eli litteroitiin. Litteroinnilla tarkoitetaan teema-haastatteluaineiston kirjoittamista tekstimuotoon, jolloin tiedon manuaalinen käsittely helpottuu (Kananen 2012, 109). Litteroidun tekstin analysointiin voidaan käyttää useita eri menetelmiä. Laadullisen tutkimuksen erikoisuuksiin kuuluu se, että samasta aineistosta voidaan tehdä eri tulkintoja. Eri tulkinnat eivät kuitenkaan tarkoita automaattisesti erilaisia ratkaisua, vaan aineisto voidaan analysoida monesta eri näkökulmasta. Sisällön analyysin tarkoituksena on selvittää tekstin ydinasiat ja tehdä siitä tiivistetty ydinsisältö. (Kananen 2012, 116.) Tässä tutkimuksessa litteroidun aineiston käsittelyyn käytettiin ryhmittelykaaviointia (affinity mapping). Ryhmittelykaavion avulla voitiin esittää erilaisien tietojen, mielipiteiden, ratkaisujen ja ongelmien välisiä suhteita sijoittamalla ne läheisiin ryhmiin. Tämä helpotti aineiston jakamista erilaisten teemojen alle, jolloin myös analysointi oli nopeampaa ja tehokkaampaa. Kuvassa 4 on esitettyä esimerkki ryhmittelykaaviosta käytännössä. (Smartdraw, Affinity Diagram.)



KUVA 4. Esimerkki ryhmittelykaavion toiminnasta (Edrawsoft, What is affinity diagram)

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Myyntiprosessin rikkonaisuus

Tutkimuksessa selvitettiin myyntiprosessin kulkua ja kaikki myy -ajatusmallia. Ensimmäisenä asiana selvitettiin, ketkä organisaatiossa osallistuvat myyntiin ja ovatko yrityksen eri toiminnot sidoksissa myyntiin. Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että lähes kaikki yrityksen osastoista ovat tällä hetkellä enemmän tai vähemmän osana myyntiprosessia, pois lukien hallinto. Useasta haastattelusta kävi ilmi, että asiakkaalle on myyty yrityksen palveluita siten, että sen tekninen toteutus ei ole mahdollista tai aiheuttaa asiakkaalle suuria lisäkustannuksia. Myynnillinen valmius puuttuu lähes kokonaan niiltä henkilöiltä, joilla olisi paras mahdollisuus myydä tai välittää liidejä eteenpäin.

”IT-tuessakin pitäisi olla myynnillinen ote, sillä sinne asiakkaat kuitenkin ovat yleensä ensimmäisenä yhteydessä.” (Henkilöhaastattelut 2018.)

”Usein on tilanne, jossa meidän tuotannon työntekijä on asiakkaalle se luottopeluri ja hänen ei tarvitse tehdä myyntiä kuin idean tasolla. Tästä kulmasta katsottuna on paljon helpompi lähteä myymään jotain asiakkaalle hyödyllistä asiaa verrattuna siihen, että myyjä vain menee myymään. Kontrasti on todella suuri. Meidän tulisi kehittää sitä ajatusmaailmaa, että jokainen kokisi olevansa valmis myymään.” (Henkilöhaastattelut 2018.)

”Asiantuntijat eivät oikeastaan vapaaehtoisesti myy mitään, vaikka he ovat sellaisia henkilöitä, jotka pystyvät asiakastarpeen tunnistamaan helpoiten. Sama homma on IT-tuen puolella.” (Henkilöhaastattelut 2018.)

Tuotannon puolella myynti koetaan selvästi epämiellyttävänä, mutta sen tärkeyttä ei vähätelty. Esille nousi halu tehdä enemmän yhteistyötä eri osastojen välillä, jotta asiakkaan tarve ja siihen työstettävä ratkaisu olisivat todellisuudessa paras mahdollinen sekä toteutettavissa oleva. Vastapainona myyjillä ei ole tarpeeksi kosketuspintaa ja teknistä ymmärrystä tuotannon puolelta, joka luo haasteita myyntitilanteisiin.

Merkittävänä tutkimustuloksena voidaan myös pitää projektien tiedonkulkua. Tutkimuksessa kävi ilmi, ettei myyjä välttämättä tiedä kaupan solmimisen jälkeen, mikä projektin tilanne on, koska se saadaan valmiiksi ja onko asiakas tietoinen projektin tilanteesta. Satunnaisissa tapauksissa yksittäinen sähköposti on saattanut odottaa yli viikon, joka tutkijan mielestä aiheuttaa epätietoisuutta asiakkaan ja myyjäorganisaation välillä.

”Myynnin ja tuotannon linkki on tällä hetkellä seitin ohut. Toisin sanoen myynti myy ja tuotanto vikisee. Asiakkaalle myydään välillä sellaisia ratkaisuja, joiden tekninen toteuttaminen on käytännössä mahdotonta. Projektien taustatiedot eivät ole helposti saatavilla, jolloin aikaa kuluu niiden selvittämiseen. Tällöin projekti saattaa jäädä tappiolliseksi.” (Henkilöhaastattelut 2018.)

## 6.2 Myynnin johtaminen

”Onkohan meillä myynnin johtoa ylipäättään?” (Henkilöhaastattelut 2018.)

Tutkimustulosten perusteella myynnin johto on tällä hetkellä olematon ja osittain sen olemassaoloa kyseenalaistettiin useaan otteeseen. Myynnin johdolta toivottiin enemmän läsnäoloa. Tällä hetkellä myynnin johtaminen perustuu hyvin paljon lukuihin, eli seurataan soitettuja puheluita, mutta työntekijöiden myyntityötä ei johdeta konkreettisesti.

Normaaliin työarkeen kaivattiin huomattavasti enemmän perusasioita, esimerkiksi myyjän yksittäisen puhelun kuuntelua ja tämän perusteella palautteenantoa hyvistä ja kehitettävistä asioista. Palautteen antaminen koettiin yleisellä tasolla hyvin yksipuoleiseksi, sillä lähes jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että yritysjohto ei anna tarpeeksi palautetta työntekijöiden suorituksista.

”Isossa kuvassa toivoisin myynnin johdon läsnäoloa normaalissa arkipäivässä työntekijöiden kanssa, en kuitenkaan tarkoita mitään holhousta.” (Henkilöhaastattelut 2018.)

