



Asiantuntijamyynnin tuloksellinen kehittäminen

Antti Lehmusalho

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2019

Kansainvälinen myynti ja myynnin johtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Kansainvälinen myynti ja myynnin johtaminen

LEHMUSALHO, ANTTI:
Asiantuntijamyynnin tuloksellinen kehittäminen

Opinnäytetyö 68 sivua
Toukokuu 2019

Tässä opinnäytetyössä on tarkasteltu myynnin kehittämistä ICT-alalla toimivassa PK-yrityksessä. Yritys tekee suunnittelutyötä alihankintana ja on suuntautunut kotimaan markkinoille. Tarkoituksena on ollut luoda malli myyntistrategian kehittämiseksi sekä päivittää myyntiprosessi vastaamaan tämän päivän markkinatilanteen asettamiin haasteisiin. Oman näkökulmansa tuo asiantuntijamyynnillinen konteksti, jolla tarkoitetaan asiantuntija-alan erityispiirteiden huomioimista myynnissä.

Opinnäytetyö on muodoltaan toimintatutkimus eli kehittävä tutkimus, jossa on pyritty sekä tieteelliseen tiedontuotantoon että konkreettiseen kehittämiseen. Kehittämistyön tuloksellisuudella viitataan tulosten mitattavuuteen. Opinnäytetyössä on erityisesti haluttu korostaa iteratiivista kehitystä ja kehitysvaiheiden tulosten tarkastelua itse kehittämistoiminnan aikana.

Työmenetelmät ja teknologiat kehittyvät ICT-alalla nopeasti. Ostaminen ja ostoprosessit ovat yleisemminkin jatkuvassa muutoksessa. Erityisesti digitalisaatio muuttaa B2B-kauppaa koko ajan globaalimpaan suuntaan. Yritysten on kehitettävä myynnin prosessejaan vastaamaan näihin muutoksiin, mikäli ne haluavat menestyksekkäästi pysyä kilpailussa mukana.

Tämän opinnäytetyön tuloksena on luotu asteittainen prosessi myyntistrategian kehittämiseksi sekä moderni myynnin malli. Myynnin mallissa myynti on kuvattu prosessina, johon liittyviä osa-alueita ovat johtaminen, aktiviteetit, mittarit ja työkalut. Prosessit on kehitetty alan kirjallisuudessa esitettyjen mallien tuella. Niiden rakentamisen lisäksi tässä opinnäytetyössä on pyritty huomioimaan laajasti erilaisia mallien käytäntöön viemiseen liittyviä seikkoja.

Asiasanat: B2B-myynti, myyntistrategia, myyntiprosessi, transformaatio

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree in International Sales and Sales Management

LEHMUSALHO, ANTTI:
Effective Development of Expert Sales

Master's thesis 68 pages
May 2019

This thesis examined the sales development in an SME company operating in the ICT sector. The company performs design work as a subcontractor in the domestic market. This thesis aimed to create a model for developing the sales strategy and to update the sales process to respond to the challenges of the current market situation. Additional perspective was formed by acknowledging the expertise required in specialised sales of the ICT industry.

The study method of the thesis was an operational research, which strove to both produce scientific knowledge and concrete development. The effectiveness of the development work refers to the measurability of the results. The thesis sought especially to emphasize iterative development and reviewing the results of the development during the development activity itself.

Working methods and technologies are rapidly evolving in the ICT sector. Buying and purchasing processes in general are in constant change. Especially digitalisation is changing B2B commerce all the time towards a more global direction. Businesses need to develop their sales processes to respond to these changes if they want to thrive amidst the competition.

The result of this thesis was a gradual process for developing the sales strategy and a modern model of sales. The sales model was described as a process that involves management, activities, metrics, and tools. The processes were developed with the support of the relevant literature. Moreover, this thesis sought to extensively take account of practical aspects of the process development.

Key words: B2B sales, sales strategy, sales process, transformation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Työn tausta	7
1.2	Työn tavoitteet ja tarkoitus	8
1.3	Keskeiset käsitteet ja rajaukset	10
1.4	Työn rakenne	11
2	MYYNIN MUUTOS	13
2.1	Myynnin teoria	13
2.2	Ostoprosessin muutos	13
2.2.1	Muutosten heijastuminen myyntiin	15
2.2.2	Digitaalinen ostomatka	16
2.2.3	Markkinointiautomaatio	18
2.3	Asiantuntijamyyni	19
2.3.1	Digitaalinen transformaatio	23
2.3.2	Palvelumuotoilu	24
2.3.3	Myyjän persoona	25
2.4	Iteratiivinen kehitys	27
2.4.1	Osallistaminen	30
2.4.2	Johdon tuki	30
2.4.3	Työkaluvalinnat	32
3	MYYNIN KEHITTÄMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ	33
3.1	Myyntistrategia	33
3.1.1	Strategiaprosessi	34
3.1.2	Käytäntöön vieminen	38
3.2	Myyntiprosessi	40
3.2.1	Lähtötilanne	41
3.2.2	Asiakkaan ostomatka	43
3.2.3	Referenssimallit	45
3.3	Moderni myyntiprosessi	48
3.3.1	Myynnin johtaminen	50
3.3.2	Myynnin aktiviteetit	51
3.3.3	Myynnin mittarit	53
3.3.4	Myynnin työkalut	56
3.3.5	Tavoitetila	58
3.4	Myynnin transformaatio	59
4	YHTEENVETO	61
4.1	Jatkokehitys	62
	LÄHTEET	64

LYHENTEET JA TERMIT

asiantuntijamyynä	asiantuntijatyötä sisältävää myyntityötä
asiantuntijatyö	korkeaa koulutusta edellyttävää tietointensiivistä työtä, johon sisältyy abstrakteja tehtäviä, ongelmanratkaisua ja erilaisten päätösten tekemistä
B2B	Business to Business, eli yritysten välinen toiminta
growth hacking	kasvuhakkerointi, kasvuhakuista markkinointia innovatiivisin keinoin
ICT	Information and Communication Technology eli informaatioteknologia
inbound	markkinointimalli, joka pyrkii siihen, että potentiaalinen asiakas hakeutuu itse markkinoinnin sisältöjen pariin
ISO 9001	ISO 9000 -standardisarjan standardi, joka määrittelee organisaation toimintaa ja laadunvarmistusta
kylmäsoitto	potentiaalisen asiakkaan kontaktointi myyjän aloitteesta
liidi	lead, eli potentiaalinen asiakas, jonka on tunnistettu kuuluvan kohderyhmään, mahdollinen prospekti
MVP	Minimum Viable Product, eli pienin toimiva tuote, riisutuin mahdollinen versio kehitettävästä tuotteesta
NDA	Non-Disclosure Agreement, eli salassapitosopimus
palvelumuotoilu	palvelujen suunnittelua käyttäjälähtöisesti erilaisilla muotoilutekniikoilla ja -menetelmillä
PK-yritys	pieni tai keskisuuri yritys, jolla on enintään 249 hengen henkilöstö ja alle 50 miljoonan euron liikevaihto
prospekti	prospect, eli mahdollinen asiakas, johon on muodostettu yhteys jollakin tavalla
Scrum	rugbyn aloitusryhmytyksen mukaan nimetty projektinhallintatapa, jota käytetään yleisesti ketterässä ohjelmistokehityksessä
sisältö	markkinoinnin kontekstissa mikä tahansa mediajulkaisu
sisältömarkkinointi	markkinointitekniikka, jossa potentiaalisille asiakkaille pyritään tuottamaan lisäarvoa antavaa sisältöä

some	sosiaalinen media, käyttäjälähtöinen viestimisalusta
sprintti	Scrumissa käytettävä muutaman viikon mittainen kehitysjakso, jonka aikana kehitettävästä tuotteesta tehdään uusi versio
suunnittelutoimisto	asiakkaiden haasteisiin kohdennettuja, räätälöityjä ratkaisuja valmistava yritys
UX	User eXperience eli käyttäjäkokemus

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Teknologian ja työtapojen kehitys ICT-alalla on nopeaa. Alan yritysten on seurattava muutostahtia pysyäkseen kilpailussa mukana. Kurvisen ja Sepän (2016, 21) mukaan menestyvien yritysten elinikä on digitalisaation myötä lyhentynyt ja he nostavat erityiseksi esimerkiksi Nokian puhelinliiketoiminnan jyrkän alamäen. Vuoteen 2010 mennessä Nokian pörssi-arvo putosi murto-osaan vuoden 2000 huippulukemistaan samalla, kun se menetti markkinaosuuttaan ratkaisevasti. Vielä alun toistakymmentä vuotta sitten Nokia oli suuri asiakas kotimaisille ICT-alan alihankintayrityksille; ekosysteemin romahduksen myötä alan kilpailullinen kenttä on muuttunut erityisesti myynnin osalta. Kun tähän lisätään digitalisaation mukanaan tuomat muutokset, on B2B-suunnittelutyötä alihankintana tekeville yrityksillä voimakas ajuri modernisoida toimintatapojaan myynnin saralla (Hautamäki 2016).

Ostaminen, myynti ja kaupankäynti yleisesti on digitalisaation myötä muuttunut globaalimmaksi kuin koskaan (Rubanovitsch 2018, 196). Väisänen (2018, 42–45) toteaa raflaavasti suomalaisten markkinoiden olevan niin pienet ja huonosti toimivat, etteivät ne valmista meitä kansainvälistä kilpailua varten.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan myynnin kehittämistä kotimaan markkinoilla ICT-alan suunnittelutyötä tekevän PK-yrityksen näkökulmasta, jonka nimeä ei haluta julkistettavan. Yrityksen omistaa kansainvälinen emoyhtiö. Tarkasteltavan yrityksen asiakkaista liikevaihdollisesti valtaosa on suuryrityksiä tai julkisyhteisöjä. Kaupat ovat pääosin kokonais- ja osatoimituksia ohjelmistoihin erilaisia projektimalleja hyödyntäen. Toimijoita markkinoilla on paljon ja erottautuminen on vaikeaa; tarjousprosessien osana saatetaan syventyä jopa yksittäisten tekijöiden teknisiin osaamisalueisiin. Alan toimijoilla on usein pitkä kokemus erilaisista teknologioista. Myyntityö alalla on teknistä ja aina ei ole helppoa erottaa myyntityötä ja konsultoinnista.

ISO 9001 -standardoinnin myötä myyntiprosessia on kyseessä olevassa yrityksessä kuvattu ja dokumentoitu (SFS-EN ISO 9001 2015). Dokumentaatio koostuu pääosin kaavioista ja tarkastuslistoista. Kauppaa on alalla käyty perinteisesti paljon kasvotusten, jolloin suhteet ja verkostot ovat tärkeässä roolissa. Nykyisellään yrityksen verkkosivujen kautta kauppaa ei juuri tule. Itse tarjousprosessi kestää viikoista kuukausiin. NDA eli salassapitosopimus edeltää varsinaisen tarjouksen tekemistä. Tarjousprosessin aikana pidetään tyypillisesti useita tapaamisia, joissa tarjouksen sisältöä määritellään. Koko prosessin ajan tarvitaan teknistä asiantuntemusta. Julkisyhteisöjen tarjouskilpailuihin tarjouksia tehdään niihin liittyvien pisteytysmallien mukaisesti. Päätöksenteko on pk-yrityksen kevyellä organisaattiorakenteella hyvin suoraviivaista, etenkin pienempien kauppojen ollessa kyseessä.

Myyntiin liittyen johdon toimesta seurataan säännöllisesti myynnin määrää sekä nykyistä ja tulevaa henkilökapasiteettia. Asiakastytyväisyyttä mitataan toisinaan kyselylomakkeiden avulla. Projektien toteutumia suhteessa tarjouksiin lasketaan tapauskohtaisesti, mutta näihin ei toistaiseksi lasketa mukaan myynnin ja myynnin tuen osuutta. Hävittyjä kauppoja analysoidaan, mutta varsinaista mittaria näiden suuruudesta ei ole.

1.2 Työn tavoitteet ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on myyntiprosessin kehittäminen ICT-alan suunnittelutoimistossa. Tarkoituksena on luoda myynnin strategian kehittämismalli ja päivittää myyntiprosessi vastaamaan nykyisen markkinatilanteen asettamiin haasteisiin.

Kehittämistyön tuloksellisuudella viitataan tulosten mitattavuuteen. Mittaristoa halutaan kehittää eteenpäin palvelemaan paremmin johtoa ja itse myyntiorganisaatiota. Esimerkiksi asiakaskontakteihin liittyvät osaamistarpeet tukisivat liiketoiminnan kehittämisen suunnittelua. Organisaatiot toimivat yhä enemmän matriisimallilla, jossa selkeitä esimiessuhteita on yhä vähemmän ja eri toimintojen välistä yhteistyötä pyritään kasvattamaan. Tuotannon ja myynnin yhteistoimintaan liittyy kysymys erilaisten myyntiaktiiviteettien tuotoksista suhteessa ajallisiin

ja rahallisiin panostuksiin, kuten asiantuntijoiden työllistämisen määrä tarjousvaiheessa.

Työkaluvalintojen osalta päätökset ovat viime kädessä yrityksen johdolla. Erityisesti asiakkaan ostoprosessin alkuvaiheisiin kiinni pääseminen edellyttää uusien digitaalisten työkalujen käyttöönottoa. Tässä työssä pyritään tarkastelemaan ensisijaisesti myynnin menetelmiä ja pitämään työkaluvalinnat alisteisina niille. Haikalan ja Märijärven (2002, 86) mukaan on tärkeitä hankkia välineitä tukemaan yrityksen olemassa olevia toimintatapoja ja työvaiheita, jotka tehdään välineistä riippumatta. Prosessien ja toimintatapojen asettamat tarpeet täytyy siis tuntea, ennen kuin työkaluvalinnoista voidaan tehdä päätöksiä.

Toimintatutkimuksella eli kehittäväällä tutkimuksella pyritään sekä tieteelliseen tiedontuotantoon että konkreettiseen kehittämiseen. Kun lähtökohtana on kehittämistoiminta, jossa hyödynnetään tutkimustietoa, puhutaan tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta. Myynnin kehittämistä lähestytään tässä työssä tutkimuksellisen kehittämisen keinoin. Tutkimusmenetelmät on valittu etupäässä tukemaan myyntityön käytännön kehittämistä. Pyrkimyksenä on päästä soveltamaan tuloksia suoraan käytäntöön tutkimusprosessin edetessä. (Toikko & Rantanen 2009, 13–22.)

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa toimintaa suunnitellaan paljolti jo organisointivaiheessa (Toikko & Rantanen 2009, 45). Kehittämistoiminnan prosessin omaiselle luonteelle on myös tyypillistä, että kerättyä tietoa hyödynnetään jo hankkeen aikana toiminnan suuntaamiseen (Toikko & Rantanen 2009, 113–114). Hyödyntämällä iteratiivisia menetelmiä myynnin kehittämisessä, voidaan resursseja kohdentaa uudestaan havaittujen tulosten mukaan. Toiminnan jatkuvan arvioinnin avulla voidaan saada tietoa kehittämistoiminnan etenemisestä tavoitteiden suhteen ja sen avulla suunnata toimintaa (Toikko & Rantanen 2009, 61–63).

”Työntekijöiden rooli työn kehittäjinä korostuu erityisesti asiantuntija-ammateissa ja korkeaa osaamistasoa edellyttävissä tehtävissä” (Toikko & Rantanen 2009, 17). Konrath (2016) peräänkuuluttaa erityisesti käyttämään eniten aikaa sellaisiin tehtäviin, joiden tuottama arvo on suurin. Myynti on asiantuntijatyötä ja sen itseohjautuvuus korostuu organisaation ollessa verrattain pieni.

Nähdäkseni systemaattinen lähestyminen kehittämiseen tuo mukanaan selkeitä etuja, kuten mitattavuutta ja toistettavuutta. Toikko ja Rantanen (2009, 11) esittävät, että tutkiva työote ja tutkimukselliset asetelmat tuottavat kehittämistoiminnalle lisäarvoa. Tieteellinen tutkimuspohja antaa uskottavan perustan arvioida käytettäviä kehittämismenetelmiä ja auttaa käytännön kehittämistoiminnan vaikutusten arvioinnissa.

1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset

Potentiaalsiin asiakkaisiin viittaavia termejä *suspekti*, *prospekti* ja *liidi* käytetään alan termistössä eri merkityksissä ja toisinaan myös toistensa synonyymeinä. Eksaktia merkitystä tärkeämpänä voidaan nähdä termien konsistentti käyttö samassa yhteydessä. Tämän työ piirissä suspektilla ja liidillä tarkoitetaan henkilöä tai organisaatiota, jonka arvellaan olevan potentiaalinen asiakas. Asiakaspotentiaali voi perustua joko tunnistettuun kohderyhmään tai havaittuun kiinnostukseen. Prospektilla viitataan suspektiin tai liidiin, johon on muodostettu jonkinlainen yhteys. Tämä voi tarkoittaa digitaalista jälkeä tai keskusteluyhteyttä eri viestinten välityksellä. Prospektiin perehtyessä selvitetään yleensä, onko asiakkaan edustajalla riittävästi halua, resursseja ja päätäntävaltaa kauppohen syntyminen. (Futrell 2008, 227.)

Sisältö-termillä viitataan alun perin erilaisiin julkaisuihin, jotka ovat ohjanneet niistä kiinnostunutta yleisöä hakeutumaan julkaisualustan piiriin. Tässä työssä sisällöillä tarkoitetaan digitaalisia julkaisuja, kuten teksti-, kuva- ja videotuotantoa sekä erilaisia yhdistelmiä näistä. *Sisältömarkkinoinnilla* tarkoitetaan tällaisen sisällön luomista ja jakamista, jossa tuottavan tahon tavoitteena on herättää huomiota ja kiinnostusta potentiaalisissa asiakasryhmissä. Sisältö voi tässä tarkoituksessa pyrkiä olemaan kohderyhmää hyödyttävää tai viihdyttävää. (Holliman & Rowley 2014, 271–272.)

Inbound-markkinoinnilla tarkoitetaan tavallisesti samaa kuin sisältömarkkinoinnilla. Kumpaakin käsitettä voidaan pitää vastakohtana perinteiselle “outbound-” tai “push-” markkinoinnille, jossa asiakkaalle vertauskuvallisesti työnnetään tietoa

tuotteista. Digitaalisesti tätä perinteistä markkinointia voidaan toteuttaa esimerkiksi massapostituksen tai verkkomainonnan keinoin. Inbound-markkinoinnissa potentiaalisia asiakkaita pyritään ohjaamaan yrityksen verkkosivuille tai sosiaalisen median kanaviin aktiivisen tiedonhaun yhteydessä. Inbound-markkinointi on suhteellisen tuore ja varsin laaja aihepiiri itsessään. Tässä työssä sitä käsitellään ainoastaan sen edellytysten osalta. (Holliman & Rowley 2014, 269; Kurvinen & Seppä 2016, 187.)

B2B-kaupankäynnillä tarkoitetaan tämän työn piirissä yritysten välistä kauppaa. Esimerkiksi alihankintatoiminta on usein tällaista. Vastakohtana yritysten väliselle kaupankäynnille voidaan pitää kuluttajakauppaa, jossa yritys myy tuotteita yksittäisille kuluttajille. Usein yrityksillä on kuluttajiin verrattuna enemmän resursseja käytettävissä ostamiseen, kuten ammattimainen osto-organisaatio. Ostavan ja myyvän tahon välillä voi B2B-kaupankäynnissä olla huomattavan paljon kanssakäymistä verrattuna kuluttajakauppaan. B2B-kaupankäyntiin liittyy erilaisia osin innovatiivisiakin hinnoittelumalleja, mutta niiden tarkempi käsittely ei kuulu tämän työn piiriin. (Futrell 2008, 10–13.)

Asiantuntijamyynä halutaan tässä yhteydessä erottaa omaksi myynnin alalajikseen. Asiantuntijamyynnillä tarkoitetaan myyntiä, jossa myytävä tuote tai palvelu on niin kompleksinen, että ilman syvällistä osaamista ei myyntiprosessia voida kuljettaa asiakkaan alkukontaktointia pidemmälle. Asiantuntijamyynnin ja konsultoinnin välille voi olla vaikeaa tehdä eroa, sillä tällaisen myynnin kuluessa voidaan asiakkaalle siirtää paljon osaamis pohjaista informaatiota. (Futrell 2008, 10–13; Laine 2008, 26–28.)

1.4 Työn rakenne

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoreettisesta viitekehuksesta, käytännön soveltamisosasta sekä johtopäätösten esittelystä. Johdannossa esitellään tutkimuksen sovellusala ja tutkimusaihe. Myös tutkimuksen tavoite ja tarkoitus on määritelty tässä luvussa.

Teoreettisella viitekehyksellä tarkoitetaan tässä työssä tieteelliseen teoriaan pohjautuvia metodologisia valintoja sekä niiden taustoja ja määritelmiä. Tässä osassa tarkastellaan lisäksi markkinatilanteen muutoksiin liittyviä tekijöitä ja erityispiirteitä asiantuntijamyynnillisessä kontekstissa.

Teoriaosa luo pohjan empiiriselle osuudelle. Käytännön soveltamisosassa tarkastellaan myyntistrategian muodostamista, myyntiprosessin kehittämistä ja käytännön muutosprosessia toimintaympäristön rajoissa. Teorian avulla kartoitetaan näihin aihepiireihin liittyviä tavoitteita, hyötyjä ja mahdollisia haasteita. Lopuksi analysoidaan työn tuloksia. Johtopäätösten lisäksi arvioidaan tulosten sovellettavuutta muualla.

