

Opinnäytetyö AMK

Liiketalouden koulutusohjelma

2018

Veli-Pekka Virtanen

MYYJÄ MYYNTIPROSESSIN KEHITTÄJÄNÄ

– CASE: SHIFT EVENTS OY

Veli-Pekka Virtanen

MYYJÄ MYYNTIPROSESSIN KEHITTÄJÄNÄ

Case: SHIFT Events Oy

Tässä opinnäytetyössä selvitetään ja analysoidaan SHIFT Events Oy:n myyntiprosessia ja annetaan siihen kehitysehdotuksia, jotka pyrkivät selkeyttämään ja tehostamaan asiakkaisiin kohdistuvia myyntitoimenpiteitä yksittäisen myyjän näkökulmasta. Tavoitteena on löytää selkeitä keinoja vastata yksittäiselle myyjälle kysymykseen ”Mitä seuraavaksi?” ja luoda ehdotuksia prosesseista, jotka auttavat myyjää etenemään tehokkaasti kunkin asiakkaan kanssa.

Menetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta. Kehityskohdat kerättiin haastattelemalla yrityksen myyntijohtajaa ja analyoimalla opinnäytetyön kirjoittajan omaa toimintaa ja kokemuksia yrityksen myyntitiimin jäsenenä. Haastattelun ja analyysin perusteella päädyttiin kolmeen kehitettävään osa-alueeseen: asiakasstrategian kehittäminen, myyntitiimin roolien selvittäminen ja myyntiprosessia tukevien digitaalisten työkalujen analysointi. Kustakin osa-alueesta käsiteltiin niihin kohdistunut selvitystyö ja kehitysehdotusten teoreettinen pohja sekä perusteet. Osa-alueiden kehittämisen teoreettisena pohjana käytettiin Miller Heiman -strategiatyökalua ja Mika Rubanovitschin Myyntikapina -kirjaa. Teorioiden näkemyksiä muokattiin sopimaan paremmin SHIFT Events Oy:n myyntiprosessiin ja perusteet muokkauksille käsitellään kehitysehdotusten esittelyn yhteydessä. Digitaalisia työkaluja tutkittiin tutustumalla niiden tarjoajien nettisivuihin.

Tutkimustyön lopputuloksena SHIFT Events Oy:lle esitettiin kuuden kohdan muutoslista myyntiprosessin kehittämiseksi. Asiakasstrategian osalta esitettiin kolme Miller Heiman -strategiaan pohjaavaa ehdotusta. Myyntiroolien selkeyttämiseksi ehdotettiin, että yrityksen myyntitiimi koostetaan Myyntikapina -kirjassa esiteltyihin myynnin rooleihin pohjaten neljästä erillisestä roolista,. Digitaalisten työkalujen osalta ehdotettiin kahta yrityksen käyttämiin palveluihin kohdistuvaa toimenpidettä.

Muutoslista suunniteltiin niin, että sen ehdotuksia pystytään ottamaan testikäyttöön nopeasti, ja ne soveltuvat hyvin asiakasyrityksen jo olemassa oleviin myyntiprosesseihin. Ehdotuksia voidaan hyödyntää pohjana tuleville myynnin kehittämisen toimille ja tuoda näin selkeyttä organisaation olemassa olevien ja tulevien myyjien päivittäiseen myyntityöhön

ASIASANAT:

B2B -myyntityö, myyntiprosessi, asiakasstrategia, asiakasprosessi, myyjäroolit, Miller Heiman, digitaaliset työkalut

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Program: Business

2019 | 51 pages, 0 pages in appendices

Veli-Pekka Virtanen

SALESPERSON AS THE DEVELOPER OF THE SALES PROCESS

Case: SHIFT Events Oy

The thesis looks into and analyzes the sales process of SHIFT Events Oy and brings forward developing ideas. The aim is to make the actions towards the customers clearer and more effective from the point of view of a single sales representative. Another goal is to provide sales representatives with a clear answer to the question: "what next?" and give recommendations on processes, that help the sales representatives to move forward with each customer's case efficiently.

Method used was qualitative research. The points of development were collected by interviewing the Sales Manager of the company and by analysing the writer's own work and experiences as a member of the sales team. Based on the interview and analysis the points of development were narrowed into three categories: developing the customer strategy, defining the roles in the sales team and analysing the digital tools used in the sales process. The thesis presents the research process, theoretical background and reasons for the development conclusions for each category. Miller Heiman -sales strategy and Mika Rubanovitsch's book Myyntikapina were used as theoretical background for the development work. The methods presented by both books were modified to better fit the existing sales processes of SHIFT Events Oy and the reasons for these modifications are presented alongside the development ideas. Digital tools were analysed by examining the webpages of their providers.

As a conclusion a list of ideas on how to develop the company's sales process was presented. For defining the roles the sales team could consist of four separate roles based on the roles provided by Myyntikapina. For usage of digital tools two actions related to the services used by SHIFT Events Oy were suggested.

The list was formulated so, that the development ideas can be taken into test use quickly and that they fit the already existing sales processes of SHIFT Event Oy. Suggestions can be used as a basis for developing the sales process in the future and to bring clarity to the everyday work of the company's present and future sales representatives.

KEYWORDS:

B2B -sales, sales process, customer strategy, customer process, sales roles, Miller Heiman, digital sales tools

SISÄLTÖ

TAULUKOT.....	5
1. JOHDANTO.....	6
2. SHIFTIN KUMPPANIMYYNNIN PROSESSI.....	8
2.1 Prosessissa käytetyt digitaaliset työkalut.....	9
2.2 Prosessin työvaiheet.....	12
3. MYYNTIPROSESSIN KEHITYSKOHTIEN ETSIMINEN.....	16
3.1 Haastattelu myyntipäällikön kanssa.....	16
3.2 Kehityskohdat kirjoittajan näkökulmasta.....	22
4. ASIAKASSTRATEGIAN KEHITTÄMINEN.....	25
4.1 Perusteet asiakasstrategiatyökalun valinnalle.....	25
4.2 Miller Heiman -strategian avainelementit.....	26
4.3 Strategiatyökalu käytännössä.....	33
4.4 Miller Heiman -asiakasstrategia ja digitaaliset työkalut.....	36
5. MYYNTITIIMIN ROOLIEN SELKEYTTÄMINEN.....	38
5.1 Seitsemän uutta myyjäroolia.....	38
5.2 Myyjäroolien vertaamista SHIFTin prosessiin.....	40
6. DIGITAALISTEN TYÖKALUJEN TOIMIVUUKSIEN ARVIOINTIA.....	42
7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	47
8. POHDINTA.....	49
LÄHTEET.....	50

TAULUKOT

Taulukko 1. SHIFTin kumppanimyynnin prosessi

Taulukko 2. SHIFTin kumppanumyynnin prosessi ja Miller Heiman -myyntiputki

Taulukko 3. SHIFTin myyntiprosessi ja Sales pod- roolitus

1. JOHDANTO

Myynnin tekeminen nuorella yrityksessä opettaa paljon. Eniten se opettaa siitä, että kaiken myyntitoiminnan lähtökohdaksi on aina kokeileminen, kaaos ja tekemällä oppiminen. Mikä tahansa prosessi, malli tai tekemisen tapa on muodostunut pitkällisen rakentamisen ja muokkaamisen tuloksena, eikä monessa nuorella yrityksessä pystytä vielä nauttimaan ajan ja kokemuksen mukanaan tuomista varmuuden ja selkeyden etuoikeuksista. Myyjä löytää itsensä hyvin erikoisesta tilanteesta, kun ei voikaan vain saapua aamulla töihin ja alkaa soittaa läpi valmista listaa asiakkaista, joista kullekin on määritelty selkeä toimintasuunnitelma kauppohen päättämiseen. Löysin itseni tästä tilanteesta aloittaessani myyjänä SHIFT Events Oy:lla kaksi vuotta sitten ja pohjaan suuren osan opinnäytetyöstäni kokemuksiini tästä myyntityöstä. Nuoren yrityksen myynnissä ei ollut erityisen pitkälle vakiintuneita käytäntöjä tai strategiaa, eikä sellaisia juuri ehditty kaipaamaankaan. Yrityksen pääasiallisena tehtävänä on opinnäytetyön aloitushetkellä järjestää kerran vuodessa SHIFT -niminen yritystapahtuma ja se oli ollut toiminnassa noin vuoden liittyessäni tiimiin.

Yritys on kasvanut siellä työskennellessäni pisteeseen, jossa ihmisten vaihtuvuus, myyntiprosessien monimutkaistuminen ja tiimin kasvu toivat myyntiprosessiin useita kohtia, joita oli tarve kehittää, suoraviivaistaa ja ottaa käsittelyyn. Ennen kaikkea tarvitsimme mielestäni prosesseja – selkeitä vastauksia yksittäiselle myyjälle kysymykseen: ”Mitä seuraavaksi?” Opinnäytetyöni tehtävä on avata se päivittäisen myynnin prosessi, joka SHIFTille on muodostunut yrityksen olemassaolon aikana ja sen jälkeen muokata sitä selkeämmäksi ja suoraviivaisemmaksi niin, että yksittäiselle myyjälle on aina selvää miten edetä kunkin asiakkaan kanssa. Yhtenä tärkeimmistä motiiveistani on tehostaa ja parantaa omaa työtäni myyjänä.

Tärkeän osa-alueen prosessien kehitystyöhön tuovat myynnin digitaaliset työkalut. Vuoteen 2019 mennessä maailma on täynnä erilaisia myyjän työtä helpottavia digitaalisia työkaluja ja niiden oikealla käytöllä moni yritys saakin nostettua työtehoa ja toimintaansa merkittävästi. Myynnin työkalut tuovat mukanaan kuitenkin saman dilemman, kuin kaikki teknologia - se tarjoaa muskeleita, mutta ei merkitystä niiden käyttöön. Työkalujen hankinnan varjopuolena onkin, että yritykset päätyvät ostamaan palveluja, jotka eivät välttämättä sovi nykyisiin prosesseihin tai ratkaise oikeaa ongelmaa. SHIFT on ollut yhtä herkkä putoamaan tähän sudenkuoppaan, kuin moni muukin digitaalisia hankintoja tehnyt yritys. Hankinnat pitäisikin mielestäni pystyä

perustelemaan sillä, että ne täydentävät jo vakiintuneita prosesseja, eivätkä työkalut saa ohjata liikaa tekemistä tai prosesseja. Tästä syystä otan myös tarkasteluun SHIFTin käyttämät digitaaliset myynnin työkalut ja niiden läpi käyminen on oleellinen osa opinnäytetyötäni.

Opinnäytetyön tavoitteena on muodostaa lopputuloksena SHIFT Events Oy:lle selkeä ja perusteltu lista myyjän toimintaa auttavista muutoksista organisaation myyntiprosessiin ja siinä käytettäviin työkaluihin. Tulen käyttämään selvitystyön apuna laadullisen tutkimuksen keinoja: haastattelua ja oman toiminnan analysointia. Aloitan opinnäytetyöni kuvailemalla SHIFTin nykyisen myynnin prosessin ja siinä käytetyt digitaaliset työkalut. Jatkan etsimällä prosessista kehitettäviä kohtia haastatteleamalla SHIFTin myyntipäällikköä Sini Toivosta, analysoimalla toimintaani myyntitiimin jäsenenä ja tarkastelemalla myyntitiimin toimintaa kokonaisuutena. Haastattelun ja analyysin pohjalta esiin nousseista kehityskohdista tulen poimimaan kaksi isompaa osakokonaisuutta: asiakasstrategian ja myyntiroolit. Näiden kahden osakokonaisuuden lisäksi tarkastelen myyntitiimin käyttämiä digitaalisia työkaluja siltä osin, kuin ne vaikuttavat myyjän päivittäiseen tekemiseen. Kehityskohtien ratkaisemiseksi annan sekä omia ideoitani, että etsin niihin liittyvää kirjallisuutta. Asiakasstrategian osalta käytetään Rober Millerin, Stephen Heimanin ja Tad Tulejan kirjaa *The new strategic sales* ja myyntiroolien kehittämiseksi Mika Rubanovitschin kirjaa *Myyntikapina*. Molempien kirjojen ajatukset esitellään siltä osin, kuin ne vaikuttavat kokonaisuuteen, jota auttamaan ne on valittu. Kummankin teoksen oppeja pitää muokata, jotta ne sopivat paremmin SHIFTin jo muodostuneisiin prosesseihin ja myös tämä muokausprosessin esitellään osakokonaisuuksille varatuissa luvuissa. Lopuksi tulen esittämään kuuden kohdan muutoslistan, joka pohjaa tehtyyn selvitys- ja muokkaustyöhön ja jonka esittämiä ehdotuksia voidaan alkaa nopeasti soveltamaan.

Rajaan opinnäytetyöni tarkastelun kohteeksi päivittäisessä työssä tapahtuvan myyntiprosessin ja siihen liittyvät päätökset. Opinnäytetyöni ei siis käsittele SHIFT Events Oy:n laajempaa myyntistrategiaa: esimerkiksi sen asiakassegmenttejä tai pidempiaikaisiin asiakassuhteisiin liittyvää strategista työtä, vaan yksittäisiin asiakkaisiin ja kauppoihin liittyviä päätöksiä. Käytänkin opinnäytetyössäni sanaa asiakasstrategia kuvaamaan päivittäiseen myyntiprosessiin liittyviä päätöksiä ja ajattelua erottaakseni sen laajemmasta myyntistrategian käsitteestä. Myös kaikki antamani kehitysehdotukset suunnitellaan niin, että ne ovat mahdollisimman hyödyllisiä yksittäisen myyjän näkökulmasta ja selkeyttävät nimenomaan päivittäistä myynnin työtä.

2. SHIFTIN KUMPPANIMYYNNIN PROSESSI

Tässä luvussa avataan SHIFT Events Oy:n kumppanimyynti prosessi opinnäytetyön aloitushetkellä ja annetaan taustaa niihin toimintatapoihin, työkaluihin ja ajatuksiin, jotka vaikuttavat yksittäisen myyjän työskentelyyn yrityksessä. Yrityksessä on yleisesti ottaen kaksi erillistä myyntiprosessia: kumppanimyynti ja lipunmyynti prosessit, joista kumppanimyynti prosessi on monipuolisempi ja määrittää enemmän myyntitiimin työskentelyä. Tästä syystä luvussa käsitellään nimenomaan kumppanimyynti prosessia ja siinä käytettyjä työkaluja. Työkalut määrittelevät prosessia niin vahvasti, että digitaaliset työkalut käydään läpi ennen itse prosessia. Alla oleva taulukko kuvaa SHIFTIn kumppanimyynti prosessia ja siinä käytettyjä digitaalisia työkaluja.

Prosessin vaihe	Työkalut
Prospektointi ja validointi	Vainu LinkedIn Google
Ensikontakti	LinkedIn Puhelin Email
Tarvekartoitus	Google Vainu
Tarjous	Google Drive Email
Follow-up	Puhelin Email
Clousaus	Google Drive
Account management ja jälkihoito	

HubSpot

Taulukko 1. SHIFTin kumppanimyynti prosessi

2.1 Prosessissa käytetyt digitaaliset työkalut

HubSpot

HubSpot toimii SHIFTin pääasiallisena CRM- ja toiminnanohjausjärjestelmänä. Se on myös tärkeä työkalu nettisivujen ja muiden markkinointikanavien seurantaan ja niiden kävijäliikenteen muuntamisessa prospekteiksi myynnille. Kaikki asiakastieto ja asiakkaiden kanssa käydyt kontaktit kirjataan HubSpotiin. Osa tästä on automatisoitua ja esimerkiksi useimmat sähköpostitilit saa integroitua HubSpotin kanssa, jonka jälkeen kaikki sähköpostiliikenne asiakkaan kanssa tallentuu automaattisesti HubSpotiin. Myyjä saa myös puhelimensa yhdistettyä järjestelmään, jolloin se merkitsee soitetut puhelut, ja voi tarvittaessa myös nauhoittaa niiden sisällön.

