

## **B2B – palveluyrityksen myyntiprosessin kehittäminen**

Olli Mustisto



|   |  |
|---|--|
| <b>Tekijä(t)</b><br>Olli Mustisto   |  |
| <b>Koulutusohjelma</b><br>Liiketalous   |  |
| <b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b><br>B2B-palveluyrityksen myyntiprosessin kehittäminen   | <b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br>50 + 4 |
| <p>Tämä opinnäytetyö käsittelee B2B-palveluyrityksen myyntiprosessin kehittämistä. Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta viitekehyksestä, joka tarjoaa pohjan työssä toteutetulle empiiriselle tutkimukselle kohdeyrityksestä. Viitekehys sisältää keskeisimpiä asioita, jotka vaikuttavat tällä hetkellä kovassa murroksessa olevaan B2B-myyntin kenttään. Näitä ovat esimerkiksi markkinoinnin ja myynnin integraatio, inbound-ajattelu sekä sosiaalinen myynti. Lisäksi viitekehyksessä käsitellään B2B-myyntiprosessia vaiheittain prospektoinnista lähtien päätyen aina asiakkaan jälkihoitoon saakka. Vaiheiden kuvauksissa on pyritty kiinnittämään huomiota siihen, kuinka modernit digitalisaation tuomat muutokset ovat vaikuttaneet eri vaiheiden sisältöön.</p> <p>Työn päätavoitteena on kehittää kohdeyrityksen myyntiprosessia. Työlle asetettuina alatavoitteina on tutkia, kokeeko kohdeyritys erityisiä haasteita jossakin myyntiprosessinsa vaiheessa sekä kuinka systemaattisesti myyntiprosessi toimii kokonaisuutena. Lisäksi alatavoitteena on tutkia, kuinka hyvin yritys on onnistunut hyödyntämään digitalisoinnin tuomia mahdollisuuksia myyntiprosessissaan. Aiheen laajuudesta johtuen rajauksessa on jouduttu jättämään markkinoinnin roolia myyntiprosessin alkupäässä vähemmälle huomiolle. Työn empiirisen osan tutkimus on toteutettu kvalitatiivisella tutkimusotteella hyödyntäen puolistrukturoituja teema-haastatteluita. Tämän toteutustavan on katsottu sopivan parhaiten tutkimuksen tekemiseen, johtuen haastateltavien vähäisestä määrästä sekä aihekokonaisuuden laajuudesta. Opinnäytetyöprosessi on alkanut syyskuussa 2017 ja työ on valmistunut huhtikuussa 2019.</p> <p>Tuloksista voidaan päätellä, että tutkittavan yrityksen myyntiprosessissa on jo valmiiksi huomioitu varsin hyvin jatkuvasti kehittyvän B2B-myyntin ajankohtaisimpia trendejä. Erytisen vaikeaksi yritys on kokenut asiakkaiden tavoittamisen. Tätä voitaisiin jatkossa pyrkiä parantamaan panostamalla aiempaa enemmän markkinoinnin sisällöntuotantoon sekä sosiaaliseen myyntiin. Näin sisäänpäin tulevien asiakkaiden määrää saataisiin lisättyä, jolloin myös tavoittaminen helpottuu. Yritys hyödyntää digitalisaation tuomia mahdollisuuksia hyvin monipuolisesti, keskeisimpänä kehityksen kohteena on luotettavammin toimivaan asiakashallintajärjestelmään siirtyminen. Kohdeyrityksen myyntiprosessi on tulosten perusteella suhteellisen systemaattinen, mutta etenkin toiminnan kasvaessa sitä tulee selkeyttää. Tämä tapahtuu esimerkiksi luomalla kirjallinen kuvaus myyntiprosessista, mitattavuudesta, kohderyhmän määrittelystä sekä potentiaalisten asiakkaiden kvalifioimisesta. Näin toimintaa saadaan yhdenmukaistettua, jolloin myyntiprosessin laatu paranee ja myynnin tekemä työ helpottuu.</p> |  |
| <b>Asiasanat</b><br>B2B-myyntiprosessi, Digitalisaatio, Inbound, Outbound, Sosiaalinen myynti, Prospektointi  |  |