2 MYYNIN MUUTOS

2.1 Myynnin teoria

Yritysten välinen kaupankäynti on muutoksessa. Merkittävin B2B- kaupankäynnin muutosta ajava trendi on digitalisaatio (Kurvinen & Seppä 2016, 21–23). Nopean muutostahdin vuoksi voidaan kyseenalaistaa jopa jo kymmenen vuoden takaisen tiedon käyttökelpoisuus nykypäivän trendeihin nähden. Esimerkiksi myynnin perusteos *Sales Management: Analysis and Decision Making* on muilta osiltaan täysin relevantti, mutta vaikka painos on vain kolme vuotta vanha, vaikuttavat maininnat somesta ja inbound-myynnistä auttamatta vanhanaikaisilta (Ingram ym. 2015, 3–8, 28–33). Tässä konkretisoituu teknologian kehittymisen tuomien muutosten nopeus.

Tuoreita akateemisia tutkimuksia myynnistä on verraten vähän saatavilla. Trendejä tarkkailtaessa on toisinaan tukeuduttava vähemmän tieteelliseen kirjallisuuteen tai artikkeleihin. Toikko ja Rantanen hylkäävät kirjassaan hieman yllättäen vaatimuksen tiedon luotettavuudesta kehitystoiminnassa sen käyttökelpoisuuden nimissä. He painottavat, että kehittämistoiminnan ja sen käyttökelpoisuuden näkökulmasta tutkimustiedon luotettavuus ei ole itseisarvoista, vaan alisteinen käytännönläheisille päämäärille, joskin luotettava tiedontuotanto tuo lisäarvoa kehittämistoiminnalle. (Toikko & Rantanen 2009, 158–159.)

2.2 Ostoprosessin muutos

Hautamäen mukaan B2B-kaupankäynti muuttuu erityisesti digitalisaation vaikutuksesta. Kaupankäynnin muuttuminen enenevässä määrin sähköiseksi on vaikuttanut ostamisen valtasuhteisiin ja arvon muodostumiseen kaupantekoprosessin aikana. Ostajien lisääntynyt tietoisuus yrityksistä, palveluista ja tuotteista luo haasteita myynnille ja myynnin johtamiselle. Voidakseen mukautua ostamisen muutoksiin, myyjäorganisaatioiden tulee tuntee asiakkaidensa ostoprosessit. (Hautamäki 2016, 1; Kurvinen & Seppä 2016, 129–137.)

Hautamäki (2016, 28) kertoo edelleen, että menestyvissä yrityksissä johto kuuntelee myynnin näkemyksiä markkinoiden muutoksista ja asiakkaan ostoprosesseja pyritään tukemaan kaikilla yrityksen toiminnoilla. Asiakkaan ostokäyttäytymisen perinpohjainen ymmärtäminen mahdollistaa oikeanlaisten markkinointi- ja myyntipolkujen rakentamisen ja edelleen kauppojen syntyminen (Hautamäki 2016, 27). Esimerkiksi Rubanovitsch (2018, 84, 125) kertoo laajasti asiakkaiden ostomatkasta ja niin kutsutusta "smartbound" -myynnistä, jossa pyritään yhdistämään dataohjattu myynti ja uudet inbound-työkalut. Ostamisen muutoksiin reagoidaan yrityksissä kuitenkin hitaasti ja myynnin johtaminen perustuu usein yksinkertaisiin viikkotavoitteisiin. Kauppojen menettäminen voi kuitenkin tarkoittaa, että kestää useita vuosia ennen kuin sama asiakas tarvitsee uutta alihankkijaa (Hautamäki 2016, 76). Tässä ajassa myyjien ja ostajien verkostot ehtivät muuttua paljon.

Maantieteellisen sijainnin merkitys on vähentynyt digitalisaation myötä, jolloin ostajien saavutettavissa oleva valikoima on suurempi. Käytettävissä on erilaisia viestintäkanavia, joiden avulla tuotteita ja palveluita voidaan helposti tilata lähes mistä päin maailmaa tahansa. Tämä madaltaa ostajan kynnystä vertailla tarjoajia ja vaihtaa tarjoaja toiseen. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 13, 24–25, 37)

Kurvisen ja Sepän (2016, 22) mukaan B2B-ostokäyttäytyminen kuluttajistuu, eli muuttuu entistä enemmän itsepalveluksi. Myös Aminoff ja Rubanovitsch (2015, 13, 88) esittävät B2B-ostajien olevan nykyisin oma-aloitteisia ja edenneen usein ostoprosessissaan pitkälle, ennen kuin lähestyvät ensimmäisen kerran myyjäorganisaation edustajaa. Asiakkaan yhä useammin ottama ensikontakti on B2B-yrityksille suhteellisen uusi tilanne niin maailmalla kuin Suomessakin (Hautamäki 2016).

Myyjät olivat aiemmin nykyistä vahvemmassa asemassa asiakkaisiinsa nähden, koska ostajien käytettävissä oleva tieto olivat vähäisempää. Esimerkiksi kylmäsoitot tuottivat tulosta useammin (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 86–88). Asiakkailla on nyt käytössään enemmän informaatiota suhteessa myyjään kuin ennen ja erityisesti digitaalinen tiedonhaku on muuttanut valtasuhteita B2B-kaupankäynnissä (Blount 2017, 18; Hautamäki 2016, 1; Kurvinen & Seppä 2016, 19–23). Ostajat ovat aiempaa tietoisempia myyjäorganisaatioiden tarjonnasta, kun

tietoa saatavilla olevista tuotteista ja palveluista on löydettävissä verkossa juuri silloin, kuin asiakas sitä haluaa. Käsitys myyjäorganisaatioiden tarjoomasta ja ostopäätös voidaan muodostaa täysin ilman yhteydenottoa myyjään. Jopa yli puolet ostopäätöksistä tehdään ennen myyjän kontaktointia. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 24–25, 40.)

Myyntityö on yksi maailman yleisimmistä ammateista; henkilökohtainen myynti työllistää suuren joukon ihmisiä (Ingram ym. 2015, 3–28). Perinteistä kaupankäyntiä tapahtuu paljon ja tilanne tuskin tulee muuttumaan hetkessä. McMasterin (2010, 59–61) mukaan varsinkin alle 40-vuotiaiden ostajien päätöksiin ostoprosessin alkuvaiheessa vaikuttavat useat eri verkkolähteet ja tiedonhaku niistä. Tämä antaa selkeitä suuntaviivoja siitä, miten ostaminen tulee tulevaisuudessa yhä enemmän näyttäytymään. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 24–25.)

2.2.1 Muutosten heijastuminen myyntiin

Monilla yrityksillä on ammattimaisia ostajaorganisaatioita, jotka pystyvät etsimään yrityksen tarpeita vastaavia tuotteita ilman myyjien apua. Globaalisti ja välittömästi saatavilla oleva tieto on kasvattanut asiakkaiden odotuksia myynnille (Kurvinen & Seppä 2016, 23). Perinteinen ratkaisumyynti, missä valmiita sovelluksia tarjotaan selvittämään asiakkaan tarpeita, ei enää riitä (Dixon & Tanner 2012; Hautamäki 2016, 70). Myyjän ja ostajan kohtaaminen voidaan silti kokea jo itsessään lisäarvoa tuottavaksi (Hautamäki 2016, 2).

Tutkimukset osoittavat, että myyjien ja ostajien odotukset ensitapaamisille eroavat merkittävästi. Ammattiostajat odottavat myyjiltä systemaattista ja tehokasta yhteydenpitoa sekä perusteellista valmistautumista tapaamisiin. Myyjien odotetaan kykenevän tarjoamaan innovatiivisia ehdotuksia asiakkaidensa liiketoiminnan kehittämiseksi. Ostajien odotukset eivät kuitenkaan usein täyty. Myyjien valmistautuminen tapaamisiin ei aina ole riittävällä tasolla. Myyjät odottavat pystyvänsä luomaan asiakkaalle arvoa tarjoamaan liittyvällä osaamisellaan ja henkilökohtaisilla kyvyillään. (Hautamäki 2016; Kaski, Hautamäki, Pullins & Kock 2017.)

Myyjän ammattitaidolla ja näkemyksellisyydellä on B2B-kaupankäynnissä entistä suurempi merkitys (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 89). Tänä päivänä asiakkaat arvostavat myyjiä, jotka pystyvät yhdessä kanssakäymisessään asiakkaan edustajien kanssa tuottamaan lisäarvoa. Asiakkaat kaipaavat liiketoiminnallisiin tilanteisiinsa liittyviä oivaltavia ratkaisuja, jotka auttavat viemään heidän liiketoimintamallejaan uusille tasoille. Myyjän on mahdollista toimia asiakkaan organisaatiossa muutosagenttina ja uudistaa vanhoja ajattelumalleja. Erityisesti uusien teknologioiden parissa toimiessaan myyjät tarvitsevat näissä kohtaamisissa muutosjohtajuuteen liittyviä taitoja. (Dixon & Tanner 2012; Hautamäki 2016, 70.)

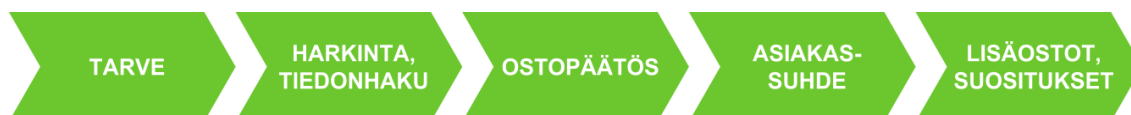
Ostoprosessit eivät Adamsonin, Dixonin ja Tomanin mukaan ole asiakaskohtaisia. Tyypillisesti ostoprosessiin osallistuu useita asiakkaan edustajia ja päättäjiä prosessin eri vaiheissa. Myyjien on mahdollista oppia tunnistamaan ostoprosessien yhteneväisyydet sekä yleisimmät kipukohtat. Myyjä voi näin osaamisellaan auttaa ostajaa kuljettamaan ostoprosessia asiakasorganisaation läpi ja vakuuttaa muut ostopäätökseen vaikuttavat päättäjät sen taakse. (Adamson, Dixon & Toman 2012.)

Ostajien lisääntyneestä tiedon määrästä huolimatta päätöksenteossa on aina mukana inhimillisiä komponentteja. Tämä korostaa myynnin psykologista aspektia, koska tiedolliset valtasuhteet kaupankäynnissä ovat liikkuneet ostajan eduksi (Blount 2017, 18). Luonnollisesti myyjän tarve tuoteosaamiselle ei ole kokonaan poistunut. Hautamäen mukaan myyjien tehtävänä on täyttää ostajien henkilökohtaiset tarpeet ja on yhteistyöllä eduksi, mikäli myyjä vastaa persoonallisuustyyppiltään asiakkaan odotuksia. Asiakas määrittää itse kohtaamisten tuottaman arvon, joten myyjän tulee ottaa huomioon asiakkaan kokemukset ja tuntemukset kanssakäymisestä. (Hautamäki 2016.)

2.2.2 Digitaalinen ostomatka

Organisaation ostoprosessi alkaa usein havaitusta ongelmasta, tarpeesta tai muusta vastaavasta inspiraation lähteestä. Kuviossa 1 on Aminoffia ja Rubanovitschia mukaillen esitetty yksinkertaistettuna pääkohdat asiakkaan ostomatka. Tietoa ja ratkaisuja etsitään eri lähteistä monissa kanavissa. Verkossa

toimiessa tähän käytetään tyypillisesti hakukoneita ja sosiaalista mediaa. Ratkaisun etsiminen voi kestää pitkään ja tiedonhakuprosessi saatetaan toistaa useita kertoja ennen varsinaiseen hankintaan ryhtymistä. Myyjän haasteeksi nousee asiakkaan kohtaaminen oikealla hetkellä ostomatkaa. Myyntiorganisaation tärkein tehtävä digitaalisessa ostamisessa on reagoida ostajien ja signaaleihin ja tiedusteluihin oikea-aikaisesti (Hautamäki 2016, 23). (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 42, 113–114.)



KUVIO 1. Asiakkaan ostomatkan pääkohdat (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 52–53, 68–69)

Myyntiorganisaation tulee ymmärtää ostajien aktiviteetteja ostoprosessin eri vaiheissa. Asiakkaan kiinnostus on mahdollista havaita signaaleista, joita asiakkaan edustajat tuottavat tietoa etsiessään ja verkossa toimiessaan. Erityisesti liiketoimintaympäristöissä, missä ollaan tekemisissä monimutkaisten palvelukokonaisuuksien kanssa, myynnin täytyy muodostaa näkemys ostajien toiminnasta yhteistyökumppaneita etsiessään sekä siitä, miten ostajien mielenkiinto herätetään. Kun pystytään tunnistamaan asiakkaan ostoprosessin vaihe, voidaan kiinnostavat prospektit kontaktoida sopivaan aikaan ja kohdistaa myynnin panokset potentiaalisimpiin asiakkaisiin (Kurvinen & Seppä 2016, 118–119). (Edvardsson, Holmlund & Strandvik 2008.)

Digitaaliset signaalit oikein käytettynä voivat antaa myyjille arvokasta tietoa valmistautumiseen myyntitapaamisia varten. Myyjä ei etukäteen tiedä, miten hyvin ostaja tuntee tarjoaman. Ostajan verkosta etsimän tiedon perusteella pystytään päättelemään kiinnostuksen kohteet ja myyjäorganisaation huomiota herättäneet aspektit (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 38–39). Näin myyjä pystyy kohdentamaan viestinsä paremmin asiakkaalle jo ensikontaktoinnin yhteydessä. Erilaisia tekoälyä ja niin sanottua Big Dataa hyödyntäviä ratkaisuja kehitetään myynnin tueksi eri tahoilla ja niiden tarjoamat mahdollisuudet tullevat tulevaisuudessa lisääntymään. Nykyisellään saatavilla olevista järjestelmistä on apua lähinnä myynnin tehtävien automatisoinnissa erilaisin ohjelmistorobotiikan keinoin.

Myyntin mukauttaminen digitaaliseen ostamiseen pitää sisällään muutakin kuin työkaluja. Digitaalisuus voi tarkoittaa kokonaan uusia toimintatapoja myyntin tekemiseen (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 56). Myyntiä ja myyjäorganisaation toimintoja tulee tarkastella kokonaisuutena. Myyjä voi edistää asiakaskokemusta niin digitaalisesti kuin kasvokkain; asiakasta voidaan tukea ostomatalla jo ennen kuin kokonaiskäsitys tarpeista on muodostunut asiakkaalle itselleen (Adamson ym. 2012).

2.2.3 Markkinointiautomaatio

Inbound-markkinoinnin avulla pyritään kiinnittämään potentiaalisten asiakkaiden huomio ja pääsemään kiinni ostomatkan alkuosaan. Ammattiostajien oma-aloitteisuus on lisääntynyt. Jos yritys ei tarjoa potentiaaliselle asiakkaalle tietoa sitä etsittäessä, asettuu se heti kilpailijoitaan heikompaan asemaan. Markkinoinnin automaatiolla pyritään seuraamaan ostajan toimintaa ja kiinnostustasoa verkossa. (Kurvinen & Seppä 2016, 262–263.)

Markkinointiautomaatioon liittyy useita lupauksia; sen signaalien avulla myyjä voi kohdentaa toimintonsa asiakaslähtöisesti ja oikea-aikaisesti. Markkinointiautomaatio kytkee myyntin ja markkinoinnin toisiinsa yhdeksi kokonaisuudeksi. Se parantaa organisaation tehokkuutta, jolloin resursseja menee vähemmän hukkaan ja se mahdollistaa toiminnan skaalaamisen suhteellisen pienellä vaivalla. Tuotetut liidit ovat poikkeuksellisen relevantteja, koska potentiaaliset asiakkaat ovat itse etsiytyneet markkinointimateriaalin pariin tutustumaan tarjoamaan. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 85, 88, 94.)

Yritykset ovat todistettavasti parantaneet tuloksiaan markkinointiautomaation avulla. Myyntiprosessin on kuitenkin oltava määritelty ja kuvattu, jotta markkinointi voidaan kytkeä osaksi myyntiä. Potentiaalisille asiakkaille tulee luoda mallinnukset, jotta heidät voidaan sijoittaa eri vaiheille ostoprosesseissaan. Teknologia itsessään ei tuo tuloksia, vaan markkinoinnissa käytetyn sisällön merkitys on suuri. Tiedonkeruu asiakkaista edellyttää, että myyjä harjoittaa verkossa näkyvää markkinointia. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 85, 98–101, 200.)

Markkinointiautomaation työkaluja on helposti saatavilla. Suurempi haaste liittyy toimintamallien uudistamiseen. Useissa organisaatioissa markkinointi näyttäytyy myynnistä erillään toimivana tukitoimintona. Digitaalisessa kaupankäynnissä myynti ja markkinointi liittyvät kiinteästi toisiinsa. Organisaatioiden työtapojen muuttaminen on monesti hitaampaa kuin uusien työkalujen asentaminen. Kuten lähes kaikissa suurissa uudistuksissa, myös digitaalisessa transformaatiossa johdon tuki on kriittinen tekijä onnistumiselle (Rubanovitsch 2018, 169–172, 257–259). (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 98–101.)

2.3 Asiantuntijamyyni

Erilaisia myyntitapoja voidaan kuvata kuvion 2 kaltaisella kaaviolla. Kun sekä myyjä että asiakas käyttävät vähän aikaa myyntitapahtuman parissa, kaupan kohteena oleva tuote tai palvelu on yleensä selkeästi määritelty. Myynti on transaktionaalista ja kaupankäynti tällöin tavallisesti helposti digitalisoitavissa. Kun sekä myyjän että asiakkaan täytyy investoida merkittävästi aikaa kaupankäyntiin, siirrytään transaktionaalisesta myynnistä kohti konsultatiivista myyntiä. Konsultatiiviselle myyntiprosessille on tyypillistä, että sen kuluessa myyjän ja asiakkaan välillä vaihdetaan paljon tietoa. (Ingram ym. 2015, 15–31; Laine 2008, 30–32.)



KUVIO 2. Transaktiomyyni ja konsultatiivinen myynti (mukailien Ingram ym. 2015, 25; Laine 2008, 31)

Kun kuvion 2 alueella liikutaan etäämmäs siihen merkitystä janasta, kaupankäynti muuttuu vähemmän houkuttelevaksi. Kun myyjän aikaa tarvitaan suhteellisesti paljon enemmän kuin asiakkaan, kaupan voittomarginaali tyypillisesti heikenee. Asiakkaan käyttäessä myyjää huomattavasti enemmän aikaa ostamiseen, kaupanteon todennäköisyys myyjän näkökulmasta yleensä pienenee. (Ingram ym. 2015, 15–31.)

Transaktiomyynti tarkoittaa yleensä valmiiden tuotteiden kauppaa, kuten monet kuluttajatuotteet. Suunnittelutoimistojen liiketoiminta sijoittuu konsultatiivisen myynnin suunnalle, sillä niissä ei olla tekemisissä valmiiden tuotteiden myynnin parissa. Asiantuntijapalveluiden myyntiä on mahdollista vivuttaa digitaalisilla työkaluilla kuluttajatuotteiden tapaan, mutta asiantuntijamynti vaatii syvällistä toimialakohtaista osaamista. (Rubanovitsch 2018, 156.)

Ohjelmistosuunnittelupalvelujen myynti edellyttää nähdäkseni laajaa kontekstuaalista osaamista, jotta myyntiprosessia voidaan edistää yhdessä asiakkaan kanssa. Konsultatiivista myyntiä voi olla vaikeaa erottaa konsultoinnista liiketoimintana. Ohjelmistojen ollessa kyseessä suunnitteluprojektin varsinainen toteutus täytyy yleensä aloittaa jo myyntiprosessin aikana, jotta projektin sisältö voidaan määritellä.

Kuviossa 3 on viety myyntimallien jaottelua hieman kuviota 2 pidemmälle. Janalla edetessä asiakkaan tarpeet muuttuvat abstraktimmiksi ja myyjän osaamisen tarve kasvaa. Tuotemyynnissä myyjän tarjoamaosaamiseksi riittää myytävän tuotteen ominaisuuksien tunteminen. Ratkaisumyynnissä pyritään määrittelemään asiakkaan ongelma, johon myytävä ratkaisu rajataan prosessin alkuvaiheessa. Ratkaisumyynnin määritelmä ei aina ole yksiselitteinen; varsinkin teollisuuden alihankintatyötä tekevien suunnittelutoimistojen projektit ovat harvemmin täysin toistettavia ja kyse on osittain konsultatiivisesta myynnistä (Nordin & Kowalkowski 2010). Myös tuotemyynnissä osa asiakkaan kokemasta arvosta voi syntyä myyjän toiminnasta, jolloin tuote ja myyjä yhdessä luovat lisäarvoa asiakkaalle (Schultz & Doerr 2014, 25–30).



KUVIO 3. Myynnin toimintamallien tietointensiivisyys (mukaillen Ingram ym. 2015, 15–31; Marcos Cuevas, Donaldson & Lemmens 2016, 92,132.)

Kumppanuusmallissa tavoitteena on päästä asiakkaan pitkäaikaiseksi neuvonantajaksi, jonka kanssa asiakkaan liiketoimintaa kehitetään yhdessä. Tästä pidemmälle vietyinä toimintatapana voidaan nähdä olevan myyntimalli, jossa asiakkaalle pystytään tuottamaan kokonaan uudenlaista liiketoimintaa. Näin luodaan yhdessä asiakkaan kanssa aitoa lisäarvoa, mihin asiakas ei olisi itsenäisesti kyennyt. Tässä tapauksessa myyjä tarvitsee osaamista niin omasta tarjonnastaan kuin asiakkaan liiketoiminnasta (Heiskanen 2018). (Ingram ym. 2015, 15–31.)