Merkittävänä voidaan pitää myös palautteenannon puuttumisen ohella työntekijöiden ohjauksen puuttumista. Haastatteluista kävi selkeästi esille, että yritysjohdolta kaivataan normaalia ohjausta ja tukihenkilöä. Yhdestä haastattelusta kävi ilmi, että ohjauksen tarpeesta on ollut keskustelua myös työntekijöiden keskuudessa.

Haastattelut osoittivat myös, että myynnin johto on aktiivisesti valmiina muutoksiin ja työntekijöiden antamaan palautteeseen reagoimaan. Esimerkkeinä nostettiin myynnin seurannan kehittäminen sekä selkeämpien tavoitteiden asettaminen myynnille.

### 6.3 Sosiaalisen myynnin esteet

Tutkimuksessa selvitettiin sosiaalisen myynnin merkitystä yrityksen työntekijöille ja mitkä asiat ovat esteenä sosiaalisen myynnin toteuttamiselle. Ensimmäinen tutkimushavainto oli merkityksen puuttuminen kokonaan. Neljä viidestä haastatteluun osallistuneista epäröivät sosiaalisen myynnin käsitettä, eli heille oli epäselvää, mitä sosiaalinen myynti edes tarkoittaa. Jokainen tutkimukseen vastanneista oli sitä mieltä, että sosiaalista myyntiä ei ole jalkautettu oikein. Yksi haastateltavista oli täysin sosiaalista myyntiä vastaan.

”On epäselvää, mitä sosiaalinen myynti tarkoittaa, mitä sillä haetaan takaa ja mitä sillä pyritään saavuttamaan.” (Henkilöhaastattelut 2018.)

Tutkimuksesta kävi myös ilmi myynnin johdon laiminlyövä sosiaalista myyntiä. Kun ajatusta sosiaalisesta myynnistä lähdettiin jalkauttamaan yritykseen henkilöbrändäysohjelman kautta, johto oli innostava ja lähti yhdessä markkinoinnin kanssa viemään asiaa eteenpäin. Alkuhuuman jälkeen innostus kuitenkin loppui tai ainakin se näyttäytyi sillä tavalla työntekijöille. Esimerkillä johtaminen ei tässä kohtaa siis toteudu.

Kolme viidestä oli myöskin sitä mieltä, että sosiaalisen myynnin avuksi luodun henkilöbrändäysohjelman hyötyjä ei ajatella yrityksen kannalta, vaan sen avulla ajetaan enemmän omaa kuin yrityksen etua.

”Lähdin mukaan henkilöbrändäysohjelmaan täysin itsekkäistä syistä. Tarkoituksena on saada LinkedIn -profiili kuntoon ja sitä kautta mahdollisesti joskus työtarjouksia.” (Henkilöhaastattelut 2018.)

Merkittävä tutkimustulos oli myöskin työntekijöiden ajankäyttö, joka nousi esiin jokaisessa haastattelussa. Työntekijät kokivat olevansa niin kiireisiä, ettei ylimääräistä aikaa riitä sosiaalisen median, esimerkiksi LinkedInin käytölle. Myöskään vapaa-aikaa ei haluttu käyttää sosiaaliseen myynnin harjoittamiseen.



#### 6.4 Itseohjautuvuus ja vastuut

Jokaisessa haastattelussa esiin nousi termi itseohjautuvuus ja työntekijöiden itsensä johtaminen. Itseohjautuvuus koettiin sekä positiivisena että negatiivisena asiana. Useaan otteeseen kävi ilmi, että haastateltavien mielestä itseohjautuvuus ei tällä hetkellä sovi kaikille. Haastatteluiden perusteella työntekijöiden vastuut ovat osittain jopa liian suuret, eikä tukihenkilöitä välttämättä aina ole läsnä. Työntekijät toivat myös tutkimuksessa esille, että mikäli yritys haluaa kasvaa, nykyinen toimintamalli ei toimi.

”Johtajuutta ei oikeastaan ole tällä hetkellä ollenkaan. Meillä on käytössä itsensä johtamisen malli, eli kaikki johtaa itseään. Oikeastaan koko homma on vielä vähän kesken ja kaikki tekee mitä haluaa.” (Henkilöhaastattelut 2018.)

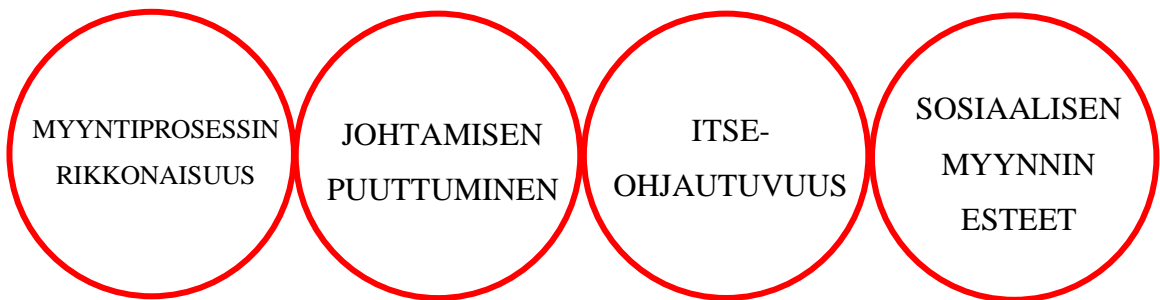
Haastatteluissa kävi myös ilmi, etteivät työntekijät aina tiedä, keneen he ovat yhteydessä, jos ongelmatilanteita syntyy. Vastuualueet ja -roolit eivät ole selkeät, joka hankaloittaa ongelmanratkaisua. Johtajuuden puuttumisen huomaa arkipäiväisessä työskentelyssä ja asioihin puututaan johdon toimesta vasta silloin, jos jokin asia on mennyt pieleen.

”Tuntuu, ettei kukaan ota vastuuta ongelmista. Selkeänä ei ole, mikä asia kuuluu kenellekin. Kenellä ylipäätään on päätäntävalta ja kuka vastaa mistäkin?” (Henkilöhaastattelut 2018.)

## 6.5 Tutkimustulosten yhteenveto

Teemahaastattelussa saatujen vastausten perusteella saatiin luotua hyvin todenmukainen kuva Triuvaren myynnillisestä nykytilanteesta ja selkeistä ongelmakohtista, sillä empiirisen aineiston pohjalta tehdyt havainnot ja tutkimustulokset olivat hyvin yhtenäisiä. Kuviossa 3 on tuotu esiin ongelmakohdat, jotka kävivät ilmi jokaisesta haastattelusta.