## Sisällys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto .....   | 1  |
| 2     | B2B-myynti murroksessa.....  | 2  |
| 2.1   | Digitalisaatio B2B-myyntin megatrendinä .....                      | 2  |
| 2.2   | Tulevaisuuden trendejä B2B-myyntissä .....                         | 3  |
| 2.3   | Markkinoinnin ja myyntin integraatio.....                          | 6  |
| 2.4   | Outbound, Inbound, Smartbound .....                                | 7  |
| 2.5   | Sosiaalinen myynti .....   | 8  |
| 3     | B2B – myyntiprosessi.....  | 11 |
| 3.1   | Prospektointi .....  | 11 |
| 3.1.1 | Liidien generointi.....  | 12 |
| 3.1.2 | Liidien kvalifointi .....  | 13 |
| 3.1.3 | Mittaus ja työkalut .....  | 15 |
| 3.2   | Kontaktointi .....   | 17 |
| 3.3   | Myyntitapaaminen .....   | 20 |
| 3.3.1 | Valmistautuminen ja avaus .....                                    | 20 |
| 3.3.2 | Tarvekartoitus ja ratkaisun esittäminen .....                      | 22 |
| 3.3.3 | Asiakkaan huolenaiheiden käsittely ja hinnan perustelevminen ..... | 24 |
| 3.3.4 | Kauppan päättäminen ja asiakkaan jälkihoito.....                   | 27 |
| 4     | Tutkimusmenetelmä ja toteutus.....                                 | 30 |
| 4.1   | Tutkimusmenetelmä.....   | 30 |
| 4.2   | Tutkimuksen toteutus ja haastateltavien esittely.....              | 31 |
| 5     | Tulosten esittely .....  | 33 |
| 6     | Pohdinta.....  | 39 |
| 6.1   | Johtopäätökset ja kehittämissuhteukset.....                        | 39 |
| 6.2   | Tutkimuksen luotettavuus.....                                      | 45 |
| 6.3   | Opinnäytetyöprosessin arviointi.....                               | 46 |
|       | Lähteet .....  | 48 |
|       | Liitteet.....  | 51 |
|       | Liite 1. Haastattelukysymysten runko .....                         | 51 |
|       | Liite 2. Peittomatriisi .....                                      | 54 |

# 1 Johdanto

Yritysten myyntiprosessit ovat kokeneet viime vuosina suuria muutoksia globalisoitumisen ja digitalisoitumisen johdosta. Vaikka perusajatus systemaattisesta tekemisestä elää yhä vahvasti, uudet teknologiset työkalut ja myyntikanavat, kuten sosiaalinen media, ovat muuttaneet merkittävästi niitä tapoja, joilla yritysten tulee toimia menestyksekkään myynnin takaamiseksi. Samalla kun jatkuvassa muutoksessa oleva maailma asettaa yritysten myyntiprosessit entistä kovemman paineen alaiseksi, se tarjoaa myös entistä enemmän tietoa ja mahdollisuuksia. Aiheen valikoitumiseen on vaikuttanut tekijän henkilökohtainen kiinnostus alati muuttuvaa myynnin kenttää kohtaan.

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona B2B-palveluyritykselle tutkimustyyppisenä opinnäytetyönä. **Opinnäytetyön päätavoitteena on kehittää edellä mainitun palveluyrityksen myyntiprosessia.** Kyseessä on vasta muutaman vuoden ikäinen startup-yritys, jonka ydinliiketoimintana on web-selainpohjaisen taukoliikuntasovelluksen myyminen lähinnä sellaisille yrityksille, joiden henkilöstö tekee istumatyötä. Tutkimushetkellä yritys työllistää noin kymmenen henkilöä, mutta pyrkimyksenä on kasvattaa toimintaa voimakkaasti. Tutkimuksen alatavoitteina on selvittää, kokeeko yritys erityisiä haasteita jossakin myyntiprosessinsa vaiheessa sekä kuinka systemaattinen yrityksen myyntiprosessi on. Lisäksi alatavoitteena on selvittää, kuinka hyvin yritys on onnistunut hyödyntämään digitalisoinnin tuomia mahdollisuuksia myyntiprosessinsa kehittämisessä. Aiheen rajauksessa on kiinnitetty huomiota siihen, että suhteellisen pienen yrityksen toiminnasta saataisiin kerättyä riittävästi aineistoa tutkimustyyppisen opinnäytetyön tekemiseen. Toisaalta esimerkiksi markkinoinnin roolin tarkempi tutkiminen myyntiprosessin alkupäässä on jätetty hyvin vähälle huomiolle, jotta kokonaisuudesta ei tulisi liian mittavaa.