Konsultatiivisessa myynnissä myyjä voi osallistua asiakassuhteeseen koko asiakkuuden ajan ja tuottaa lisäarvoa asiakkaalle jo pelkän informaation avulla (Ingram ym. 2015, 15–31). Tämä haastaa perinteistä ajatusta myynnin funktioiden erotteluun uusasiakashankintaan ja vanhoista asiakkaista huolehtimiseen. Myynnin johdon tulisi linjata myynnin insentiivit tukemaan tällaista toimintaa perinteisten aktiviteettien määrän tavoittelun sijaan (Hautamäki 2016).

Crosby, Evans ja Cowles esittävät, että monimutkaisten palvelukokonaisuuksien myynnissä myyjän tehtävä on huolehtia asiakassuhteesta koko sen keston ajan. Myyjän ja asiakkaan suhde määrittää osaltaan organisaatioiden välisiä tulevia liiketoimintamahdollisuuksia. Pitkäaikainen asiakassuhteiden hoitaminen asettaa myyjille lukuisia vaatimuksia. Tarvitaan laajaa tietämystä asiakkaan tarpeista

sekä niihin vastaamisesta. Myyjän pitää kyetä toimimaan luotettavana asiantuntijana asiakkaan suuntaan päästäkseen avainasemaan asiakkaan pitkän aikavälin suunnitelmissa. (Dixon & Tanner 2012; Crosby, Evans & Cowles 1990.)

Kuten todettua, ostajilla on käytössään aiempaa enemmän informaatiota. Ostajat haluavat vieläkin keskustella kasvokkain myyjien kanssa, sillä parhaassa tapauksessa myyjän näkemykset tuovat selkeyttä informaatiotulvaan (Schultz & Doerr 2014, 19–20). Teknologisen kehityksen ja tiedonhaun helpottumisen vaikutuksesta myynnin ydin on yhä enemmän ihmisten välistä vuorovaikutusta, jossa asiakkaan kokemaa arvoa muodostuu usein tämän kanssakäymisen aikana (Dixon & Tanner 2012). Hautamäen (2016, 1) mukaan myynnissä ja markkinoinnissa on tullut aiempaa tärkeämmäksi siirtää fokus tuotteiden ominaisuuksista vuorovaikutukseen ja arvontuottoon myyjän ja ostajan välillä. Myös Aminoff ja Rubanovitsch (2015, 155–160) esittävät ostajien arvostavan myyjän korkeaa ammattitaitoa, mikä pitää sisällään osaamisen asiakkaan liiketoimintaympäristöstä.

Myyjät eivät ole katoamassa mihinkään, mutta myyntityön sisältö on muutoksessa. Perinteiset monotoniset myyntiaktiviteetit tulevat vähenemään ja osaamisen merkitys kasvaa (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 199–201). Monilla aloilla digitalisaatio on tarkoittanut entistä pienempää, mutta koulutetumpaa joukkoa ammattilaisia. Ei ole yksinkertaista tapaa arvioida myynnille riittävää osaamistasoa edustamastaan tarjoomasta tai asiakaskunnasta. Itse suunnittelutyöhön tarvitaan ohjelmistoalalla tavallisesti korkeakoulututkinto ja alan työkokemusta. Myyntityössä asiantuntemusta tulisi olla suunnittelun lisäksi itse myynnistä. Käytännössä aiempi kokemus ammattiostajana toimimisesta voi olla eduksi, kuten myös toimiminen suunnittelutehtävissä. (Laine 2015, 185–189.)

Digitalisaatio on kasvattanut ostajien saatavilla olevaa tarjontaa ohjelmistosuunnittelunkin saralla. Teknologian yleistyessä kaikilla aloilla, pelkkä teknologian myyminen ei enää riitä yrityksille erottautumiskeinoksi. Menestymiseen vaaditaan lisää erikoistumista ja toimialakohtaista osaamista pelkkien käsiparien vuokraamisen sijaan. (Laine 2015, 185–189; Thompson 2019.)

Hautamäki (2016, 5) toteaa asiakkaiden odottavan arvoa jo ensimmäisistä myyntitapaamisista alkaen. Myyjien on tärkeitä valmistautua asiakakohtaisiin tutkimalla asiakkaan tarpeita (Hautamäki 2016, 6). Monimutkaisten ratkaisukokonaisuuksien myynti on vaikeaa, mutta ostaminen voi olla asiakkaan näkökulmasta jopa vaikeampaa. Yrityksille olisi eduksi kouluttaa myyjäänsä asiakkaiden ostoprosessien saralla. Asiakkaan kanssa tekemisissä ollessaan myyjän tulisi selvittää asiakasorganisaation päätöksentekoprosessi ja siihen vaikuttavat tekijät. (Adamson ym. 2012.)

2.3.1 Digitaalinen transformaatio

Kurvinen ja Seppä jakavat asiakastarpeita erilaisiin arkkityyppeihin: pakotettu, suunniteltu ja herätetty tarve. Kahden ensimmäisen osalta asiakas on hyvin tietoinen tarpeestaan ja siihen liittyvistä ratkaisuvaihtoehdoista. Herätetyn tarpeen osalta asiakkaan huomion voi saada vasta, kun asiakas itse ymmärtää tarpeen luonteen. Myyjä voi olla mukana herättämässä tarvetta, jos ymmärtää asiakkaan liiketoimintakenttää riittävästi. (Kurvinen & Seppä 2016, 133–134.)

Digitalisaatioon liittyvien palvelujen myynnissä on lähes aina kyse uudenlaisten ajatusmallien myymisestä asiakkaille. Schultz ja Doerr (2014, 30–32) peräänkuuluttavat uusien myynnillisten tilaisuuksien luomista ajamalla muutosta ja uusia ideoita. Myyjän tulisi kyetä toimimaan muutosarkkitehtina asiakkaan suuntaan (Dixon & Tanner 2012).

Asiakkaiden kanssa on oltava tekemisissä jo ennen kuin tarpeet ovat heränneet ja ratkaisu niihin suunniteltu valmiiksi; muuten kilpaillaan enää asiakkaan suunnitelman täyttämistä hinnalla (Adamson ym. 2012). Tuoteominaisuuksien hinnoittelun sijaan myyjän tulisi saattaa keskustelu asiakkaan kanssa strategiselle tasolle. Ratkaisumyynnistä konsultatiiviseen myyntiin siirtymiseksi asiakasta pitäisi kyetä haastamaan ja asiakkaan ajattelumalleihin vaikuttamaan, jopa tarjota uusia ideoita asiakkaan liiketoiminnan tueksi. (Hautamäki 2016, 69.)

Asiakkaan haastamiseen perustuviin myynnin malleihin on viime vuosina ollut kasvavaa kiinnostusta (Rapp, Bachrach, Panagopoulos & Ogilvie 2014). Aminoff

ja Rubanovitsch jakavat myyjät viiteen päätyyppiin. Näistä haastajatyyppejä nimensä mukaisesti haastaa asiakkaan näkemyksiä, mutta rakentavalla tavalla, luoden uusia ajattelumalleja. Haastajatyyppejä sopii heidän mukaansa erityisesti monimutkaisiin myyntikokonaisuuksiin. Samaa jakoa käyttävät myös Marcos Cuevas, Donaldson ja Lemmens (2016, 28–29), joiden mukaan haastajatyyppeillä myyjällä on parhaat edellytykset menestymiseen haastavassa taloudellisessa ympäristössä. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 74.)

2.3.2 Palvelumuotoilu

Ohjelmistosuunnittelussa on viime aikoina ollut paljon puhetta UX-suunnittelusta, eli käyttäjäkokemuksen suunnittelusta. UX-suunnittelussa keskeistä on neutraalin suunnittelijan suorittama vuorovaikutussuunnittelu sekä prototyypitestausta käyttäjien ja tuotettavan ohjelmiston välillä ennen varsinaisen ohjelmistotuotteen rakentamista. Cooper kirjoitti vuorovaikutussuunnittelun tarpeellisuudesta kaksi vuosikymmentä sitten. Hän mainitsee kohdeyleisönään olleen jo tällöin yritysten johto ohjelmistokehittäjien sijaan. (Cooper 1999, 22–24.)

Kun tuotekehitystä ajetaan teknologisista näkökulmista, tuotteet suunnitellaan teknisten mahdollisuuksien ehdoilla. Teknisen osaamisen lisäksi tarvitaan liiketoimintaosaamista, jotta tuotteille löydetään oikeat markkinat ja hinnoittelu. (Cooper 1999.)

Vuorovaikutussuunnittelun tekniikoita, kuten käyttäjäpersoonia, on alettu yhä enemmän hyödyntämään myös laajemmissa konteksteissa. Esimerkiksi palvelumuotoilu perustuu samoihin toimintamalleihin (Tuulaniemi 2011, 63). Konsultatiivisessa myynnissä on yhä vaikeampi vetää selvää rajaa myynnin ja varsinaisen suunnittelutyön välille. Palvelumuotoilun periaatteiden ymmärtäminen on tärkeää ohjelmistoliiketoiminnan myynnissä, sillä ohjelmistoprojektien lopputuloksen onnistumiseen voidaan vaikuttaa jo asiakkaan ensikontaktista alkaen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 71). Digitaalisten palvelujen myyjä itse asiassa tekee palvelumuotoilua osana myyntiprosessiaan, oli hän siitä tietoinen tai ei.

2.3.3 Myyjän persoona

Edellä on todettu myyjän ja asiakkaan vuorovaikutuksella olevan merkitystä asi-
antuntijamyynnissä ja asiakassuhteen hoidossa. Myyjältä odotetaan yhä useam-
min kykyä haastaa asiakkaan edustajan vakiintuneita käytäntöjä. Tellefsenin
(2002) mukaan pitkäaikaisissa B2B-asiakassuhteissa täyttyvät organisaatioiden
tarpeiden lisäksi ostajien henkilökohtaiset tarpeet.

Digitaalisella aikakaudella tunneälyn merkitys ihmiskontakteissa korostuu (Väi-
sänen 2018, 183–184, 187). Patrick Lencioni (2014, 196–198) esittelee kirjas-
saan Viisi toimintahäiriötä tiimissä pyramidimallinsa tiimien keskinäisen yhteis-
työn kehittämiseen. Sen mukaan aito luottamus edellyttää ihmisiin tutustumista
henkilökohtaisella tasolla. Myös Väisänen (2018, 185) mukaan luottamus raken-
tuu paljolti ihmissuhteiden ympärille.

Yksi Hautamäen keskeisimpiä väittämiä on, että myyjän vuorovaikutustaidot voi-
vat tuottaa arvoa asiakkaalle. Hän korostaa persoonallisuustyyppien yhteensopi-
vuuden merkitystä myyjien ja asiakkaiden edustajien kohtaamisissa. Yleensä
myyjä sovittaa käytöksensä ostajan persoonaan. Kuitenkin, jos myyjällä ja osta-
jalla tapahtuu useita kohtaamisia, tämä voi muodostua ongelmalliseksi. (Hauta-
mäki 2016, 5–6.)

Aminoff ja Rubanovitsch (2015, 86–88) esittävät kylmäsoittojen merkityksen
myynnissä vähenevän. Jos ajatellaan myyntityöhön perinteisesti hakeutuneen
ulospäinsuuntautuneita ihmisiä, voi muuttuva työnkuva houkutella erityyppisiä
persoonia myynnin pariin. Joidenkin tutkimusten mukaan ostajat haluavat olla te-
kemisissä itsensä kaltaisten myyjien kanssa (Hautamäki 2016, 43). Tämä puol-
taisi osaltaan esimerkiksi kokemuksen osto-organisaatiossa toimimisesta tuovan
etua myyntityöhön.

Henkilöstön vahvuuksien oikea hyödyntäminen on tärkeitä (Väisänen 2018, 198)
ja oikeat henkilöt yrityksessä on saatettava keskustelemaan sopivien asiakkaiden
edustajien kanssa (Väisänen 2018, 194). Tämä liittyy persoonien lisäksi laajem-
paan yhteistyöhön yrityksen toimintojen välillä. Henkilön osaamisprofiili ja asema

on tärkeä osa kanssakäymistä asiakasyrityksen edustajien kanssa. Organisaation koko asettaa omat rajoituksensa myynnin kohtaamisten suunnitteluun, mutta haluttuja persoonallisuuspiirteitä voidaan esimerkiksi testata rekrytoinnin tukena.

Yksittäisten henkilöiden toimintatapoja voidaan tarkastella tutkimuksellisen kehittämistoiminnan keinoin (Toikko & Rantanen 2009, 17). Blount esittää tunneälyn yhtenä neljästä tärkeimmästä älykkyyden lajista, jotka ovat läsnä myyntityössä. Kyky hyödyntää tunneälyä vaihtelee yksilöllisesti, mutta siihen liittyviä taitoja on mahdollista harjoitella ja kehittää järjestelmällisesti (Fisher & Ury 1981, 14). Blount (2017, 72–90) nostaa keskeisiksi tunneälyn osa-alueiksi muiden tunteiden tunnistamisen ja niihin vastaamisen, sekä omien tunteiden hallinnan. Erityisesti omista tunteista tulisi tunnistaa disruptiiviset, niin sanotut häiritsevät tunnetilat. Haitallisten käytösmallien tunnistamisesta yhteistyötä rakennettaessa kirjoittaa myös Lencioni (2014, 223). (Blount 2017, 35–40.)

Pirsig (1994, 136–147) uskoo ihmisen maailmankatsomuksen määrittävän paljolti hänen kokemustensa myötä. Hän lähtee liikkeelle siitä, miten pienet kommentit voivat paljastaa paljon syvällisempiä näkemyseroja asioihin (Pirsig 1994, 16–24). Edelleen hän jaottelee maailmankatsomukset niin kutsuttuihin romanttiseen ja klassiseen, joista romanttinen näkemys arvioi asioita niiden ulkoisen olemuksen pohjalta, kun taas klassinen näkemys arvostaa enemmän asioiden sisäistä rakennetta (Pirsig 1994, 77–85).

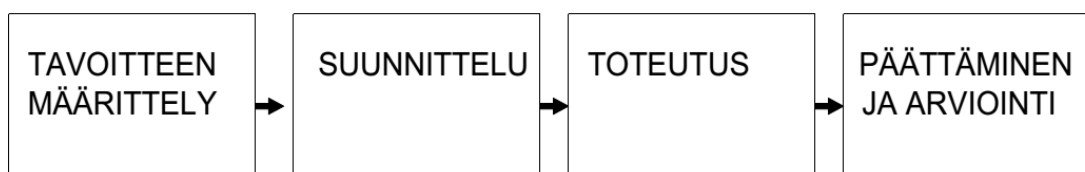
On helppoa nähdä tämänkaltaisia eroja esimerkiksi ihmisten kiinnostuksessa uusiin teknologioihin. Hyvin tyyppillisesti ohjelmoija arvostaa teknisesti eleganttia ratkaisua riippumatta sen arvosta ohjelmistotuotteen loppukäyttäjälle. Juuri tällaisista näkemyseroista tarve UX-suunnittelulle ja palvelumuotoilulle kumpuaa. Teknologia-alan asiantuntijamyynnissäkin asiakaskunta ja ostajat vaihtelevat ja myyjän tulee kyetä mukauttamaan sanomansa vastaanottajalle sopivaksi. Ostaja voi esimerkiksi arvottaa teknologista tuotetta pelkästään sen ulkoisten ominaisuuksien perusteella, teknisempi asiakas voi olla kiinnostuneempi itse toimitusprosessin laadusta.

Myös Cagan (2018, 43–48) esittää runsaasti näkemyksiään erilaisten persoonallisuuspiirteiden merkityksestä tuotehallinnassa onnistumiseen. Vuorovaikutusta

kohtaamistilanteissa voi tarkastella monin eri tavoin ja onnistumisen mittaaminen on haastavaa. Yrityksen myynnin kannalta asiaa lienee järkevää tarkastella, kun perusasiat myyntiprosessissa on selvitetty ja mittareista tiedetään, mitä osaa myyntiä on syytä kehittää.

2.4 Iteratiivinen kehitys

Useimmissa kehittämissuunnitelmissa on erotettavissa neljä päävaihetta. Aluksi määritellään projektin tavoitteet tunnistettujen tarpeiden perusteella. Tämän jälkeen projekti suunnitellaan, mihin voi liittyä erilaisten analyysien suorittamista ja resursointia. Suunnittelusta edetään itse toteutukseen, jonka aikana suunnitelmia tyypillisesti vielä tarkennetaan. Jossain vaiheessa projekti päättyy, jonka jälkeen sen tuloksia voidaan arvioida ja hyödyntää. Tämänkaltaisen lineaarisen mallin on esitetty kuviossa 4. Malli sopii projekteihin, joissa tunnetaan etukäteen tarkasti kehitettävät asiat. (Toikko & Rantanen 2009, 64–66.)



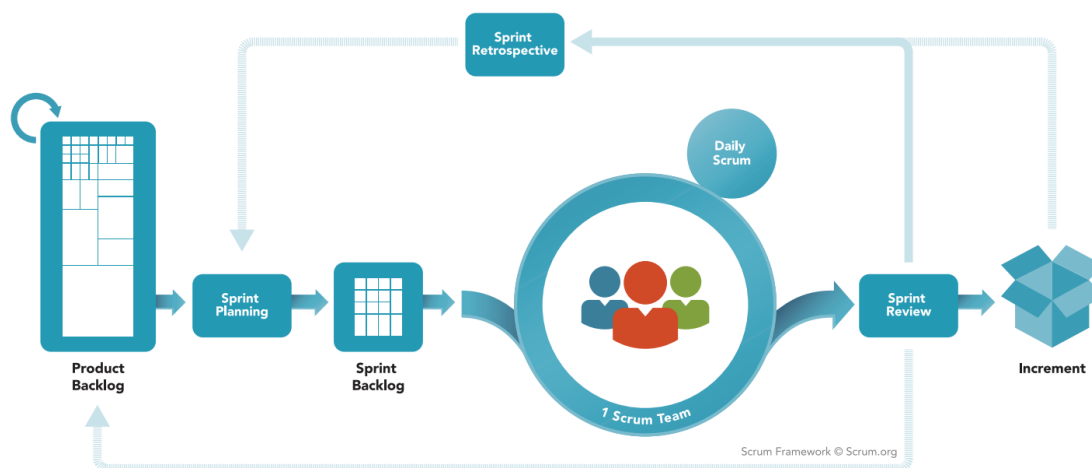
KUVIO 4. Projektityön lineaarinen malli (Toikko & Rantanen 2009, 64)

Ohjelmistosuunnittelu on nuori teollisuudenala, mutta se on kasvanut todella nopeasti. On esitetty, että suurimmat ohjelmistokokonaisuudet ovat jopa monimutkaisimpia insinööriyön tuotteita koko ihmiskunnan historiassa (Haikala & Märijärvi 2002, 24). Koko ajan kompleksisemmaksi muuttuneet projektit ovat luoneet paineita työmenetelmien nopeaan kehittämiseen alalla. Scrum on projektinhallinnan menetelmä, jonka käyttö on yleistynyt laajasti ketterien ohjelmistokehitysmenetelmien osana. Scrum-kehitysprosessin kuvailivat alunperin Takeuchi ja Nonaka (1986).

Scrum tähtää monimutkaisten kokonaisuuksien hallintaan ihmislähtöisillä menetelmillä. Projektiin kuuluva työ pilkotaan hallittavan kokosiin palasiin, joiden työ määrä pystytään arvioimaan etukäteen luotettavammin kuin suurien, abstraktien

kokonaisuuksien. Työtä tehdään tavallisesti joidenkin viikkojen pituisissa sprinteissä, joiden sisältö lukitaan niiden alkaessa. Näin varmistetaan häiriötön työskentely sprintin ajaksi. Scrumin periaatteisiin kuuluu myös, että työskentely aloitetaan kriittisiksi tunnistetuista tehtävistä. Tuntemattomien asioiden määrää pyritään näin vähentämään jatkuvasti. Menetelmä pyrkii tunnustamaan inhimilliset tekijät projektityössä ja kunnioittamaan projektitiimin kykyä organisoitua itse työn edellyttämällä tavalla. (ScrumAlliance 2019; Scrum.org 2019.)

Kuviossa 5 on esitetty Scrumin kulku pääpiirteissään. Kehitystä kuvataan silmuikoilla, jossa sprintin sisällä kiertää päivittäinen kehitys ja itse sprintit ovat osa suurempaa kehitysprojektia. Jokaisen sprintin tuloksena on tarkoitus tuottaa uusi versio kehitettävästä tuotteesta. Näin kehityksen kohde rakentuu iteratiivisesti valmiimmaksi ja koko ajan on käytettävissä osittainen versio, jolla tuotetta voidaan testata ennen projektin päättymistä. Tätä ajattelumallia kutsutaan myös MVP-malliksi, jossa rakennettavasta tuotteesta tehdään ensin mahdollisimman yksinkertainen versio valmiiksi asti ja vasta sen jälkeen aletaan lisäämään ominaisuuksia (Ries 2017, 96–105). (ScrumAlliance 2019; Scrum.org 2019.)