Myyntiprosessin rikkonaisuus ja viestintäongelmat estävät suurilta osin ”kaikki myy” - ajatusmallin toteutumisen. Tiedot projektien etenemisestä ei välity myyjä - tuotanto akselilla halutulla tavalla. IT-tuen ja tuotannon myynnillinen valmius on huonolla tasolla, sillä myynti koetaan epämiellyttävänä asiana. Johtamisen puuttuminen ja palautteen saaminen näkyvät työnteossa, eikä työntekijöiden itseohjautuvuutta ole jalkautettu oikein. Arkipäiväistä läsnäoloa ja aktiivista palautteenantoa kaivattiin huomattavasti enemmän kuin nykyisellä toimintamallilla on tapana. Sosiaalisen myynnin suurimmat ongelmakohdat olivat tiedon, tarkoituksen ja esimerkin puuttuminen sekä ajankäytön priorisointi.



KUVIO 3. Tutkimuksessa havaitut ongelmakohdat

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

### 7.1 Johtamisen muutos ja itseohjautuvuus

Tutkimustulosten perusteella suurimmat ongelmat pohjautuvat perusjohtamisen ja myynnin johtamisen puuttumiseen. Työntekijöiden itsensä johtamisella on pyritty vapauttamaan johtamiseen käytettävää aikaa, mutta itseohjautuvaa yrityskulttuuria ei ole jalkautettu oikein. Itseohjautuvuus luo oikein johdettuna paljon mahdollisuuksia ja auttaa työntekijöitä käyttämään luovuuttaan ja omaa ongelmanratkaisukykyä. Ennen itseohjautuvuuteen siirtymistä johdon tehtävänä on kuitenkin luoda itseohjautuvuuden mahdollistava pohja, joka tällä hetkellä tulosten perusteella ole kovin vahva. Itseohjautuvuuden jalkauttaminen onnistuneesti käytäntöön vaatii tiettyjen perusasioiden hoitamista.

Haastatteluiden perusteella Triuvaren tavoitteet ovat hyvin pitkälti kasvutavoitteita, joita seurataan prosentuaalisella kasvulla. Asiakastyytyväisyyttä mitataan asiakaspalautteen avulla, mutta epäselväksi jäi, onko yrityksellä muita tavoitteita tai mittareita. Tavoitteiden tulisi olla jokaisella työntekijällä selvänä mielessä, sillä itseohjautuvassa työpaikassa jokaisen tiimin ja työntekijän täytyy tietää mihin yritys on menossa ja mitä työllä tavoitellaan. Mitä arvoa asiakkaalle pyritään tuottamaan? Mistä tiedetään, että siinä onnistutaan? Tavoitteiden rinnalle tarvitaan mittarit, joilla niiden toteutuminen todennetaan. Jokaisella tiimillä täytyy myöskin olla esteetön pääsy seuraamaan mittareita. (Kinnunen, Mitä itseohjautuvuus...) Yritysjohdon on hyvä käydä esimerkiksi kehityskeskusteluissa läpi myös jokaisen työntekijän uratavoitteita ja yhdessä miettiä, miten Triuvare pystyy tukemaan työntekijöitä uratavoitteiden saavuttamisessa.

Vastuualueiden ja organisaatorakenteen, kuten lähiesimiesten selkeys tuotannon puolella herätti haastatteluiden perusteella epävarmuutta. Olisi siis hyvä selkeyttää, keneen työntekijät voivat ongelmatilanteissa turvautua ja kenen vastuulla asiat loppujen lopuksi ovat. Jokaisen yksittäisen työntekijän tulee tietää, mikä heidän roolinsa yrityksessä on, mutta samalla sisäisen viestinnän ja avunannon parantamiseksi vastuualueiden on oltava selkeitä ja kaikkien tiedossa. (Kinnunen, Mitä itseohjautuvuus...)

Haastattelut myös osoittivat, ettei jokaisen myyjän tekninen osaaminen ole tarpeeksi korkealla tasolla, jonka seurauksena arvon tuottaminen, palveluiden myynti ja asiakastarpeiden kartoittaminen vaikeutuu. Jokaisen työntekijän osaaminen on saatava sille tasolle, että itseohjautuvuus ylipäättään on mahdollista. Tämä osa-alue ei ole pelkästään työntekijän vastuulla, vaan yritysjohdon velvollisuus on varmistaa työntekijöiden ammattitaito. Tätä varten voidaan järjestää koulutuksia, perehdytyksiä ja valmennuksia. (Kinnunen, Mitä itseohjautuvuus...)

Triuvarella tarvitaan valmentavaa otetta myynnin johtamiseen. Arkista läsnäoloa on tuotava enemmän esille, yhteisten tavoitteiden määrittelyä, aitoa kuuntelua ja työntekijöiden suorituksia parantavaan valmentavaan otteeseen on panostettava enemmän. Yritysjohdon on annettava palautetta usein ja myöskin pyydettyä sitä oman toiminnan kehittämiseen. Kuuntelu on uuden työelämän johtajilta edellytettävä taito, joka on yllättävän vaikea hallita sen korkeimmalla tasolla, toisen aidossa kuulemisessa ja ymmärtämisessä. Kuuntelua voi nykyään helpottaa myös digitaalisin välinein. Tällä osa-alueella Triuvaren yritysjohto pärjää haastatteluiden perusteella hyvin, sillä työntekijät kokivat tullessa kuulluksi ja palautteeseen reagoidaan. Ilman kuuntelua ei itseohjautuvuudesta ole paljoakaan hyötyä eikä se aidosti pääse toteutumaan, ellei yritysjohto vaihda paikkaansa säännöllisesti kertojasta kuuntelijan roolin. (Kinnunen, Mitä itseohjautuvuus...)

Kun tarkastellaan toimeksiantajayrityksen itseohjautuvan työskentelykulttuurin nykytilannetta itsensä johtamisen portaisiin (kuva 3) peilaten, ollaan tutkijan näkökulmasta kolmannella portaalla. Työntekijöillä on omia tavoitteita, joihin pääsemällä yrityksen tavoitteet täyttyvät. Työntekijöiden ja erityisesti eri osastojen välinen vuorovaikutus on heikolla tasolla, vaikka töitä tehdäänkin yhdessä. Tässä tilanteessa yritysjohdon tehtävänä on pitää yrityksen strategia selkeästi esillä ja luoda innostava yhteinen tavoite yhdessä tiimin kanssa. Tarvitaan siis muutoksia nykyisiin toimintamalleihin, joiden avulla voidaan edistää yhteistyötä ihmisten välillä.