Opinnäytetyön rakenne koostuu viitekehyksestä sekä empiirisestä osasta, jonka tulosten pohjalta tehdään johtopäätökset ja kehitysehdotukset. Lopussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja arvioidaan opinnäytetyöprosessia. Viitekehyksessä on pyritty nostamaan keskeisimpiä B2B-myyntin trendejä esiin sekä luomaan moderni kuvaus B2B-myyntiprosessista. Lähteiden käytössä on hyödynnetty runsaasti painettuja sekä sähköisiä lähteitä, tavoitteena mahdollisimman tuore ja luotettava materiaali. Empiirinen osuus on toteutettu kvalitatiivisella tutkimusotteella hyödyntäen puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Tämä on valikoitunut toteutustavaksi johtuen haastateltavien pienestä määrästä (kolme haastateltavaa) sekä varsin laajasta aihekokonaisuudesta (yrityksen myyntiprosessin kehittäminen), joka on luontevaa jaotella teemoihin. Haastattelussa käytetty haastattelukysymysten runko löytyy työn lopusta liitteenä (liite 1). Lisäksi koko opinnäytetyön rakennetta ja eri osien yhteyttä kuvaa liiteosion löytyvä peittomatriisi (liite 2).

## 2 B2B-myynti murroksessa

Tässä pääluvussa luodaan lyhyt katsaus B2B-myyntiin vallitseviin trendeihin sekä vilkaistaan, mitkä asiat kyseisellä kentällä saavat mahdollisesti lisää jalansijaa tulevaisuudessa. Lisäksi puhutaan lyhyesti markkinoinnin ja myyntin integraatiosta eli siitä, kuinka näiden kahden saumaton yhdistäminen on noussut entistä tärkeämpään rooliin yrityksen menestyksen kannalta. Oma alalukunsa on annettu myös asiakkaiden hankintaan liittyviin ajatussuuntauksiin. Näitä ovat outbound-, inbound- sekä smartbound-ajattelu, joista viimeksi mainittu yhdistää kaksi ensimmäistä pyrkimyksenä tehdä myyntin toiminnasta mahdollisimman tehokasta ja tuottoisaa. Pääluvun päättää yksi B2B-myyntiin keskeisimmistä uusista virtauksista, joka on sosiaalinen myynti. Luvussa käydään läpi lyhyesti, mistä sosiaalisessa myynnissä on kysymys ja miten yritys voisi sen käytöstä hyötyä.

### 2.1 Digitalisaatio B2B-myyntin megatrendinä

B2B-myynti sekä -markkinointi ovat olleet viime vuosina suurten muutosten keskellä. Kilpailu on kiristynyt merkittävästi globalisaation myötä ja etenkin digitalisaatiolla on ollut suuri vaikutus siihen, kuinka B2B-kaupankäynnin ostajapuoli toimii. Voidaankin sanoa, että valta on kasvaneen tiedon myötä siirtynyt myyjiltä ostajille. Siinä missä myyntiorganisaatio oli aiemmin avainasemassa asiakkaan tiedonhankinnassa, on nykyinen rooli ennemminkin näkemyksiään tarjoavana asiantuntijana. (Jokinen 13.10.2017; Kurvinen & Seppä 2016, 13.)

Toisaalta vaikka ostajapuolen tietomäärä on kasvanut radikaalisti, on niin ikään myyjillä enemmän tietoa käytettävissään kuin koskaan aiemmin. Vuonna 2015 tilanne oli se, että 90 % kaikesta maailman tiedosta oli luotu edeltävän kahden vuoden sisällä. Näin ollen tietoa myös yrityksistä sekä näiden päätöksentekijöistä syntyy siis kovalla tahdilla, joka avaa myynnille merkittäviä mahdollisuuksia. Potentiaalisen asiakkaan tarkalla määrittämisellä ja myyntin oikea-aikaisuudella pystyy markkinoinnin sekä myyntin panokset kohdistamaan sellaisella tarkkuudella, joka ei olisi vielä vuosikymmen takaperin ollut lainkaan mahdollista. (Honkanen 27.7.2015.)