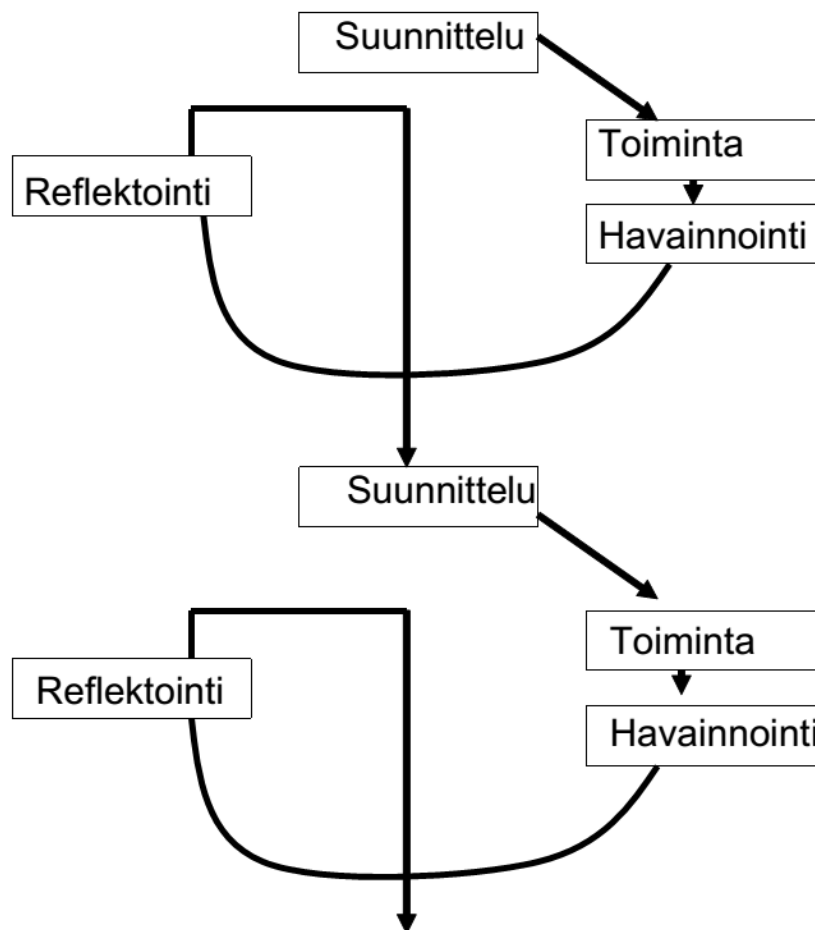


KUVIO 5. Scrum-projektinhallintamenetelmä (Scrum.org 2019)

Ohjelmistokehityksessä hyödynnettyjä iteratiivisia kehitysmalleja on pyritty käyttämään myös alan ulkopuolella. Myynnin ja markkinoinnin parissa on viime vuosina yleistynyt termi growth hacking, eli kasvuhakkerointi. Siihen liitetään yleensä jatkuva uudenlaisten menetelmien testaaminen. Kokeiluja pyritään suorittamaan iteratiivisesti myyntiprosessin tai markkinointikanavien läpi ja näistä sykleistä ta-

voitellaan nopeita oppimistuloksia. Ries (2017, 313) pyrkii laajentamaan yrittäjämäistä ajattelutapaa kaiken muutosten hallinnan välineeksi. Lähes kaikkia organisaatioiden transformaatioprosesseja voitaisiin suorittaa MVP-mallin mukaisesti (Ries 2017, 307–309). Ries (2017, 39, 174–178, 270–299) toteaa myös uudenlaisten metriikoiden olevan tällöin tarpeen. (Ginn 2012a; Ginn 2012b)

Toikon ja Rantasen kuvailema toimintatutkimuksen spiraalimalli on periaatteiltaan hyvin Scrumin kaltainen. Toimintatutkimuksen spiraalimalli on esitetty kuviossa 6. Siinä kehittämisprosessi nähdään peräkkäisinä sykleinä, joissa suunnittelua, toteutusta ja arviointia seuraa uusi suunnitteluvaihe. Toiminnan tuloksia voidaan peräkkäin toistuvien vaiheiden myötä arvioida ja suunnata uudelleen useista kehittämissykleistä koostuvan projektin aikana. (Toikko & Rantanen 2009, 66–67.)



KUVIO 6. Toimintatutkimuksen spiraalimalli (Toikko & Rantanen 2009, 67)

Toikon ja Rantasen mukaan spiraalimainen rakenne sopii hyvin toimintatutkimukseen. Spiraalimallin mukainen kehittäminen edellyttää pitkäjänteistä prosessia, jotta silmukoita ehditään käydä läpi useita. Suurimmat kehitysaskeleet tapahtuvat mallin reflektointivaiheessa. Tässä työssä pyritään soveltamaan iteratiivisia kehitysmalleja systemaattisesti prosessiparannusten tekemiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 66–67.)

2.4.1 Osallistaminen

Tutkimuksellisessa kehitystoiminnassa on kolme keskeistä näkökulmaa: kehittämisprosessi, tiedontuotanto ja toimijoiden osallistuminen (Toikko & Rantanen 2009, 9–10). Toimijoiden rooli kehitystoiminnassa korostuu asiantuntijatyössä (Toikko & Rantanen 2009, 17).

Ihmiset kokevat luontaista muutosvastarintaa, kun totuttuja työtapoja lähdetään muuttamaan. Väisänen kehottaa välttämään taisteluita viimeiseen asti (Väisänen 2018, 77). Sun Tzu (2005, 168) kehottaa jättämään viholliselle pakotien ja pitämään huolta, että hän tietää sen. Nurkkaan ajettuna ihmiset taistelevat loppuun asti (Sun Tzu 2005, 169). Samoin ihminen, jolle ei anneta tilaisuutta vaihtaa mielipidettään kasvojaan menettämättä, pitää näkemyksistään kiinni viimeiseen asti.

Muutosvastarinnan vähentämiseksi organisaatiossa voidaan uusia työmenetelmiä esimerkiksi ottaa käyttöön vaihtoehtoisina olemassa olevien rinnalle. Autoritaarisella pakottamisella taas saatetaan saada aikaan voimakas vastareaktio (Newton 1729, 20). Voidessaan osallistua itse uusien menetelmien kehittämiseen ihmisillä on taipumus innostua ja sitoutua niihin paremmin (Lencioni 2014; McConnell 1993).

2.4.2 Johdon tuki

Työntekijöiden osallistamisen lisäksi johdon tuki on ensiarvoisen tärkeää kehityshankkeiden onnistumiselle. Hautamäki ja Lehto alleviivaavat johdon tuen merkitystä muutosten johtamisen onnistumisen edellytyksenä (Rubanovitsch 2018,

169–172, 257–259). Myös Ries (2017, 178–179) esittää muutosprosessin edellytyksenä olevan riittävän korkean tahon mandaatti.

Muutosprosessin henkilöitymisessä johonkuhun on etuja, kuten tehokas päätöksenteko, mikä on edellytys ketterään toimintaan (Ries 2017, 183–184). Perinteisen transaktionaalisen johtamisen vastakohtana voidaan nähdä niin kutsuttu transformationaalinen johtajuus, jossa johtajan tehtävänä on innostaa muita kohti uusia, yhteisiä päämääriä. Transformationaalisen johtajan seuraaminen perustuu usein johtajan uskottavuuteen. Korkeasti koulutettujen asiantuntijoiden ollessa kyseessä, johdon auktoriteetti lunastetaan monasti kontekstiosaamisella, eli tiedolla johtamalla (McConnell 1993, 662). Tiedon tarjoaminen on myös myyntiorganisaatioiden johdolle merkittävä kilpailutekijä (Hautamäki 2016, 7). (Hautamäki 2016, 32.)

Transformationaliseen johtajuuteen liittyy keskeisinä elementteinä yhteisen vision määrittely ja tietoisuuden lisääminen organisaatiossa sen osalta (Hautamäki 2016, 43). Uusien ajattelutapojen juurruttaminen koko organisaatioon voi edellyttää inspiroivaa johtamista ja älyllistä stimulointia (Hautamäki 2016, 35). Digitalisaatiohankkeissa myyjä toimii usein muutoksen katalyyttinä asiakasorganisaatiossa, kuten luvussa 2.3.1 perusteltiin. Transformationaalisella johtajuudella on havaittu olevan vaikutuksia myös alaisten kykyyn johtaa muutosta. (Hautamäki 2016, 32.)

Toikon ja Rantasen mukaan tulosten levittäminen on laajuudeltaan merkittävä osa kaikkea kehittämistoimintaa. Lehto korostaa avoimuuden merkitystä kehitystyön tulosten levittämiselle esimerkiksi muutosagenttien avulla tai eri kanavissa viestityillä tiekartoilla (Rubanovitsch 2018, 257–259). Kehitetyn menetelmän tai prosessin tuotteistaminen tukee sen levittämistä. Osallistavia levityskeinoja ovat muun muassa koulutus ja palautteen kerääminen. Avoimuus kehityshankkeista on erityisen tärkeää myynnin kehityksen saralla, sillä rajat eri organisaation osien välillä ovat hämärtyneissä ja myynti koskettaa yhä useampaa toimintoa (Rubanovitsch 2018). (Toikko & Rantanen 2009, 62–63)

2.4.3 Työkaluvalinnat

Etenkin digitaalisessa transformaatioissa muutokset eivät synny yksittäisten ihmisten toimesta tai yksittäisten työkalujen avulla. Uudet digitaaliset työkalut eivät itsessään kehitä organisaation toimintatapoja merkittävästi. Kuten luvuissa 2.2.3 ja 2.3.1 on perusteltu, digitalisaatioissa on kyse uudenlaisten ajatusmallien juurruttamisesta organisaatioon. (Kurvinen & Seppä 2016, 23.)

Työvälineiden hankinnassa on Haikalan ja Märijärven mukaan tärkeitä hankkia välineitä tukemaan yrityksen olemassa olevia toimintatapoja ja työvaiheita, jotka tehdään välineistä riippumatta. Prosessien ja toimintatapojen asettamat tarpeet täytyy siis tuntea, ennen kuin työkaluvalinnoista voidaan tehdä päätöksiä. (Haikala & Märijärvi 2002, 86.)

3 MYYNIN KEHITTÄMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ

3.1 Myyntistrategia

Määritelmällisesti strategia on toimintasuunnitelma, jonka tarkoituksena on saavuttaa pitkän ajan tavoitteita (Oxford Dictionaries 2019). Marcos Cuevas, Donaldson ja Lemmens argumentoivat, että ammattimainen myynti ja myynnin johtaminen kaikkialla on tullut koko ajan monimutkaisemmaksi. Niinpä myyntialan tueksi tarvitaan strukturoituja strategioita, jotka perustuvat tutkittuun ja ajankohtaiseen tietoon. He esittävät vielä, että menestyvät yritykset johtavat liiketoiminnallisista tavoitteista selkeästi määriteltäviä toimintasuunnitelmia, jotka yhdistävät myynnillisiä ja markkinoinnillisia aktiviteetteja. (Marcos Cuevas ym. 2016, 3–5.)

Väisänen (2018, 166, 171–175) painottaa teoksessaan strategian terävöittämistä; hänen mukaansa olennaista strategiassa ovat selkeät päätökset ja konkreetia liiketoimintamallissa, mutta myös mukautuminen sekä joistain asioista kieltäytyminen. Vaikka yritystoiminnassa saatetaan toisinaan esittää mielikuvituksellisia kasvuennusteita rahoituksen turvaamiseksi, eivät näistä johdetut epärealistiset maalit ole mielekkäitä myynnin tavoitteita. Väisänen (2018, 26, 106) toteaa raflaavasti, että juuri konkreettinen mitattavuus erottaa tavoitteellisen liiketoiminnan tuloksettomasta puuhastelusta.

Vaikka yrityksen tahtotila monasti muodostetaan ylimmän johdon toimesta, tulisi käytännön strategia muodostaa yhteistyössä hallituksen ja operatiivisen johdon kesken (Väisänen 2018, 36, 75, 77, 84–88). Lencionin mukaan yhteisiin tavoitteisiin voidaan aidosti sitoutua, kun ne on rakennettu keskustellen ja terveiden konfliktien kautta. Tämä edellyttää luottamusta, jonka rakentuminen vaatii yleensä aikaa. (Lencioni 2014.)

Palvelujen tuotteistamisesta on kirjoitettu paljon viime aikoina. Caganin periaatteet tuotestrategian luomiseen ovat varsin hyvin yleistettävissä palveluliiketoimintaan. Hänen mukaansa strategia johdetaan visiosta. Itse strategian luomiseen on useita eri lähestymistapoja, mutta hyviä strategioita yhdistää viisi periaatetta: yhteen kohdemarkkinaan keskittyminen kerrallaan, tuotestrategian nivoutuminen

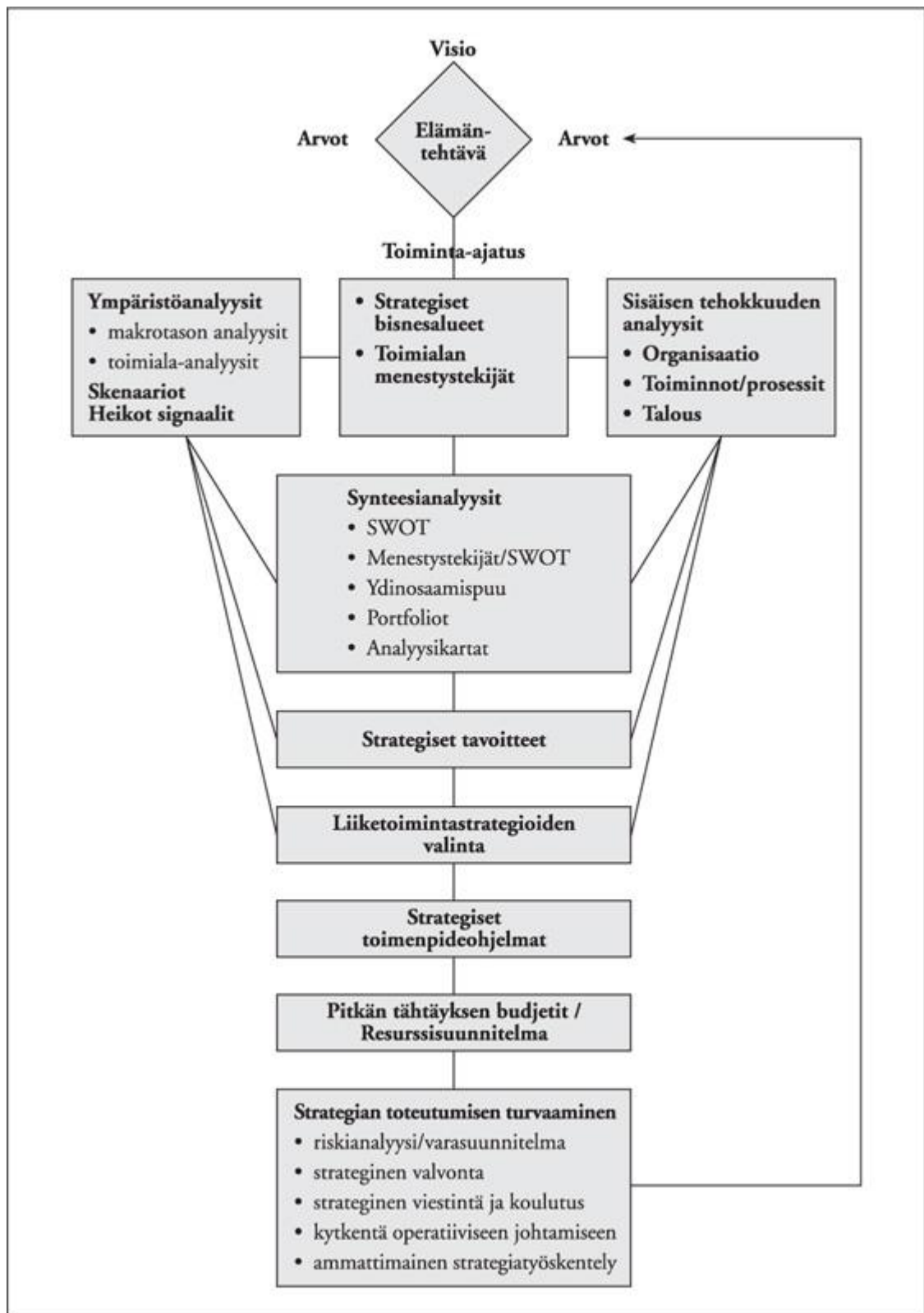
koko liiketoimintastrategiaan, yhteensopivuus myyntikanavien kanssa, keskittyminen asiakkaisiin kilpailijoiden sijasta sekä strategian kommunikointi koko organisaatiolle. (Cagan 2018, 133–134.)

3.1.1 Strategiaprosessi

Kamensky on ohjeistanut strategian laadintaa laajasti teoksessaan Strateginen arkkitehtuuri. Yrityksen strategisella arkkitehtuurilla hän tarkoittaa strategisen johtamisen kokonaisrakennetta. Kamenskyn malli on esitetty kuviossa 7. Se on varsin laaja ja tarkoitettu soveltuvan suurenkin organisaation strategiatyön pohjaksi. Kirjailija kuitenkin toteaa, että käytettävän arkkitehtuurin tulisi olla mahdollisimman yksinkertainen ja sopiva taso määräytyy tapauskohtaisesti. (Kamensky 2014, 55-57.)

Kamenskyn mallissa strategiatyö alkaa kuvion 7 mukaisesti yrityksen elämäntehävän määrittelystä. Tästä edetään liiketoiminta-alueiden ja menestystekijöiden valintaan. Erilaisten sisäisten ja ulkoisten analyysien tuella pyritään valitsemaan oikeat strategiset tavoitteet ja tavoitetasot. Tästä edetään toimenpideohjelmaan, jossa Kamensky korostaa konkretiaa ja vastuullistamista. Resurssisuunnitelma on erotettu omaksi vaiheekseen; se voitaisiin perustellusti sisällyttää myös toimenpideohjelman osaksi. Strategian toteutuminen liittyy vahvasti sen valvontaan, mikä luonnollisesti edellyttää toimenpideohjelmalta mitattavia toimenpiteitä ja aikataulua. (Kamensky 2014, 57–63.)

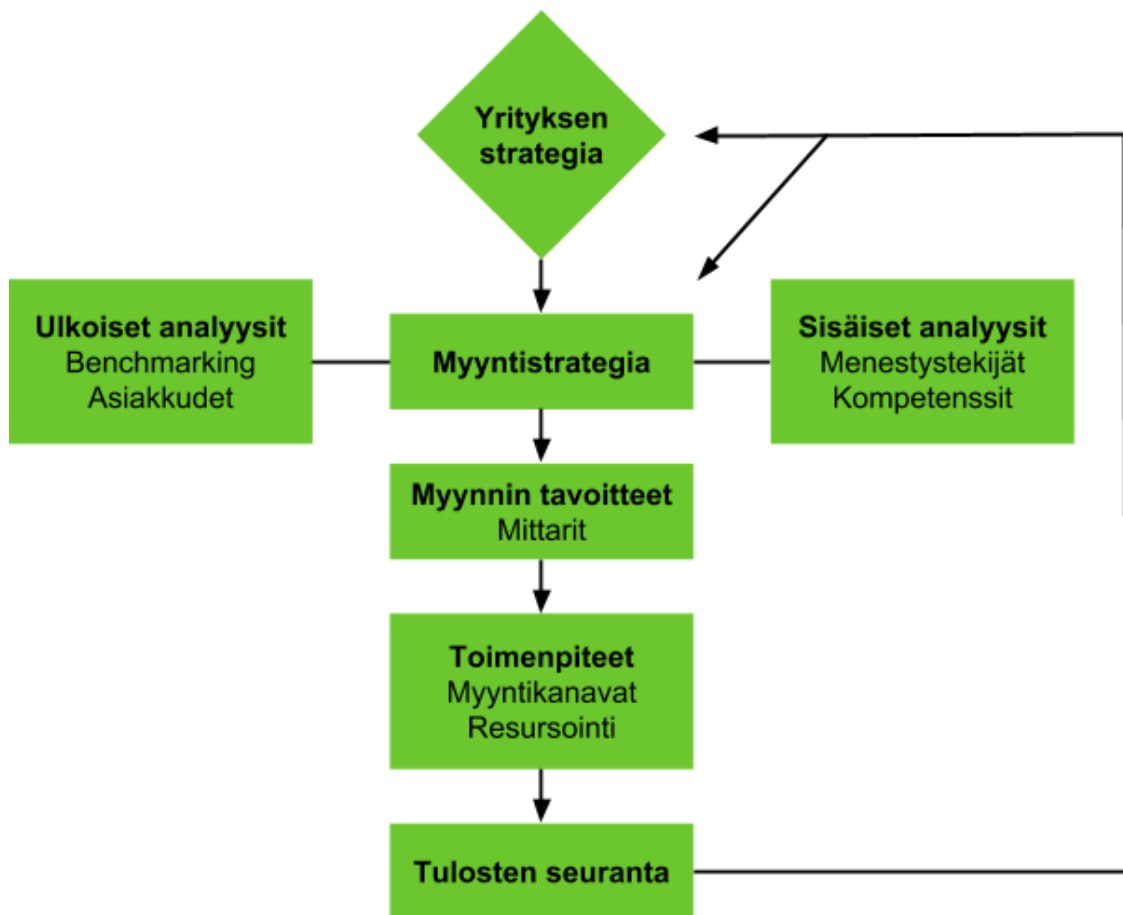
Myyntistrategian luomisessa ei ole kyse puhtaasta strategiaprosessista, vaan myyntistrategian tarkoitus on tukea yhtiön varsinaista strategiaa ja edesauttaa siihen liittyvien tavoitteiden saavuttamista. Tarkasteltavan yrityksen strategiaan vaikuttavat vielä osaltaan emoyhtiön tarjoamat mahdollisuudet ja näkemykset. Kohdeyrityksen strategia ei ota suoraan kantaa myyntiin, mutta määrittelee joitakin keskeisiä osaamisalueita, joihin halutaan keskittyä. Myyntiä on tarkoitus suunnata tukemaan tätä kehitystä. Myyntiä ohjataan kohdeyrityksen strategiassa korkealla tasolla numeeristen tavoitteiden kautta. (Suominen 2018)



KUVIO 7. Yrityksen strateginen arkkitehtuuri (Kamensky 2014, 56)

Kuviossa 8 on kuvattuna Kamenskyn strategisen arkkitehtuurin pohjalta luotu pelkistetty myynnin strategiaprosessi (Kamensky 2014, 56). Lähtökohtana on yrityksen strategia. Myyntistrategiaan, kuten lähtökohtana olevaan yrityksen strategi-

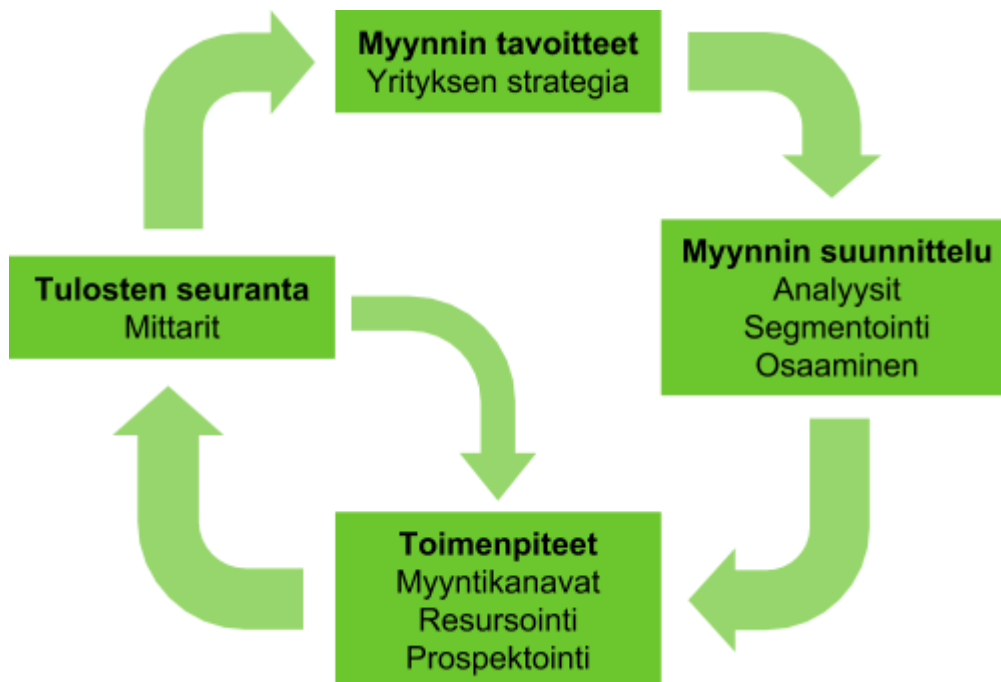
aan, liittyy erilaisia sisäisiä ja ulkoisia analyysseja. Näiden pohjalta luodaan myynnille tavoitteet, jotka ovat perustana toimenpiteille. Myynnin toimenpiteisiin kuuluvat myynnin tekniikoiden ja kanavien valinnat sekä käytettävissä olevien resursien kohdentaminen. Tulosten seuranta perustuu tavoitteita asettaessa valittuihin mittareihin ja tulosten perusteella voidaan jatkossa terävöittää lisää yrityksen ja sen myynnin strategiaa.