## 7.2 Viestintä ja myynnillinen kosketuspinta

Toinen selkeä ongelmakohta on myyntiprosessin rikkonaisuus, jonka takia tieto ei kulje tuotantoprosessin kanssa käsi kädessä. Tämän seurauksena asiakaskokemus kärsii ja työntekijöiden aikaa kuluu turhaan. Tutkija suosittelee toimeksiantajayritykselle asiakkaan ostopolun ja tuotantoprosessin hiomista siten, että asiakkaalla ja myyjällä on esteettömän pääsyn seuraamaan projektin etenemistä. Sisäiseen viestintään on panostettava vielä enemmän.

Myyjien kanssa on selkeästi hyvä käydä teknisen puolen perusasioita läpi, jotta myynti helpottuu ja asiakkaille saadaan tuotettua arvoa parhaalla mahdollisella tavalla. Myynnin johdon ja myyntitiimin on hyvä käydä yhdessä läpi eri palveluiden asiakashyödyt ja ”miten tunnistan tämän palvelun asiakastarpeen” -tapaiset asiat.

Koska tosiasiana voidaan pitää, että toimeksiantajayrityksen IT-tuen työntekijät kuulevat usein myyjiä enemmän asiakkaiden konkreettisista ongelmista, tarvitaan tuotannon ja teknisen puolen työntekijöille kosketuspintaa myynnilliselle puolelle. Myynnin johdon tehtävänä on asiantuntijoiden myynnillisen otteen parantaminen, jotta selkeät myyntimahdollisuudet tunnistettaisiin ja liidit ohjattua oikea-aikaisesti myynnille. Näin asiantuntijat saadaan osaksi myyntiprosessia, asiakkaan ongelmiin saadaan tarvittaessa ratkaisut sekä myyjäorganisaation ja asiakkaan välistä luottamussuhdetta saadaan vahvistettua.

Ongelmia voidaan ratkoa esimerkiksi yhteisellä kehittämispäivällä, johon osallistuvat kaikki yrityksen työntekijät osastosta riippumatta. Kehittämispäivän avulla pureudutaan ongelmakohtiin ja mietitään yhdessä ratkaisuja sekä luodaan yhtenäisempiä prosesseja. Tutkijan näkökulmasta kehittämispäivässä tulee miettiä miten prosessit tukevat myyntiä, markkinointia ja koko yrityksen toimintaa. Miten prosessit näkyvät yritykselle, asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Miten eri osa-alueita parantamalla yritys voi kehittää toimintaansa ja miten tulos saadaan paremmaksi. Kehittämispäivä on hyvä pitää jossain muualla, kuin yrityksen toimitiloissa, jotta saadaan vaihtelua työilmapiiriin.

### 7.3 Myyntiprosessin kehittäminen

Kolmantena asiana on toimeksiantajayrityksen myynnillinen nykytilanne. Myynti on edelleen hyvin pitkälti volyyymiin perustuvaa, eli myyjän sopimat myyntitapaamiset ovat käytännössä suhteessa soitettuihin puheluihin. Toisin sanoen X määrä puheluita johtaa Y määrään tapaamisia, joista Z määrä päättyy kauppaan. Tässä tilanteessa X tarkoittaa lukemattomia määriä kylmäpuheluita, joista tapaamiseen johtavat puhelut ovat hyvin harvassa. Nykyinen myyntiprosessi ei tue tarpeeksi hyvin ”kaikki myy” -ajatusmallia ja myyntiprosessin toteuttaminen on liikaa yksittäisen myyjän vastuulla. Kuten tutkija kappaleessa 2.3 totesi, nykyään myynti on entistä vähemmän vain yksin myyjäosaston tai yksittäisen myyjän yksilösuoritus. Myyntimallien todettiin muuttuneen yksilökeskeisestä työskentelystä tiimikeskeiseen myyntityöhön. Onnistunut myynti toteutetaan useiden osastojen hyvän yhteistyön tuloksena (Kurvinen & Seppä 2016; Leino 2015.)

Näin ollen tutkija voi päätellä, että toimeksiantajayrityksen olisi kehitettävä myyntiprosessia modernimpaan suuntaan. Kappaleessa 3.3 on kuvattu sosiaalisen myynnin myyntiprosessi, jonka pohjalta toimeksiantajayrityksen olisi hyvä lähteä tarkastelemaan omaa nykyistä myyntiprosessia.

Tutkija ehdottaa, että toimeksiantajayritys ottaisi käyttöön Advance B2B Oy:n luoman sosiaalisen myynnin harjoitusohjelman (liite 3). Tällä harjoitusohjelmalla saadaan konkreettisesti sosiaalisen myynnin perusasioita ja työntekijät voivat toteuttaa step-by-step -idealla sosiaalista myyntiä. Yritysjohdon tulee toteuttaa yhdessä työntekijöiden kanssa tätä harjoitusohjelmaa, sekä seurata sosiaalisen myynnin kehittymistä harjoitusohjelman ohella. Sosiaaliselle myynnille on tutkijan mielestä pystyttävä myös vapauttamaan aikaa ja nostettava sen priorisointia työntekijöiden keskuudessa. Sosiaalisen median käytölle voidaan esimerkiksi sopia yhteinen hetki päivästä, jolloin käydään yhdessä läpi sosiaalisen median kuulumisia, uudet potentiaaliset asiakkaat ja yhteistyökumppanit sekä mielenkiintoiset uutiset ja artikkelit. Sosiaaliselle myynnille on asetettava yhtä lailla tavoitteet ja käytävä yhdessä työntekijöiden kanssa syyt sen toteuttamiselle.

## 8 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessi oli mielestäni haastava, mutta erittäin mielenkiintoinen ja myöskin itseäni kehittävä. Suunnitellut asiat saatiin toteutettua onnistuneesti ja mielestäni kokonaisuus on johdonmukainen. Moderni myynti on käsitteenä vielä suhteellisen uusi, joten relevantin lähdemateriaalin löytäminen oli ajoittain hieman vaikeaa, mutta lopulta ajankohtaisia lähteitä löytyi kattavasti. Aihealuetta käsitteleviä blogitekstejä ja keskusteluja on paljon, joten siitä syystä hyödynsin niitä tämän opinnäytetyön työstämiseen kirjallisten lisäksi.