Digitaalisen maailman myötä jatkuva muutos on uusi normaali. Sen sijaan, että tuijotettaisiin tehtyjä työtunteja, on muuttuneessa maailmassa järkevämpi pyrkiä johtamaan tuloksista käsin. Nopeus, sopeutuminen, läheisyys, skaalautuvuus ja mitattavuus ovat uuden maailman viisi voimaa, jotka voi valjastaa joko avukseen tai tehdä niistä vihollisia. Jatkuvat nopeasti tapahtuvat muutokset pakottavat pohtimaan koko ajan miten pitää toiminta kasassa ja johtaa sitä haluttuun suuntaan. Asiakkaiden kasvavat odotukset taas edellyttä-

vät sopeutumista uuteen asiakasarvolähtöiseen johtamistapaan. Lisäksi maantieteellisten etäisyyksien merkitys on pienentynyt huomattavasti. Tämä näkyy monissa organisaatioissa fyysisten toimintojen keskittämisenä yhteen paikkaan, yrityksen toimiessa kuitenkin globaalisti. Ketterällä lyhyen aikavälin suunnittelusykliillä yritys pystyy myös parhaimmillaan skaalaamaan sanomaansa jouheasti kymmenen ihmisen sijaan vaikkapa kymmenelle miljoonalle. Lopuksi tulee muistaa, että koska kaikki on tänä päivänä mitattavissa, parhaiten pärjäävät ne organisaatiot, jotka kykenevät reaaliaikaisesti muovaamaan toimintaansa kerätyn tiedon pohjalta. (Kurvinen & Seppä 2016, 19-21.)

Myynnin ja ostamisen murros B2B-myyntin alueella johtuu siis ennen kaikkea digitalisaatiosta. On kuitenkin huomioitava, että mikäli yritys pyrkii parantamaan myyntituloksiaan, digitalisaatio itsessään ei ole tärkein kehityskohde. Sen sijaan olennaisinta on keskittyä vähemmän trendikkääseen asiaan, joka on systemaattinen tekeminen. Käytiin kauppaa sitten verkossa tai ovelta ovelle myymällä, syntyy myyntitulo pohjimmiltaan samasta perusideasta. Kohtaamisten lukumäärä kerrotaan onnistumisprosentilla ja näiden tulo keskihinnalla. Parhaaseen tulokseen yltävät organisaatiot, jotka optimoivat systemaattisella tekemisellä tässä yhtälössä esiintyvät muuttujat. Edellä mainittu optimointi on myös se asia, johon digitalisaation hyödyntämisen tulee myynnin saralla tähdätä. (Honkanen 2.9.2016.)

## **2.2 Tulevaisuuden trendejä B2B-myyntissä**

Kotimaisen yli 108 miljoonan yrityksen tietokantaa tarjoavan Vainun Mikko Honkanen (20.11.2017) on yrityksen B2B-myyntin blogissa ennustanut mahdollisia tulevaisuuden trendejä. Ensimmäisenä puhutaan milleniaalien noususta. Käytännössä tällä tarkoitetaan, että niin sanotun nettisukupolven edustajien roolit yrityksissä vahvistuvat. Tämä näkyy aiempaa suurempana kiinnostuksena hyödyntää teknologiaa myynnin apuna sekä haluna ymmärtää, miksi asioita tehdään juuri tietyllä tavalla. Onnistuminen myyntityön parissa edellyttää siis entistä enemmän, että yhteistyö tämän sukupolven kanssa sujuu.

Toisena ennustuksena esiin nostetaan Account-Based Salesin vakiintuminen Account-Based Marketingin rinnalle. Sopivan suomennoksen toistaiseksi puuttuessa, tällä tarkoitetaan käytännössä kohderyhmien tarkentamista nykyisen teknologian avulla. Halutuimpia asiakkaita pyritään lähestymään entistä räätälöidymmillä sähköposteilla sekä mainoksilla heti ensimmäisistä yhteydenotoista lähtien. Parhaimmillaan tämä tehostaa myyntiä ja lisäksi myös ostajapuolen suhtautuminen myyntityötä kohtaan paranee, kun he kokevat myyjän ajatelleen heidän tarpeitaan jo etukäteen. (Honkanen 20.11.2017.)