HubSpot toimii myös toiminnanohjausjärjestelmänä. Siihen saa luotua erilaisia tiimejä ja se mahdollistaa kontakteihin ja yrityksiin liittyvien tehtävien allokoimisen eri käyttäjille. Kaavion 1. mukainen kumppanimyynnin prosessi on luotu HubSpotiin ja sen avulla seurataan asiakassuhteiden etenemistä prosessin läpi. HubSpotin yksi ydinominaisuuksista on eri markkinointitoimenpiteiden yhdistäminen myynnin prosesseihin ja myynnin päivittäiseen työhön. Erityisesti nettisivujen kävijäseurannasta ja uutiskirjeiden lukuaktiivisuudesta saatava data voidaan käyttää ohjaamaan myyjän toimintaa asiakkaiden kanssa. Järjestelmä pitää automaattisesti kirjaa sähköpostiosoitteensa antaneiden asiakkaiden käynneistä nettisivuilla ja antaa huomautuksia perustuen heidän toimintaansa. Tämä näkyy käytännössä esimerkiksi silloin, kun asiakas on osoittanut kiinnostusta tapahtumaa kohtaan käymällä tutkimassa tapahtuman nettisivuja. Tämän pohjalta on helppo ottaa asiakkaaseen yhteyttä silloin, kun tapahtuma on hänellä tuoreena mielessä ja hän on mahdollisesti kiinnostunut kuulemaan siitä lisää.

HubSpot tallentaa markkinoinnin lähettämät uutiskirjeet osaksi yksittäiselle kontaktille tehtyjä myyntitoimenpiteitä. Järjestelmä myös antaa dataa siitä, onko kontakti lukenut uutiskirjeen ja mahdollisesti klikannut siinä olevia linkkejä. Myynnille tämä kertoo kiinnostuksesta tapahtumaa kohtaan ja sitä, kuinka paljon ja millaisista asioista asiakas on tapahtumaan liittyen kuullut. Jos kontakti on esimerkiksi aktiivisesti lukenut ja klikkaillut auki kaikki saamansa uutiskirjeet, voidaan hyvällä varmuudella olettaa, että hän on kiinnostunut tapahtumasta ja kuulee siitä mielellään lisää. HubSpot tarjoaa myös suoraa sähköpostikontaktointia tehostavia ominaisuuksia, joista sähköpostien avaamisen seuranta ja sähköpostipohjat ovat myynnin kannalta oleellimmat. HubSpot

seuraa sen kautta lähetettyjä sähköposteja ja sitä, onko sähköpostin vastaanottanut kontakti avannut sähköpostin ja klikannut siinä olevia linkkejä. Tämä auttaa kontaktointiprosessia, koska jatkokontaktointit voidaan ajoittaa niihin hetkiin, kun asiakas on tutustunut saamaansa viestiin ja voi keskustella siitä. HubSpot myös antaa reaaliaikaisia ilmoituksia sähköpostien avaamisesta, joten jatkokontaktointi voidaan ajoittaa hyvinkin tarkkaan siihen hetkeen, kun asiakas tutustuu aiheeseen ja hänen ajatuksensa liikkuvat sen parissa. Järjestelmään voi tallentaa valmiita sähköpostipohjia, jotka täydentävät itseään automaattisesti järjestelmään merkattujen asiakkaan yhteystietojen pohjalta. Tämä vähentää etenkin kylmästä sähköpostien lähettämisessä yksittäiseen viestiin käytettävää aikaa ja antaa mahdollisuuden suunnitella ja kokeilla erilaisia lähestymistapoja asiakkaisiin. HubSpot myös kerää dataa siitä, miten eri postipohjat toimivat suhteessa muihin pohjiin, mikä syventää entisestään analysoinnin mahdollisuuksia erilaisten lähestymistapojen välillä.

Vainu

Vainu on liidien generointiin, prospektointiin ja yritysten löytämiseen erikoistunut ohjelmisto, joka pohjautuu avoimesta datasta tekoälyalgoritmeihin louhittuun tietoon ja virallisiin ostettuihin tietokantoihin (Vainu.io Help Center, 2019). Käytännössä Vainu on kuin perinteiset yrityslistaukset ja -tietokannat, mutta ominaisuuksiltaan monipuolisempi. Se tarjoaa yritysten etsimiseen laajan kirjon parametrejä perinteisistä taloustiedoista aina erilaisiin yritystoimintaan liittyviin signaaleihin:

- 1 Yritysprofiili: esimerkiksi nimi, yhtiömuoto toimialue.
- 2 Sijainti: rajatulta alueelta suoraan kartasta tai kotipaikan mukaan.
- 3 Yrityksen käyttämä teknologia: esimerkiksi palvelinten tai verkkokaupan suhteen.
- 4 Perinteiset tilinpäätökseen perustuvat taloustiedot.
- 5 Verkkosivujen ja sosiaalisen median sisällön, päivitysaktiivisuuden, seuraajamäärän ja erilaisten näiden pohjalta luotujen indeksien mukaan.
- 6 Vainun omat avoimesta datasta kerätyt signaalit ja ennusteet esimerkiksi rekrytointien alkamisesta, uusista nimityksistä ja teknologiainvestoinneista. (Vainu.io Help Center, 2019)

Parametrit antavat mahdollisuuden löytää sopivaa asiakaskuntaa perustuen yritykselle olennaisiin kriteereihin. Vainu pystyy myös keräämänsä datan pohjalta tekemään

erilaisia päätelmiä ja antamaan signaaleja ja ennusteita yrityksissä tapahtuvista muutoksista ja muista tapahtumista. Signaaleja seuraamalla on hyvässä asemassa kontaktoimaan yrityksiä juuri sillä hetkellä, kun ne voivat tarvita myyjän tarjoamaa tuotetta tai palvelua. Järjestelmän voi määrittää ilmoittamaan eri kohderyhmissä tapahtuvista muutoksista ja signaaleista sähköpostiin. Signaalit perustuvat seuraaviin kategorioihin:

- 1 Tärkeät yritystason muutokset - Ostot ja yhdistymiset, suuret rahoitukset ja sijoitukset, liiketoiminnan laajentaminen.
- 2 Muutokset päivittäisissä operaatioissa - Isot voitettut kumppanuudet, aloitetut projektit, tuotteiden lanseeraaminen.
- 3 Muutokset taloudellisessa kehityksessä - Leikkaukset, YT -neuvottelujen aloittaminen, talousarvioiden julkistaminen, merkittävät muutokset henkilöstössä ja muut muutokset.
- 4 Muut tapahtumat: rahoitukset, muutto uusiin toimitoihin ja listaukset eri kasvulistoilla. (Vainu.io Help Center, 2019)

LinkedIn

“LinkedIn on sosiaalisen median palvelu, jossa verkostoidutaan ammatillisesti.” (Lempiäinen 2014, 2). LinkedIn on monelle tuttu sosiaalisen median kanava työnhaun yhteydestä, mutta se tarjoaa myös myynnillisesti uusia keinoja sekä löytää oikeat kontaktihenkilöt organisaatiossa, että kanavan pitää heihin yhteyttä ammatillisesti. LinkedIn on SHIFTin myyntitiimillä päivittäisessä käytössä prospektoinnin ja tiedonhaun apuna. Esimerkiksi ennen tapaamista voi käydä läpi kontaktin työtaustan ja profiilin, josta saa tietoa siitä, mitä ihminen haluaa antaa itsestään julki ja minkälaisessa asemassa hän on yrityksessä. LinkedIn tarjoaa erityisesti myyntitiimeille suunniteltua Sales Navigator -palvelua, joka antaa paremmat mahdollisuudet lähettää yksityisviestejä alustan sisällä ja laajemmat hakuparametrit henkilöstön etsimiseen. Sales Navigator -palvelua ja sen tarjoamia mahdollisuuksia käsitellään tarkemmin luvussa 6.

Google Drive

Google Drive toimii SHIFTissä yleisenä tietokantana kaikille organisaation jäsenille ja sen on kokoava alusta eri tiimien tuottamalle tiedolle. Myyntitiimi kerää sinne myynnin tulokset ja käytetyt prospektilistat. Tämä johtuu siitä, että vaikka HubSpot toimiikin

hyvin myynnin etenemisen seurantaan, se ei tarjoa yhtä laajoja kontaktitietojen analyysityökaluja, kuin esimerkiksi Googlen laskentataulukotyökalulla voidaan tuottaa. Esimerkiksi listat aiempien vuosien tapahtumien lipunhaltijoista ja myynnin seurantastatistiikka on kerätty Google Driveen.

2.2 Prosessin työvaiheet

Prospektointi ja validointi

Prospekti tarkoittaa SHIFTin myyntiprosessissa mitä tahansa mahdollista yritystä, joka otetaan lähempään tarkasteluun siitä, voisivatko he olla kiinnostuneita seuraavasta tapahtumasta. SHIFTin prosessissa on prospekteille pääosin kolme lähdettä: Erilaiset tapahtumista saadut osallistujalistat, Vainun parametreillä haetut prospektit ja nettisivuilta löytyvän uutiskirjeen ja markkinoinnin generoimat prospektit. Eri tapahtumien osallistujalistat ovat hyvää prospektimateriaalia, koska lähtökohtaisesti voidaan olettaa tapahtumiin osallistuvien yritysten kokevan tapahtumien olevan hyödyllisiä markkinointikanavia ja näin tapahtumien arvoa itsessään ei tarvitse avata ja selittää yhtä paljon. Uutiskirje julkaistaan markkinoinnin toimesta noin kahdesti kuussa ja siinä kerrotaan tapahtuman rakentumisesta, ohjelmajulkistuksista ja muista organisaation ympärillä tapahtuvista asioista. Uutiskirje on yksi SHIFTin tärkeimmistä markkinointikanavista ja sen tilaajaksi voi ilmoittautua jättämällä sähköpostinsa nettisivuilta löytyvään hakemukseen. Tällöin myös myynti saa uudesta tilaajasta HubSpotin kautta tiedon ja asiakas käsitellään uutena prospektina.

Myyjän tehtävänä on käydä eri kanavia pitkin tulevat prospektiyritykset läpi ja valita niistä ne, joihin perehdytään tarkemmin ja joista selvitetään parhaan kontaktihenkilön yhteystiedot. Prospektointityöhön eniten vaikuttavat työkalut ovat Vainu ja LinkedIn. Vainu tarjoaa toimivan työkalun yrityksen yleiskuvan saamiseksi, koska palvelun yritysprofiilisivulta löytyy nopeasti samasta paikasta esimerkiksi yrityksen taloustiedot, sosiaalisen median ilmoitukset, työntekijöiden LinkedIn -profiilit ja listaus Vainun havaitsemista viimeaikaisista signaaleista. Tämän kaiken tiedon saaminen yhdestä portaalista nopeuttaa prospektointiprosessia, joskaan se ei täysin poista tarvetta hakea lisätietoja ja yhteystietoja yrityksen omilta nettisivuilta. LinkedInistä saa nopeasti haettua työnimikkeen perusteella oikean kontaktoitavan henkilön. Alusta tarjoaa myös hyvän nopean silmäyksen kontaktin työhistoriaan ja mielenkiinnon kohteisiin, joita voi hyödyntää ottaessa yhteyttä. LinkedIn ei suoraan tarjoa tapoja olla yhteydessä

palvelun käyttäjiin omaa sisäistä chat -kanavaansa lukuun ottamatta, mutta yleensä sähköpostiosoitteen tai puhelinnumeron saa joko yrityksen nettisivuilta tai soittamalla vaihteeseen.

Ensikontakti

Myynnin professori Petri Parvinen kertoo puheenvuorossaan "Tuleeko kaupat?", että modernin myyjän tärkeimpiä tehtäviä ovat asiakkaan kuunteleminen ja inspiroiminen (Parvinen 2018). Tähän perustuen SHIFTin myynnin prosessi on rakennettu niin, että ensikontakti etenkin puhelimitse on verrattain lyhyt ja se keskittyy innostamiseen ja kiinnostuksen herättämiseen tapahtumaa ja sen teemoja kohtaan. Kiinnostuksen herättämisen jälkeen pyritään sopimaan tapaaminen. Asiakkaan suostuminen tapaamiseen antaa myyjälle selkeän signaalin asiakkaan halusta keskustella tapahtumasta ja asettaa myyjän asemaan, jossa hän voi valmistautua tapaamiseen sopivilla kysymyksillä.

Ensikontakti toteutetaan ensisijaisesti puhelimitse, mutta usein myös sähköpostilla perustuen yrityksen kontaktihenkilöiden saavutettavuuteen ja siihen, mitä yhteystietoja on saatavilla yrityksen nettisivuilta. Kontaktoinnissa myyjän on tärkeää ottaa huomioon validoinnissa eri kanavista löydetty tieto. Nykyaikainen myynti perustuu henkilökohtaisuuteen ja vaikka asiakkaat yleisesti ottaen puhuvatkin mielellään omasta yrityksestään, ovat varsinkin paljon yhteydenottoja saavat henkilöt jo tottuneet siihen, että heitä kontaktoidessa myyjällä on soittoonsa selkeä syy. Tämä tulee esimerkiksi esille toisinaan eteen tulevassa tilanteessa, jossa esittelyjen jälkeen asiakas kysyy suoraan, toisinaan hyvinkin kärkkäästi, "Miksi soittit?" Tällöin myyjällä on tärkeää olla valmiina selkeä vastaus, jossa on potentiaalia ja halua tarjota kontaktihenkilölle ja tämän edustamalle yritykselle arvoa. Myös kylmästä sähköpostista lähetettäessä kontaktoinnin syyn tulee tulla mahdollisimman henkilökohtaisesti ja selkeästi esille sähköpostin ensimmäisillä riveillä. Kontaktointiprosessin oleellisin työkalu on HubSpot sen tarjoamien puhelin- ja sähköposti-integraatioiden takia.

Tarvekartoitus, tarjous ja follow-up

Tarvekartoitus pyritään usein tekemään pääsääntöisesti tapaamisessa, joka on luontevin tapa päästä hyvään keskusteluyhteyteen asiakkaan kanssa ja myyjälle päästä kuulemaan asiakkaalle relevanteista tarpeista. Toisinaan asiakas ei kuitenkaan

ole halukas tapaamaan, jolloin tarvekartoitusta ja lisätietojen lähettämistä tapahtumasta jatketaan sähköpostitse. Sähköpostissa on mukana muun muassa tietoa asiakkaan mainitsemista kiinnostuksen kohteista, linkki SHIFTin nettisivuille ja muuta mahdollista asiakkaalle kiinnostavaa kuva- tai videomateriaalia. HubSpot tarjoaa lisätietojen lähettämiseen Templates -työkalun, jonka avulla pystyy helposti rakentamaan automaattisesti personoituvia viestejä. Viestipohjiin voi upottaa kohtia, joihin HubSpot hakee CRM -tietokannastaan tiedot suoraan: esimerkiksi asiakkaan etunimen, yrityksen nimen ja ajan, jolloin häneen oltiin viimeksi yhteydessä. Työkalu nopeuttaa myyjän toimintaa huomattavasti ja mahdollistaa nopean siirtymisen ensikontakti-, tarjous- ja follow-up -vaiheiden välillä.

Kontaktoinnista seuranneen tapaamisen jälkeen tai vaihtoehtoisesti asiakkaan tutustuttua sähköpostilla lähetettyihin materiaaleihin, voidaan kauppaa jatkaa virallisen tarjouksen lähettämällä. Tarjous koostetaan asiakkaan kanssa käytyihin keskusteluihin pohjaten ja lähetetään hänelle sähköpostin liitteenä. Samalla pyritään sopimaan follow-up -aika tai vaihtoehtoisesti myyjän tulee valmistautua follow-up kontaktiin itsenäisesti lähiviikkoina. Follow-up -kontaktoinnissa selvitetään, minkälaista vastakaikua tarjous on herättänyt asiakasyrityksessä, vastataan heränneisiin kysymyksiin ja pyritään solmimaan kaupat. Follow-upissa erityisen tärkeää on oikea-aikaisuus ja asiakkaan ostohalujen ymmärtäminen. HubSpotia voi käyttää follow-up -vaiheessa seurantatyökaluna, joka kertoo, onko asiakas avannut hänelle lähetettyä sähköpostia tai siihen liitettyjä linkkejä. Tämä helpottaa oikean kontaktihetken valintaa, koska follow-up voidaan ajoittaa siihen hetkeen, kun asiakas on juuri tutustunut materiaaleihin ja SHIFT on hänellä tuoreena mielessä. HubSpot antaa myyjälle merkittävien asiakkaiden aktiivisuudesta tietoa Activity Feed -työkalussa, josta näkee reaaliaikaisesti asiakkaiden avaamat sähköpostit ja käynnit nettisivuilla.