Opinnäytetyön tutkimusosio olisi voinut olla nykyistä kattavampi, mutta mielestäni nykyisillä tutkimustuloksilla päästiin haluttuun lopputulokseen. Työn tarkoituksena oli tutkia toimeksiantajayrityksen myynnin ja myynnin johtamisen nykytilannetta ja kehittää olemassa olevaa johtamismallia tulevaisuuden näkökulmasta tuloksen kasvattamiseksi modernin myynnin kautta. Tutkimuksen pääasiana oli löytää vastauksia neljään tutkimuskysymykseen. Tutkimustuloksissa nousi selkeästi esiin ongelmakohtia, joita toimeksiantajayrityksessä työntekijöiden näkökulmasta ilmenee. Empiirisen aineiston perusteella oli suhteellisen helppo tehdä johtopäätökset.

Alusta alkaen tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien vastaukset olivat hyvin yhteneväisiä, joten mielestäni tutkimuksen reliabiliteettia, eli luotettavuutta, voidaan pitää hyvänä. Luotettavuutta mitataan laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrällä ja aineistoa tulisi kerätä niin kauan, että vastaukset alkavat toistaa toisiaan, eikä tutkija saa haastateluista enää uutta informaatiota. Viiden henkilön tutkimusote on kuitenkin suhteellisen pieni, joten tutkimustulosten monistettavuus tämän tapaustutkimuksen ulkopuolelle ei ole mielestäni kannattavaa.

Tutkimustulosten esiintuomisessa anonymisti oli suuria haasteita, koska haastateltavana oli ainoastaan viisi henkilöä ja hekin pitkälti yrityksen eri osastoilta. Suorat ilmaisut on kuitenkin pyritty julkaisemaan niin, ettei ilmaisua voida suoraan yhdistää yksittäiseen henkilöön.

Kehitysideoiden synnyttäminen tuotti osittain ongelmia, sillä tiedossa ei ollut toimeksiantajayrityksen todellisia resursseja ja halua lähteä toteuttamaan niitä. Positiivinen asia on, ettei kehitysehdotusten toteuttamiseksi tarvita suuria resursseja. Ainut resurssi muutosten toteuttamiselle on aika, joten kustannuksia muutoksista ei varsinaisesti synny toimeksiantajalle. Mielestäni kehitysehdotukset ovat realistisia ja sellaisia, joiden toteuttaminen lyhyelläkin aikataululla on mahdollista.

Opinnäytetyön tulosten avulla Triuvarella on mahdollisuus lähteä kasvattamaan asiantuntijabrändiään entistä suuremmaksi. Muutosten avulla pystytään kasvattamaan myös yrityksen myyntiä ja liikevaihtoa. On kuitenkin syytä muistaa, ettei tulokset todennäköisesti näy lyhyellä aikavälillä, vaan tulosten mittaamiseen tarvitaan pitkän aikavälin seuranta-aika, joka voisi esimerkiksi olla yksi vuosi.

Opinnäytetyö ei valmistunut aivan itse suunnittelemani aikataulun mukaan, mutta silti Tampereen ammattikorkeakoulun asettamien rajojen sisällä. Lopullinen sisältö ja teoreettinen viitekehys muuttuivat opinnäytetyöprosessin aikana useampaan otteeseen, joka aiheutti ajoittain ongelmia. Esimerkiksi puolistrukturoitu teemahaastattelu toteutettiin mielestäni liian aikaisessa vaiheessa ja liian nopealla aikataululla, joten analysoitavaan aineistoon kertyi paljon myöskin sellaista materiaalia, jota tässä opinnäytetyössä ei käsitellä. Validiteetti, eli tutkimuksen pätevyys oli mielestäni kuitenkin onnistunut, sillä neljään eri tutkimustehtävään saatiin vastaukset ja kehitysehdotukset puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastattelut antoivat mahdollisuuden esittää tarkentavia kysymyksiä, joten vastausten syvällisempiäkin merkityksiä saatiin avattua.

Mikäli Triuvare päättää ottaa sosiaalisen myynnin harjoitusohjelman käyttöönsä, voisi jatkotutkimuksen toteuttamista ajatella harjoitusohjelman päättymisen jälkeen. Tämä vaatisi toimeksiantajayritykseltä tilannekatsausta ennen ja jälkeen harjoitusohjelman, jolloin sosiaalisen myynnin avulla saavutettuja tuloksia voitaisiin arvioida.



## LÄHTEET

- Advance B2B Oy. 100 päivän Social Selling harjoitusohjelma. [WWW] Ladattu 3.9.2018. <https://tietopankki.advanceb2b.com/100-paivan-social-selling-harjoitusohjelma?hsCtaTracking=65212f3b-79f2-4bfa-b755-1453f97196cb%7Cf9122198-66d7-4a34-9366-17dffccc3709>
- Aapola, S. 2012. Thought Leadership myynnin ja markkinoinnin perustana. 1. Painos. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Aminoff, J. & Rubanovitsch, M. 2015. Ostovallankumous. 1. Painos. Espoo: Oy Imperial Sales AB/ Johtajatiimi.
- Balentor. Kaakkinen, T. Vaikuttava myynnin johtaminen. [WWW] Luettu 2.5.2018. <http://www.balentor.fi/vaikuttava-myyntin-johtaminen>
- Balentor. Markkanen, S. Valmentava johtaminen. [WWW] Luettu 9.5.2018. <http://www.balentor.fi/valmentava-johtaminen>
- Balentor. Itseohjautuvuus ja vastuunotto. [WWW] Luettu 15.9.2018. <https://www.balentor.fi/itseohjautuvuus-ja-vastuunotto>
- CloudTag. What is Omnichannel? [WWW] Luettu 2.10.2018. <http://omnichannel.me/what-is-omnichannel/>
- Eades, K. & Sullivan, T. 2014. The Collaborative Sale. Solution selling in a Buyer-Driven World. [E-KIRJA] New Jersey: John Wiley & Sons.
- Edrawsoft. What is affinity diagram? <https://www.edrawsoft.com/affinity-diagram-sixsigma.php>
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus – menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Flygas, M. 2018. Monikanavaisuus ja verkkokaupan myynti. Maksuturvan blogi. [WWW] Luettu 3.9.2018. <https://www.maksuturva.fi/blogi/monikanavaisuus>
- Heikkilä, S. & Kujala, E. 2018. Voisitko kasvattaa myyntiäsi sosiaalisen myynnin avulla. Yrittäjät.fi blogikirjoitus. [WWW] Luettu 11.7.2018. <https://www.yrittajat.fi/pohjois-pohjanmaan-yrittajat/a/blogit/voisitko-kasvattaa-myyntiasi-sosiaalisen-myyntin-social-selling-avulla>
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. [E-KIRJA] Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä.
- Hurmerinta, J. 2015. Sosiaalinen myynti – asiakasta ajatellen. [WWW] Luettu 3.9.2018. <https://nytajhuomenna.com/2015/05/12/sosiaalinen-myynti-asiakasta-ajatellen/>