Kolmantena mainitaan videoiden vielä aiempaakin suurempi rooli. Huolimatta siitä, että videoita on käytetty sekä myynnin että markkinoinnin puolella aktiivisesti jo useamman vuoden ajan, eivät ne ole toistaiseksi vakiinnuttaneet paikkaansa myyjien ja ostajien välisessä yhteydenpidossa. Uusia ratkaisuja tulee kuitenkin jatkuvasti markkinoille, jotka tarjoavat mahdollisuuksia hyödyntää videoita entistä useammassa myynti- ja ostoprosessin vaiheessa. Esimerkiksi tarjousdokumentin avaamisen yhteydessä esiin saattaa pompata myyjän lyhyt videoviesti. Lisäksi videoiden tekstittäminen saattaa olla viisas ratkaisu, kun otetaan huomioon, että sen kuluttaminen voi tapahtua kanavassa, jossa äänet eivät ole päällä. (Honkanen 20.11.2017.)

Neljäntenä ennusteena on kontekstin ymmärtämisen räjähdysmäinen kasvu. Teknologia auttaa entistä enemmän myyjä saamaan vastauksia ajoituksen kannalta tärkeisiin kysymyksiin kuten mitä, milloin, ja miten. Ostajalle tämä parantunut kontekstin ymmärrys voi näkyä esimerkiksi chatbottina, jonka vastaukset kysymyksiin saattavat olla yllättävänkin fiksuja. Toisaalta se voi olla hyvällä ajoituksella lähetetty räätälöity case-tutkimus, jonka ostaja saa sähköpostin sijaan Facebook Messengerissä tai WhatsApp-viestinä. (Honkanen 20.11.2017.)

Viidentenä ennusteena puhutaan pyrkimyksestä yksinkertaistaa myyntiprosesseja. Samalla kun uusia myynnin trendejä on syntynyt vaikkapa ostajapersoonien, social sellingin, tekoälyn ja monien muiden muodossa, ovat monet yritykset päätyneet rakentamaan myyntiprosesseistaan huomaamattaan turhankin monimutkaisia. Näiden prosessien selkeyttäminen ja yksinkertaistaminen tulee olemaan monen voittavan organisaation panostuksen kohteena. Tämän myötä on oletettavaa, että myös Suomessa Sales Operations – rooli tulee nostamaan päätään. Sen merkittävin tehtävä on pitää huoli myyntiprosessin tehokkuudesta sekä skaalautumisesta sellaisissa tiimeissä, joissa myyjä on vähintään kymmenkunta. (Honkanen 20.11.2017.)

Vainun viimeinen ennuste on siirtyminen ennustavista malleista ohjaileviin malleihin. Samalla kun suomalaisissa organisaatioissa on saatu ensimmäisiä ennustavia malleja implementoitua CRM:ään ja markkinointiautomaation ratkaisuihin, on tilalle alkanut tulla entistä kehittyneempiä algoritmeja. Suomennosta ei vielä löydy, mutta ”prescriptive models” – termistä voidaan puhua juurikin ohjailevina malleina. Nämä ohjailevat mallit tarjoavat entistä paremmin myyjille vastauksia siihen, ketkä potentiaalisista asiakkaista milloinkin ovat ajankäytön arvoisia sekä mikä on järkevin seuraavaksi suoritettava toimenpide. Myyntisovellus voi esimerkiksi antaa ehdotuksen, jonka mukaan tietylle asiakkaalle olisi järkevintä lähettää tietynlainen sähköposti aamupäivästä ja mahdollisesti jatkaa iltapäivällä puhelinsoiton muodossa. Tämän trendin esiasetetta on myös LinkedIn-viestisovelluksen

tekemät valmiit vastausehdotukset vastaanotettuihin viesteihin. On myös hyvä huomioida, että ohjailevat mallit koneoppimiseen pohjautuessaan vaativat toimiakseen riittävästi opetusaineistoa. Näin ollen niiden aktiivinen käyttö palkitaan niiden entistä parempana toimivuutena. (Honkanen 20.11.2017.)