Clousaus ja account management

Follow-up -kontaktoinnin päätteeksi päädytään useimmiten yhteen kolmesta vaihtoehtoisesta tilanteesta: asiakas haluaa ostaa, ei halua ostaa, tai haluaa nähdä tapahtuvan kehittyvän vielä ennen päätöstä Mikäli asiakas hyväksyy tarjouksen, hänen tietonsa merkitään Google Drivessä oleviin myynnin seurantataulukoihin. Prosessi täytyy tehdä manuaalisesti, eikä HubSpotista löydy valmista integraatiota tietojen siirtämisestä Driveen. Asiakkaan lähtiessä kumppaniksi siirtyy hänen pääasiallinen kontaktihenkilönsä myyjästä Account Manageriksi. Account Managerin tehtävä on varmistaa, että sopimukseen kirjatut lupaukset tulevat täytetyiksi ja hän muun muassa

vastaa heränneisiin kysymyksiin ennen tapahtumaa. Account Manager käyttää myyjän tapaan viestintäänsä lähtökohtaisesti sähköpostia ja puhelinta HubSpotin kautta, jotta asiakkaan kanssa käyty kommunikointi jää talteen myös kaupan päättämisen jälkeen.

Jos asiakas kertoo, että ei aio osallistua seuraavaan tapahtumaan, hänen kanssaan käytävä prosessi lopetetaan ja tarvittavat merkinnät tehdään HubSpotiin. Merkinnät ovat tärkeitä myöhempien uusintakontaktointien kannalta. HubSpot ilmoittaa asiakkaan käyttäytymisestä prosessin lopettamisen jälkeenkin, mikä mahdollistaa uudelleenkontaktoinnin mikäli esimerkiksi asiakas osoittaa myöhemmin merkkejä heränneestä kiinnostuksesta. Tällöin asiakkaan katsotaan uudestaan prospektiksi ja myyntiprosessi alkaa alusta. On myös yleistä, että asiakas tahtoo myyntiprosessin lopussa saada tietää enemmän tapahtumasta ja sen kehittymisestä ennen, kuin tekee päätöksen osallistumisestaan. Tällaisessa tilanteessa myynnin ei ole enää tehokasta suorittaa suoria myyntitoimenpiteitä asiakasta kohtaan, vaan on järkevämpää siirtää asiakas "markkinoinnin lämmiteltäväksi", eli niiden kanavien piiriin, joista hän halutessaan saa helposti tietoa tapahtuman kehittymisestä. Tämä hoidetaan yleensä liittämällä asiakas SHIFTin sähköpostilistalle.

3. MYYNTIPROSESSIN KEHITYSKOHTIEN ETSIMINEN

Tässä luvussa esitellään prosessi, jossa luvussa 2. esiteltyjä digitaalisia työkaluja ja myyntiprosessia analysoidaan ja niistä etsitään kehityskohtia. Tämä toteutetaan haastattelemalla SHIFTin myyntipäällikköä ja kirjoittajan lähintä esimiestä Sini Toivosta ja tarkastelemalla kirjoittajan omia kokemuksia päivittäisestä myyntityöstä ja myyntitiimin jäsenenä toimimisesta. Luvun lopussa esitellään haastattelun ja analyysin tärkeimmät havainnot ja syyt tarkemmin käsiteltävien kehityskohteiden valintaan. Se toimii myös pohjustuksena luvuille 4. ja 5, joissa käsitellään pidemmälle kehityskohteiden ratkaisemiseen liittyvää selvitys- ja analysointityötä.

3.1 Haastattelu myyntipäällikön kanssa

Haastattelu toteutettiin 26.3.2018. ja sen agenda oli seuraava:

- 1) Opinnäytetyötä varten hahmotellun myynnin prosessin ja käsiteltyjen digitaalisten työkalujen läpikäynti.
- 2) Lisäykset ja tarkennukset prosessikaavioon Sini Toivosen näkökulmasta.
- 3) Yleinen palaute myyntiprosessista.
- 4) Mitkä ovat prosessin selkeimmät ongelmakohdat tällä hetkellä?
- 5) Vastaavatko digitaalisten työkalujen ja niiden toiminnallisuuden käsittely Sini Toivosen näkemystä asiasta?
- 6) Mitä prosessin kohtia tai niiden välisiä siirtymiä voisi mielestäsi kehittää?

Haastattelu antoi monia ajatuksia ja kehityskohteita prosessia koskien. Seuraavaksi esitellään haastattelun tärkeimmät havainnot.

Sosiaalisen median lisääminen kaavioon ja prosessiin

Haastattelussa nousi nopeasti esiin, että tällä hetkellä myynnin prosessi ja sen toteuttaminen eivät hyödynnä sosiaalista mediaa lainkaan. Yhteydenpidon välineiksi on

merkattu puhelin ja sähköposti, mutta Sini Toivosen esille tuoma totuus myyjien toiminnasta oli toinen:

Lisäisin sosiaalisen median tuohon ensikontaktointiin ja yhteydenpitoon. Esimerkiksi Justin tekee suurimman osan kontaktoinneistaan linkkarin kautta ja mäkin teen suurimman osan mun myynneistä nykyään Facebookin kautta.

Vastauksessaan Toivonen viittaa SHIFTissä haastattelun aikaan Head of International Sales -roolissa toimineeseen Justin Lehmaniin. Lisäkysymyksillä selvisi, että sosiaalinen media toimii kontaktointiväylänä läpi koko kontaktiprosessin kylmäkontaktista yhteydenpitoon ja clousaamiseen. Sosiaalisen median käyttäminen eroaa luonteeltaan sähköpostikontaktoinnista. Sosiaalisen median kontaktoinnin tulee olla vahvemmin kiinni asiakkaan tekemisessä ja siinä, minkälaista arvoa tälle voidaan luoda.

Olen joihinkin yhteyshenkilöihin yhteydessä miltei mieluummin sosiaalisen median kautta, kuin sähköpostilla. Se on jotenkin helpompi ja näppärämpi. Ja kaikista tutuimmille olen yhteydessä WhatsApissa. Se, että puhutaan käyneensä asiakkaan nettisivuilla, on vähän jo vanhempi malli, vaan kyse on enemmän ihmisten toiminnan seuraamisesta ja myyntityön aloittamisesta siitä. Lähtökohtana ei ole yksin se, että halutaan myydä, vaan se, mikä on hyötyä asiakkaalle. Sä olet somessa enemmän omana itsenäsi, puhelimella soittaminen on tietyllä tavalla kasvottomampaa.

Hyvinä aloituskommentteina voivat toimia esimerkiksi viittaaminen asiakkaan kirjoittamaan artikkeliin tai tapahtumiin, joissa tämä kävi. Sosiaalisen median käyttö myyntityössä on selvästi kasvava, ja mahdollisesti jopa tällä hetkellä toimivin keino asiakkaiden mielenkiinnon herättämiseen. Viimeisessä esimerkissä Toivonen viittaa entisen SHIFT -myyjän Eetu Tannisen Snapchatin kautta myymään näytteilleasettajapaikkaan. Kontaktointikanavia ei siis todellakaan kannata rajata pelkästään puhelimeen ja sähköpostiin, vaan enemmän kannustaa käyttämään kanavia, jotka tuntuvat luontevilta:

Oikeestaan kaikki noi liput, mitä mäkin olen nyt myynyt, on menneet somen kautta. Sama on Justinin kanssa. Kyllä mä näkisin, että WhatsApp, Facebookin Messenger ja LinkedIn tulisi ehdottomasti liittää myynnin prosesseihin. Onhan meillä myyty Snapchatillakin yksi paikka. Prosessi menee muutenkin yleensä niin, että siinä on mukana sekä puhelinta, sähköpostia, että somea.

Keskustelu toi esiin prosessikaaviossa olleen “sokean pisteen”, joka mahdollisesti rajoitti sitä ja esti sen toteuttamisen täydellä teholla. Kontaktointityökalujen rajaaminen puhelimeen ja sähköpostiin ei ole enää nykyään järkevää ja eri sosiaalisen median kanavien yhdistäminen myyntityöhön ja olemassa oleviin prosesseihin on oleellinen lisäys. Sosiaalisen median mukaan ottaminen ei kuitenkaan täysin muuta prosessin luonnetta, ja se voidaankin todennäköisesti lisätä ja liittää nykyisiin prosesseihin sujuvasti. Sosiaalisen median käyttö aiheuttaa kuitenkin CRM:n puolesta merkintäongelmia ja tämä olikin seuraava haastattelussa esiin noussut ongelmakohta.

Sosiaalisessa mediassa tapahtuvan kontaktoinnin raportointi

Se, että mikään mitä tapahtuu somessa, ei merkkaudu, on suuri ongelma. Tämä on myös SHIFTin tulevaisuuden kannalta ongelma, koska myyjien keräämä tieto ja kontaktit eivät siirry sosiaalisesta mediasta talteen minnekään. Toinen ongelma on se, että työntekijät käyttävät jatkuvasti enemmän puhelinta, eikä näistä jutteluista jää minkäänlaista merkintää järjestelmiin.

Kuten jo esiteltyä, kaikki sähköpostin kautta käyty kontaktointi tallentuu siististi HubSpotiin, mutta järjestelmä ei integroidu minkään sosiaalisen median kanavan kanssa tai kerää sieltä tietoa. Tämä saattaa johtua joko yritysten haluttomuudesta avata rajapintojaan tällaiselle toiminnalle tai tuotekehityksen keskittymisestä muihin ongelmakohtiin. Se, että mitään tietoa ei liiku LinkedInistä tai Facebookista HubSpotiin on joka tapauksessa ongelma ja vaatii myyjiltä tarkkuutta oman toimintansa raportoinnissa. Prosessia ei voida kuitenkaan muuttaa niin, että se sisältäisi jokaisen WhatsApp- ja LinkedIn -keskustelun kopioimista manuaalisesti HubSpotiin. Tämä ei olisi tehokasta, eikä perusteltua myyjien päivittäistä työtä tarkastellessa. Ongelmaa monimutkaistaa lisäksi myyjien käyttämien väineiden moninaisuus. Kaikesta ei tietenkään ole edes tarkoituksenmukaista saada merkintää CRM:ään, mutta selvästi tarve koherentimmalle raportoinnille on olemassa.

Potentiaalisten asiakkaiden segmentointi siirrettäessä markkinoinnille

Itse lisäksi prosessikehitykseen ehdottomasti sen, että kuinka asiakkaat saadaan oikeille jakelulistoille, eli juurikin segmentointi. Meidän pitäisi esimerkiksi kerätä potentiaaliset executive -kävijät omaan ryhmään ja viestiä heille ennen tapahtumaa vaikka yksi viesti, että viimeiset liput ovat vielä myynnissä. Se on myös meidän tehtävä segmentoida

Keskustelussa asiakkaiden siirtämisestä ”markkinoinnin lämmiteltäväksi”, tuli ilmi tarve paitsi saada asiakkaat uutiskirjeen tai muiden kanavien piiriin, myös saada heidät segmentoitua paremmin kohdistetun viestinnän toteuttamiseksi. Kuten Toivonen toteaaakin, tämä prosessi on todennäköisesti tehokkainta toteuttaa myyjien toimesta. Myyjillä on kaupan loppuvaiheessa paras tieto asiakkaan tarpeista ja profiilista, jolloin asiakkaan segmentointi oikeanlaisen markkinoinnin piiriin pitäisi sujua näppärästi. Tämä vaatii kuitenkin selkeiden kriteerien ja toimintatapojen sopimista markkinoinnin kanssa, jotta yleensä erillään toimivat tiimit pystyvät pelaamaan yhteen.

Clousaaminen

Haastattelussa siirryttiin seuraavaksi käsittelemään Toivosen näkemystä myynnin isoimmasta haasteesta. SHIFTin, kuten monien muidenkin tapahtumien, myynnin perusongelmana on se, että myynnistä suuri osa tapahtuu edeltävien kuukausien aikana, jopa parina edeltävänä päivänä. Tämä tekee myyntiponnistelujen ennakoimisesta hyvin hankalaa ja lisää epävarmuutta kävijätavoitteiden saavuttamisessa.

60-70 prosenttia lipunmyynnistä tapahtuu vasta viimeisien kuukausien aikana. Tämä on meidän myyntiprosessin isoimpia haasteita. Haasteet nousevat Follow-upin ja Clousaamisen välissä, että kuinka myyjät pystyvät perustelevaan, että kauppa kannattaa solmia nyt. Miten saadaan Follow-uppeja tiheämmäksi? Esimerkiksi jo viikonkin follow-up väli on liian pitkä ja asiakas ehtii unohtaa asian.

Tämän haasteen selättämiseksi nousee oleellisimmaksi tarkastella Follow-Up -vaihetta. Ongelma on universaali myynnissä yleisesti, koska monien tuotteiden kohdalla ei ole

pakottavaa syytä tehdä ostopäätöstä välittömästi ja halu siirtää päätöstä tuonemmaksi on yleensä läsnä. Ongelman ratkaisemiseksi löytyykin useita keskustelullisia ja psykologisia ratkaisuja, joita tarjoillaan monissa myynnin perusoppaissa. Opinnäytetyöni kannalta minun on kuitenkin oleellista tarkastella asiaa työkalujen näkökulmasta ja pohtia, voidaanko päätöstä edesauttaa esimerkiksi HubSpotin tai muiden digitaalisten työkalujen avulla. Usein kyse ei välttämättä ole edes siitä, että asiakas ei olisi halukas tekemään ostopäätöstä, mutta koska asia ei palaudu hänelle mieleen tarpeeksi nopeasti, ei kauppajakaan saada pääteltyä. Tämän jälkeen kaupan clousaamisen kannalta uhaksi muodostuu asiakkaan ostohalun hälveneminen ja tapahtumaan osallistumisen hyötyjen unohtuminen. Yksi ratkaisu tähän voi löytyä hyvin HubSpotin jo valmiista toiminnallisuuksista: järjestelmällä pitäisi olla esimerkiksi mahdollista ajastaa muistutusviestejä, joihin myyjän ei tarvitse enää reagoida, kunnes asiakas itse reagoi viesteihin. HubSpot nousi haastattelussa muutenkin laajalti esille.

HubSpotin täysimittainen käyttöönotto SHIFTIn prosesseissa

Hubbari on tällä hetkellä kaiken keskiössä ja se vaikuttaa meidän prosesseihin huomattavasti. Tuleeko meille esimerkiksi kaksi eri follow-up -vaihetta tai lähtekö ensikontaktin jälkeen markkinontiviesti? Ja halutaanko esimerkiksi tapaamislinkki sisällyttää jo ensikontaktin yhteydessä, vai lisätietoja lähetettäessä?

Yksi isoimmista haastattelussa nousseista pointeista oli Sini Toivosen toive HubSpotin paremmasta hyödyntämisestä myynnin prosesseissa. HubSpot otettiin käyttöön puolivälissä vuoden 2018 tapahtuman myyntiä, mutta se on nopeasti noussut isoksi osaksi koko prosessia. Tällä hetkellä HubSpotin kaikkia toiminnallisuuksia ei olla vielä otettu organisaation käyttöön ja sen hyödyntäminen on vajavaista monelta osin. Kaikkia sen tuomia mahdollisuuksia ei olla pohdittu loppuun asti ja onkin erityisen mielenkiintoista nähdä, millä tavalla prosesseja on mahdollisesti tarpeen muuttaa kokonaan HubSpotin tullessa myyntitiimille ja organisaatiolle kokonaisuudessaan tutuksi.

Liidejä on tarpeeksi ja ensikontaktointi toimii

Minun mielestä meillä ei ole ikinä ollut ongelmia liidien kanssa, me ei oikeastaan välttämättä edes tarvita Vainua, koska aina kun pyydät listan, niin niitä on jo viisi odottamassa. Me löydetään hyvin sopivia kohdeyrityksiä, niistä oikeat henkilöt yhteydenottoon, osataan ottaa ensikontakti ja kertoa SHIFTistä hyvin.