KUVIO 8. Myyntistrategian kehitysprosessi (mukaillen Kamensky 2014, 56)

Kuvion 8 mukainen prosessi on kertaluontoinen. Markkinat ja sidosryhmät ovat jatkuvassa muutoksessa ja myyntistrategian kehittäminen halutaan kohteena olevassa yrityksessä nähdä jatkuvana prosessina. Kuvioon 9 on muotoiltu kohdeyritykselle iteratiivinen myyntistrategian kehittämisen malli. Se mukailee luvussa 2.4 käsiteltyä toimintatutkimuksen spiraalimallia (Toikko & Rantanen 2009, 67). Taustalla on myös ajatus samassa luvussa esitetystä MVP-mallista, jota noudattaen myyntistrategiaa rakennetaan tärkeimmiksi nähdyistä osista alkaen (Ries

2017, 96–105). Nieminen ja Tomperi (2008, 74) ovat hekin esittäneet nelipuolaisen myynnin johtamisen mallin, jonka vaiheet vastaavat kutakuinkin kuvion 9 mallin vaiheita.



KUVIO 9. Kohdeyrityksen iteratiivinen myyntistrategian kehitysprosessi

Iteratiivinen strategiakehitys voidaan sitoa säännöllisiin aikamääreisiin, tai sitä voidaan suorittaa tarvittaessa. Myynnin suunnitteluun liittyviä analyysejä tulisi päivittää säännöllisesti, mutta päivitystarpeen voivat laukaista myös muutokset toimintaympäristössä.

Myynnillisiä toimenpiteitä halutaan yleensä kohdistaa usein uudelleen niiden tulosten perusteella koko strategian uudelleen muotoiluun verrattuna. Kuviossa 9 tätä edustaa nuoli tulosten seurannasta takaisin toimenpiteisiin. Ajatuksena on, että koko strategiaprosessin sisällä toimii ajallisesti lyhytkestoisempi silmukka, jossa toimenpiteitä voidaan tarkentaa mitattujen tulosten perusteella. Toimintatapa on johdettu luvussa 2.4 esitellyistä Scrumin perusperiaatteista ja kuvion 9 sykli muistuttaa tarkoituksellisesti kuviossa 5 esitettyä Scrumin menetelmää (Scrum.org 2019).

3.1.2 Käytäntöön vieminen

Myyntistrategian on tarkoitus olla käytännönläheinen ja toimia kyseisen yrityksen viikoittaisen toiminnan ohjenuorana. Tämän työn tarkoituksena ei ole muuttaa tarkasteltavan yrityksen jo valittuja linjauksia; yrityksen liiketoimintaa ohjaava strategia on muodostettu hallituksen toimesta. Strategia tavoittelee maltillista kasvua sekä liiketoiminnan keskittämistä tiettyihin ydinosaamisalueisiin (Suominen 2018). Myyntistrategialla halutaan tähdätä näihin samoihin tavoitteisiin. Kuten luvussa 2.3 perusteltiin, teknologiaosaamisen lisäksi yrityksessä on havaittu tarvittavan täsmällisempiä erottautumiskeinoja markkinoilla (Thompson 2019). On esitetty, että menestyvät organisaatiot keskittyvät tekemään asioita, joita on tunnistettu osattavan niissä parhaiten (MindTools 2016).

Luvun 1.2 mukaisesti yrityksen strategian pohjalta on aloitettu suunnittelemaan ja toteuttamaan kasvua tukevaa myynnin strategiaa, luvussa 3.1.1 muodostetun prosessin avulla. Kuviossa 9 visualisoitua strategiaprosessia suoritetaan kohdeyrityksessä tarpeen mukaan. Alkuvaiheessa iteraatiot ovat olleet vain joidenkin viikkojen mittaisia. Tulosten seurannan ja toimenpiteiden uudelleen kohdentamisen osalta yrityksessä tarkastellaan myynnin mittareita viikoittain ja suunnitellaan toimenpiteitä niiden perusteella.

Myyntistrategian muodostaminen alkoi nykytilan kartoituksella, jossa pyrittiin tunnistamaan vallitsevat megatrendit nykyisessä asiakaskunnassa (Lehmusalho 2019a). Tältä pohjalta lähdettiin kehittämään yhdessä johdon ja myynnin kesken myyntistrategiaa Lencionin oppien mukaisesti, kuten luvussa 2.3.3 esitettiin. Lencionin mukaan tiimin luottamus rakentuu ajan oloon, mikä osaltaan tukee strategisten tavoitteiden hiomista iteratiivisesti. (Lencioni 2014, 196–198.)

Alkuvaiheen menetelmänä käytettiin brainstormingia eli aivorihtä. Tämän vapaa-muotoisen ideointimenetelmän riskinä on, että kaikkien ajatukset eivät tule tasapuolisesti esille (Ojasalo ym. 2014, 160–163). Yrityksessä on kokeiltu myös erilaisia paperille kirjoittamista hyödyntäviä menetelmiä. Tässä tapauksessa nähtiin, että pienen tiimin ryhmädynamiikka ei edellytä monimutkaisempaa lähestymistapaa. Myyntistrategian ensimmäisen iteraation konkreettisiksi toimenpiteiksi muodostuivat kuvion 9 mallin mukaisesti kohdeyrityksen erityisten osaamisalueiden

korostaminen myyntimateriaaleissa ja tärkeiden kohdeasiakkuuksien määrittely. Toimenpiteiden mittaaminen on tässä vaiheessa suoraviivaista, koska kyse on organisaation sisäisistä toimenpiteistä. (Lehmusalho 2019a.)

Tärkeillä kohdeasiakkuuksilla tarkoitetaan yrityksiä, jotka nähdään mahdollisesti merkittävänä asiakkaina ja jopa potentiaalisina kumppaneina tulevaisuudessa. Perehtymällä yrityksen historiallisesti menestyksellisiin asiakassuhteisiin voitiin asiakasorganisaatioista löytää joitakin yhteisiä tekijöitä (Cespedes & Thompson 2015). Vastaavan lokaation, kokoluokan ja liikevaihdon omaavia yrityksiä tunnistettiin noin kymmenen. Tämän määrän arvioitiin olevan myynnin resurssien kohdennettavaksi realistinen. Alustaviksi toimenpiteiksi päätettiin koostaa olemassa olevat tiedot yrityksistä ja tehdyt yhteishankkeet. (Lehmusalho 2019b.)

Myynnin resursointiin sisältyy myyjien motivointi, joka tavallisesti tapahtuu komissoiden kautta. Ries (2017, 314) kirjoittaa työntekijöiden motivoinnin olevan eräs johdon merkittävimpiä tehtäviä. Myynnin kehittämisessä johdon on huolehdittava siitä, ettei palkitsemismalli jarruta uusien toimintatapojen kokeilemistä (Nortio 2018). Komissionmalli tukee valittua myyntistrategiaa, jossa kauppojen koko vaihtelee, mutta suurempia asiakkuuksia tavoitellaan aiempaa suunnitelmallisemmin. Pienessä myyntiorganisaatiossa myynnin tiimikohtaisesta palkitsemisesta ei vielä tarvitse huolehtia, sillä ristiriitoja ei pääse juuri syntymään. Asian harkitseminen voi kuitenkin tulla myöhemmin ajankohtaiseksi. (Cespedes & Thompson 2015; Marcos Cuevas ym. 2016, 73–85.)

Seuraavissa iteraatioissa myyntistrategiaa tullaan tarkentamaan kohdeyritysten osalta. Yritysten tarkempi analyysi pitää sisällään valitun listauksen jatkuvaa kriittistä tarkastelua suhteessa muutoksiin liiketoimintakentässä (Thompson 2019). Listaa halutaan segmentoida pidemmälle ja kartoittaa asiakkaan edustajien erikoispiirteitä (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 79–82). Luvussa 2.3.3 sivuttiin erilaisten henkilöiden vahvuuksien hyödyntämistä asiakaskohtaamisissa (Väisänen 2018, 194, 198). (Lehmusalho 2019b.)

Tarkasteltavan yrityksen toiminta tulee jatkossakin muodostumaan suunnittelu- ja palveluiden myynnistä. Tarvetta ydinosaamisalueiden terävöittämiseen on silti

olemassa, jotta myynnin kärkiviestit saadaan kirkastettua (MindTools 2016). Eri-laisia palvelukokonaisuuksia kehitettäessä niiden liiketoiminnalliset mahdollisuu-det täytyy pystyä todentamaan. Luvussa 3.1 mainittu mitattavuus on keskeistä tulokselliselle kehittämiselle (Väisänen 2018, 26, 106). Tässä yhteydessä pyri-tään hyödyntämään nykyisten asiakkaiden potentiaalia lisämyynnille (Leh-musalho 2019b).

Kuten luvuissa 3.1 ja 2.4.2 tuotiin esiin, tehdyt strategiset päätökset ja toimenpi-teet tulisi saada koko yrityksen tietoon. Cagan (2018, 133–134) korostaa strate-gian kommunikoinnin tärkeyttä koko organisaatiolle. Toikko ja Rantanen (2009, 62) kirjoittavat tiedottamisen edellyttävän yleensä kokonaan omaa prosessiaan. Jatkossa kohdeyrityksessä on siis kiinnitettävä erityistä huomiota tiedottamisen liittämiseen osaksi myyntistrategiaan kuuluvia toimenpiteitä. Tähän voidaan käyt-tää olemassa olevia viestintäkanavia ja pyrkiä valitsemaan työkaluja, jotka tuke-vat tiedon jakamista.

3.2 Myyntiprosessi

Tutkimustieto osoittaa, että yritykset, joiden myyntiprosessi on määritelty, menes-tyvät markkinoilla keskimääräistä paremmin. Selittäviä tekijöitä voi olla useita; esimerkiksi yhdenmukaistettua myynnin mittaristoa seuraamalla osataan rea-goida asioihin oikea-aikaisesti. Joka tapauksessa hyvin kuvattu myyntiprosessi kertoo, että yrityksessä on panostettu myyntiin ja sen kehittämiseen. (Jordan & Kelly 2015.)

Käsiteltävän yrityksen myynnin tavoitteet juontuvat yrityksen strategiasta; myyn-tistrategian korkean tason tavoitteet on johdettu yrityksen liiketoimintastrategi-asta, kuten luvussa 3.1.1 käytiin läpi. Myynnin käytännön järjestäytyminen tapah-tuu myyntiprosessin avulla. Myyntiprosessi ja mittaristo luodaan myyntistrategian pohjalta. Päivitykset strategiassa johtavat väistämättä myyntiprosessin tarkaste-luun ja myynnin prosessien linjaaminen tukemaan valittua myyntistrategiaa on keskeistä strategian onnistumiselle. (Cespedes & Thompson 2015; Maliranta 2014.)

3.2.1 Lähtötilanne

Myynnin transformaatio alkaa luontevasti nykytilan kartoituksesta. ISO 9001 -standardoinnin myötä myyntiprosessia on kohdeorganisaatioissa dokumentoitu (SFS-EN ISO 9001 2015). Alkuperäinen myyntiprosessi, jota sivuttiin luvussa 1.1, on kuvattu kuviossa 10. Määriteltyä prosessia noudatetaan hyvin, määrittelyn jät-
täessä jonkin verran liikkumavaraa. Etenkin pienempien kauppojen ollessa ky-
seessä, päätöksenteko voi PK-yrityksen kevyellä organisaatorakenteella olla hy-
vin suoraviivaista. Tällä hetkellä myynnin käytössä olevat työkalut tukevat kohta-
laisesti nykyistä myyntiprosessia, esimerkiksi eri vaiheissa tarvittavia dokument-
tirunkoja on olemassa monipuolinen valikoima.

	TILAIKUUDEN ARVIOINTI	ASIAKKAAN TARPEIDEN TUTKIMINEN	TIEDUSTELUUN VAIKUTTAMINEN	RATKAISUN MÄÄRITTELY	TARJOUS	TARJOUKSEN KATSELMOINTI	NEUVOTTELU	TULOKSEN ANALYSOINTI	SOPIMUKSEN KATSELMOINTI
TARKOITUS	Liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttaminen	Selvittää, mitä asiakas haluaa	Meidän ratkaisumme on paras	Projektsuunnitelma, joka sisältää ratkaisun yksityiskohtineen	Arvon optimointi	Varmistaa tarjouksen oikeellisuus ja toteutettavuus	Casen voittaminen	Myyntiprosessin parantaminen analyysin perusteella	Varmistaa sopimuksellinen asema ja sopimuksen oikeellisuus
AKTIVITEITIT	Go / No Go -päätös	Keskustelut asiakkaan kanssa Lisätiedot, kuten spesifikaatit	Tarjouspyyntöön vaikuttaminen suotuisammaksi meille	Asiakasvaatimusten selkeyttäminen Tarjouspyynnön tarkistuslista Spesifikaatio Työmääräarviot Aikataulus Riskianalyysi Suoritteiden määrittely Hyväksymiskriteerit Projektsuunnitelma	Hinnan ja ehtojen optimointi Tarjouksen teko	Tarjouskatselemointi Tarjouskatselemoinnin tarkistuslista Katselemointipalaverit Tarjouksen hyväksyttämiseen liitteeseen	Tarjouksen etujen painottaminen Neuvottelu asiakkaan kanssa Tarjouksen päivittäminen tarvittaessa Tarjouksen uudelleen katselemointi tarvittaessa	Keskustelu casesta johdon kanssa Kirjataan ylös, mikäli prosessissa on muutettavaa	Sopimuksen yksityiskohdat Sopimuskatselemointi Sopimusten tarkistuslista Katselemointipalaverit Sopimuksen hyväksyttämisen Sopimuksen allekirjoittaminen Sopimuksen arkistointi

KUVIO 10. Kohdeyrityksen vanha myyntiprosessi (Intranet 2009)

Kuviossa 10 esitetty kohdeyrityksen myyntiprosessi keskittyy pääosin tarjouksen määrittelyyn ja siinä korostuu toimitusorganisaatiomainen ajattelumalli. Kaavion lisäksi kuvaukseen liittyy joitakin tarkistuslistoja päätöksenteon ja tarjousten tarkistamisen tueksi. Kuten luvussa 2.3 on perusteltu, myynti alalla on asiantuntijatyötä. Tarjousprosessin aikana pidetään tyypillisesti useita tapaamisia, joissa tarjouksen sisältöä määritellään. Koko prosessin ajan tarvitaan teknistä asiantunte-
musta. Itse tarjousprosessi voi kestää viikoista kuukausiin. NDA eli salassapito-
sopimus on yleensä edellytys tarjoukselle ja edeltää varsinaisen tarjouksen teke-
mistä.

Prosessi alkaa jo olemassa olevasta myyntitilaisuudesta tai tarjouspyynnöstä, jota seuraa asiakkaan tarpeiden tarkempi kartoitus. Asiakkaan tiedusteluihin vaikuttamisen tavoitteeksi on määritelty oman ratkaisun paremmuuden osoittaminen. Kuvion 3 mallin mukaisesti liikutaan ratkaisumyynnin alueella. Ratkaisun määrittelyvaiheessa asiakkaan ongelma tunnetaan jo tarkasti ja siihen pystytään suunnittelemaan ratkaisu, joten tarjousvaiheen tavoitteeksi jää sopimuksen optimointi. Sopimusneuvotteluja jatketaan prosessin mukaisesti kaupan ratkeamiseen asti.

Analyysivaiheessa kerätään mahdollisia parannuksia myyntiprosessiin, mutta vaikiintunutta mekanismia niiden huomioimiseen ei ole. Tarjouksen ja sopimuksen katselmoinnille on prosessissa omat vaiheensa. Dokumenttien oikeellisuuteen kiinnitetään paljon huomiota, mikä ei viesti aidosta luottamuksesta yhdessä tekemiseen.

Julkisyhteisöjen tarjouskilpailuihin tarjouksia tehdään niihin liittyvien pisteytysmallien mukaisesti, jolloin prosessin alkuosan vaiheiden yli voidaan hypätä.

Nykyinen myyntiprosessi ei ota kantaa markkinointiin tai muihin asiakkaan kiinnostuksen herättämiseen liittyviin vaiheisiin ennen ostopäätöstä. Myyntityöhön on tähän asti liittynyt paljon verkostojen kokoamista ja yrityksen tunnettuuden lisäämistä henkilökohtaisten kohtaamisten kautta. Yrityksen verkkosivuilla on vähän liikennettä ja sitä kautta kauppaa ei varsinaisesti tule.

Joitakin selkeitä mittareita seurataan tarkasteltavassa yrityksessä säännöllisesti, kuten myynnin määrää. Varmistettuja ja todennäköisiä kauppoja sekä niiden suuruutta seurataan viikoittain. Tätä verrataan vapaaseen henkilökapasiteettiin ja arvioituun tulevaan kapasiteettiin. Asiakastytyvääsyyttä ja projektien toteutumia suhteessa tarjouksiin lasketaan tapauskohtaisesti, mutta jälkimmäiseen ei toistaiseksi lasketa mukaan myynnin ja myynnin tuen osuutta. Hävittyjä kauppoja analysoidaan tapauskohtaisesti, mutta varsinaista mittaristoa tähän liittyen ei ole. Organisaatiossa on myös tunnistettu tarve seurata liidien sisältöä asiakastarpeiden tunnistamiseksi.

3.2.2 Asiakkaan ostomatka

Asiakkaan ostomatka esitetään tyypillisesti alkavaksi tunnistetusta tarpeesta tai havaitusta ongelmasta. Taulukossa 1 on esitetty erilaisia kuvauksia ostoprosesseista, joissa on havaittu olevan yhdistävänä tekijänä neljä päävaihetta: tarve, harkintavaihe, ostopäätös ja asiakassuhde. Harkintavaiheeseen liittyy tarpeen kuvaamista, tiedon etsimistä ja vaihtoehtojen vertailua. Ostopäätöksen myötä valitaan toimittaja ja toimitustapa. Syntyneeseen asiakassuhteeseen liittyy paitsi arviointia, myös mahdollisia suosituksia ja lisämyyntiä.