Maailman johtaviin asiakashallintajärjestelmien tarjoajiin kuuluvan Salesforceen Sami Lampinen (16.8.2018) on koonnut yrityksen blogiin vastaavan viiden kohdan listan B2B-myyntin tulevaisuuden trendeistä. Lista on syntynyt 2900 myynti-ihmisen haastatteluista ympäri maailmaa. Ensimmäisenä puhutaan, kuinka asiakkaiden odotukset on entistä vaikeampi täyttää. Sitoutuminen asiakkaaseen nähdään aiempaa tärkeämpänä kuin myös myyjän ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta. Tämä asettaa myyntin todella kovaan paikkaan, koska myyjä kuormittavat monesti muutkin tehtävät. Näitä ovat esimerkiksi datan hallinta, tarjousten tekeminen sekä sähköposteihin vastaaminen. Haastatellut arvioivatkin käyttävänsä muuhun kuin myyntityöhön peräti kaksi kolmasosaa ajastaan.

Toisena korostetaan datan entistä suurempaa roolia myyntin ohjauksessa. Datan avulla etenkin priorisointi ja ennakointi helpottuvat kun ei olla enää pelkän intuition varassa. Vastata kolmasosa yrityksistä käyttää potentiaalisten asiakkaiden tunnistamisessa dataa apunaan, mutta tämä on selvästi yleistymässä. Data itsessään ei kuitenkaan johda kauppohen onnistumiseen vaan hyvien ihmissuhdetaitojen merkitys on edelleen arvossaan. (Lampinen 16.8.2018.)

Kolmantena esiin nostetaan tekoälyn merkityksen ymmärtäminen. Haastatelluista vasta 21 prosenttia käyttää työssään tekoälyä. Tekoälyn käytön arvioidaan kuitenkin kasvavan jopa 155 prosentilla ennen vuotta 2020. Sen avulla manuaalisia rutiinitehtäviä pystytään automatisoimaan, jolloin myynnille jää enemmän aikaa keskittyä olennaiseen. Tekoäly ei siis näin ollen korvaa ihmisen tekemää myyntityötä, vaan helpottaa sitä. (Lampinen 16.8.2018.)

Neljäntenä trendinä puhutaan virtuaalisen myyntin olevan käännekohdassa. Asiakkaiden riittävä kohtaaminen on myyjille tärkeää, mutta toisaalta aikaa on rajallisesti. Näin ollen virtuaalisten tapaamisten lisääntyminen asiakkaiden kanssa on ollut luontevaa paljon tietokoneiden äärellä aikaansa viettävien myyntiedustajien keskuudessa. Viimeisen kolmen vuoden aikana tällaiset ruudun välityksellä tapahtuvat tapaamiset ovat lisääntyneet jopa kolminkertaisesti verrattuna kasvotusten tapahtuviin. (Lampinen 16.8.2018.)

Viimeisenä tulevaisuuden trendinä Salesforce puhuu siilojen rikkomisesta yritysten sisällä. Asiakasta ei kiinnosta kenen vastuualueelle mikäkin asia kuuluu ja näin ollen on tärkeää,



että yhteistyö eri yksiköiden välillä toimii mahdollisimman hyvin. Kaiken pitää näkyä asiakkaalle yhtenäisesti toimivana kokonaisuutena. Tämä on mahdollista, mikäli organisaation kaikilla tahoilla on avoin pääsy asiakastietoihin. Toimivuudesta kertoo paljon se, että huipputiimit käyttävät avointa asiakastietojärjestelmää huonosti menestyviin tiimeihin verrattuna jopa kaksi kertaa useammin. (Lampinen 16.8.2018.)

### **2.3 Markkinoinnin ja myynnin integraatio**

Yhä useammassa yrityksissä on alettu ymmärtämään, kuinka tärkeää onnistuneen myyntiprosessin kannalta on markkinoinnin tuottama data sekä erilaiset sisällöt. Työnsarkaa riittää kuitenkin etenkin sen suhteen, että tuotetut sisällöt olisivat aidosti merkityksellisiä asiakkaille ja näin helpottaisivat myyntipuolen työtä. Yhteinen tekeminen tulisi organisoida niin, että sekä myynnillä että markkinoinnilla olisi yhteiset tavoitteet, toimintatavat sekä mittarit. Markkinoinnin sisällöntuotannossa olisi erittäin tärkeää, että myynnin puolelta kantautuisi jatkuvasti ensikäden tietoa asiakkaiden senhetkisistä puheenaiheista. Näin saataisiin selvitettyä, mitkä ovat niitä kysymyksiä, joihin sisältöjen tulisi tarjota vastauksia. (Lemmetty, Osmala, Rantamäki & Viinamäki 2017, 42.)