Nykyisiin käytettyihin työkaluihin verraten Toivosen huomio on mielenkiintoinen. Suurin osa myynnin käyttämästä budjetista on tällä hetkellä käytetty Vainuun, joten päätösten tarkastelu on paikallaan. Jos liidien kanssa ei ollut alun alkaenkaan ongelmaa, niin silloin erillisen työkalun käyttöönotto ei ole järkevää. Vaikka moni yritys käyttääkin Vainua onnistuneesti oman myyntityönsä tehostamiseen, ei se välttämättä ole oikea työkalu SHIFTin käytettäväksi.

Yhteenveto haastattelussa nousseista kehityskohdista

Seuraavan lista kerää yhteen haastattelun tärkeimmät kehityskohdat:

- Sosiaalisen median kanavien hyödyntäminen asiakaskontaktoinnissa ja niiden mukaan ottaminen myynnin kokonaisprosessiin.
- HubSpotin toiminnallisuuden läpikäynti ja selvittäminen, miten niitä voidaan hyödyntää myyntiprosessissa.
- Keskittyminen erityisesti kloussaamisvaiheeseen ja sen sujuvoittamiseen. Vastauksen hakeminen muun muassa kysymyksiin “Voiko HubSpot auttaa vaiheen tehostamisessa?”, “Minkälaisia prosesseja muut käyttävät tämä vaiheen kanssa?” ja “Löytyykö muita kehitettyjä tai kehitteillä olevia työkaluja tämän vaiheen tehostamiseen?”
- Sosiaalisen median kanavissa käytävän myyntityön tallentaminen ja raportointi. Esimerkkien hakeminen muista myyntiorganisaatioista, mahdollisten auttavien työkalujen löytäminen ja myyjien omien prosessien hiominen ongelman ratkaisemiseksi.
- Markkinointiviestinnän tapojen yhdenmukaistaminen niin, että myynti voi tehdä segmentointia omien asiakkaidensa osalta tai vaihtoehtoisesti prosessien

muokkaaminen niin, että asiakkaat löytävät tiensä helpommin SHIFTin eri kanavien äärelle.

Näistä kehityskohteista voidaan katsoa opinnäytetyön kannalta relevanteimmiksi clousaamisvaiheen tehostamisen ja sosiaalisen median hyötykäyttö asiakaskontaktoinnissa. Kehityskohteet ovat lähimpänä asiakasrajapintaa ja vaikuttavat suoraan asiakaskokemukseen, missä taas erilaiset raportointi- ja tallentamistoimenpiteet liittyvät enemmän SHIFTin sisäisen viestinnän tehostamiseen. Lisäksi markkinointiviestinnän ja segmentoinnin tehostamisen rajautuu pois opinnäytetyön alkuperäisen rajauksen myötä, koska tarkoituksena on keskittyä yksittäisen myyjän myyntitoiminnan edesauttamiseen, eikä laajempaan myynnin ja markkinoinnin välisen myyntistrategian kehittämiseen. Selvitystyötä liittyen sosiaalisen median kanaviin ja niiden hyötykäyttöön avataan lisää luvussa 6.

3.2 Kehityskohdat kirjoittajan näkökulmasta

Lisäyksenä Sini Toivosen esille tuomiin kehityskohtiin, analysoidaan seuraavaksi kirjoittajan työtä myyjänä ja kokemuksia päivittäisestä myyntityöstä organisaatiossa. Tarkastelun kohteeksi nostetaan kolme kehityskohtaa, jotka eivät tulleet ilmi Toivosen haastattelussa: asiakasstrategian puuttuminen, myyntitiimin roolien tarkka määrittely ja tarjous- ja sopimusprosessin raskaus. Alaluvut avaavat vallitsevia prosesseja pidemmälle ja tuovat esiin niissä olevia kehityskohtia yksittäisen myyjän näkökulmasta.

Käytännön asiakasstrategian hajanaisuus ja sen puuttuminen

SHIFTillä on tähänkin asti ollut asiakasstrategiatratagia, joka on pohjannut vahvasti Sini Toivosen ja muiden myyntitiimin jäsenten henkilökohtaisiin ajatuksiin siitä, mitä kannattaa tehdä seuraavaksi ja mikä on toiminut aiemmin. Tällaisessa toiminnassa ei itsessään ole mitään vikaa - myynti on dynaamista työtä, joka loppupeleissä pohjaa aina kokemukseen ja taitoon enemmän, kuin valmiina annettuihin prosesseihin. Tämä tapa ohjata myyntitoimintaa tuottaa kuitenkin usein SHIFTin myyntiprosessiin hajanaisuutta – kaupat eivät etene, niihin ei muisteta palata ja kontaktointiajat venyvät huonon priorisoinnin takia. Lisäksi myyntiprosessin etenemistä vaivaa usein tietty yksiulotteisuus. Kauppoja edetetään hyvin suoraviivaisella tapaaminen-tarjous-follow-up -syklillä, mikä toisinaan toimii ja toisinaan ei. Tämä kaikki johtaa priorisoinnin

vaikeuteen ja päivittäisessä tekemisessä näkyvään ajanhukkaan. SHIFTin kasvaminen ja sen asiakaskunnan sekä tuotetarjoaman monimutkaistuminen kasvattaakin jatkuvasti tarvetta selkeille ja käytännönläheisille ohjeille siitä, miten kunkin myyntiputkeen saapuvan asiakkaan kanssa toimitaan. Tällaisen selkeän asiakasstrategiakehikon selvitys- ja etsintäprosessia kuvaillaan luvussa 4.

Myyntitiimin roolien hajanaisuus

SHIFTin myynnin roolit asiakassuhteen eri vaiheissa ei ole olleet erityisen selkeitä, ja myyntitiimistä monet ovatkin tehneet vähän kaikkea vähän kaikissa vaiheissa myyntiprosessia. Yksittäinen myyjä on prospektoinut uudet asiakkaat, validoinut prospektin mahdollisuudet, kontaktoinut, käynyt asiakastapaamisessa, tehnyt tarjouksen ja usein myös pitänyt yhteyttä asiakkaaseen jälkikäteen. Selkeimmin eritelty rooli on tähän mennessä ollut Account manager, joka on otettu mukaan tiimiin yleensä muutamaa kuukautta ennen tapahtumaa hoitamaan asiakkaiden tarpeita ja asiakaspalvelutehtäviä kiireellisinä viimeisinä kuukausina. Tässä vaiheessa kontaktihenkilön vaihtaminen on kuitenkin toisinaan epäonnistunut ja asiakkaat ovat mieluummin jatkaneet kommunikointia jo tutun myyjän kanssa. Tämän takia Account managerin roolikin on joissain tapauksissa jäänyt epäselväksi sekä myyjille, että asiakkaille. Tämän tyylinen myyntitiimin toiminta vertautuu huonosti viime vuosina nousseisiin teorioihin "kaikki myyvät" -ideologiasta ja dynaamisista myyntitiimiroolituksesta. Teoriat väittävät, että organisaation eri osakokonaisuuksien yhteistyöllä ja jakamalla myynnin prosessia saadaan aikaan sekä tehokkaampaa, että miellyttävämpää myyntiä ja asiakaspalvelua. Näiden teorioiden kasvava suosio luokin mielenkiintoisen mahdollisuuden hyödyntää niitä myös SHIFTin myynnin prosessissa. Myyntitiimin roolien selkeyttämiseen tähtäävä selvitys- ja sovitustyötä kuvataan luvussa 5.

Tarjous- ja sopimusprosessin raskaus asiakkaalle

SHIFTin tarjous- ja sopimusprosessia pystyi kutsumaan opinnäytetyön aloitusvaiheessa suorastaan analogiseksi. Tarjoukset kirjoitettiin asiakaskohtaisesti Google Slides -tiedostoihin, joista ne sen jälkeen lähetettiin pdf. -liitetiedostona asiakkaalle sähköpostitse. Ei kovin modernia, eikä kovin kätevää asiakkaan tai myyjän näkökulmasta. Tekstien kirjoittamiseen ja tarjouksen visualisoimiseen kului tarpeettoman paljon aikaa. Sopimusprosessi oli tästä vielä asteen raskaampi. Koska SHIFT Events Oy tahtoo hallinnollisista syistä allekirjoitetun sopimuksen kaikista sovituista kumppanuuksista viime hetken peruutusten estämiseksi, lähetettiin

sopimukset asiakkaalle erikseen allekirjoitettavaksi käsin. Tämä vaati siis käytännössä asiakkaan tulostavan sopimuksen, allekirjoittavan sen, skannaavan allekirjoitetun version ja lähettävän sen takaisin. Ei liene suuri ihme, että moni sopimus jää kauppojen varmistumisen jälkeen asiakkaan sähköpostiin, kunnes se saadaan monen muistutuksen jälkeen takaisin allekirjoitettuna. Prosessi ei ole erityisen kevyt, eikä anna modernia kuvaa SHIFTistä organisaationa. Markkinoilta löytyy tähän ongelmaan onneksi monia digitaalisia ratkaisuja. Näitä ratkaisuja ei kuitenkaan tarkastella syvällisemmin tämän opinnäytetyön kontekstissa, koska tarve syntyy käytännössä vasta myyntiprosessin loputtua ja on lopulta helposti ratkaistavissa yhdellä digitaalisella työkalulla.

4. ASIAKASSTRATEGIAN KEHITTÄMINEN

Yrityksen myynnillä on aina asiakasstrategia, halusi se sitä tai ei, mutta se voi olla laadullisesti huonompi tai parempi. Hyvä yksittäiseen kauppaan kohdistuva strategia luo tekemiselle selkeän kehikon, joka auttaa myyjää ohjaamaan ja priorisoimaan tekemistään säästämällä näin aikaa oman toiminnan suunnittelemisesta itse myyntityöhön. Hyvän asiakasstrategian kautta suunnitellut toimenpiteet kaupan edistämiseksi ovat myös laadullisesti parempia, kuin vain nopeasti keksityt ideat siitä, mitä kannattaisi tehdä seuraavaksi.

Tässä luvussa esitellään Miller Heiman Strategic Sales -myyntistrategia, joka valittiin eri myynnin teorioihin yleisesti tutustumisen perusteella testikappaleeksi asiakasstrategian kehittämiseen SHIFTin myyntiorganisaatiossa. Strategia auttoi antamaan pohjaa myynnin eri osa-alueille ja käsitteistöä siinä vallitseville ilmiöille ja aspekteille. Se myös tarjosi hyvän kehikon, jolla SHIFTin yksittäisen kaupan eteen päin saamisen prosesseihin saatiin sen kaipaamaa rakennetta. Luku käy ensin läpi perusteita strategiatyökalun valinnalle ja esittelee tämän jälkeen sen avainelementit. Luvussa käydään myös läpi käytännön kokemuksia strategiatyökalun soveltamisesta organisaation päivittäiseen myyntiin ja päätelmiä siihen liittyen. Lopuksi käydään läpi sähköpostivaihto Miller Heiman -metodin edustajan kanssa, jossa pyritään löytämään strategiatehokkuutta hyödyttäviä digitaalisia työkaluja.

4.1 Perusteet asiakasstrategiatyökalun valinnalle

Miller Heiman on moniin myynnin asiakasstrategioihin verrattuna hyvin strategisesti orientoitunut, mikä sopii opinnäytetyön kirjoittajan henkilökohtaiseen myyntityyliin hyvin. Miller Heimanissa uskotaan siihen, että strategia ohjaa aina myyjän tekemistä halusi hän tätä tai ei. Strategia voi näin ollen olla joko huonompi tai parempi perustuen pitkälti siihen, miten paljon myyjä on valmis konkretisoimaan ja kirkastamaan strategiaansa itselleen. (Miller ym. 2011, 27.) Myyjä on aina tietyssä asemassa asiakasyritykseensä nähden ja hänen suhtautumisensa ja toimintansa tätä asemaa kohtaan määrittää lopulta sen, voiko hän lähteä aktiivisesti parantamaan sitä vai jääkö hän olosuhteiden uhriksi ja antaako tuurin ratkaista kaupan. Kirja myös kehottaa lukijaa useaan otteeseen tarkastelemaan tilannetta mahdollisimman rehellisesti yrittämättä omaksua "voittajan asennetta" tai muita etenkin myyntikirjallisuudessa usein esiintyviä motivointi-

ja asennetason nostatuksia (Miller ym. 2011, 33). Myynti on tottakai myös asennetoimintaa - tähän viittaa muun muassa Jari Saravuo Marko Lehtisen kanssa tuottamassaan webinaarissa "Myymiseen liittyvät pelot ja niiden voittaminen" (2018). Oikean mentaliteetin omaksuminen auttaa kuitenkin enemmän myynnin päivittäisissä rutiinitöissä ja työssä jaksamisessa, kuin strategian luonnissa ja Miller Heimanin tapa tuoda tämä esille on virkistävän suoraviivainen.

Toinen Miller Heimanin hyödyllisistä puolista on sen ihmislähtöisyys ja vahva pohjaaminen siihen, että vain puhumalla oikeita asioita oikeille ihmisille, kauppaa voi saada eteenpäin. Tämän varmasti jokainen myynnin parissa työskentelevä tietää, mutta Miller Heiman käsittelee asiaa syvällisemmin ja tarkemmalla käsitteistöllä, kuin moni muu asiakasstrategia. Miller Heiman esittelee hyvin koherentin teoreettisen kehikon siitä, mitkä asiakkaan persoonasta kumpuavat tekijät vaikuttavat kaupan lopputulokseen ja auttaa näin myös myyjää kiinnittämään niihin huomiota. Miller Heiman on myös suunniteltu nimenomaan monimutkaisten kauppojen käsittelemiseen, joiden päätöksentekoon osallistuu useita ihmisiä erilaisilla motiiveilla. Tämä vastaa SHIFTin kumppanimyynnin luonnetta.

Kolmanneksi Miller Heiman -työkalu menee prosessissaan tarpeeksi pitkälle ja sen lopputuloksena onkin lista konkreettisista toimista, joiden tarkoitus on olla yksilö- ja tekotasolle asti tarkkoja ja näin suoraan toteutettavissa (Miller ym. 2011, 25). Tämä on asiakasstrategiassa myyjälle erityisen tärkeää, koska ylätasoinen suunnittelun pitää lähtökohtaisesti pystyä konkretisoitumaan käytännön toimiksi ollakseen hyödyllistä. Myyjän tehtävä on lähtökohtaisesti myydä, eikä suunnitella. Oletuksena onkin, että strategisen työn kautta päivittäiset myyntioimet ovat paremmin kohdistettuja, tehokkaampia ja hyödyllisempiä kaikille osapuolille, kuin pelkkään myyjän intuition ja tekemisen vimmaan perustuvat toimet. Miller Heiman -työkalun tarkoituksena on auttaa sitä käyttävää selvittämään tämänhetkisen myyntitilanteensa strategiset vahvuudet ja heikkoudet ja saada tämä lopulta kokoamaan itselleen lista seuraavista konkreettisista myyntitilannetta edistävästä tehtävistä (Miller ym. 2011, 35).

4.2 Miller Heiman -strategian avainelementit

Ostajavaikuttajat

Ostajavaikuttajat (Buying Influences) ovat kauppaan osallistuvia yksittäisiä henkilöitä, jotka identifioidaan strategiatyön alussa. Ostajavaikuttajat ovat Miller Heimar

-strategian ytimessä ja kaikki strategian muut osat rakennetaan ostajavaikuttajien päälle. (Miller ym. 2011, 38.) Strategia tunnistaa neljä eri vaikuttajatyyppeä: ekonominen ostajan, käyttäjäostajan, teknisen ostajan ja coachin.

Ekonominen ostaja (Economic Buyer) on henkilö, joka tekee päätöksen kaupan solmimisesta ja hänellä on viimeinen veto-oikeus kaupassa (Miller ym. 2011, 50). Ekonominen ostaja siis myyntitermein "istuu budjetin päällä". Ekonominen ostaja on tämän takia kaikista ostajavaikuttajista oleellisin ja strategian mukaan heitä onkin aina vain yksi kussakin kauppatilanteessa. Ekonominen ostaja on usein verrattain korkealla organisaatiossa.