TAULUKKO 1. Erilaisia ostoprosesseja

Lähde	Asiakkaan ostoprosessi (Kurvinen & Seppä 2016, 134)	Organisaation ostoprosessi (Hutt & Speh 2010, 65)	Ostoprosessin yleiset vaiheet b2b-markkinoilla (Ojasalo & Ojasalo 2010, 38)	Ostajan päätöksentekoprosessi (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 52–53)	Ostotilanteen analyysi (Uusi-Rauva, Haverila & Kouri 1999, 226)
Tarve	Tietämättömyys	Ongelman tunnistaminen	Tarpeen tai ongelman tunnistaminen ja ennakointi	Inspiraatio ja tarve, referenssit	Tarpeen tunnistaminen
	Tarpeen tiedostaminen				
Harkintavaihe	Ratkaisun etsintä	Yleinen tarpeen kuvaaminen	Tarvittavien laitteiden, materiaalien tai palvelujen kuvaaminen	Tietoisuus ja vertailu monikanavaisesti	Hyödykkeen ominaisuuksien ja määrän määrittely
		Tuotemäärittelyt			Hyödykkeen ominaisuuksien ja määrän kuvaus
	Vaihtoehtojen vertailu	Toimittajahaku	Mahdollisten toimittajien etsintä		Potentiaalisten toimittajien etsintä ja kvalifointi
		Hanke-ehdotusten analysointi	Tarjousten pyytäminen		Harkinta ja budjetti
Ostopäätös	Päätös	Toimittajan valinta	Tarjousten arviointi ja toimittajan valinta	Päätös: ostopäätös	Tarjousten arviointi ja toimittajan valinta
		Tilauksen valinta	Toimitustavan valinta		Toimitusrutiinin valinta
Asiakassuhde	Käyttäytyminen hankinnan jälkeen	Arviointi	Tehdyn hankinnan arviointi ja palaute	Aloitus, käyttäminen, lisäostot Asiakasuskollisuus ja suositukset	Palaute ja arviointi

Kuviossa 1 esitetyllä digitaalisella ostomatkalla on omat erityispiirteensä. Ostamisen kuluttajistumisen myötä tarpeiden heräämiseen ja herättämiseen liittyy uusia markkinointikanavia (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 68–69). Myynnin ja markkinoinnin panostukset saattavat olla kohdennettu epäoptimaalisiin kanaviin (Lingqvist, Plotkin & Stanley 2015). Samaan aikaan uusien sähköisten kanavien kautta

on kuitenkin mahdollista saada aiempaa enemmän dataa ostomatkan alkuvaiheista.

Ostamisen siirtyessä verkkoon kaupankäynti alkaa muistuttamaan yhä enemmän kuluttajakauppaa (Kurvinen & Seppä 2016, 22). Kuten luvussa 2.2.2 todettiin, tiedonhaku harkintavaiheessa suoritetaan sähköisesti useissa eri kanavissa (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 68–69). Teollisuudessa määritellyt hankintaprosessit liittyvät usein fyysisiin tuotteisiin. Tämä näkyy prosesseissa siten, että hankinnan kohde on mahdollista kuvata tarkasti ennen ostopäätöstä. Ohjelmistojen myynnissä ollaan kuvion 3 mukaisesti tuotemyynnin sijaan lähempänä konsultatiivista myyntiä. Etenkin transaktionaalisessa kaupankäynnissä automaation määrä kasvaa jatkuvasti, mutta kaikki myynnillinen asiantuntijatyö ei katoa (Buell 2018). Tarjouksen tekemistä edeltää yleensä useita tapaamisia, joiden aikana eri asiantuntijat määrittelevät tarjouksen sisältöä jo ostoprosessin aikana. Luvussa 3.2.1 esitetty myyntiprosessi ei juurikaan huomioi tätä vaihetta kaupankäynnissä.

Useimmissa taulukossa 1 esitetyistä ostoprosesseista itse ostopäätös tehdään valitsemalla pyydetyistä tarjouksista sopivin. Asiakkaan ostopäätös voi toisinaan kestää ajallisesti pitkään; isoille organisaatioille on tyypillistä, että rahoituksesta päättää useita henkilöitä ja projektin valvoja on eri henkilö, kuin projektibudjetin lopullinen hyväksyjä. Ostettavien palveluiden ja niihin liittyvien ostoprosessien käydessä monimutkaisemmiksi myös prosessin päättäjien määrä lisääntyy ja kesto kasvaa (Schultz & Doerr 2014, 1). Päätöksenteko on siirtynyt perinteisiltä ostamiseen erikoistuneilta yksiköiltä eri osiin organisaatioita (Lingqvist ym. 2015).

Sosiaalisessa mediassa asiakaspalautteet ja referenssit voivat saada runsaasti näkyvyyttä (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 68–69). Myyjän kannalta on huomionarvoista tuntea ostajaorganisaation päätöksentekokriteerit, etenkin koska muista toimijoista erottautuminen alalla on vaikeaa. Tutkimusten mukaan tärkein asia ostajan päätöksenteossa on, että myyjäorganisaatiolla on ostajan johdon tuki; vasta tämän jälkeen tulevat tavoitettavuus, ostamisen helppous, yhteistyökyky ja hinta/laatu -suhde (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 147–150).

3.2.3 Referenssimallit

Myyntiprosessin kehitys tarkasteltavassa yrityksessä aloitettiin tutustumalla alan kirjallisuudessa esitettyihin malleihin. Näiden pohjalta alettiin hahmottelemaan tavoiteltavaa myyntiprosessia, jossa huomioitaisiin alan erityispiirteet ja lähihistoriassa tapahtunut kehitys. Myyntiprosessi rakennettiin niin sanotusti puhtaalta pöydältä tukemaan nykyistä liiketoimintastrategiaa, jonka jälkeen sitä voidaan verrata vanhaan prosessiin ja määritellä haluttu kehityskulku sitä kohti. Taulukkoon 2 on rinnastettu erilaisia myyntiprosesseja. Niissä havaitut kuusi päävaihetta ovat prospektointi, kontaktointi, tapaaminen, tarjous, kauppa ja asiakassuhde.

Taulukon 2 myyntiprosesseissa korostuu sama transaktionaalisuus kuin taulukon 1 ostoprosesseissa. Myyntikohtaamiset esitetään kertaluontoisina suoritteina. Niihin pyritään valmistautumaan huolellisesti, jotta voidaan nujertaa asiakkaan vastaväitteet. Tuloksena asiakkaan kohtaamisesta nähdään kaupan syntyminen tai myynnissä epäonnistuminen. Asiakassuhteen hoitaminen kuitataan tyypillisesti yhdellä prosessin vaiheella.

Myyntiprosessien ensimmäinen vaihe on yleensä prospektointi. Tähän liitetään aktiviteetteina messuilla käymistä ja puhelinluetteloiden läpikäymistä (Ojasalo & Ojasalo 2010, 54–55). Laine kutsuu perinteistä myyntiprosessin mallia reaktiiviseksi. Hänen proaktiivinen mallinsa alkaa markkinoiden ja asiakkaiden valitsemisella segmentoinnin kautta. Asiakkaita hankitaan markkinoinnin avulla ja asiakasymmärrystä kootaan koko prosessin ajan. Hän korostaa myös pyrkimystä asiakkaan käyttämien kanavien tunnistamiseen ostamisen eri vaiheissa. Tämän työn perspektiivistä markkinoiden valinta nähdään kuvion 9 mukaisesti osana myynnin strategiaa. (Laine 2015, 55–76.)

Perinteisessä prosessissa asiakkaalla on lähtökohtaisesti jokin selkeä ongelma tai tarve, jota lähdetään ratkaisemaan (Ojasalo & Ojasalo 2010, 62–65). Esimerkiksi Rubanovitschin ja Aallon esittämässä myyntiprosessissa on runsaasti erilaisia vaiheita, mutta suurin osa niistä keskittyy kertaluontoisen asiakaskohtaamisen nyansseihin (Rubanovitsch & Aalto 2005, 38).

TAULUKKO 2. Erilaisia myyntiprosesseja

Lähde	Klassiset myynnin vaiheet (Marcos Cuevas, Donaldson & Lemmens 2016, 100–105)	Esimerkki markkinoinnin ja myynnin yhteisestä prosessista (Mäliranta 2014, 28)	Myyntiprosessi (Futrell 2008, 226)	Proaktiivinen myyntiprosessi (Laine 2015, 66)	(Rubanovitsch & Aalto 2005, 38)	B-to-b-myyntiprosessin yleiset vaiheet (Ojasalo & Ojasalo 2010, 54)	Myyntiprosessin perusvaiheistus (Rope 2009, 156)	Nykyaikainen myyntitapa (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 128)	Esimerkki myyntiprosessista (Laine 2008, 59)
Prospektointi	Prospektointi	Huomio	Prospektointi	Valitse markkina & tee asiakasvalinta	Prospektien etsintä ja arviointi			Esikarsinta	
		Kiinnostus		Luo kysyntä & tarve markkinoilla					
				Tunnista myyntimahdollisuudet					
Kontaktointi	Lähestymisen valmistelu	Aktivointi	Lähestymisen valmistelu	Kontaktointi & tapaa asiakkaita	Ennakkovalmistautuminen			Ennakkovalmistautuminen, vuoropuhelu	Yhteinen ymmärrys
	Lähestyminen		Lähestyminen		Kontaktinotto, asiakkaan kohtaaminen ja huomioiminen				Asiakkaan tavoite
			Tavoitteen ja tarjoaman asemointi						
Tapaaminen	Esittely	Tapaaminen	Esittely	Kontaktointi & tapaa asiakkaita	Tuotetuntemus ja lyhyt yritysesitys	Myyntiesittelyä edeltävä valmistelu		Laatutapaaminen	Asiakkaan avainhenkilöt
					Hyötyjen esittely, perusteleminen				
			Tunnustelu		Vaihtoehtojen tarjoaminen				
Tarjous	Vastaväitteiden voittaminen	Neuvottelu	Vastalauseiden määrittäminen	Valmistele tarjous	Asiakkaan aktivoiminen	Vastustelun ja vastaväitteiden käsittely		Valmisteluvaihe	Ehdotus
			Vastalauseiden voittaminen		Ratkaisun ehdottaminen			Myyntikeskustelu	
			Tunnustelu	Sopimusneuvottelu	Päätöksen pyytäminen			Tarjousvaihe	
Kauppa	Kauppa	Päätös	Kauppa	Toimitus	Kaupan päättäminen	Kaupan päättäminen		Kaupan päättäminen	Sopimus
					Sopimuksen solmiminen ja ehtojen läpikäynti				
					Lisämyynti				
Asiakassuhde	Seuranta	Toteutus	Seuranta	Asiakassuhteen hoito	Seuranta ja jälkihoito			Jälkihoito	Toimitus
		Käytäntöön vienti							
		Tuloksellisuuden varmistaminen							
		Pito							
		Lisämyynti							

Tyypillistä myyntiprosesseille on asiakkaan kohtaamiseen valmistautuminen tutustumalla asiakkaan yritykseen mm. verkossa ja sovittamalla myyntimateriaalit tapaamisen tueksi (Rope 2009, 157–164). Tämä vaihe voi kuitenkin asiantuntijamyynissä sisältää merkittäviä työmääriä, jos halutaan luvussa 2.3 esitetyllä tavalla pyrkiä luomaan uutta liiketoimintaa asiakkaalle.

Maliranta jakaa asiakassuhteen hoitamisen selkeästi useaan eri kokonaisuuteen (Maliranta 2014, 28). Luvussa 2.3 esitetyn kumppanuusajatuksen mukaisesti myyjä voi osallistua asiakassuhteen hoitamiseen koko toimitusprosessin ajan. Ottamalla vastuun toimituksen onnistumisesta ja asiakastyytyvyyden varmistamisesta, myyjä parantaa mahdollisuuksia lisämyynnin onnistumiselle (Rope 2009, 178–183). Kokemukseni mukaan päivittäisten juoksevien asioiden hoitamista voi myös helpottaa se, että niistä vastaa eri henkilö kuin myynnillisistä tehtävistä.

Konsultatiivisessa myynissä referenssitariinoilla on suuri merkitys (Laine 2008, 96–97). Ne ovat myös hyvin sovellettavissa digitaalisen markkinoinnin osaksi. Referenssien pyytäminen ja esittämistavan muotoilu tulisi lisätä osaksi myyntiprosessia, jotta se ei jää tekemättä.

Futrell esittää omana prosessin vaiheenaan niin kutsuttua tunnustelua kaiken asiakasyhteydenpidon jälkeen. Tarkoituksena on kartoittaa asiakkaan mielipidettä myyjän esittämiin näkemyksiin. Vastakkainasettelua pyritään välttämään ja samalla saadaan tietoa, ollaanko prosessissa etenemässä oikeaan suuntaan. Myös Laine (2008, 97–99) syyttää argumentointia vanhanaikaiseksi ja tarjoaa vaihtoehdoksi uusien näkökulmien esittämistä ja asiakkaan positiivista haastamista. Céspedes ja Hoffeld vievät ajattelutapaa hieman pidemmälle kysymällä, olisiko asiakas valmis toimimaan vaihdetun tiedon perusteella. He korostavat asiakkaan sitouttamista prosessin aikana mahdollisimman pienillä toiminnallisilla askeleilla. NDA voidaan nähdä yhtenä tällaisena askeleena, koska se ei sinänsä sido osapuolia vielä asiakassuhteeseen. (Céspedes & Hoffeld 2016; Futrell 2008, 118–119.)

Laineen mukaan ohjelmistoala on myynnille haasteellinen, koska tuotteiden edut tulevat esiin vasta niiden ollessa käytössä. Hän kertoo alan toimineen edelläkävijänä uusien myyntimallien kehittämisessä. Laineen itsensä muotoilema myyntiprosessi muistuttaa kumppanuusmallia. Siinä ei niinkään keskitytä perinteisiin prosessin vaiheisiin tai asiakkaan ostoprosessiin, vaan lähtökohtana on asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja oman tarjooman linjaaminen sen mukaisesti. Asiakkaan päättäjien tunnistaminen on korostettu omaksi vaiheekseen. Laine korostaa tämältyyppisessä myynnissä tarvittavan myyjän aktiivisuutta prosessin alkuvaiheessa, verrattuna perinteiseen tapaan missä ostaja määrittelee tarpeen itse. Luottamuksellista vuoropuhelua tarvitaan paljon asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämiseen ja yhteisen näkemyksen rakentamiseen. (Laine 2008, 59–61, 66–68, 111–119.)

3.3 Moderni myyntiprosessi

Moderni myynnin prosessimalli kohteena olevaa yritystä varten on muodostettu punnitsemalla asiantuntijamyynnin näkökulmasta olennaisia tekijöitä ja luvussa 3.2.3 esitettyjä verrokkimalleja. Modernin myynnin prosessin on jaettu seitsemään päävaiheeseen. Vaiheet on esitetty kuviossa 11 ja ne ovat markkinointi, prospektointi, lähestyminen, NDA, tarjous, kauppa ja asiakassuhde.

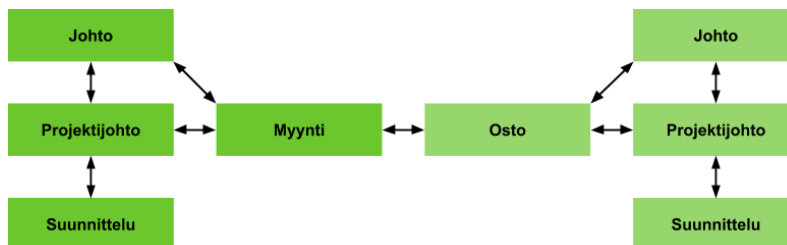


KUVIO 11. Modernin myyntiprosessin päävaiheet

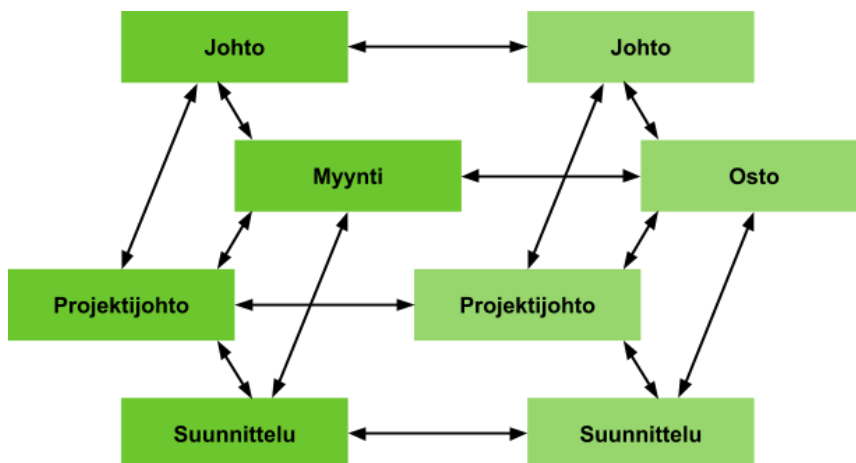
Markkinointi edustaa myynnin näkökulmasta asiakkaan ostoprosessin alkuvaihetta, jossa tarve syntyy tai synnytetään. Prospektointiin ja lähestymiseen liittyvät asiakkaan puolella harkinta ja tiedon etsiminen. Kohdeyritykselle välttämätön NDA on erotettu omaksi vaiheekseen. Varsinainen tarjousvaihe saattaa sisältää useita iteraatioita tai siihen saatetaan palata asiakassuhteen aikana. Luvun 3.2.2 kuvailemien ostoprosessien mukainen asiakkaan ostopäätös liittyy myyntiprosessissa kaupan tekemisen vaiheeseen ja varsinainen asiakassuhde näkyy molemmissa prosesseissa samoin.

Prosessin eri vaiheita suoritetaan samanaikaisesti. Tyypillisesti vaiheisiin keskittymisen määrä on myynnin oman harkinnan varassa. Lisäämällä prosessiin erilaisia mittareita voidaan saada indikaatioita panosten kohdistamisen tehokkuudesta. Myyntiprosessin eri vaiheisiin liittyy henkilöstöä myös myynnin ulkopuolelta. Esimerkiksi suunnitteluprojektin aikana projektipäällikkö voi hoitaa avainasiakaspäällikölle mielletäviä tehtäviä. Toimintojen rajat ovat hämärtyneissä ja myynnillisiin tehtäviin osallistuu yhä useampi organisaation jäsen (Rubanovitsch 2018).

Kuviossa 12 on esitetty liioitellun yksinkertaisesti kommunikaatioyhteydet myyjä- ja asiakasorganisaatioissa ja niiden välillä. Toteuttavien tahojen välillä on useita eri portaita, joiden läpi kulkiessaan tieto voi muuttua, tai sitä voi jäädä matkalle. Monimutkaisessa hankkeessa tässä on havaittavissa selviä riskejä. Kuvio 13 esittää hieman todenmukaisemman kuvan kommunikoinnista kompleksisessa hankkeessa. Kuten luvussa 2.3.3 perusteltiin, myyjäorganisaation kannattaa saattaa sopivat henkilöt keskustelemaan asiakkaan eri edustajien kanssa (Väisänen 2018, 194).



KUVIO 12. Perinteinen yhteydenpito asiakasorganisaatioon



KUVIO 13. Kompleksiset yhteydet asiakasorganisaatioon

3.3.1 Myynnin johtaminen

Modernia myyntiprosessia on seuraavaksi tarkennettu lisäämällä eri vaiheisiin niiden johtamiseen keskeisesti liittyvät teemat. Myynnin johtamista on kuvattu kuviossa 14, jossa asiakkaan toiminnot erottuvat valkoisella tekstillä. Markkinoinnin tarkoitus on herättää ja palvella asiakkaiden tarpeita. Johdon tehtävä on kuvata yrityksen strategia, jonka tavoitteita myynti ja markkinointi tukevat. Markkinoiden valintaa johdetaan segmentoinnin avulla. Mielipidejohtajuudella viitataan markkinoiden ja asiakastarpeiden luomiseen uusia näkemyksiä ja palvelukokonaisuuksia esittämällä.

	MARKKINOINTI	PROSPEKTOINTI	LÄHESTYMINEN	NDA	TARJOUS	KAUPPA	ASIAKASSUHDE
JOHTAMINEN	Tarve Strategia Segmentointi Mielipidejohtajuus	Kartoitus Myyntistrategia Referenssit Asiakastuntemus	Kanavat Koulutus Coaching Transformatiivisuus	Sisäiset suhteet Prosessin sujuvuus	Hinnoittelu Myyntin tuki Palvelumuotoilu	Myyntin tuki Kompensaatiomallit	Asiakaspalaute Referenssit Asiakasymmärrys

KUVIO 14. Modernin myyntiprosessin johtaminen

Prospektointia johdetaan myyntistrategian lävitse. Apuna asiakashankinnalle toimii referenssien hankinta. Asiakastuntemuksen hankinta on jatkuva prosessi, jonka tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää myyntiprosessin muissakin vaiheissa. Asiakastuntemuksen avulla valitaan kanavat, missä halutaan olla löydettävissä ja tavoitettavissa. Luvun 2.3 mukaisesti asiakastuntemusta tarvitaan yhä enemmän, mitä pidemmällä kuvion 3 janalla halutaan toimia asiakkaan liiketoimintaa kehittämässä (Ingram ym. 2015, 15–31).

Lähestymisellä tarkoitetaan erilaisia mahdollisuuksia löytää ja kohdata asiakkaat tarpeineen. Luvussa 3.2.3 korostettiin vuoropuhelun merkitystä asiakasta lähestyttäessä, etenkin kompleksisten hankkeiden ollessa kyseessä (Laine 2008, 111–119). Itse asiakkaan kohtaamista voidaan tukea koulutuksen ja valmennuksen avulla sekä transformationalisella johtamisella, kuten luvussa 2.4.2 käsiteltiin (Hautamäki 2016, 32). Valmennuksella tuetaan ammatillista kasvua ja kehittymistä prosessin osana. Siihen liittyy myös alalla laajemmin havaittavissa oleva muutos; myynnin yhä asiantuntijamaisemmaksi siirtyvä työnkuva asettaa johdolle

omat vaatimuksensa erilaisten asiantuntijoiden johtamiselle (Hautamäki 2016, 43; Laine 2018).

NDA:n osalta johdon tulee huolehtia prosessin sujuvuudesta. Sama koskee toki tarjousten tekemistä, mutta tähän vaiheeseen liittyy paljon muutakin. Hinnoittelu voi perustua erilaisiin malleihin riippuen asiakassuhteen tyypistä. Houkutteleville markkinoille voidaan haluta pyrkiä aggressiivisella hinnoittelulla, mutta kyse on myös tulosten mittaustavasta. Suoritettujen työn tulosta voidaan mitata käytetyn ajan tai asiakkaan kokeman arvon mukaan ja vaiheistaa laskutus sen mukaisesti. Tämä on sidoksissa kaupantekovaiheeseen, jossa johdon tulee luvun 3.1.2 mukaisesti huolehtia myynnin insentiiveistä ja resursoinnista (Marcos Cuevas ym. 2016, 73–85). Syntyneitä asiakassuhteita johdetaan pitämällä huolta asiakaspalautteen keräämisestä ja siihen reagoimisesta. Samalla kerätään asiakasymmärrystä koko prosessia varten.