Ongelmia sisällöntuotantoon saattaa aiheuttaa se, etteivät myyjät välttämättä koe sen olevan osa heidän ydintehtäväänsä. Tässä myynnin ja markkinoinnin johdolla onkin merkittävä osuus, kun roolien ja työn uudelleenmäärittelyä ratkotaan. Olisiko esimerkiksi perusteltua, että myyjien tehtäviin kuuluisi jossain määrin myynnin työtä tukevien sisältöjen tuottaminen sekä jakaminen. Ei sen takia, että se auttaisi markkinointia, vaan toimisi myynnin tukena ja veisi lähemmäksi yhteisiä päämääriä. Myynnin sitoutumista edesauttaisi, jos markkinointi pystyisi osoittamaan, onko kyseinen sisältö tuottanut vaikkapa uusia potentiaalisia asiakkaita tai halutuntyyppisiä vierailijoita verkkosivuille. Eniten myyntiä motivoisi kuitenkin todennäköisesti asiakkaiden ja oman verkoston suunnalta saatu palaute. Lisäksi asiakastapaamisten voisi odottaa tehostuvan, kun myyjät pystyisivät tarjoamaan laadukasta lisämateriaalia jo ennen tapaamisia kuin myös niiden jälkeenkin. (Lemmetty ym. 2017, 42.)

PowerMarkkinoinnin Jani Hovila nostaa yrityksen blogissa (18.12.2015) markkinoinnin ja myynnin integraation tärkeimmäksi asiaksi palvelutasosopimuksen (SLA, eli Service Level Agreement). Tähän sopimukseen määritetään yhteiset toimintatavat, termistö, mittarit sekä tavoitteet. Pohja sopimuksen suunnittelulle luodaan yhteisten käsitteiden määrittämisellä. Näitä ovat esimerkiksi liidi, marketing qualified lead eli markkinointiliidi sekä sales qualified lead eli myyntiliidi (yleisesti liidillä tarkoitetaan myyntijohtolankaa eli mahdollisesti potentiaalista asiakasta). Usein markkinointi ja myynti käyttävät liidi-termiä hieman eri

tavoin ja näin ollen tarkkojen kriteerien määrittäminen on tehtävä selväksi molemmille. Tämän jälkeen sopimukseen voidaan määrittää tavoitteet. Nämä muodostuvat lähinnä yrityksen liiketoimintatavoitteista. Keskustelua voidaan käydä esimerkiksi siitä, kuinka suurta roolia markkinoinnilta odotetaan asiakkaiden hankkimisessa ja kuinka suuren osan myynti tuottaa liideistä itse. Yhteisiä pelisääntöjä kirjattaessa kyse on tiivistetysti siitä, mitä myynti sekä markkinointi tahoillaan sitoutuvat tekemään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Kuinka nopeasti esimerkiksi myynti sitoutuu käymään markkinoinnilta tulleita liidejä läpi ja kuinka monen kontaktiyrityksen jälkeen ne mahdollisesti palautuvat takaisin markkinoinnin vastuulle vaikkapa liidien hoivaukseen. Lopuksi on tärkeää sopia seurannasta, jolla tarkkaillaan palvelutasosopimuksen toteutumista.

## 2.4 Outbound, Inbound, Smartbound

Nykypäivänä on valloillaan monesti ylikuumentunut väittely siitä, kumpi on paras tapa hankkia uusia asiakkaita – inbound vai outbound. Inbound tarkoittaa lyhyesti sitä, että prospektit eli potentiaaliset asiakkaat lähestyvät yritystä vastauksena markkinoinnin toimille (täyttävät web-lomakkeen, kirjautuvat testiversion käyttäjiksi, ottavat osaa webinaariin, jne.). Sen sijaan outboundilla viitataan siihen, että myyntiedustajat kontaktoivat proaktiivisella toiminnallaan prospekteja. Fanaattisimmat inboundin puolestapuhujat perustelevat kantansa sillä, että ”ostajien häiritseminen ei enää toimi”. Sen sijaan outboundin kannattajat vastaavat tähän, että ”istuminen ja odottaminen siinä toivossa, että joku nostaisi kätensä, on reaktiivisille ja pelokkaille”. (Bertuzzi 2016, 33-34.)