Käyttäjäostajat (User Buyer) ovat yrityksen työntekijöitä, jotka käyttävät tuotetta tai palvelua päivittäisessä työssään tai ovat vastuussa sen käytön valvomisesta. (Miller ym. 2011, 53). Heitä voivat olla esimerkiksi tehtaan työntekijät uutta automatisaatoratkaisua myydessä. Vaikka ekonominen ostaja tekeekin viimeisen päätöksen kaupasta, on käyttäjäostajilla usein paljon vaikutusvaltaa siihen, minkä tuotteen tai palvelun yritys ottaa lopulta käyttöön. Lisäksi käyttäjäostajat tule ottaa huomioon kauppojen jatkuvuuden ja asiakastyytyvyyden kannalta, koska kauppa voi epäonnistua vielä toimituksen jälkeenkin jos asiakas ei ole kykeneväinen käyttämään palvelua tai ei koe sitä toimivaksi (Miller ym. 2011, 55).

Tekninen ostaja (Technical Buyer) on henkilö, joka valvoo jotain tiettyä osa-aluetta kauppojen solmimisessa (Miller ym. 2011, 58). Nimestä huolimatta tekninen ostaja voi olla myös esimerkiksi yrityksen lakimies, ohjelmistojen rajapinnoista vastaava koodari tai jonkin tietyn sertifikaatin vaatimukset tunteva konsultti. Tekninen ostaja on tärkeä siksi, että hänellä on asiantuntijavalta tietyssä kohdassa kauppaa ja hän voi näin joissain tapauksissa estää kauppojen synnyn.

Coach on henkilö, joka toivoo kaupan onnistumista ja hänellä on intressi auttaa myyjää sen edistämiseksi (Miller ym. 2011, 59). Coach voi tulla asiakasyrityksen sisältä tai olla ulkopuolinen. Roolissa on oleellista se, että henkilöllä on jokin selvästi artikuloitavissa oleva syy auttaa myyjää - ei vain tuttavallisuus tai altruistinen tahto auttaa. Coach täytyy yleensä aktiivisesti itse etsiä ja tämän jälkeen myyjä voi käyttää häntä strategiansa hiomiseen, tiedonkeruuseen ja oikeiden ihmisten löytämiseen.

Ostajavaikuttajaroolien identifioiminen toimii pohjana muille strategian osa-alueille ja ne muodostavatkin Miller Heiman -strategian henkilökeskeisen kovan ytimen. Yksi henkilö voi toimia useassa ostajavaikuttajaroolissa yhtä aikaa ja kaikissa muissa, paitsi

ekonomisen ostajan roolissa, voi toimia useampi henkilö samaan aikaan. Strategian mukaan jokaisessa kaupassa on kuitenkin identifioitavissa vähintään yksi henkilö jokaiseen rooliin (Miller ym. 2011, 54). Epäselvä rooli katsotaankin "punaiseksi lipuksi", joista kerrotaan seuraavaksi.

Punaiset liput ja vahvuudet

Miller Heiman ohjaa työkalun käyttäjää tarkastelemaan tilannetta ja strategiaansa niin sanottujen punaisten lippujen ja vahvuuksien kautta (Red Flags & Strengths). Käytännössä ne ovat käsitteitä, joilla työkalun käyttäjä pystyy tarkentamaan tilannettaan ja suunnittelemaan tekoja, jotka auttavat viemään kauppaa eteenpäin tehokkaammin. Punaiset liput ovat strategian niitä osia, jotka hidastavat kaupan eteenpäin viemistä tai estävät sen kokonaan. Punaisia lippuja ovat muun muassa epätäydellinen tai puuttuva informaatio, kauppaan epäilevästi suhtautuva ostajarooli tai vaikeudet päästä puhumaan tietyille kaupan kannalta tärkeille henkilöille (Miller ym. 2011, 73). Koska Miller Heiman -strategia pohjaa vahvasti henkilötason tekoihin, myös punaiset liput liittyvät usein henkilöiden välisiin suhteisiin, mielipiteisiin ja asenteisiin. Vahvuudet ovat sen sijaan niitä kohtia strategiassa, joita voi käyttää hyödyksi kaupan edistämiseksi (Miller ym. 2011, 78). Näitä ovat esimerkiksi kauppaan myötämielisesti suhtautuvat ostajat, hyvät mahdollisuudet tuottaa asiakkaan kaipaamia henkilökohtaisia voittoja ja tärkeän ostajaroolin suuri vaikutusvalta muihin ostajiin.

Punaisten lippujen ja vahvuuksien analysoinnin tarkoituksena on antaa parempaa näkökulmaa myyjälle kauppaa edistävien tekojen suunnitteluun. Näiden selkeä merkitseminen ja esilletuonti auttaa, koska strategia suosittelee suunnittelemaan tekoja, jotka optimaalisimmillaan käyttävät vahvuuksia eliminoimaan punaisia lippuja (Miller ym. 2011, 82). Molempien aspektien analysoiminen auttaa tällaisten tekojen löytämisessä.

Suhtautuminen

Miller Heiman ohjaa strategian käyttäjän miettimään eri ostajaroolien löytymisen jälkeen kunkin ostajan henkilökohtaista suhtautumista (Response Mode) myyjän tekemään tarjoukseen (Miller ym. 2011, 86). Strategia tunnistaa kaupan muodostumisen kannalta neljä eri suhtautumistapaa myyjän tekemään tarjoukseen: kasvu (Growth), pulassa (Trouble), välinpitämätön (Even Keel) ja yli-itsevarma (Overconfident).

Ostaja, joka suhtautuu tarjoukseen kasvun kautta toivoo, että myyjän tarjoama tuote tai palvelu tekee yrityksen nykyisestä hyvästä tilanteesta entistäkin paremman. Kasvua odottava on positiivisella mielellä ja on avoin mahdollisuuksille. (Miller ym. 2011, 91.) Kasvun kautta kauppaan suhtautuvalle ostajalle myyjän kannattaa esitellä sitä, kuinka hyvin hänen tarjoamansa tuote tai palvelu kehittää nykyisiä prosesseja, optimoi liiketoimintaa ja tehostaa työntekijöiden toimintaa.

Ostaja, joka kokee olevansa pulassa, näkee nykyisen tilanteen negatiivisena ja tahtoo päästä takaisin parempaan tilanteeseen. Pulassa olevan ostajan mielentilaa kuvastaa kiireen tuntu, tarve nopeille ja tehokkaille päätöksille ja avuntarve. (Miller ym. 2011, 92.) Myyjän siis kannattaakin tässä tilanteessa kiinnittää ostajan huomio siihen, kuinka nopeasti tuote tai palvelu saadaan otettua käyttöön ja kuinka tehokkaasti se ratkaisee ostajan kokeman ongelman.

Strategia määrittelee molemmat kasvua hakevan ja pulassa olevan ostajan vahvuuksiksi myyjälle. He ovat tietoisia tilanteensa mahdollisuuksista ja uhista ja ovat tämän takia avoimia erilaisille ratkaisuille, joita myyjä voi tarjota. Ero syntyykin nimenomaan myyjän käyttäytymisestä kaupantekotilanteessa ja toisinaan ostajat voivat suhtautua samaan tilanteeseen päinvastaisin tavoin. Esimerkiksi ison tilauksen saapuessa yritykseen toimitusjohtaja voi nähdä kasvun mahdollisuuksia ja tahtoo investoida siihen, kun taas tilauksen valmistumisesta vastaava esimies voi kokea olevansa pulassa ja tarvitsee pikaisesti uuden tuotteen voidakseen saada asiakkaan tilauksen toimitettua. (Miller ym. 2011, 94.) Molemmat tilanteet ovat otollisia kaupalle, mutta vaativat myyjältä hyvin erilaista toimintaa.

Välinpitämättömästi kauppaan suhtautuva ostaja pitää nykyistä tilannetta tarpeeksi hyvänä, eikä näe tarvetta sen muuttamiselle. Hän ei koe, että myyjän tarjous muuttaa tilannetta suuntaan tai toiseen, eikä ole tämän takia avoin keskustelulle. (Miller ym. 2011, 95.) Yli-itsevarmasti suhtautuva ostaja sen sijaan kokee, että yritys toimii nykyisellään niin hyvin, että myyjän tuote tai palvelu voi ainoastaan haitata sen nykyistä toimintaa. Strategiakirjan mukaan yli-itsevarmaa ostajaa on miltei mahdotonta suostutella ymmärtämään tarjouksen mahdollisuuksia. (Miller ym. 2011, 101.)

Strategia määrittelee molemmat välinpitämättömän ja yli-itsevarman ostajan punaisiksi lipuiksi kaupalle. Yleinen ohjeistus on, että välinpitämättömästi suhtautuvat ostajat voi yrittää vielä saada toiveikkaiksi kaupasta ottamalla heidät esimerkiksi mukaan kasvua hakevan tai pulassa olevan ostajan kanssa, mutta yli-itsevarmisiin ostajiin pätee lähinnä odottaminen. Suhtautumistapojen analyysin onkin tarkoitus antaa myyjälle

näkökulmaa siihen, miten hänen kannattaa pyrkiä myymään tuotettaan ja kuinka saada mahdollisimman moni kaupassa mukana oleva osapuoli suhtautumaan kauppaan myönteisesti. (Miller ym. 2011, 103.)

Henkilökohtaiset voitot

Henkilökohtaiset voitot (Winning Conditions) ovat yksi Miller Heiman strategian omaleimasimpia osuuksia. Strategia tekee eron tulosten ja voittojen (Results and Wins) välille ja tämä ohjaa myyjää miettimään tapaansa, jolla hän esittää tarjouksensa kullekin ostajalle (Miller ym. 2011, 123). Tulokset ovat tuotteen tai palvelun tuottamia kvantitatiivisia ja helposti esiin tuotavissa olevia hyötyjä, jotka ovat pitkälti universaalisti samat näkökulmasta riippumatta (Miller ym. 2011,124). Tulokset ovat esimerkiksi prosentuaalista kasvua tuottavuudessa, vähempiä työtunteja ja tuoteportfolioon liitettävissä olevia lisäpalveluja. Tulokset on helppo tuoda esiin tuote-esityksissä ja ne on yleensä myös mahdollista ja tarpeellista laittaa numeromuotoon. Voitot ovat sen sijaan jokaiselle ostajalle henkilökohtaisia, huomattavasti enemmän persoonaan meneviä lopputuloksia, joita tuotteen tai palvelun käyttöönotto heille tuo. Voitot ovat muun muassa tunnetta siitä, että pystyy solmimaan hyviä kauppvoja, auktoriteettia yrityksen sisällä ja kontrollin tunnetta olemassa olevista prosesseista ja tuotannosta. Voitot ovat tunnepohjaisia ja voivat vaihdella paljonkin eri henkilöiden välillä yrityksessä. (Miller ym. 2011, 125-127).

Strategian hiominen tulosten ja voittojen kautta antaa myyjälle suuntaa siihen, mitä puolia tuotteessa hän tuo esille kullekin ostajalle. Optimaalisimmassa tilanteessa myyjä esittelee rationaaliset tulokset ja nivoo ne samanaikaisesti jokaisen ostajan henkilökohtaisiin voittoihin. Esimerkiksi tuotantoa tehostava ratkaisu voi olla toimitusjohtajalle merkki hänen kyvystään tehostaa yrityksen toimintaa ja tuotannosta vastaavalle esimiehelle taas tuoda varmuuden yrityksen kyvystä vastata asiakkaiden tarpeisiin. Voittoa voi olla vaikea selvittää niiden henkilöön menevän luonteen takia ja tässä auttaakin yleensä vinkkien kysyminen coachilta tai muilta ostajavaikuttajilta (Miller ym. 2011, 131). Onkin mielenkiintoista seurata, voiko jossain vaiheessa digitaalinen tiedonhaku auttaa profiloimaan asiakkaita ja löytämään tietoa, joka voi auttaa oikeiden voittotilanteiden löytämisessä.

Ideaaliasiakasprofiili

Ihanneasiakasprofiili (Ideal Customer Profile) on strategiassa elementti, joka siirtyy käsittelemään yksittäisen kaupan sijasta myyjän kaikkia käsillä olevia asiakkaita ja

auttaa löytämään niistä parhaat ja potentiaalisimmat tulevaisuuden asiakkaat. Ihannesiakkaan profiili muodostetaan tarkastelemalla aiempia hyviä ja huonoja asiakkuuksia ja "tislamalla" niitä yhdistävät ominaisuudet (Miller ym. 2011, 209). Työkalu kehottaa etsimään menneistä asiakkuuksista sekä parhaat, että huonoimmat ja sen jälkeen tutkimaan, mitkä ominaisuudet yhdistävät molempia kategorioita. Tämän jälkeen parhaimpien asiakkaiden hyvistä ominaisuuksista kootaan yhdistävät tekijät ja vastaavasti huonoimpien asiakkaiden ominaisuuksista niiden vastakohtat. Tämän analyysin perusteella löytyneistä asiakasominaisuuksista valitaan viisi parasta ja näistä muodostetaan ideaaliasiakas. Jokaista asiakasta voidaan tämän jälkeen tarkastella näiden viiden ominaisuuden valossa ja löytää näin sekä asiakkaat, joihin kannattaa keskittyä, että yksittäisen kaupan kohdalla elementit, joita parantamalla kaupan onnistumisen mahdollisuuksia voidaan edistää. (Miller ym. 2011, 206-210.) Jos esimerkiksi ihanneasiakasprofiilissa korostuu koettu hyöty tapahtuman ympärilleen muodostamasta verkostosta, kannattaa myyjän varmistaa, että hän tuo selkeästi esille verkoston hyötyjä kunkin asiakkaan liiketoiminnalle.

Miller Heiman osoittaa ideaaliasiakkaankin kohdalla henkilökohtaisuuteen pohjaavan perusluonteensa pyytämällä työkalua käyttävää myyjää keskittymään demografisten tekijöiden sijaan ihanneasiakkaan psykograafisiin ominaisuuksiin (Miller ym. 2011, 203). Näitä ovat muun muassa asiakkaan kokemus arvo, kyvykyys neuvotella ja halu löytää yhteistyön mahdollisuuksia. Kovempaan statistiikkaan perustuvat demografiat tulee ottaa huomioon, mutta työkalun käyttäjää ohjataan keskittymään erityisesti psykograafisiin tekijöihin. "Parhaat" ja "huonoimmat" asiakkaat eivät siis perustu mitattavissa oleviin lukuihin tai menneisiin laskennallisiin tuloksiin, vaan pääosin myyjän omaan mielipiteeseen ja tunteisiin.

Myyntiputki

Myyntiputki (Sales Funnel) on elementti, joka auttaa myyjää suunnittelemaan ajankäyttöään ja priorisoimaan kauppansa tehokkaasti. Myyntiputki keskittyy yksittäisiin kauppoihin ja antaa kehikon, jolla järjestellä eri kaupat järjestykseen perustuen niiden vaiheeseen myyntiprosessissa. (Miller ym. 2011, 220.) Miller Heimanin myyntiputki liikkuu moniin muihin myyntiputkiin verrattuna hyvin yleisellä tasolla ja se keskittyy selkeiden toimintaohjeiden antamisen sijaan analysoimaan kauppvoja sen mukaan, kuinka pitkälle asiakkaan kanssa on päästy keskustelemaan tarpeista ja tarjotuiden tuotteiden tai palvelujen sopivuudesta noihin tarpeisiin. Myyntiputkessa on neljä tasoa: universumi, putken yläpuolella, putkessa ja muutamat parhaat.

Universumissa (Universe) olevat kaupat ovat prospekteja ja mahdollisuuksia ja vaativat lisää tutustumista, jotta voidaan todeta kauppohen olevan edes mahdolliset (Miller ym. 2011, 224). Yleensä myyntiputkissa näitä kaupan mahdollisuuksia kutsutaan prospekteiksi tai liideiksi. Kun kauppaan on tutustuttu tarkemmin ja löydetty data osoittaa, että myyjän tarjoamalle tuotteelle tai palvelulle on tarve, siirtyy kauppa putken yläpuoliseen osuuteen (Above the Funnel) ja myyjä alkaa aktiivisesti kontaktoida yritystä.