3.3.2 Myynnin aktiviteetit

Konkreettisia aktiviteetteja myyntiprosessin eri vaiheissa on esitetty kuviossa 15, jossa asiakkaan toiminnot erottuvat jälleen valkoisella tekstillä. Varsinkin teollisuuden tuotekehityksessä asiakkaan tarpeisiin vaikuttaa usein budjettikausi. Tuotekehityksen resurssit määritellään tyypillisesti perusteluiden pohjalta vuodeksi kerrallaan. Asiakkaiden budjettikauden tunteminen kuuluukin asiakastunteemukseen, jotta osataan toimia oikea-aikaisesti. Myynnin osalta markkinointivaiheessa suoritetaan luonnollisesti markkinointia valituissa kanavissa. Tämän lisäksi voidaan markkinoista kerätä tietoa erilaisin tutkimuksin. Yritysten lisäksi henkilöbrändäys on noussut sosiaalisessa mediassa suosituksi erottautumismenetelmäksi (Rubanovitsch 2018). Yrityksen kannalta tähän liittyy kuitenkin aina henkilöstöriski.

	MARKKINOINTI	PROSPEKTOINTI	LÄHESTYMINEN	NDA	TARJOUS	KAUPPA	ASIAKASSUHDE
AKTIVITEETIT	Budjetointi Markkinointi Markkinatutkimus Henkilöbrändäys	Tiedonhaku Vertaisarviot Kampanjat Kylmäsoitot	Yhteydenotot Yhteydenotot Liidien kvalifiointi Tarvekartoitus	Yhteydenpito Vuoropuhelu Päätöksentekijät	Sopimusmallit Projektisuunnittelu Vuoropuhelu	Sopimusehdot Tiedonsiirto	Yhteydenpito Asiakastyytyväisyys Lisämyynti Referenssi

KUVIO 15. Modernin myyntiprosessin aktiviteetit

Prospektointivaiheessa pyritään tunnistamaan potentiaaliset asiakkaat ja saavutettavuus eri tavoin on tärkeää. Asiakkaan edustajien tiedonhaun tuloksiin voidaan vaikuttaa erilaisin referenssein ja kampanjoin. Moderneilla digitaalisilla työkaluilla voidaan saada tietoa asiakkaiden aktiivisuudesta. Kylmäsoitoista voidaan olla montaa mieltä. Luvussa 2.3.3 todettiin niiden merkityksen vähenevän, mutta toistaiseksi ne ovat vielä myynnin keinovalikoimassa mukana (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 86–88).

Lähestymisvaiheessa prospekteista syntyneet liidit saattavat johtaa prosessissa eteenpäin. Segmentointiin perustuen on pystyttävä myös kieltäytymään joistakin mahdollisista asiakkuuksista. Asiakkaiden lähestyminen voi tapahtua asiakkaan itsensä toimesta, mutta tällöin ollaan mahdollisesti epäonnistuttu markkinoiden kartoittamisessa ja prospektien seuraamisessa. Lähestyminen saattaa olla ajallisesti pitkä prosessi; tarvekartoitus voi pitää sisällään useita tapaamisia, joissa luvun 2.3.1 kuvailemalla tavalla muotoillaan ratkaisua yhteistyössä myyjän ja asiakkaan edustajien kesken.

Vuoropuhelua asiakkaan kanssa on tarkoitus aktiivisesti jatkaa lähestymisestä NDA:n tekemisen yli tarjoukseen ja kaupantekoon asti. Myyjän tehtävä on selvittää päätöksenteossa mukana olevat asiakkaan edustajat ja saada heidät puolelleen, kuten luvuissa 2.2.1 ja 3.2.2 sivuttiin (Adamson ym. 2012; Laine 2008, 111–119; Schultz & Doerr 2014, 1). Tämän vuoropuhelun perusteella suunnitellaan jatkuvasti tulevaa projektia ja sopimusmallia, jotta varsinaisessa kaupantekovaiheessa kyse olisi enää sopimusehtojen hienosäädöstä. Sopimusmallilla tarkoitetaan esimerkiksi sitä, missä muodossa asiakas haluaa ostamista tehdä. Kaupantekovaiheessa kaikki tarvittava tietämys tulee viimeistään saattaa organisaation toteuttavalle taholle, joka suunnittelee aikataulun ja resursoinnin toimitukselle.

Luvussa 3.2.3 esitetyllä tavalla asiakasta pyritään sitouttamaan jo lähestymisen aikana tunnustelevilla kyselyillä (Futrell 2008, 118–119). Tätä voidaan soveltaa myös kaupantekovaiheessa iteratiivisilla sopimusmalleilla, eli jakamalla projekti- luontoista työtä pienempiin osasopimuksiin (Cespedes & Hoffeld 2016). Erityisesti tästä voi olla apua, kun projektin lopputulosta ei vielä tarkkaan tunneta ja

ensin tarvitaan luvussa 2.3.2 mainittua UX-suunnittelua tai palvelumuotoilua (Cooper 1999).

Asiakkaan tyytyväisyys on tärkeitä referenssien ja lisämyynnin kannalta. Asiakassuhteen aikana yhteydenpitoa tulisi jatkaa aktiivisesti. On syytä harkita tapauskohtaisesti rooleja asiakkaan suuntaan ja nimetä eri tehtäviin vastuulliset henkilöt. Luvun 2.3.3 mukaisesti päivittäisten asioiden hoitamiseen voi osallistua eri henkilöitä, kuin varsinaiseen projektin johtamiseen ja myyntiin (Väisänen 2018, 194, 198). Kuten luvussa 3.2.3 teoretisoitiin, referenssien pyytäminen ja hyväksyttäminen on nyt lisätty osaksi myyntiprosessia.

3.3.3 Myynnin mittarit

Tämän työn teemana on tuloksellinen kehittäminen. Jotta toimenpiteiden tehokkuutta voitaisiin arvioida, on niitä pystyttävä mittaroimaan. Yksi vakioitun myyntiprosessin suurimmista eduista on juuri sen mahdollistama vertailukelpoisuus ja mitattavuus (Cespedes & Thompson 2015). Mitattuun dataan perustuva päätöksenteko on avointa ja perusteltua, jolloin päätöksiin ja tavoitteisiin sitoudutaan tiiviimmin (Lencioni 2014; Rubanovitsch 2018, 257–259).

Myynnin mittarit liittyvät läheisesti myyntiaktiiviteetteihin. Halutut mittarit on laadittu aktiiviteetteihin perustuen myynnin ja sen johtamisen avuksi. Niitä kaikkia ei tarvita myynnistä eteenpäin johdolle raportoimiseen, vaan niistä on apua myynnille itselleen. Vaikka monipuolinen mittaristo mahdollistaisi myös monimutkaiset myynnin palkitsemismallit, on niissä riskinä mittareiden tarkoitushakuinen manipulointi (Marcos Cuevas ym. 2016). Myynnin jatkuva-aikainen seuranta mahdollistaa jo itsessään panosten verrattain nopean uudelleen suuntaamisen ja auttaa myyntiä parempiin tuloksiin. Asetetut mittarit luovat puolestaan omat vaatimuksensa myynnin työkaluille. Myyntiprosessille määritetyt mittarit on esitetty kootusti kuviossa 16. Myyntiprosessin vaiheisiin liittyvien mittarien määrä on haluttu pitää rajallisena, jotta ne säilyvät merkityksellisinä.

	MARKKINOINTI	PROSPEKTOINTI	LÄHESTYMINEN	NDA	TARJOUS	KAUPPA	ASIAKASSUHDE
MITTARIT	Verkkosivukäynnit Somenäkyvyys Panostukset	Liidimäärä Prospektimäärä Kontaktointi	Tapaamiset Tarjouspyynnöt Konversio	NDA-määrä Läpimenoaika	Tarjousmäärä Myyntin tuki Läpimenoprosentti Hylkäysten syyt	Myyntin määrä Työllistymisaste Jatkotilaukset Läpimenoaika	Asiakastytyväisyys Lisämyynti Toimitukset

KUVIO 16. Modernin myyntiprosessin mittarit

Markkinoinnin vaikuttavuuden mittaaminen ei ole täysin suoraviivaista. Markkinointiin käytettyjä resursseja voidaan toki seurata ja arvioida näiden vaikutuksia muiden mittareiden kehitykselle. Digitaalisen markkinoinnin ollessa kyseessä, voidaan näyttökertoja ja käyntejä verkkosivuilla sekä sosiaalisessa mediassa yleensä seurata tarkasti.

Prospektointiin liittyen hyvin konkreettisia mittareita ovat käsiteltävien liidien ja prospektien lukumäärät. Jos mahdollista, liidien lähteet voidaan erotella markkinoinnin panostusten vaikuttavuuden mittaamiseksi. Kontaktoinnin määrästä ja tavoitettujen kontaktien määrästä voidaan pitää kirjaa, mutta tässä on jälleen riskinä aktiviteettien ohjaaminen mittaamalla tuottamattomaan toimintaan. Sama koskee asiakkaiden lähestymiseen liitettyjä tapaamisten ja tarjouspyyntöjen lukumääriä. Kiinnostavia määrällisistä mittareista tekevät konversioprosentit, eli suhdeluvut eri määrien välillä. Näistä pystytään ajan oloon päättämään, mihin suuntaan ollaan kerätyn datan perusteella menossa jatkossa.

Myyntin kannalta NDA nähdään pakollisena välivaiheena, joten sen ajallinen kesto on kiinnostava tekijä. Tekeillä olevien sopimusten lukumäärä, samoin kuin tarjousten määrä on näissäkin vaiheissa perustavanlaatuinen numeerinen mittari, joiden avulla voidaan arvioida erilaisten toimenpiteiden vaikutuksia myyntiprosessiin.

Erytisesti asiantuntijamyynnissä myyjä saattaa käyttää tarjousprosessiin merkittävästi aikaa, kuten luvussa 2.3 on perusteltu. Myös muiden asiantuntijoiden ajankäytön seuraaminen myyntin tukitoiminnoissa on kiinnostavaa, sillä tämä antaa valmiudet arvioida erilaisten asiakkuuksien ja sopimusmallien kannattavuutta. Tähän liittyen olisi syytä tilastoida myös syitä hävityille tarjouksille.

Tehtyihin kaappoihin liittyy henkilöstön työllistymisen aste ja suorana taloudellisenä mittarina myynnin rahallinen määrä. Myynnin määrää ei voida sivuuttaa yhtenä yrityksen tärkeimmistä mittareista, jonka rinnalla monet muut ovat toissijaisia (Väisänen 2018, 29). Jatkotilaukset koskevat erityisesti luvussa 3.3.2 esitellyjä ketteriä sopimusmalleja, jossa tarkkaa lopputulosta ei tunneta tarkasti ja tilaukset etenevät osissa. Kuten NDA:n, myös kauppojen tapauksessa tarjousten läpimeinoaika kertoo tehdystä pohjatyöstä ja vaikuttaa olennaisesti prosessin keston.

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on suoraviivaista ja siihen on erilaisia menetelmiä, mutta säännöllisestä mittaamisesta on huolehdittava kirjaamalla se prosessiin. Lisämyynti on euromääräistä ja mittaamisen kannalta selkeää. Toimitusten onnistuminen taas on hieman edellisiä monimutkaisempi kokonaisuus, koska asiakastyytyväisyyden lisäksi sillä viitataan aikatauluissa ja budjetissa pysymiseen. Kuten luvussa 3.3.2. käsiteltiin, toimitusten onnistumiseen on useita toimenpiteitä mukana vaikuttamassa.

Asiantuntijamyynnissä useiden numeeristen mittareiden seuraaminen ei ole itseisarvoista sinänsä. Luvuista tulee kiinnostavia, kun niiden suhteita tarkastellaan ajan funktiona. Näin saadaan tietoa nykytilasta ja suunnasta, mihin historiallisen datan perusteella ollaan menossa. Lukujen seuranta luo pohjan paitsi toiminnan oikea-aikaiselle ohjaukselle, myös ammatillisen kehittymisen tarkastelulle henkilötasolla (Konrath 2016). Tavoitteellisen kehittämisen kohteena voi olla yksittäisen ihmisen toimintaprosessi (Toikko & Rantanen 2009, 17). Luvussa 3.3 sivuttiin myynnin omaa työtehtävien priorisointia. Itseohjautuvassa asiantuntijatyössä tehtävien priorisointia tapahtuu joka tapauksessa, oli se sitten tietoista tai tiedostamatonta (Konrath 2016, 11–16).

Perinteisesti prosessissa olevien liidien, prospektien ja tarjousten suhdetta esitetään visuaalisesti suppilona (Futrell 2008, 227). Tällaisten visualisointien tekeminen näkyväksi organisaation sisällä edesauttaa sitoutumista yhteiseen toimintaan avoimuuden kautta, kuten luvussa 2.4.2 tuotiin esiin (Rubanovitsch 2018, 257–259).

3.3.4 Myynnin työkalut

Myynnin alalla uusien digitaalisten työkalujen kehitys on kovassa vauhdissa (Aminoff & Rubanovitsch 2015; Rubanovitsch 2018). Usein uusia työkaluja otetaan käyttöön samassa yhteydessä kuin työmenetelmiä uudistetaan. Tällöin on tunnistettava ne uuden kehitysprosessin elementit, joita halutaan tukea uusilla työkaluilla ja suoritettava työkalujen valinta niiden pohjalta, kuten luvuissa 1.2 ja 2.4.3 on todettu (Haikala & Märijärvi 2002, 86). Työkalujen joustavuus nousee sekin valintakriteeriksi prosessin vielä hakiessa muotoaan.

Vaatimukset työkaluille juontuvat pääosin luvussa 3.3.3 esitetyistä myynnin mittareista. Ilman kunnollisia työkaluja ja niiden tarjoamia mittareita, on myyntiä vaikea varsinaisesti johtaa. Käytännön myyntityö asettaa omat vaatimuksensa. Työkalujen käyttäjät eivät yleensä halua varsinaisesti käyttää niiden toimintoja, vaan päästä niiden avulla muihin tavoitteisiinsa (Cagan 2018). Työkalujen tulisi siis haitata työn suorittamista mahdollisimman vähän tarjoten silti mahdollisuuden halutuille mittauksille.

Tämän työn myötä suoritettujen toimintatutkimuksen pääpaino on tarkasteltavan yrityksen prosessien kehittämisessä ja kuvaamisessa myynnin perspektiivistä sekä niiden pohjana toimivassa teorettisessa viitekehysessä (Toikko & Rantanen 2009, 13–22). Koska myynnin työkalut eivät ole fokuksessa, niitä käsitellään menetelmätasolla. Kehitettyä myyntiprosessia tukemaan valitut keskeiset työkalut on esitetty kuviossa 17.

	MARKKINOINTI	PROSPEKTOINTI	LÄHESTYMINEN	NDA	TARJOUS	KAUPPA	ASIAKASSUHDE
TYÖKALUT	Some Verkkosivut Benchmarking Taloushallinto	CRM Some Verkkosivut Heikot signaalit	CRM Some Verkkosivut	CRM Dokumentit	CRM Dokumentit Laskentamallit Työajan seuranta	CRM Dokumentit Taloushallinto	CRM Taloushallinto Kyselylomakkeet

KUVIO 17. Modernin myyntiprosessin työkalut

Sisältö- ja inbound-markkinointi on laaja aihe, josta on kirjoitettu kokonaisia tutkimuksia. Kuten luvussa 2.2.3 esitettiin, ensimmäinen askel on kytkeä markkinointi osaksi selkeästi määriteltyä myyntiprosessia. Markkinointisisältöjen merkitys on

suuri; markkinointi vaatii aina panostuksia ja myös sisältömarkkinointia on mahdollista ostaa palveluna. Oma erityispiirteenään jatkuvuus on olennaista tämänkaltaiselle markkinoinnille. Perustavanlaatuiset työkalut sisältömarkkinoinnissa ovat yrityksen verkkosivut sekä niin yrityksen kuin sen henkilöstönkin sosiaalisen median kanavat. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 98–101.)

Luvussa 3.3.3 käsitellyt mittarit mahdollistavat benchmarkingin eli vertailuanalyysien tekemisen suhteessa kilpailijoihin tai alan kirjallisuuteen. Vertailukelpoisia lukuja on nykypäivänä saatavilla, sillä myynnin edelläkävijäorganisaatiot julkistavat mittareitaan entistä avoimemmin. Vertailuanalyysijä voidaan tehdä tarpeen mukaan, kuten osana luvun 3.1.1 myynnin strategiaprosessia. Taloushallinnolla tarkoitetaan tässä prosessissa mitä tahansa taloushallinnon työkalua, joilla kustannuksia seurataan. Työkalulle asetettu vaatimus markkinoinnin mittarien osalta on, että sillä voidaan seurata ja eritellä markkinointiin käytettyjä resursseja. Näin on mahdollista arvioida markkinoinnin panostuksista saatavaa hyötyä suhteessa muiden mittareiden muutoksiin.

Yksi myynnin keskeisimpiä työkaluja on CRM- eli asiakkuudenhallintajärjestelmä (engl. Customer Relationship Management). Myynnin tehtävänä on kirjata työkaluun koko asiakassuhteen hoitoon liittyvät aktiviteetit. Järjestelmästä voidaan tällöin seurata liidien ja prospektien määriä halutuilla aikaväleillä. Monet tähän tarkoitukseen kehitystä työkaluista osaavat esimerkiksi integroitua sähköpostiin ja älypuheliiniin, mikä mahdollistaa puoliautomaattisen kontaktoinnin talletuksen järjestelmään. Prospektoinnin osalta sosiaaliseen mediaan ja verkkosivujen seurantaan on saatavilla erilaisia työkaluja, joiden avulla generoidaan liidejä (Konrath 2016). Nämä liittyvät luvussa 2.2.3 käsitellyyn markkinointiautomaatioon. Sosiaalisessa mediassa voidaan myös seurata erilaisia kehitystrendejä ja signaaleja myynnin strategian kehittämisen tueksi.

CRM-työkalun tulisi tarjota mahdollisuudet tallettaa ja esittää lähes kaikkiin myyntiprosessin vaiheisiin liittyvät numeeriset mittarit. Monipuoliset visualisointitavat edistävät luvussa 3.3.3 mainittua avointa toimintamallia. Tämän lisäksi NDA-, tarjous- ja kaupantekovaiheessa tarvitaan erilaisia ajantasaisia dokumenttimalleja käytännön työn sujuvoittamiseksi. Tarjouksen kompleksisuudesta riippuen niihin

saattaa liittyä projektisuunnitelmia ja erilaisia kannattavuuslaskelmia. Taloudelliset toteutumat saadaan yleensä taloushallinnon järjestelmistä ja ne tulee voida eritellä tarjouskohtaisesti.

Myyntisuppilon tunnuslukuja seuraamalla ja vertailuanalyyysien avulla voidaan tunnistaa luvussa 3.3.1 käsitelyyn myynnin koulutukseen liittyviä tarpeita. Konversioprosentit eri vaiheiden välillä antavat kuvan siitä, mihin myyntiprosessin osaan panostamalla suurimmat hyödyt ovat saavutettavissa.

3.3.5 Tavoitetila

Markkinoinnin kytkeminen kiinteäksi osaksi myyntiä ja myynnin prosessimallia edesauttaa sen ottamista mukaan myös myynnin ja koko yrityksen strategiaan luvussa 3.1.1 esitellyllä tavalla. Kuvioon 18 on koottu luvuissa 3.3.1 - 3.3.4 käsitellyistä osakokonaisuuksista muodostettu moderni myynnin prosessi. Myyntiprosessin eri vaiheiden kestolle referenssiaikajännteet voidaan muodostaa vasta sen käyttämisen myötä.

	MARKKINOINTI	PROSPEKTOINTI	LÄHESTYMINEN	NDA	TARJOUS	KAUPPA	ASIAKASSUHDE
JOHTAMINEN	Tarve Strategia Segmentointi Mielipidejohtajuus	Kartoitus Myyntistrategia Referenssit Asiakastuntemus	Kanavat Koulutus Coaching Transformatiivisuus	Sisäiset suhteet Prosessin sujuvuus	Hinnoittelu Myyntin tuki Palvelumuotoilu	Myyntin tuki Kompensaatiomallit	Asiakaspalautte Referenssit Asiakasymmärrys
AKTIVITEETIT	Budjetointi Markkinointi Markkinatutkimus Henkilöbrändäys	Tiedonhaku Vertaisarviot Kampanjat Kylmäsoitot	Yhteydenotot Yhteydenotot Liidien kvalifiointi Tarvekartoitus	Yhteydenpito Vuoropuhelu Päätöksentekijät	Sopimusmallit Projektisuunnittelu Vuoropuhelu	Sopimusehdot Tiedonsiirto	Yhteydenpito Asiakastyytyväisyys Lisämyynti Referenssi
MITTARIT	Verkkosivukäynnit Somenäkyvyys Panostukset	Liidimäärä Prospektimäärä Kontaktointi	Tapaamiset Tarjouspyynnöt Konversio	NDA-määrä Läpimenoaika	Tarjousmäärä Myyntin tuki Läpimeno-prosentti Hylkäysten syyt	Myyntin määrä Työllistymisaste Jatkotilaukset Läpimenoaika	Asiakastyytyväisyys Lisämyynti Toimitukset
TYÖKALUT	Some Verkkosivut Benchmarking Taloushallinto	CRM Some Verkkosivut Heikot signaalit	CRM Some Verkkosivut	CRM Dokumentit	CRM Dokumentit Laskentamallit Työajan seuranta	CRM Dokumentit Taloushallinto	CRM Taloushallinto Kyselylomakkeet

KUVIO 18. Moderni myyntiprosessi

Kuviossa 18 esitetty uudistettu myyntiprosessi ei juuri ota kantaa tuotannon ja myynnin yhteistoimintaan. Problematiikka asiantuntijoiden työllistymisessä myynnin tukena suhteessa vapaana olevan henkilöstön määrään ovat yrityksen

toiminnan kannalta kiinnostavia. Niihin liittyvät kiinteästi erilaisten myyntiaktiiviteettien tuotokset suhteessa panostuksiin.