- Hurmerinta, J. 2016. Sosiaalinen myynti perustuu sosiaaliseen luottamukseen. [WWW] Luettu 3.9.2018. <https://nytjahuomenna.com/2016/07/25/sosiaalinen-myynti-perustuu-sosiaaliseen-luottamukseen/>
- Huttunen, T. Muutoksen johtaminen ja jalkauttaminen. Finnish Consulting Group Oy. [WWW] Luettu 26.9.2018. <https://docplayer.fi/264512-Muutoksen-johtaminen-ja-jalkauttaminen.html>
- Häggman, S. 2018. Kuinka monikanavaisuus ja omnichannel eroavat toisistaan. Vintor blogi. [WWW] Luettu 3.9.2018. <https://blogi.vintor.fi/kuinka-monikanavaisuus-ja-omnichannel-eroavat>
- Hänti, S. & Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö: Asiakkaana organisaatio. Helsinki: Edita.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana, yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: WSOY.
- Kinnunen, L. Mitä itseohjautuvuus edellyttää johtamiselta. Hr4 blogi. [WWW] Luettu 14.9.2018. <https://hr4.fi/mita-itseohjautuvuus-edellyttaa-johtamiselta/>
- Korpelainen, I. 2014. Esimiesbussilla erinomaiseen johtamiseen. Helsinki: Talentum.
- Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-myyntin ja markkinoinnin pelikirja – Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. [E-KIRJA] Kauppakamari. Helsinki. <https://kauppakamaritieto.fi/fi/s/ak/kirjat/b2b-markkinoinnin-myyntin-pelikirja-yritysjohdon-opas-myyntiin-ja-markkinointiin/?coll=7>
- Korpimies, A. 2017. Enemmän ennakkotöitä, lisää bisnestajua: näin it-myyjän työ muuttuu. Niku-Paavolan haastattelu. Tivi blogi. [WWW]. Luettu 4.6.2018. [https://www.tivi.fi/Kaikki\\_uutiset/enemman-ennakkotoita-lisaa-bisnestajua-nain-it-myyjan-tyo-muuttuu-6647534](https://www.tivi.fi/Kaikki_uutiset/enemman-ennakkotoita-lisaa-bisnestajua-nain-it-myyjan-tyo-muuttuu-6647534)
- Laakso, L. 2013. Kauppalehti. Jaettu johtajuus tehostaa toimintaa. [WWW] Luettu 2.10.2018. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/jaettu-johtajuus-tehostaa-toimintaa/52sZEc3q>
- Leino, S. 2018. Myyntin itseohjautuvuus - liian hyvää ollakseen totta. LinkedIn. [WWW] Luettu: 4.7.2018. <https://www.linkedin.com/pulse/myyntin-itseohjautuvuus-liian-hyvaa-ollakseen-totta-kert-kenner/>
- Leino, S. 2015. Sosiaalisessa myynnissä katse kääntyy vahvemmin asiakkaaseen. MMA blogi. [WWW] Luettu. 29.5.2018. <https://opiskelija.mma.fi/sosiaalisessa-myyntissa-katse-kaantyy-vahvemmin-asiakkaaseen>
- Leino, S. 2015. Social selling -Myyntiprosessi. <https://www.thinking.com/scene/700033195923472385>

Luoto-Mäenpää, T. 2016. Balentor videoblogi: Miten johtajuus synnyttää itseohjautuvuutta ja vastuunottoa? Youtube. Katsottu 14.9.2018. [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=98&v=4L3Z-gT-BWM](https://www.youtube.com/watch?time_continue=98&v=4L3Z-gT-BWM)

Pervilä, M. 2018. It-pomo, karta näitä sudenkuoppia muutoksen johtamisessa. [WWW] Luettu 26.9.2018. <https://summa.almatalent.fi/article/ci/uutiset/it-pomo-karta-naita-sudenkuoppia-muutoksen-johtamisessa/1af2d1c4-6fa9-3c87-889d-d8fd28c359d2>

Rubanovitsch, M. 2018. Myyntikapina. 1. Painos. Espoo: Oy Imperial Sales AB/ Johtajatiimi.

Rubanovitsch, M. 2018. Strateginen arvomyynti. Myyntikapina blogi. [WWW] Luettu 28.5.2018. <https://www.myyntikapina.fi/blogi/2018/3/16/strateginen-arvomyynti>

Rubanovitsch, M. 2017. Moderni sosiaalinen myynti by Mika D. Rubanovitsch. Youtube. Katsottu 28.5.2018. <https://www.youtube.com/watch?v=fksdhtQD62k>

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006, KvaliMOTV -menetelmäopetuksen tietovaranto [PDF-VERKKOJULKAISU]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo. [http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv\\_pdf/KvaliMOTV.pdf](http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf)

Shapiro, B. Posner, R. 2006. Making the major sale. Harvard Business Review. [WWW] Luettu 13.7.2018. <https://hbr.org/2006/07/making-the-major-sale>

Smartdraw. Affinity diagram. [WWW] Luettu 25.9.2018. <https://www.smartdraw.com/affinity-diagram/>

Suomen asiakastieto. Triuvare Oy. [WWW] Luettu 10.10.2018. <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/triuvare-oy/19537318/taloustiedot>

Stratton, D. 2015. Don't take shortcuts with social selling. Introhive blogi. [WWW] Luettu 3.9.2018. <https://www.introhive.com/resources/dont-take-short-cuts-with-social-selling/>

Triuvare Oy. Yritys. [WWW] Luettu 10.10.2018. <https://www.triuvare.fi/yritys/triuvare/>

## LIITTEET

### Liite 1. Teemahaastattelun runko myyntiosastolle

#### 1. ALOITUS

- Esittely
- Haastattelun tarkoitus
- Haastattelun vastaukset pysyvät anonyymeinä
- Haastattelu tallennetaan