Myyjän löydettyä sopivan kontaktihenkilön kaupan prospektiyrityksestä, otettua yhteyttä tähän onnistuneesti ja saatua varmistuksen kontaktihenkilöltä siitä, että ns. "market fit", eli yhteys asiakkaan tarpeiden ja tarjotun tuotteen tai palvelun välillä on, voi kauppa siirtyä putkeen (Inside the Funnel) (Miller ym. 2011, 225). Kaupan siirtyessä putkeen myyjän pitää aloittaa laajempi kontaktointityö, löytää ja luoda suhde oikeisiin ostajarooleihin ja aktiivisesti parantaa asemaansa asiakasyritykseen nähden edistääkseen kauppohen onnistuneesti. Mikäli asiakkaan kanssa tehty työ on onnistunutta ja myyjä pääsee asemaan, jossa kaupat ovat 90 % varmuudella lyöty lukkoon, siirtyy kauppa muutaman parhaan joukkoon (The Best Few) (Miller ym. 2011, 226). Tässä vaiheessa on jäljellä enää joukko tarkoin määriteltäjä toimenpiteitä, jotka myyjän tulee tehdä saadakseen kauppa valmiiksi: esimerkiksi sopimuksen kirjoittaminen, tarvittavien kaavakkeiden täyttäminen ja aikataulusta sopiminen työryhmien välillä. Näiden toimien jälkeen kauppa siirtyy voitetuksi.

Myyntiputken tarkoituksena on, että se auttaa myyjää arvioimaan ajankäyttöään eri vaiheiden välillä ja suorittamaan toimenpiteet oikeassa järjestyksessä. Strategia ehdottaa, että myyjä käy ensin läpi muutamat parhaat ja suorittaa niihin vaadittavat toimenpiteet, jotta kaupat saadaan varmasti valmiiksi. Tämän jälkeen strategia kuitenkin ehdottaa myyjää siirtymään universumissa oleviin yrityksiin. Tämä tehdään, jotta vältetään myyntialalla usein esiintyvä "vuoristorataefekti", jossa myyjä saa usean kaupan pääteltyä samaan aikaan, mutta sen jälkeen kauppohen ei synnykään taas pitkään aikaan (Miller ym. 2011, 234). Myyntiputken käsittely Miller Heimanin ohjeiden mukaan pitäisi oletetusti auttaa korjaamaan tämä ongelma, koska myyjä on aktiivisesti myös aloittamassa uusia kauppohen, eikä keskity vain olemassa olevien kauppohen edistämiseen. Universumissa olevien kauppohen läpikäymisen jälkeen myyjä käy läpi putken yläpuolella ja putkessa olevat kaupat.

4.3 Strategiatyökalu käytännössä

Myyntiorganisaatiolle, jolla ei ole minkäänlaista selkeää strategista struktuuria kauppajen edistämiseksi, tuo Miller Heiman myyjälle hyvää näkökulmaa oman toimintansa analysoinnille. Työkalulle on ominaista sen tapa pilkkoa kauppiaan vaikuttavat henkilökohtaiset ja tavallaan näkymättömissä olevat mielipideasiat selkeiksi kokonaisuuksiksi, joita voi analysoida ja joihin voi suhtautua pragmaattisesti. Etenkin suhtautumisen ja henkilökohtaisten voittojen elementit auttavat miettimään kauppiaan osallistuvien osapuolten henkilökohtaisia näkökulmia ja sen jälkeen muodostamaan taktiikan, joka ottaa huomioon nämä aspektit. Lisäksi työkalu huomioi hyvin myyjän mahdolliset sokeat pisteet ja yleiset sudenkuopat päivittäisessä myyntityössä. Etenkin sen tarjoama myyntiputki on käytännönläheinen, vaikka se ei annakaan suoria toimintaohjeita eri vaiheisiin lainkaan. Se sen sijaan ottaa huomioon myyjän ammatissa yleisen ongelman, liiallisen keskittymisen käsillä oleviin kauppaihin, ja tarjoaa tähän hyvin konkreettisen näkökulman, jolla prospektointi pidetään mukana myyntiprosessissa.

SHIFTin myyntiprosessiin työkalu ei kuitenkaan istunut ongelmitta. Sen syvälinen suhtautuminen kuhunkin yksittäiseen kauppaan aiheuttaa helposti tilanteen, jossa liian aikaisessa vaiheessa tehty analyysi kaupoista osoittaa vain valtavan määrän aukkoja strategian vaatimissa tiedoissa, eikä se näin auta eteenpäin tilanteen arvioinnissa. SHIFTin käyttämässä hyvin suoraviivaisessa prosessissa, jossa ensimmäisen tapaamisen jälkeen pyritään saamaan seuraavaksi tarjous asiakkaalle, on Miller Heimanin käyttö taas helposti liian myöhässä ensimmäisten kontaktien jälkeen. Työkalu vaatii tietyn määrän syvällistä perehtymistä kauppaan osallistuvien osapuolien ajatuksiin ja se tuntuukin olevan perustettu ajatukselle, että myyjä pääsee tapaamaan osapuolia useamman kerran tai on luonut heihin tarpeeksi hyvän asiakassuhteen keskustellakseen yksityiskohdista useasti puhelimitse. Tämä ei aina ole SHIFTin kaupoissa mahdollista, joten Miller Heimanin täysi käyttö vaatiikin kauppajien lähestymistä hieman eri kulmasta, kuin normaalisti on tehty. Se sopii nykyiseen prosessiin ehkä parhaiten niin, että tietyt elementit (kuten ostajaroolien löytäminen ja suhtautumistapojen poimiminen) pidetään mielessä kaupan alusta lähtien, mutta täysi strateginen analyysi tehdään ensimmäisen tapaamisen ja tarjouksen lähettämisen välissä.

Toinen Miller Heimania yleisesti vaivaava ongelma on sen normaalia esoteerisempi terminologia ja lähestymistavat. Esimerkiksi myyntiputken "universumi" on sanana tarpeettoman mahtipontinen, vaikka tarkoittaa käytännössä normaalin myyntijargonin prospektia tai liidiä. Lisäksi monet strategian elementit perustuvat vahvasti myyjän omiin ajatuksiin ja "vatsanpohjatuntemuksiin". Vaikka nämä toimivatkin analyysityökaluina aivan hyvin, muun muassa. Asta Raamin kirja Älykäs intuitio antaa hyvin vahvan tieteellisen pohjan intuitiivisten ajatusten käyttämiseksi arjen työelämässä (Raami 2016. 49.), niin organisaatioissa, joka ei ole tottunut tällaisten tuntemusten käsittelemiseen, voi myyjän olla vaikea perustella tekojensa perustuvan hänen omiin "fiiliksiinsä". Tämä toi myös vaikeuksia tuoda esiin mahdollisuuksia metodin käyttämiseen SHIFTin myyntiprosessissa.

Myöskään digitaalisten työkalujen kanssa Miller Heiman ei alkanut toimimaan ongelmitta, sillä sen vahva painotus myyjän hiljaiseen tietoon ja kauppakohtaisiin tuntemuksiin tekee siitä hyvin vaikeasti autettavan digitaalisin keinoin. Esimerkiksi Vainu puhuu digioppaassaan Opas myynnin prospektointiin (Vainu.io Software Oy 2018.) ideaaliasiakkaan muodostamisesta, mutta heidän tarjomansa työkalu ei auta Miller Heimanin keskittyessä demograafisen tiedon sijaan psykograafisiin aspekteihin myyjän tarjoaman tuotteen ja asiakkaan tahtotilan välillä. Näihin ajatuksiin pohjautuen tässä luvussa esitellään myöhemmin sähköpostivaihto BusinessEdgen Kimmo Toivakan kanssa ja etsitään Miller Heiman -strategiaa täydentäviä digitaalisia työkaluja.

Alla oleva taulukko kuvaa aiemmin esiteltyä SHIFT Events Oy:n kumppanimyynnin prosessia ja vertaa sitä Miller Heiman -asiakasstrategian myyntiputkeen. Taulukosta voidaan huomata, että suurin osa prosessin eri osista tapahtuu ”Myyntiputkessa” -vaiheessa. Tämä tuo esiin mahdollisen syyn sille, miksi SHIFTin myynnin prosessia on toisinaan vaivannut liian kapea keskittyminen vain käynnissä oleviin kauppoihin. Vaikka tämä on tietenkin tärkeää, tulee myyjän myös muistaa aktiivisesti tehdä prospektointi- ja kontaktityötä sellaisten asiakkaiden kanssa, jota eivät vielä ole myyntiputkessa. Miller Heimanin tarjoama näkökulma myyntiprosessiin ja sen neuvoma myyntiputken käsittelyjärjestys auttaa tämän priorisointiongelman ratkaisemisessa hyvin.

MH -myyntiputken osa	Vaihe	Työkalut	
Universumi	Prospektointi	Vainu LinkedIn Google	HubSpot
Myyntiputken yläpuolella	Kontaktointi	LinkedIn Puhelin Email	
Myyntiputkessa	Tarvekartoitus	Google Vainu	
Myyntiputkessa	Tarjous	Office Email	
Myyntiputkessa	Neuvottelu	Puhelin Email	
Muutamat parhaat	Clousaus	Google Drive	

Taulukko 2. SHIFTin kumppanimyynnin prosessi ja Miller Heiman -myyntiputki

4.4 Miller Heiman -asiakasstrategia ja digitaaliset työkalut

Edellisessä luvussa esiteltyjen digitaalisten työkalujen ja Miller Heiman -metodiikan yhdistämiseen liittyvien ongelmien ratkaisemiseen kysyttiin sähköpostitse neuvoa BusinessEdgen Kimmo Toivakalta, Suomessa toimivalla ainoalla Miller Heiman -metodiikan edustajalta. Kysymysten inspiraationa käytettiin Tim Ferriksen kirjassaan Tribe of Mentors käyttämää kysymyspatteristoa, jonka avulla hän on saanut maailman johtavia ajattelijoita, yrittäjiä ja urheilijoita avautumaan menestyksensä avaimista (Ferris 2017, 5.). Kysymyksillä pyrittiin emuloimaan Ferriksen tapaa ankkuroida kysymyksensä haastateltavan omiin kokemuksiin jättäen näin vähemmän tilaa ideologisille vastauksille. Kysymykset olivat:

1. Käytättekö itse jotain digitaalisia työkaluja (esim. LinkedIn, Vainu tai HubSpot) yhdessä Miller Heimanin Strategic Sales -strategian kanssa esim. täydentämään siinä tarvittavia tietoja?
2. Kuinka hyödylliseksi koette digitaalisten työkalujen käytön strategian tukena?

Ensimmäisellä kysymyksellä haluttiin selvittää, mitä työkaluja Miller Heimania itse edustava organisaatio käyttää oman myyntinsä tukena. Oletuksena oli, että heidän myyntistrategiassaan Miller Heiman on alusta loppuun mukana. Toivakan antama vastaus varmensi tämän oletuksen ja antoi hyvin näkemystä digitaalisten työkalujen käytöstä suhteessa Miller Heiman -strategiaan:

Me käytämme erilaisia tietokantoja ja some-työkaluja kyllä, mutta enemmänkin prospektoinnissa, vähemmän Blue Sheet vaiheessa. Lähinnä jos tulee RFI tai RFP "puskista", pakko hakea mahdollisia ostovaikuttajia jostain tietokannasta mikäli RFP:ssä ei ole riittävästi tietoa. Silloin eri tietokannat ovat hyödyllisiä. Blue Sheet tarvitaan kuitenkin jotta voimme tehdä päätökseen lähdemmekö mukaan ja jos niin millä resursseilla.

Toivakan vastaus tuo hyvin esiin, että digitaaliset työkalut ovat Miller Heiman -strategian käytössä eniten hyödyllisiä prospektoinnissa, eivätkä enää niinkään kaupan jo lähdettyä käyntiin. Vastaus antaa tukea oletukselle, että digitaalisten työkalujen tuomat mahdollisuudet käsitellä dataa ja tietokantoja tehokkaasti ovat tehokkaita nimenomaan prospektoinnin vaatimien laajojen datamassojen ja mahdollisuuksien käsittelemisen kanssa. Toivakka viittaa vastauksessaan Blue Sheet -vaiheeseen, joka tarkoittaa tässä opinnäytetyössä aiemmin esiteltyjen Miller Heiman -avainelementtien läpikäymistä ja niiden soveltamista kulloinkin käsillä olevaan kauppaan. Ensimmäisten

kontaktien jälkeen metodiikassa siirrytään nopeasti niin henkilökohtaiselle tasolle, että digitaaliset työkalut eivät enää anna arvoa prospektointivaiheen jälkeiseen vaiheeseen prosessia. Tätä ajatusta vahvasti vastaus toiseen kysymykseen, jolla haluttiin varmistaa digitaalisten työkalujen koettu hyödyllisyys myyntityössä:

Kuinka hyödyllisiä erilaiset digitaaliset työkalut/tietokannat ovat? Prospektoinnissa erittäin hyödyllisiä (Miller Heiman Group menetelmistä Conceptual Selling / Securing Strategic Appointments tai Professional Selling Skills ovat enemmän prospektointiin sopivia menetelmiä kuin Strategic Selling, joka on menetelmä/prosessi yksittäisen SSO:n voittamiseen). Myyntisyklin Blue Sheet vaiheessa hyödyllisyys ei kummoinen ole, kaikki on kuitenkin varmistettava per SSO. Tällä hetkellä taitaa olla yksi SSO työn alla jossa olemme joutuneet turvautumaan tietokantoihin, yritimme arvailla Voitto-Tuloksia, mutta osuimmeko oikeaan jää nähtäväksi. RFP päällä, joten asiakkaalta ei saa tietoa... Hyödyllisiä siis prospektointivaiheessa, käytämme paljonkin; Blue Sheet vaiheessa vähemmän.

Toivakka jatkaa vastauksessaan digitaalisten työkalujen hyötyjen alleviivaamista prospektointivaiheessa. Opinnäytetyön pohjana käytetty Strategic Selling on Toivakankin vastauksen mukaan nimenomaan hyödyllinen yksittäisen kaupan (SSO: Single Sales Objective) saattamisessa onnistuneeseen päätökseen, eikä tämän metodiikan tueksi ole toistaiseksi kehitetty arvoa antavia digitaalisia työkaluja. Voitto-tulosten (Winning Conditions) osuminen oikeaan jäi Toivakan vastauksessakin lopulta arvailuksi. Sähköpostivaihdossa kysyttiin vielä tarkennusta heidän käyttämiinsä digitaalisiin työkaluihin, mutta tähän Toivakka ei valitettavasti enää voinut vastata.

Sähköpostivaihdon perusteella uusien digitaalisten työkalujen tarkastelu rajataan prospektoinnin työkaluihin ja Miller Heiman Groupin itse tarjoamaan Scout -ohjelmaan. Opinnäytetyön lähtöoletuksena on, että digitaalisten työkalujen tulee nimenomaan tukea olemassaolevia prosesseja ja koska Miller Heiman on tämän opinnäytetyön kontekstissa asetettu myyntiprosessin pohjaksi, on perusteltua rajata digitaalisten työkalujen tarkastelu niihin osa-alueisiin, joissa niiden voidaan katsoa oikeasti tukevan prosesseja. Toivakan kanssa käydyn sähköpostivaihdon perusteella tarkastelu voidaan siis rajata prospektointivaiheeseen. Erilaisten prospektointityökalujen selvitystyöstä kerrotaan tarkemmin luvussa 6.

5. MYYNTITIIMIN ROOLIEN SELKEYTTÄMINEN

Myynti on vahvasti myös tiimissä tapahtuvaa toimintaa ja ollakseen tehokas myyjän täytyy myös tietää kenelle hänen kuuluu kommunikoida kauppansa etenemisestä, mitä siitä kertoa ja kuinka pitkälle prosessia hänen vastuunsa asiakkaan hoitamisesta jatkuu. Teknologian kehitys on muuttanut myynnin luonnetta merkittävästi – myyjällä on käytössään jatkuvasti kasvava repertuaari erilaisia keinoja olla asiakkaaseen yhteydessä ja kommunikoida. Digitaalinen ympäristö eroaa hyvin paljon ovelta-ovelle-kaupparatsuista tai markkinakojulla huutamisesta, mutta tarjoaa samalla uusia ja parhaimmillaan skaalautuvia keinoja myynnin toteuttamiseen. Uusi ympäristö luo aina tarpeen myös uusille rooleille ja myyntikeskustelussa onkin viime vuosina ollut pinnalla aihe siitä, miten moderni myynti pitäisi ylipäättään organisoida.