Myynnillisten trendien läpi käyminen onnistuneiden ja epäonnistuneiden kauppajen osalta vaatisi perustellusti oman analyysiprosessinsa. Tämä nivoutuu koko yrityksen strategian määrittelyyn, jota käsiteltiin luvussa 3.1. Kerätty tuntemus asiakkaista ja markkinoista toimii pohjana laajemmalle harkinnalle eri liiketoiminnallisten mahdollisuuksien kannattavuudesta.

3.4 Myynnin transformaatio

Organisaatiot toimivat yhä enemmän matriisimallilla, jossa selkeitä esimies-alainen -asetelmia on yhä vähemmän. Sen sijaan yhteistyötä eri toimintojen välillä pyritään kasvattamaan. Digitaalisessa transformaatiossa tarvitaan muutosjohtajuutta yli organisaatorajojen. Tässä voidaan hyödyntää avoimuutta ja tarinallisuutta, mutta johdon tuki muutokselle on keskeistä, kuten luvussa 2.4.2 perusteltiin (Rubanovitsch 2018, 257–259).

Luvussa 3.3.5 esitelty moderni myynnin malli toimii tavoitetilana, jota kohti voidaan edetä iteratiivisesti. Luvussa 2.4 mainittu growth hacking (Ginn 2012a; Ginn 2012b) pyrkii juuri tällaiseen kehitystoimintaan. Vaihteellisuus edesauttaa uusien menetelmien ja periaatteiden levittämistä organisaatiossa, kun toimijoita voidaan osallistaa pienin askelin luvun 2.4.1 kuvailemalla tavalla. Myyntiprosessin kehitysaskeleet nivoutuvat luontevasti myös luvussa 3.1.1 muodostetun strategiaprosessin sykleihin, joissa suunnitellaan myynnin toimenpiteitä ja mitattavia asioita.

Digitaaliset työkalut tuovat kehittämistoimintaan omat mahdollisuutensa, kuten *fail fast* -mallin (Väisänen 2018, 82). Myyntiaktiiviteettien laadullista kehittämistä on helpompi tehdä, jos niiden määrästä on huolehdittu ensin. Toimintoja voidaan muuttaa asteittain ja asetettujen mittareiden avulla suunnata toimintaa jatkuvasti (Toikko & Rantanen 2009, 113–114; Väisänen 2018, 214).

Esimerkiksi nykyaikaisilla pilvipohjaisilla taulukkolaskentaohjelmilla voidaan tehdä prototyyppejä asiakkuushallintajärjestelmiltä vaadittaville mittareille. Pilvipohjaisuus mahdollistaa visualisoitujen mittareiden tarkastelun avoimesti. Kohteenä olevassa yrityksessä on tällaisia kokeiluja jo tehtykin tunnistettujen mitattavuuteen liittyvien tarpeiden osalta, sillä kehitystyön tuloksia on luvun 1.2 mukaisesti haluttu viedä käytäntöön prosessin edetessä (Toikko & Rantanen 2009, 13–22).

Myynnin digitalisaatio ei välttämättä tarkoita uusimpia teknologisia hienouksia. Normaalien prosessien tehostamisessa teknologisilla apuvälineillä saadaan usein merkittäviä tuloksia. Lähitulevaisuudessa selkeänä kehityskohteenä kohdeyrityksessä on sisältömarkkinoinnin mahdollistavien digitaalisten työkalujen tuominen myynnin osaksi ja uusien ajattelutapojen juurruttaminen samalla koko organisaatioon (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 56). Työkaluvalintojen osalta emoyhtiön politiikka asettaa joitakin reunaehtoja. Vaikka niissä on osin parantamisen varaa, olemassa olevia järjestelmiä käytetään tunnollisesti ja esimerkiksi asiakirjat ovat helposti saatavilla.

4 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli myynnin strategiaprosessin luominen sekä myyntiprosessin kehittäminen. Myyntiä haluttiin tarkasteltavassa yrityksessä kehittää tuloksellisella tavalla, eli siten että toimenpiteiden vaikutuksia voidaan mitata ja arvioida sitä mukaa kun niitä suoritetaan.

Myynnin strategian kehittämistä vastaamaan markkinatilanteessa havaittuja muutoksia käsiteltiin laajan teorian pohjalta. Ensimmäiset kehityskohteet saatiin selkeästi rajattua ja opinnäytetyössä kehitetty strategiaprosessi on otettu kohdeyrityksessä käyttöön jo työn tekemisen aikana. Tuloksellisuus näkyy vaiheittaisen strategiaprosessin mitattavuudessa jokaisen iteraation yhteydessä. Varsinainen yrityksen strategia ei ollut kehityksen kohteena vaan ohjaamassa myyntistrategian kehittämistä.

Strategiaprosessia suurempi kokonaisuus oli opinnäytetyössä kehitetty moderni myynnin malli ja myyntiprosessi. Myyntiprosessia ei ollut tarkoitus voida ottaa käyttöön välittömästi, vaan myös siinä iteratiivisuus ja mitattavuus oli huomioitu alusta asti. Opinnäytetyön aikana myyntiprosessin kehittäminen pantiin mallin tuella alulle, joten myös tältä osin työn tavoitteisiin päästiin. Tulosten saaminen myyntiprosessin ajanmukaistamisesta teollisuuden B2B-kaupassa voi kestää pitkäänkin, koska itse myyntiprosessin läpivienti on hidasta. Käytännön kokemuksia myynnin mallin soveltamisesta ei vielä opinnäytetyön aikana saatu huomattavia määriä. Mallia ja käytännön kehitysaskelleita oltaisiin voitu hienosäätää enemmän pidemmän seurantajakson puitteissa.

Opinnäytetyössä pyrittiin yhdistelemään paljon erilaisia oppeja nykyaikaisen myynnin, asiantuntijatyön ja iteratiivisen kehityksen saralta. Työn aikana tutkittiin laajasti ostamisen teoriaa ja etenkin sen viimeaikaisia muutostrendejä. Ammattimainen ostaminen B2B-kaupassa on muuttunut ja muuttuu yhä etenkin digitalisaation vaikutuksesta. Ohjelmistoalan projektityössä tarvittava erikoisosaaminen tuo myyntiin oman näkökulmansa. Myynnin strategian ja prosessin muotoilua käsiteltiin laajasti; näiltä osin tulokset ovat sellaisenaan hyödynnettävissä muuallakin. Joka alalla on löydettävissä erityispiirteitä, jotka vaikuttavat prosessin yksityiskohtiin.

4.1 Jatkokehitys

Opinnäytetyössä kehitettyä myyntiprosessia olisi mahdollista jatkossa viedä vielä yksityiskohtaisemmalle tasolle. Luonnollisesti tämä rajoittaa prosessin sovellettavuutta muualle, mutta tekisi siitä entistä hyödyllisemmän kapealla kohdealalla.

Nyt kehitetty myynnin malli ei juuri ota kantaa hinnoitteluun tai yksityiskohtaisiin laskutusmalleihin. Laskutus liittyy paljon organisaation käytännön projektitoiminnan järjestämiseen eikä ole riippuvainen ainoastaan myynnistä. Erilaiset kumppanuusmallit mahdollistavat kuitenkin aiempaa innovatiivisempien hinnoittelumallien käytön. Tähän liittyen myös asiakassuhteen hoitoon liittyviä käytäntöjä voisi tarkemmin määritellä myyntiprosessin osana.

Myynnin mallia voidaan tarkentaa käytettävien työkalujen osalta. Esimerkiksi tiedotuskanavat liittyvät vahvasti organisaatiossa suosittuihin kommunikaatoratkaisuihin. Teknologia on luonteeltaan nopeasti muuttuvaa ja käytetty työkaluvalikoima vahvasti ajankohtaan sidottu. Teknologiasta riippumaton, hyödylliseksi havaittu työkalu on esimerkiksi vuosikalenteri, johon myynnin vuosittain toistuvia tapahtumia järjestellään. Tällaisia ovat esimerkiksi messut ja erilaiset kampanjat, joiden ajoittuminen kannattaa suunnitella myös asiakkaiden budjettikausia silmällä pitäen.

Myynnin kampanjoihin liittyy myös markkinointi. Markkinoinnin ja brändäyksen tulisi näkyä koko yrityksen strategiassa, mutta toimia kiinteässä yhteistyössä myynnin kanssa. Erityisesti inbound- eli sisältömarkkinoinnin kehittäminen liittyy vahvasti yrityksen myyntikanavien määrittelyyn. Tässä opinnäytetyössä määriteltä myyntiprosessi on ensimmäinen askel sisältömarkkinoinnin tehokkaaseen hyödyntämiseen. Aihe kokonaisuudessaan on mittava ja rajattiin tästä työstä pois jo alkuvaiheessa. Sisältömarkkinoinnin laajamittainen hyödyntäminen on suurempi toimintatapojen muutos kuin uuden työkalun käyttöönotto. Se vaatii kokonaan oman strategisen suunnittelunsa. Pelkkä esilläolo verkossa ei riitä, kilpailu on käynnissä digitaalisessakin maailmassa (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 89).

Opinnäytetyön myötä syntyi selviä huomioita siitä, ettei myyntiä voi kehittää loputtomiin erillisenä muista yrityksen toiminnoista. Markkinoinnin lisäksi myynnin kehitys on sidoksissa koko muun organisaation toimintaan ja yrityksen liiketoiminnan muotoiluun. Onnistunut myynti nähdään yhä enemmän koko organisaation tehtävänä (Laine 2015, 189). Organisaatiot toimivat yhä enemmän matriisimallilla sekä muilla vastaavilla tavoilla, joissa selkeitä esimies-alainen -asetelmia on yhä vähemmän. Sen sijaan yhteistyötä eri toimintojen välillä pyritään kasvattamaan. Ensimmäisenä askeleena tämän yhteistoiminnan kartoittamiselle voidaan nähdä työssä kehitetyssä myyntiprosessissa mainitut ajankäytölliset mittarit sekä yleisesti huomioitu tiedotus ja tiedon jakaminen.

Myyntiä kehitettäessä opinnäytetyön puitteissa havaittiin tarve asiakkaiden osaamistarpeiden kartoittamiselle liiketoiminnan kehittämisen suunnittelun tueksi. Samalla huomattiin asiakasviestinnän hyötyvän palvelutarjonnan osaamisalueiden terävöittämisestä. Liiketoiminnan kehittäminen kilpaillulla alalla on toki jatkuvaa ja koskettaa myynnin lisäksi koko yrityksen toimintaa. Asiantuntijapalveluiden tapauksessa sovelletaan usein palvelumuotoilun keinoja liiketoimintamallien kehittämiseen. Konsultatiivisen tarjousprosessin havaittiin opinnäytetyössä muistuttavan läheisesti palvelumuotoilua ja alan työhön liittyy usein UX- eli vuorovaikutussuunnittelua, johon moni palvelumuotoilun menetelmä pohjautuu.

Tuotelähtöisten yritysten toimintaa on erityisesti ohjelmistoalalla pyritty kehittämään tuotehallinnan näkökulmasta. Tuotehallinta toimii teknologian, liiketoiminnan ja asiakkaiden leikkauspisteessä. Asiantuntijamyynnissä ja asiakkaiden tarvekartoituksissa liikutaan aivan samojen teemojen äärellä; tässäkin halutaan yhdistää toisiinsa osaaminen tarjonnasta, liiketoiminnalliset tekijät ja asiakkaiden näkökulma. Tuotehallinnan keinojen soveltaminen palveluiden tuotantoon voisi avata mielenkiintoisia näkökulmia ja tarjota käytännön vinkkejä palvelulähtöisen liiketoiminnan kehittämiseen. Esimerkiksi tuotantotyön rinnalla tehtävää strukturoitua kehitystyötä tuotevision ohjaamana voitaisiin hyvin soveltaa palveluliiketoiminnan muotoiluun (Cagan 2018). Aihealue on kuitenkin tunnistettu niin laajaksi, että sitä ei tämän opinnäytetyön sisällä käsitelty tämän enempää.

LÄHTEET

Adamson, B., Dixon, M. & Toman, N. 2012. The End of Solution Sales. *Harvard Business Review* 90 (7–8), 60–68.

Aminoff, J. & Rubanovitsch, M. 2015. *Ostovallankumous*. 1. painos. Helsinki: OY Imperial Sales AB.

Blount, J. 2017. *Sales EQ: How Ultra High Performers Leverage Sales-Specific Emotional Intelligence to Close the Complex Deal*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Buell, R. 2018. The Parts of Customer Service That Should Never Be Automated. *Harvard Business Review*. Luettu 10.4.2019.
<https://hbr.org/2018/02/the-parts-of-customer-service-that-should-never-be-automated>

Cagan, M. 2018. *Inspired: How To Create Products Customers Love*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Cespedes, F. V. & Hoffeld, D. 2016. To Increase Sales, Get Customers to Commit a Little at a Time. *Harvard Business Review*. Luettu 14.4.2019.
<https://hbr.org/2016/07/to-increase-sales-get-customers-to-commit-a-little-at-a-time>

Cespedes, F. V. & Thompson, S. 2015. Don't Turn Your Sales Team Loose Without a Strategy. *Harvard Business Review*. Luettu 3.4.2019.
<https://hbr.org/2015/12/dont-turn-your-sales-team-loose-without-a-strategy>

Cooper, A. 1999. *Nörttien valtakunta - miksi korkeateknologiatuotteet saavat meidät sekaisin ja kuinka palauttaa järki*. Helsinki: Suomen Atk-kustannus.

Crosby, L., Evans, K. & Cowles, D. 1990. Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing* 54 (3), 68.

Dixon, A. & Tanner, J. 2012. Transforming Selling: Why it is Time to Think Differently about Sales Research. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 32(1). 9–14.

Edvardsson, B., Holmlund, M. & Strandvik, T. 2008. Initiation of business relationships in service-dominant settings. *Industrial Marketing Management* 37 (3), 339–350.

Fisher, R. & Ury, L. 1981. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. United Kingdom: Penguin Group.

Futrell, C. 2008. *Fundamentals of Selling*. 11. painos. New York: McGraw Hill.

Ginn, A. 2012a. Build it and they won't come: How and why growth hacking came to be. Luettu 6.4.2019. <https://thenextweb.com/entrepreneur/2012/10/28/build-it-and-they-wont-come-how-and-why-growth-hacking-came-to-be/>

Ginn, A. 2012b. Defining A Growth Hacker: Growth Is Not A Marketing Strategy. Luettu 6.4.2019. <https://techcrunch.com/2012/10/20/defining-a-growth-hacker-growth-is-not-a-marketing-strategy/>

Haikala, I. & Märijärvi, J. 2002. Ohjelmistotuotanto. 8. painos. Helsinki: Satku.

Hautamäki, P. 2016. Leading with Individual Consideration: Forming Value with Customers in Business Interactions. Väitöskirja. Vaasan yliopisto, Kauppatieteellinen tiedekunta, Vaasa.

Heiskanen, A. 2018. Myynnin seuraava sukupolvi. Luettu 6.4.2019. <https://blog.barona.fi/myynnin-seuraava-sukupolvi>

Holliman, G. & Rowley J. 2014. Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice. *Journal of Research in Interactive Marketing* 8 (4), 269–293.

Hutt, M. & Speh, T. 2010. Business Marketing Management: B2B. 10. painos. Kanada: Cengage Learning.

Ingram, T., LaForge, R., Avila, R., Schwepker, C. & Williams, M. 2015. Sales Management: Analysis and Decision Making. United Kingdom: Taylor & Francis Group.

Intranet. 2019. Kohdeyrityksen intranet-sivut.

Jordan, J. & Kelly, R. 2015. Companies with a Formal Sales Process Generate More Revenue. *Harvard Business Review*. Luettu 9.4.2019. <https://hbr.org/2015/01/companies-with-a-formal-sales-process-generate-more-revenue>

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.

Kaski, T. A., Hautamäki, P., Pullins, E. B. & Kock, H. 2017. Buyer versus salesperson expectations for an initial B2B sales meeting. *Journal of Business & Industrial Marketing* 32 (1), 46–56.

Konrath, J. 2016. More Sales, Less Time: Surprisingly Simple Strategies for Today's Crazy-Busy Sellers. New York: Portfolio, an imprint of Penguin Random House.

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B -markkinoinnin & myynnin pelikirja - Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. 2. painos. Helsinki: Kauppakamari.

- Laine, A. 2018. Introvertti pomo osaa antaa tilaa ja tekee päätökset harkiten – Sosiaalisia taitoja korostetaan liikaa työnhaussa, sanoo rekrytointiasiantuntija. Yle. Luettu 17.4.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-10414539>
- Laine, K. 2015. Myynti on rikki – B-to-B-myyntin uusi aika. Helsinki: Talentum.
- Laine, P. 2008. Myyntin anatomia: Anna asiakkaan ostaa. Helsinki: Talentum.
- Lehmusalho, A. 2019a. Myyntistrategiakokous. 15.2.2019. Pöytäkirja 15.2.2019.
- Lehmusalho, A. 2019b. Myyntistrategiakokous. 8.3.2019. Pöytäkirja 8.3.2019.
- Lencioni, P. 2014. Viisi toimintahäiriötä tiimissä. Suomi: Päivä Oy.
- Lingqvist, O., Plotkin, C. & Stanley, J. 2015. Do you really understand how your business customers buy?. McKinsey Quarterly. Luettu 10.4.2019. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/do-you-really-understand-how-your-business-customers-buy>
- Maliranta, P. 2014. Myyntistrategia kasvun moottorina. Mercuri International white paper.
- Marcos Cuevas, J., Donaldson, B. & Lemmens, R. 2016. Sales management: strategy, process and practice. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- McConnell, S. 1993. Code Complete: A Practical Handbook of Software Construction. 1. painos. Redmond, Washington, USA: Microsoft Press.
- McMaster, M. 2010. B2B Buyer Behavior on the Digital Frontier. Journal of Integrated Marketing Communications, 51–61.
- MindTools. 2016. The Hedgehog Concept: Using the Power of Simplicity to Succeed. Luettu 3.4.2019. <https://www.mindtools.com/pages/article/hedgehog-concept.htm>
- Newton, I. 1729. The Mathematical Principles of Natural Philosophy. London, UK: B. Motte.
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myyntin johtamisen uusi aika. Helsinki: Sanoma Pro.
- Nordin, F. & Kowalkowski, C. 2010. Solutions offerings: a critical review and re-conceptualisation. Journal of Service Management 21 (4), 441–459.
- Nortio, J. 2018. Tunnista asiakkaan ostoprosessi. Myynti & Markkinointi. Luettu 6.4.2019. <https://lehti.mma.fi/tyo-ura/tunnista-asiakkaan-ostoprosessi>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOY-pro.

Oxford Dictionaries. Definition of strategy. Luettu 23.3.2019. <https://en.oxforddictionaries.com/definition/strategy>

Pirsig, R. 1994. Zen ja moottoripyörän kunnossapito. Suomi: WSOY.

Rapp, A., Bachrach, D., Panagopoulos, N. & Ogilvie, J. 2014. Salespeople as knowledge brokers: a review and critique of the challenger sales model. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 34 (4), 245–259.

Ries, E. 2017. *The Startup Way: How Entrepreneurial Management Transforms Culture and Drives Growth*. United Kingdom: Portfolio Penguin.

Rope, T. 2009. *Perusmyyjästä supermyyjäksi*. Helsinki: Infor Oy.

Rubanovitsch M. & Aalto E. 2005. *Myynnin lyhytterapia: sanoista tekoihin*. Suomi: Imperial Sales Oy.

Rubanovitsch, M. 2018. *Myyntikapina: Korvaako kone ihmisen myyntityössä?*. Suomi: Imperial Sales Oy.

Schultz, M. & Doerr, J. E. 2014. *Insight Selling: Surprising Research on What Sales Winners Do Differently*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

ScrumAlliance. 2019. Learn About Scrum. Luettu 28.3.2019. <https://www.scrumalliance.org/learn-about-scrum>

Scrum.org. 2019. What is Scrum. Luettu 28.3.2019. <https://www.scrum.org/resources/what-is-scrum>

SFS-EN ISO 9001. 2015. *Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset*. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS.

Sun Tzu. 2005. *The Art of War*. London, UK: Duncan Baird Publishers.

Suominen, S. 2018. *Strategiakokous 19.9.2018. Pöytäkirja 20.9.2018*.

Takeuchi, H. & Nonaka, I. 1986. The New New Product Development Game. *Harvard Business Review* 64 (1), 137–146.

Tellefsen, T. 2002 Commitment in business-to-business relationships: the role of organizational and personal needs. *Industrial Marketing Management* 31 (8), 645–652.

Thompson, D. 2019. The Attention Economy Is a Malthusian Trap: Big tech companies now trade at one of the smallest premiums in history. *The Atlantic*. Luettu 6.3.2019. <https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2019/01/is-the-age-of-tech-over/580504/>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon*. 3. korjattu painos. Tampere: Tampere University Press.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Uusi-Rauva, E., Haverila, M. & Kouri, I. 1999. Teollisuustalous. 3. painos. Tampere: Infacs Oy.

Väisänen, K. 2018. Väärää vientiä: Mene itään tai länteen, mutta tee kotiläksysi. Suomi: Alma Talent.