#### 2. KARTOITUS

- Kuvaile työtäsi lyhyesti tällä hetkellä
- Mikä myyntityössäsi vie eniten aikaa?
- Voisiko kyseistä asiaa automatisoida ja jos voisi, miten se vaikuttaisi työhösi?
- Ketkä organisaatiostanne osallistuvat myyntiin? Miten?
- Onko myynti mielestäsi sidoksissa yrityksen muiden toimintojen kanssa?  
Anna esimerkki.
- Millaista koulutusta saat / olet saanut sinulle annettuun työtehtävään?
- Mitkä ovat omat tavoitteesi? Entä yrityksen?
- Voisiko näitä tavoitteita saada yhtenäisemmiksi? Miten?
- Mitä sosiaalinen myynti sinulle merkitsee?
- Koetko jonkin asian olevan esteenä sosiaaliselle myynnille?
- Missä sosiaalisen median kanavissa vaikutat edustaen yritystänne?
- Kerro lyhyesti: Mitä palveluita, tuotteita ja ratkaisuja myyt?
- Myytkö mielestäsi tuote- vai arvolähtöisesti?

#### 3. MYYNNIN JOHTAMINEN

- Kuinka suuri merkitys myynnin johdolla mielestäsi on?
- Mitä myynnin johto on sinulle antanut?
- Millaisia asioita yrityksesi toiminnassa voitaisiin parantaa myynnin johtamisen näkökulmasta?
- Haluaisitko enemmän myynnillistä koulutusta tai ohjausta?

#### 4. KEHITTÄMINEN

- Jos saisit muuttaa työssäsi kolmea asiaa, mitkä ne asiat olisivat ja miten ne vaikuttaisivat työhösi?
- Koetko, että asiantuntijoiden, markkinoinnin ja myyjien selkeällä yhteistyöllä saataisiin parempia tuloksia aikaiseksi? Miten?

## Liite 2. Teemahaastattelun runko asiantuntijaosastolle

### 1. ALOITUS

- Esittely
- Haastattelun tarkoitus
- Haastattelun vastaukset pysyvät anonyymeinä
- Haastattelu tallennetaan

### 2. KARTOITUS

- Kuvaile työtäsi lyhyesti tällä hetkellä
- Mikä työssäsi vie eniten aikaa?
- Voisiko kyseistä asiaa automatisoida ja jos voisi, miten se vaikuttaisi työhösi?
- Ketkä organisaatiostanne osallistuvat myyntiin? Miten?
- Onko myynti mielestäsi sidoksissa yrityksen muiden toimintojen kanssa?  
Anna esimerkki.
- Koetko oman työsi olevan sidoksissa myyntiin? Miten?
- Mitä sosiaalinen myynti sinulle merkitsee?
- Koetko jonkin asian olevan esteenä sosiaaliselle myynnille?
- Mitä mieltä olet ”kaikki myyvät” -ajattelumallista?
- Missä sosiaalisen median kanavissa vaikutat edustaen yritystänne?
- Voisitko kuvitella itsesi myymässä yrityksen tuotteita / palveluita?
- Koetko jonkun asian olevan esteenä sille, että et voisi olla osana myyntiä?  
Minkä?

### 3. MYYNNIN JOHTAMINEN

- Kuinka suuri merkitys myynnin johdolla mielestäsi on?
- Mitä myynnin johto on sinulle antanut?
- Millaisia asioita yrityksesi toiminnassa voitaisiin parantaa myynnin johtamisen näkökulmasta?
- Haluaisitko enemmän myynnillistä koulutusta tai ohjausta?

### 4. KEHITTÄMINEN

- Jos saisit muuttaa työssäsi kolmea asiaa, mitkä ne asiat olisivat ja miten ne vaikuttaisivat työhösi?
- Koetko, että asiantuntijoiden, markkinoinnin ja myyjien selkeällä yhteistyöllä saataisiin parempia tuloksia aikaiseksi? Miten?

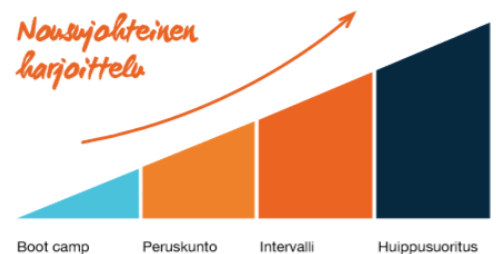


ADVANCE B2B

### *Mitä on Social Selling?*

Social Selling on digiajan tapa tehdä myyntiä ja markkinointia. Sen perusoppi on yksinkertainen: tunne yleisösi, auta, palvele ja rakenna luottamusta. Kyse ei ole enää vain kohderyhmistä tai potentiaalisista asiakkaista. Kyse on ihmisten yksilöllisestä kohtaamisesta.

Käsissäsi oleva 100 päivän harjoitusohjelma on tarkoitettu auttamaan sinua, myyjää, markkinoijaa tai asiantuntijaa, nousemaan alasi huippuvaikuttajaksi. Sellaiseksi jota arvostetaan, kuunnellaan ja jonka näkemyksiä jaetaan. Digiajan yrityksissä kaltaisiesi osaajien merkitys on korostunut. Olet yrityksesi paras brändilähettäjä.



Harjoitusohjelmassa käydään läpi neljä jaksoa, joiden avulla opitaan sosiaalisen myynnin taitoja. Vaiheistuksella pyritään nousujohteisuuden ottamalla vaihe kerrallaan uusia menetelmiä käyttöön. Harjoitusohjelmassa annetaan konkreettisia askeleita kohti parempaa myyntiä, markkinointia ja asiantuntijaosaamista.

Social Selling 100 päivän harjoitusohjelma © Advance B2B Oy

(jatkuu)

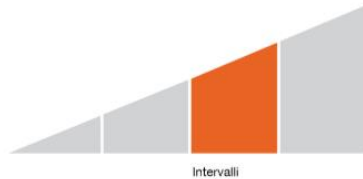








## Viikot 9-12: Intervalli



Intervallijaksolla nostetaan rimaa korkeammalle: lisätään määrää ja kehitetään laatua. Viimeistään nyt testataan verkoston toimivuutta julkaisemalla jokin ostopersonallesi suunnattu asiantuntija-artikkeli. Lähdä myös syventämään suhdetta kontakteihisi sopimalla tapaaminen.