Kirjassaan Myyntikapina yksi Suomen tunnetuimmista myyntivaikuttajista Mika D. Rubanovitsch esittelee seitsemän uutta myyntitiimin jäsentä, joilla väitetyesti saadaan muodostettua digitaalisessa ympäristössä perinteisempiä malleja paremmin toimiva myyntiprosessi (Rubanovitsch 2018, 41). Kirjassa LämpöYkkösen markkinointi- ja it-päällikkö Martti Perkkiö kutsuu tätä tuotantolinjastoksi ja tämä kuvastaakin hyvin sitä, miten roolitukset muodostavat toimivan myyntiputken, jossa asiakasta voidaan huomioida tehokkaasti läpi myyntisyklin. Rubanovitsch esittää kirjassa, että tehokkain tapa toteuttaa tämä myyntisykli, on muodostaa tietyistä roolaista koostuvia myyntisoluja (tiimejä). Rubanovitsch kertoo kirjassaan mukailevansa Rhys Metlerin Sales Force Search -artikkelia (Metler 2017). Tässä luvussa käydään läpi nämä seitsemän roolitusta ja verrataan sen jälkeen niiden toimivuutta SHIFTin myyntiprosessin kontekstissa.

5.1 Seitsemän uutta myyjäroolia

Etämyyjä

Etämyyjän (Inside Sales) tehtävä on luoda ja ylläpitää asiakassuhteita etäyhteyden kautta. Tämä tapahtuu seuraamalla yrityksen markkinointikampanjoiden tuottamia kontakteja ja prospekteja ja kontaktoimalla näitä puhelimitse tai sosiaalisessa mediassa. Inside Sales vastaava siis validoi prospekteja ja tuo näitä lähemmäs

yrittäjien myyntiputkea olemalla heihin yhteydessä ja tarjoamalla heidän tarvitsemaansa lisätietoa. (Rubanovitsch 2018, 42.)

Kasvokkain myyjä

Asiakkaan kanssa käytävästä kasvokkain tapahtuvasta vuorovaikutuksesta vastaa Kasvokkain myyjä (Outside Sales). Hän toimii kuten monet myyntiedustajat ovat perinteisesti toimineet: käy asiakkaan toimistolla tapaamisissa ja toimii suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Outside Sales -myyjän tehtävään kuuluvatkin yleensä vahvempaa luottamussuhdetta vaativat toimet ja hän toimii usein enemmänkin konsulttina ja muutosagenttina, kuin perinteisessä myyjän roolissa. (Rubanovitsch 2018, 43.) Kasvokkain myyjän rooli on sitä, mitä suurin osa SHIFTin myyntitiimistä on tähän asti tehnyt.

Myynnin tuki

Myynnin tuki (Sales Support) toimii myynnin taustatukena ja eräänlaisessa back-office roolissa myyjien avustajana. Hänen tehtävänsä on helpottaa myyntiprosessia, nopeuttaa sen monia taustaprosesseja ja auttaa kauppojen päättämässä tehokkaasti. Tämä tapahtuu esimerkiksi luomalla asiaksprofiileja, täyttämällä asiakastietokantaa uusilla prospekteilla ja asiakkaiden kontaktitietoja selvittämällä (Rubanovitsch 2018, 43).

Asiakaspalvelija

Asiakaspalvelijan (Client Services) rooli vastaa pitkälti perinteistä asiakaspalvelijan työnkuvaa. Hänen tehtävänä on asiakkaiden juoksevien tarpeiden ja ongelmien ratkaiseminen, asiakassuhteiden ylläpito sekä pitkäaikaisen kauppasuhteen rakentaminen. Client Services -edustajan rooli voidaan nykyään toteuttaa hyvin helposti kokonaan etänä, eli hänkään ei välttämättä koskaan näe asiakkaitaan kasvokkain. (Rubanovitsch 2018, 43.)

Liidien tuottaja

Liidien tuottaja (Lead Generator) on vastuussa uusien potentiaalisten asiakaskontaktien luonnista, arvioinnista ja kehityksestä. Hän pyrkii tuottamaan uusia potentiaalisia asiakkaita esimerkiksi luomalla uusia asiakasverkostoja ja tuottamalla markkinaselvityksiä. Hänen tehtävänä on myös arvioida eri asiakaskontaktien kaupallista arvoa nyt ja tulevaisuudessa. (Rubanovitsch 2018, 44.) Alkuperäismateriaali ei selvennä, miten liidien tuottajan rooli tarkalleen eroaa etämyyjän roolista, mutta

voidaan olettaa, että liidien tuottaja on toimenkuvana strategisempi ja enemmän keskittynyt täysin uusien markkinoiden löytämiseen.

Liiketoiminnan kehittäjä

Liiketoiminnan kehittäjän (Business Development Manager) tehtävänä on tuoda yritykseen täysin uutta liiketoimintaa etsimällä, keksimällä ja luomalla uusia kaupan mahdollisuuksia ja tuotteita (Rubanovitsch 2018, 44). Uudet tuotteet pitää usein kehittää yhdessä uusien asiakkaiden kanssa, joten Business Developerin tehtävään kuuluu myös aktiivisesti kontaktoida uusia asiakkaita ja käydä keskustelua näiden kanssa etänä tai kasvokkain. Liiketoiminnan kehittäjän tehtävä risteää monen muun myyntisolun roolin kanssa ja hänen tehtävänään onkin oletettavasti toimia läheisessä yhteistyössä muiden uusiin asiakkuuksiin keskittyvien roolien kanssa.

Asiakassuhteen hoitaja

Asiakassuhteen hoitajan (Account Manager) rooli on pitää huolta nykyisistä asiakkasta, luoda asiakassuhde heidän kanssaan ja pyrkiä etsimään keinoja, joilla asiakkuuden arvoa pystytään kasvattamaan. Asiakassuhteen hoitajan tehtävänä on varmistaa asiakkuuden jatkuvuus ja asiakastyytyväisyys. (Rubanovitsch 2018, 45.) Lähdemateriaali ei vertaa asiakassuhteen hoitajan roolia hieman samankaltaiseen myynnin tuen rooliin, mutta jälleen on oletettavaa, että asiakassuhteen hoitajan rooli on luonteeltaan strategisempi ja henkilökohtaisempi. Myynnin tuki on roolina reaktiivisempi ja toimii enemmän päivittäisten tehtävien parissa.

5.2 Myyjäroolien vertaamista SHIFTin prosessiin

Alla olevassa kaaviossa vertaan SHIFTin nykyistä myyntiprosessia Rubanovitschin kirjassa esiteltyihin Sales Pod -roolituksiin. Kuten kaaviosta näkyy, roolituksia voidaan hyvin soveltaa SHIFTin myyntiprosessiin yhdistäen tiettyjä rooleja. Roolit kasaantuvat nykyisessä myyntiprosessissa neljään yleiseen kategoriaan: liidien tuottaminen (liidien tuottaja ja etämyyjä), asiakasneuvottelu ja kaupan edistäminen (kasvokkain myyjä ja myynnin tuki), olemassaolevien asiakkaiden hoito (asiakaspalvelija ja asiakassuhteen hoitaja) ja läpi koko prosessin kulkeva yleinen kehittämistyö (liiketoiminnan kehittäjä).

SHIFTin myyntiprosessi vaihe	IS	LG	BDM	OS	SS	CS	AM
Prospektointi	X	X	X				
Kontaktointi			X	X	X		
Tarvekartoitus			X	X			
Tarjous			X	X	X		
Neuvottelu			X	X	X		
Clousaus			X	X	X		
-> Account management ja jälkihoito						X	X

Taulukko 3. SHIFTin myyntiprosessi ja Sales pod- roolitus

Taulukon pohjalta voidaankin ehdottaa, että SHIFTin myyntitiimin roolitus voidaan selkeyttää koostamalla tiimi neljästä roolista ja keskittymällä näiden roolien välisen yhteistyön kehittämiseen. Roolit voidaan nimetä Sales Pod -roolituksen pohjalta: liidien tuottaja, kasvokkain myyjä, asiakassuhteen kehittäjä ja liiketominnan kehittäjä. Yhdistämällä SHIFTin aiempaa myynnin prosessia ja Sales Pod -roolituksen kuvauksia, voidaan antaa selkeät rajat ja toimintakuvaukset kuhunkin rooliin, jotka tuovat näin selkeyttä kunkin myyjän päivittäiseen toimintaan. Lisäksi roolit antavat asiakkaalle selkeän vastuuhenkilön asiakassuhteen kussakin vaiheessa. Roolituksen ja vastuiden selkeyttäminen myös mahdollisesti helpottaa myyntitiimin yhteistyötä muiden organisaation tiimien kanssa, koska kukin asiakas voidaan aina osoittaa suoraan tietylle vastuuhenkilölle riippumatta siitä, missä vaiheessa myyntiprosessia tämä on.

6. DIGITAALISTEN TYÖKALUJEN TOIMIVUUKSIEN ARVIOINTIA

Toimiva asiakasstrategia ja selkeät roolit ovat pohja, jolle myyjä rakentaa toimintaansa. Myynti konkretisoituu kuitenkin vasta päivittäisessä tekemisessä ja strateginen pohjatyö on ajallisesti vain pieni osa myyjän päivittäisiä toimia. Nämä päivittäiset myyntitoimet taas perustuvat yhä vahvemmin erilaisiin digitaalisiin työkaluihin. Oikeiden työkalujen löytäminen, niiden toiminnan optimoiminen ja tehokas käyttö nousivatkin tärkeiksi ongelmakohtiksi sekä Sini Toivosen haastattelussa, että kirjoittajan omassa analyysissa. Tässä luvussa käydään läpi SHIFTin käyttämiä digitaalisia työkaluja ja verrataan niiden toimivuutta suhteessa aiemmin esiteltyihin kehitysehdotuksiin Miller Heiman -asiakasstrategian ja uusien myyjäroolien suhteen. Tarkoituksena on selvittää työkalujen potentiaalinen hyöty myyntiprosessissa ja tehdä johtopäätöksiä siitä, kannattaako niiden käyttöä jatkaa tai kannattaako niitä ottaa käyttöön. Tarkastelu rajataan koskemaan kolmea työkalua: Vainua, LinkedIniä ja Miller Heimanin Scout -ohjelmaa. Tämä pohjaa sekä aiemmin tehtyihin rajauksiin siitä, että selvitystyö keskittyy pääasiallisesti myyjän päivittäisen myyntityön kehittämiseen ja Kimmo Toivakan kommentteihin siitä, että digitaaliset työkalut ovat hyödyllisimmillään prospektointivaiheessa. HubSpot ja Google Drive ovat työkaluina jo vakiinnuttaneet asemansa SHIFTin myyntiprosessissa, joten niiden analysoimista ei nähty opinnäytetyön rajoitusten valossa tarpeelliseksi.

Vainu

Vainu tarjoaa laajan parametrikirjon yritysten löytämiseen erilaisten demografisten tietojen pohjalta. Se siis periaatteen tasolla tarjoaa mielenkiintoisia mahdollisuuksia Miller Heimanin myyntiprosessin universumi -vaiheeseen. Toinen Miller Heimanin analyysiä tukeva toiminto Vainussa on Analyser. Toimintoon voi määrittää tietyt yritykset, ja se näyttää sen jälkeen niitä yhdistävät maantieteelliset, demografiset ja teknografiset (yrityksen nettisivuillaan käyttämä teknologia) tiedot. Tätä toimintoa voidaan käyttää tarkentamaan ja täydentämään Ihanneasiakasprofiilia strategiatyökalussa, ja muun muassa McKinsey & Companyn blogi väittääkin, että dataan perustuva ihanneasiakasprofiili on hyödyllisempi, kuin vain myyjän oman analyysin pohjalta koottu profiili (Atkins ym. 2016, 10).

Myyntikapinan pohjalta koostettuihin myyjäroolien toimintaan Vainu vaikuttaa eniten etämyyjän roolin toimintaan. Etämyyjä voi käyttää sen ominaisuuksia löytääkseen uusia prospekteja ja saadakseen ilmoituksia yrityksissä tapahtuvista muutoksista. Vainu pystyy reagoimaan yrityksissä tapahtuviin muutoksiin ja antamaan tietoa esimerkiksi yrityksessä tapahtuvista avainhenkilöiden vaihdoksista tai uusista teknologisista investoinneista. Tätä tietoa voidaan käyttää lisäämään myyjän tietämystä yrityksestä kokonaisuutena ja antamaan esimerkiksi vinkkejä siihen, miksi hänen kannattaisi lähestyä yritystä uudestaan. Vainua voi siis teoriassa pitää myyjän päivitettyinä yrityksen tapahtumista. Myyjä voi näin keskustelussa aloittaa hyvillä pohjatiedoilla, eikä aikaa tarvitse tapaamisessa käyttää yrityksen viimeisimpien uutisten kertaamiseen. Tämä on jo myös muodostunut standardiksi alalla - asiakkaat olettavat, että myyjä on selvillä heidän asioistaan ja perinteisiä yritysesittelyjä tehdään nykyään yhä harvemmin.

SHIFTin myyntitiimi on kuitenkin epäonnistunut tähän asti Vainun tehokkaassa hyödyntämisessä. Kokemus on osoittanut, että tapahtumamyynnin ostosignaalit ovat niin erilaisia verrattuna niihin, mitä Vainu tarjoaa, että palvelun tehokas käyttö voi osoittautua vaikeaksi, vaikka myyntitiimin roolituksia uusittaisiinkin. Vainu ei myöskään onnistu tarjoamaan Miller Heimanin käyttöön lisäarvoa toiminnallisuuksillaan johtuen sen keräämän datan luonteesta. Vainu kerää ja seuraa dataa yrityskohtaisella tasolla, mikä aiheuttaa ongelmia, kun sitä yritetään yhdistää Miller Heimanin henkilökohtaiseen lähestymistapaan. Vainu on hyvä organisoimaan dataa eri yritysten demograafisesta tiedosta, mutta suurin osa Miller Heimanin prosessista perustuu psykograafiseen tietoon, joka pohjautuu huomattavasti enemmän myyjän omiin henkilökohtaisiin suhteisiin asiakasyrityksessä työskentelevien henkilöiden kanssa.

Analysoimalla Vainun mahdollisuuksia tuoda arvoa Miller Heiman -prosessiin tai uusille myyjärooleille tullaan siis tulokseen, että sen tarjoamia ominaisuuksia voi olla vaikea hyödyntää täydellä teholla. Lisäksi Sini Toivonen toi haastattelussaan nimenomaan esille, että SHIFTillä ei ole ongelmia prospektoinnin kanssa. Kun tämän lisäksi otetaan huomioon, että Vainu on verrattain suuri investointi (vuoden asiakassopimus maksaa viimeisimmän saadun tarjouksen mukaan yli 5000 €), voidaan tulla tulokseen, että SHIFTin myyntitiimi voi turvallisesti siirtyä pois Vainun käytöstä.

LinkedIn Sales Navigator

Luvussa tarkastellaan LinkedInin ilmaisen perusversion sijaan LinkedInin Sales Navigator -tuotteen palvelutarjontaa. Sales Navigator tarjoaa laajennetut

hakuominaisuudet työntekijöiden etsimiseen sekä prospekti-, että yritystasolla (LinkedIn Corporation 2018). Oikeiden henkilöiden löydyttyä alusta mahdollistaa myös tehokkaan kommunikoinnin heidän kanssaan. Sales Navigator sisältää pääsyn alustan sisäiseen InMail -chattiin, jolla voi kontaktoida profiileja yli myyjän omien ensisijaisten kontaktien rajojen ja tuoda näin erityistä huomiota myyjän yhteydenotolle. Myyntiä tehostaa aina huomion saaminen itseensä ja myyjän työ onkin osittain aina uusien mielenkiintoisten kontaktointitapojen löytämistä asiakkaan mielenkiinnon herättämiseksi. Hyvä esimerkki tästä on Sini Toivosen mainitsema tapaus, jossa Snapchattia käytettiin onnistuneesti kauppojen päättämiseen.