Pidä mielessä, ettei tässä vaiheessa sinulla kannata olla myyntipaineita. Jos olet systemaattisesti rakentanut omaa asiantuntijaprofiiliasi, ihmiset voivat olla aidosti kiinnostuneita myös yrityksestäsi. Se ei aina tarkoita sitä, että he haluaisivat ostaa. Muista siis pieni maltti. Asiakkuudet kyllä seuraavat pitkäjänteistä tekemistä.

Social Selling 100 päivän harjoitusohjelma © Advance B2B Oy

## Muistiinpanoja

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Social Selling 100 päivän harjoitusohjelma © Advance B2B Oy

## Viikot 13-15: Huippusuoritus



Huippusuoritus syntyy vasta pitkäjänteisen harjoittelun, yrittämisen ja kokeilun kautta. Analysoi ja kehitä jatkuvasti toimintaasi. Voi olla että harjoitusohjelman alussa piirretty ostajapersoona on muuttunut oleellisesti. Tai rinnalle on kokemuksen karttuessa tullut uusia ostajapersoonia. Jokaisessa asiakas kohtaamisessa ei tarvitse päästä uran parhaaseen suoritukseen – vaikka siihen joka kerta pyrkisikin. Ylläpidä kuitenkin rutineja ja hyödynnä onnistumisia saatavaa flow-ilmioita uusiin asiakas kohtaamisiin. Innostu työhösi säteilee asiakkaisiin asti.

Social Selling 100 päivän harjoitusohjelma © Advance B2B Oy

## Viikko 9: Lisää määrää, kehitä laatua

Analysoi ensin keitä olet tavoittanut sisällölläsi. Päivitä ostajapersoona ja sisältösuunnitelma. Tuplaa tviittien määrä ja kommentoi ahkerammin LinkedInissä. Halutessasi voit ottaa käytön myös uusia some-kanavia.

## Viikko 10: Julkaise blogissa

Julkaise artikkeli LinkedIn Pulseessa tai yrityksesi blogissa. Voit myös sopia vieraskirjoituksen johonkin alan julkaisuun. Kirjoittaminen on yksi parhaimmista keinoista välittää omaa asiantuntijuuttasi. Julkaise blogaus LinkedInissä ja kaikissa aiheeseen liittyvissä LinkedIn ryhmässä kerran. Twitteriin voit jakaa saman sisällön viisi kertaa viikon aikana, Facebookiin riittää yksi jako.

## Viikko 11: Sovi tapaaminen tai kaksi

Sovi tapaaminen henkilön kanssa, johon olet törmännyt sosiaalisen median kanavissa. Sinun ei tarvitse tuntea henkilöä entuudestaan. Kutsu lounaalle tai kahville. Tapaa verkostoitumis-mielessä ilman tarkkaa agenda. Lupaamme, se ei ole ajanhukkaa. Syvennä luottamusta ja löydätte varmasti yhteisiä intressejä työhön liittyen.

## Viikko 12: Yrityksen sisäinen myynti

Ota sosiaaliseen myyntiin mukaan henkilöitä omasta yrityksestäsi. Opetä heitä ja näytä konkreettisesti kuinka olet rakentanut oman asiantuntijaprofiilisi verkossa. Mitä olet oppinut ja millaisiin keskusteluihin päässyt mukaan? Mitä suurempi joukko yrityksessä omaksuu sosiaalisen myynnin osaksi työtä, sitä parempi koko yritys on myymään ja markkinoimaan.

Social Selling 100 päivän harjoitusohjelma © Advance B2B Oy

## Vinkkejä intervallijaksoon:

- 1** Kun julkaiset blogissa, seuraa lukijamäärää ja miten ihmiset alkavat jakamaan kirjoitustasi. Jos olet tehnyt pohjatyon hyvin, moninkertaistat mahdollisuutesi onnistua some-markkinoinnissa. Jos käytössäsi on analytiikkatyökaluja, mittaa lisäksi lukemiseen käytettyä aikaa ja liikenteen lähteitä.
- 2** Ei blogia missä julkaita? LinkedIn Pulse on eri alojen vaikuttajille tarkoitettu julkaisualue. Sen avulla sisällösi voi tavoittaa suoraan koko verkoston ja potentiaaliset asiakkaat. LinkedInin Pulse-tekstien yhteydessä käydään usein myös hyvää keskustelua aiheesta. Kannattaa siis julkaita Pulseessa, vaikka sinulla oma verkkosivusto olisikin.
- 3** Tuntuuko määrän lisääminen työläältä, ja jatkuva kommentointi sinulle epäajdolta? Mieti mikä on sinun äänesi somessa. Jotkut voivat sanoa oman sanansa jokaiseen keskusteluun – myös somen ulkopuolella. Muista olla aina oma itsesi. Todennäköisesti myös yleisösi arvostaa analyttistä ja mallitista otetta. Silloin sinua kuunnellaan enemmän. Määrän lisäämisen ei ole tarkoitus lisätä epäaitoa läsnäoloa.

Social Selling 100 päivän harjoitusohjelma © Advance B2B Oy

## Viikko 13: Pyri tapahtumiin puhujaksi

Osallistu erilaisiin alan verkostoitumistapahtumiin. Kohtaat siellä paljon ihmisiä, joiden kanssa olet keskustellut muissa kanavissa. Voit käyttää sosiaalisen myynnin strategiaa myös päästäksesi tilaisuuteen puhujaksi. Verkostoidu tapahtumia järjestävien tahojen kanssa ja ole aktiivinen heidän suuntaan.

## Viikko 14: Kokeile kepillä jäätä

Tee myynnillinen statusksen testaus. Ota liidistaltasi kymmenen henkilöä, joiden luottamuksen olet mielestäsi saavuttanut. Ole heihin suoraan yhteydessä ja ehdota myyntitapaamista. Asiakkaasi voivat joskus arvostaa suoraviivaista otetta. Samalla saat kullannarvoista palautetta omasta Social Selling -työstäsi. Älä hylkää liidejäsi vaikei kauppa syntyi – äläkä varsinkaan jos kauppa tulee.

## + 7 päivää

Käy harjoitusohjelma alusta alkaen uudestaan läpi. Sadan päivän aikana kokemusta on varmasti kertynyt niin paljon, että tarkastele asioita uudessa valossa. Tee välianalyysi. Kuinka onnistuit kasvattamaan yleisöäsi? Entä kuinka paljon julkaisijasi jaetaan ja kommentoidaan? Jos ajattelet itseäsi harjoitusohjelman alussa, miten asiantuntijaprofiilisi on muuttunut?

Social Selling 100 päivän harjoitusohjelma © Advance B2B Oy