LinkedIn tarjoaa myös mahdollisuuden tarkastella asiakkaan käyttäytymistä alustalla ja tehdä sen pohjalta johtopäätöksiä. Alusta on myös Suomessa kasvattanut arvoaan työhön liittyvänä sosiaalisen median kanavana ja ihmiset kirjoittavat sinne yhä enemmän työhön ja elämään liittyvistä asioista ja jakavat mediaa. Suurin osa materiaalista on toki ihmisten puhetta omasta työstään, mainoksia tai erilaisia yrityksiä rakentaa henkilöbrändiä, mutta kaikesta tästä oppii ajan kanssa tekemään johtopäätöksiä kohdehenkilön käytöksestä - ja mikä ehkä tärkeintä siitä, miltä hän haluaa vaikuttaa ulospäin. Käyttäytyminen, julkaisut ja etenkin henkilön itsestään jakama kuvailu omalla profiilisivullaan ovat kaikki myyjälle mielenkiintoisia ikkunoita siihen, miten asiakasta kannattaa lähestyä, minkälainen suhtautumistapa hänellä todennäköisesti on tarjottuun kauppaan ja minkälaisia henkilökohtaisia voittoja myyjä voi pyrkiä hänelle tarjoamaan.

Miller Heiman -metodin näkökulmasta erityisen mielenkiintoisia ovat yritystason hakuominaisuudet tietyssä positiossa olevien ihmisten löytämiseksi. Tämä mahdollistaa eri ostajavaikuttajien löytämisen ja kontaktoinnin. Valitettavan usein myyntiprosessi jää yhden kontaktihenkilön kommunikoinnin varaan, jolloin on vaarana, että kontaktin menettäessä mielenkiintonsa koko prosessi hidastuu tai päättyy. LinkedInin hakuominaisuudet mahdollistavat yrityksen analysoinnin niin, että myyjä voi itse proaktiivisesti olla yhteydessä muihin kauppaan osallistuviin ostajavaikuttajiin ja parantamaan näin asemaansa kaupan onnistumisen kannalta.

LinkedIn Sales Navigatorin voidaan katsoa olevan ominaisuuksiensa puolesta hyödyllinen myös kaikille myyntitiimin neljälle jäsenelle. Liidien tuottaja voi käyttää sen prospektointiominaisuuksia uusien kontaktien löytämiseen ja selvittää helposti ketkä ovat kiinnostuneita SHIFTin jakamasta sisällöstä. Sales Navigator sisältää myös Lead Recommendations -työkalun, joka ehdottaa käyttäjän aiempien hakujen perusteella

uusien liidejä kontaktoitavaksi. Kasvokkain myyjä voi käyttää Navigatoria tapaamisten sopimiseen ja yhteydenpitoon, sekä taustatutkimuksen tekemiseen ennen tapaamista. Ohjelma sisältää työkalun, joka antaa ilmoituksia myyjän asiakkaina olevien yritysten uutisista ja viestinnästä, joka näin voi siis korvata osan Vainun tarjoamista ominaisuuksista. Lisäksi tarjousprosessin helpottamiseksi Sales Navigatorin PointDrive -työkalu mahdollistaa materiaalien ja tarjousten lähettämisen chat-alustan kautta, joka myös nopeuttaa myyntiprosessia ja helpottaa sen saattamista yhteen ja samaan kanavaan (LinkedIn Sales Solutions 2018). Nämä kaikki ovat hyvin käytännöllisiä työkaluja kasvokkain myyjälle. Asiakassuhteen hoitaja voi käyttää Sales Navigatoria yhteydenpitoon ja yritysten tapahtumien seuraamiseen ja liiketoiminnan kehittäjä taas informaation keräämiseen ja keskustelujen käymiseen laajemmassa kontekstissa. Sales Navigator ratkaisee myös Sini Toivosen haastattelussaan mainitseman sosiaalisessa mediassa tapahtuvien keskustelujen merkintäongelman. Sales Navigator voidaan integroida HubSpotin kanssa ja tämän jälkeen kaikki sen sisällä käydyt keskustelut tallentuvat automaattisesti HubSpotiin (HubSpot 2017). Ominaisuus siis ratkaisisi yhden isoimmista Toivosen mainitsemista ongelmista - tosin se vaatii myös yhteistä sopimusta siitä, että LinkedIniä käytetään jatkossa pääasiallisena sosiaalisen median kanavana, jonka kautta asiakkaisiin ollaan yhteydessä.

LinkedIn Sales Navigator täydentääkin ilmaisen perusversion ominaisuuksia niin, että niitä voidaan hyödyntää Miller Heiman -prosessin tehostamiseksi. Sales Navigator onkin mahdollisesti yksi parhaiten Miller Heimanin kanssa yhteensopiva digitaalinen alusta, koska se lähtee toiminnoissaan henkilökohtaiselta tasolta ja täydentää näin hyvin asiakasstrategiaa. Lisäksi Sales Navigator toimii myös hyvin uusien myyjäroolien työn kehittämisessä ja ratkaisee myyjien toiminnan raportointiongelmia. Näiden perustelujen pohjalta voidaan suositella, että SHIFT ottaa käyttöön LinkedIn Sales Navigatorin myyntiprosessissaan.

Miller Heiman Scout

Miller Heiman Group tarjoaa omaa Scout -ohjelmistoaan myyntistrategioidensa tueksi ja sen täydentäjäksi digitaalisella tiedolla. Scout on CRM -järjestelmän, myyntistrategiatyökalun ja myynninohjausjärjestelmän yhdistelmä ja sen kaikki toiminnot pohjaavat Miller Heiman -metodeihin. (Miller Heiman Product Page 2018.) Scoutia olisi ollut mielenkiintoista käsitellä mahdollisuutena SHIFTin myyntiprosessin pääasialliseksi CRM -työkaluksi, mutta valitettavasti ohjelmasta ei ole olemassa testattavaa demoversiota ja sen käyttöönotto vaatii usean tuhannen euron hintaisen

perehdytyskurssin käymistä Britanniassa. Scout ei siis mitä ilmeisimminkään ole tarkoitettu pienille tiimeille, vaan enemmänkin isommille myyntiorganisaatioille, joilla on resursseja ja mahdollisuudet viedä läpi isoja muutosprosesseja. Tämän takia selvitystä Scoutin sopivuudesta SHIFTin käyttöön ei voitu jatkaa ja sen tarjoamia mahdollisuuksia ei voitu arvioida käytännön tasolla.

7. YHTEENVETO – KUUDEN KOHDAN MUUTOSLISTA

Seuraavaksi esitellään lista muutosehdotuksista SHIFTin kumppanimyyntin prosessiin kolmella osa-alueella: asiakasstrategiassa, rooleissa ja käytetyissä digitaalisissa työkaluissa. Muutosehdotukset pohjaavat opinnäytetyössä esiteltyyn selvitysprosessiin ja kokoaa yhteen tehdyt johtopäätökset. Etenkin Miller Heimanin asiakasstrategiaprosessiin ja myyjärooleihin liittyvät ehdotukset ovat enemmänkin "ensimmäisiä askeleita", kuin täysimittaisia uusia kokonaisuuksia. Ne on suunniteltu niin, että niitä voidaan alkaa käyttää SHIFTin olemassaolevassa myyntiprosessissa heti ilman, että prosessia tarvitsee radikaalisti muokata. Tämä mahdollistaa ehdotusten nopean kokeilun ja esimerkiksi vertailun niin, että osa myyjistä käyttää samanlaisia prosesseja ja työkaluja, kuin aiemminkin, ja osa testaa alla olevia ehdotuksia.

Asiakasstrategia

1. Myyntiputken eri vaiheet muutetaan Miller Heiman -strategian esittämän mukaisiksi ja myyntiputkeen saapuvia asiakkuuksia käsitellään strategiatyökalun ehdottamalla tavalla. Kauppojen etenemistä tarkastellaan termeillä "muutamia parhaita", "universumi", "putken yläpuolella" ja "putken sisällä" ja edetettävien kauppojen järjestys myös priorisoidaan tässä järjestyksessä.
2. Tulevat prospektit käsitellään jatkossa Miller Heiman -prosessin kuvaileman ihanneasiakasprofiilin kautta ja tämä vaikuttaa siihen, kuinka käsiteltäviä asiakkaita priorisoidaan. Ihanneasiakasprofiili luodaan yhdessä SHIFTin tiimin kanssa ja sen pohjalta voidaan jatkossa arvioida jokaista uutta potentiaalista asiakasta. Sama analyysi osoitetaan myös jokaista SHIFTin nykyistä asiakasta kohtaan viimeistään siinä vaiheessa, kun päätetään, avataanko kumppanineuvottelut heidän kanssaan uudestaan.
3. Jokaiselle asiakkaalle, joka katsotaan siirrettäväksi prosessin kohtaan "putken yläpuolella" tehdään Miller Heiman Strategic Selling -kirjan neuvoma strateginen käsittely. Tämä antaa hyvän pohjustuksen kaupan kanssa jatkamiselle, osoittaa kohdat, joita myyjä voi aktiivisesti parantaa strategiassaan suhteessa asiakkaaseen ja auttaa myyjää luomaan hyvän lyhyen ajan suunnitelman ja myyntitoimenpiteet kaupan voittomahdollisuuksien parantamiseksi.

Roolit

4. SHIFTin myyntitiimistä muodostetaan Mika Rubanovitschin kirjassaan kuvailema myyntisolu ja sen seitsemän roolia sovitetaan osaksi SHIFTin myyntitiimiä. Luvussa 5.2 kuvailtiin, miksi osa rooleista voidaan SHIFTin prosessissa yhdistää ja miksi SHIFTille on eniten hyödyksi neljän roolin myyntitiimi: liidien tuottaja, kasvokkain myyjä, asiakassuhteen kehittäjä ja liiketominnan kehittäjä. Ehdotan, että myyntitiimi rakennetaan jatkossa näiden neljän roolin pohjalta ja jokaiseen rooliin pyritään hakemaan siihen sopiva myyntihenkilö.

Digitaaliset työkalut

5. Lopetetaan Vainun käyttö osana myyntitiimin prosessia. Vainu on prospektointityökalu ja prospektointi ei ollut yksi niistä osa-alueista, joita SHIFTin myyntiprosessissa olisi tarpeen kehittää. Vainu ei myöskään tarjoa erityistä tukea tässä opinnäytetyössä ehdotetuille muutoksille. Siihen ei siis ole jatkossa tarvetta investoida.

6. Otetaan testikäyttöön LinkedIn Sales Navigator. Sales Navigator tarjoaa hyvät toiminnot uusien prospektien löytämiseen ja antaa uusia tapoja lähestyä asiakasta. Se myös korvaa osan Vainun tuomista ominaisuuksista esimerkiksi yritysten demografisten tekijöiden seurantaan.

8. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön aluperäisenä tarkoituksena oli keskittyä hyvin tarkasti myyjän työssään käyttämiin digitaalisiin työkaluihin ja siihen, miten niitä hyödynnetään SHIFTIn kumppanimyynnin prosessissa. Aiheen rehellinen tarkastelu ja tahto parantaa omaa ja muiden organisaation myyjien päivittäistä toimintaa johti kuitenkin aihepiirin vääjäämättömään siirtymiseen kohti perimmäisempiä teemoja ja strategisempaa näkökulmaa. Prosessin aikana opin, että kun asiaa lähtee tosissaan pohtimaan, niin käy toden totta lopulta niin, että ensin tulevat tavoitteet, päämäärät ja tekemisen tavat, ja vasta sitten työkalut niiden tueksi.

Työn toteustapoina käytetyt myyntijohtaja Sini toivosen haastattelu ja omien kokemusteni pohdinta olivat mielestäni riittäviä keinoja kehityskohtien löytämiseen ja tärkeimpien osakokonaisuuksien rajaamiseen. Ehdin opinnäytetyössäni vain raapaisemaan pintaa kaikista niistä kehittämiskohdista, joita Toivosen haastattelun ja oman analyysini perusteella löysin. Mielestäni onnistuin kuitenkin keskittymään hyvin niihin aspekteihin, jotka vaikuttavat eniten myyjän päivittäiseen tekemiseen ja tuovat näin selkeyttä ja tehoa jokapäiväiseen tekemiseen.

Työn tulokseksi saatiin luvussa 7. esitelty kuuden kohdan muutoslista, jota voidaan käyttää ohjeistamaan myyntitiimin kehitystyötä jatkossa. Opinnäytetyötä varten keräämäni sisältö voi myös toimia hyvänä pohjasisältönä, kun aletaan pohtia SHIFT Events Oy:n myynnin kehityskohtia jatkossa. Työstä on siis epäilemättä arvoa ainakin SHIFTin myyntiorganisaatiolle. Toisaalta tarkastelemani aiheet ovat yleisiä monille muillekin myyntitiimeille toimialasta huolimatta – strategia, toiminnan ohjaaminen ja roolitus ovat universaaleja aiheita organisaatioiden toiminnassa, joten näihin aiheisiin liittyvä pohdinta voi olla arvokasta muillekin. Kuuden kohdan muutoslista on tosin hyvin SHIFT -spesifi, joten sen osalta opinnäytetyöni tulokset eivät ole kovin yleisetettäviä.

Uskon, että tämän opinnäytetyön kirjoittaminen ja sen minulle tuoma tietotaito tulee jo itsessään vaikuttamaan omaan päivittäiseen tekemiseeni ja toivottavasti tuottamieni ehdotusten kautta se tulee myös vaikuttamaan muihin myyntitiimin nykyisiin ja tuleviin jäseniin. Opinnäytetyöprosessin loppupuolella Sini Toivonen siirtyi SHIFTin myyntipäällikön roolista muihin tehtäviin, joten ehdotusten muuttuminen todellisuudeksi voikin olla hyvin mahdollista lähitulevaisuudessa. Myynnin kehittäminen on luonnollisesti jatkuva prosessi missä tahansa organisaatiossa, joten vastaavia

haastatteluihin ja kokemusten keräämiseen perustuvia selvitystöitä on varmasti tärkeää tehdä jatkossakin.

LÄHTEET

- Atkins C. & Uster M. & Mahdavian M. & Yee L. 2016. Unlocking the power of data in sales. Blogi. Viitattu 19.11.2018.
- Ferris T. 2017. Tribe of Mentors. 1. painos. Iso Britannia. Random House UK
- HubSpot. 2017. LinkedIn Sales Navigator, meet HubSpot CRM. Blogi.Viitattu 19.11.2018.
- Lempiäinen P. 2014. LinkedIn: Aloittelijan usein kysytyt kysymykset. Slideshare -esitys. Viitattu 11.11.2018.
- LinkedIn Corporation 2018. Advanced Search Filters. Tuotesivu. Viitattu 24.11.2018.
- LinkedIn Sales Solutions. Introducing PointDrive. Tuotesivu. Viitattu 24.11.2018.
- Miller Heimanin Product Page -kanava. 2018. Miller Heiman Group Scout Demo Video. Youtube -video. Viitattu 11.11.2018.
- Miller R. & Heiman S & Tuleja T. 2011. The new strategic selling. 3. painos. Iso-Britannia. Kogan Page Limited
- Parvinen P. 2018. Tuleeko kaupat? Videotalliointi Vainun seminaarista. Viitattu 11.11.2018.
- Peralta D. 2014.
- Raami A. 2016. Älykäs intuitio. 2. painos. Helsinki: S&S
- Rubanovitsch, M. & Aaltonen J. & Hautamäki P. 2018. Myyntikapina. 1. Painos. Suomi: Imperial Sales
- Sarasvuo J. & Lehtinen M. 2018. Myymiseen liittyvät pelot ja niiden voittaminen. Webinaari. Viitattu 11.11.2018.
- Vainu.io Help Center, 2019. Learn To Use Signals.Tuotesivu. Viitattu 20.4.2019.
- Vainu.io Software Oy. 2018. Opas myynnin prospektointiin. E-kirja. Viitattu 11.11.2018