Advance B2B:n perustaja ja toimitusjohtaja Mikko Seppä kiteyttää yrityksensä oppaassa ”Outboundista Inboundiin” outboundin ongelmia seuraavasti. Outbound-taktikoilla viitataan huomion ostamiseen tai pakottamiseen, puhutaan niin sanotusta työntömarkkinoinnista. Tämän seurauksena suorapostit lentävät herkästi avaamattomina roskakoriin, sähköpostit jäävät spämmifilttereiden haaviin ja puhelinmyyjien numerot päätyvät mustalle listalle. Sekä bisnespäättäjät että kuluttajat osaavat siis väistää nykypäivänä mainontaa ja esimerkiksi verkkosivuilla tapahtuvan bannerimainonnan estävä AdBlocker on noussut yhdeksi suosituimmista selaimen lisäosista. Yhteenvedettynä outboundin ongelma perustuu sen yksisuuntaisuuteen, tyrkytetään viestiä riippumatta vastapuolen intresseistä. (Seppä 2015, 6-7.)

Sen sijaan, että viestiä tyrkytettäisiin, luotetaan inboundissa huomion ansaitsemiseen. Tämä tapahtuu tarjoamalla laadukasta ja lisäarvoa tuottavaa sisältöä potentiaaliselle ostajalle, josta tämä olisi jopa valmis maksamaan. Ostaja hakeutuu näin ollen itse näiden sisältöjen äärelle ja ottaa sitä kautta yhteyttä yritykseen. Inboundilla pyritään siis yksisuun-

taisuuden sijaan dialogiin, yrityskeskeisyyden sijaan asiakaskeskeisyyteen, häiritsemisen sijaan markkinointilupaun, ostetun median sijaan oman median rakentamiseen ja yksittäisten kampanjoiden sijaan jatkuvuuteen. (Seppä 2015, 7-14.)

Tämä vastakkainasettelu outboundin ja inboundin välillä on hiljalleen siirtymässä historiaan ja maailman nopeimmin kasvavia yrityksiä ovat ne, jotka perustavat kasvunsa smartboundiin. Smartboundissa myyntiä ja markkinointia on tarkoitus tehdä data-lähtöisesti yhdistämällä inbound ja outbound toisiinsa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että myynti ja markkinointi eivät haali liian suurta yritysmassaa turhan yksinkertaisten kriteerien avulla. Sen sijaan kohderyhmä määrittyy kerätyn datan perusteella, josta selviää ketkä ovat kaikkein potentiaalisimpia asiakkaita juuri sillä hetkellä. Tällaista dataa ovat esimerkiksi tiedot siitä, mitä teknologioita yrityksellä on käytössä, kuinka yritys hyödyntää sosiaalista mediaa, millainen on yrityksen identiteetti ja mikä on ajankohtaista yrityksessä juuri nyt. Data pohjautuu sekä sisäänpäin kulkeutuvaan käyttäytymisdataan (inbound) että avoimista lähteistä kerättyihin tietoihin (outbound). Näin e-kirjojen, webinaarien ja blogien julkaisemisen tuoma tehokkuus ei ole pelkästään tuuripeliä sen osalta kuka niihin tarttuu. Sen sijaan yritys itse kohdistaa toimintansa niihin potentiaalsiin asiakasyrityksiin, jotka ovat kaikkein kuumimpia sillä hetkellä. (Virintie 1.11.2016a; Virintie 3.11.2016b.)

Trish Bertuzzi on haastatellut kirjassaan "Sales Development Playbook" InsideSales.comin puheenjohtajaa ja perustajajäsentä Ken Kroguea. Siinä Krogue puhuu outboundin ja inboundin yhdistämisestä allboundina ja nostaa esille merkittävän asian. Hän toteaa, että inbound-mahdollisuus on karkeasti noin kaksi kertaa arvokkaampi kuin outboundin kautta tullut. Haasteena on kuitenkin nykypäivänä se, että yhä useammat yritykset ovat enemmän pieniä kuin isoja ja näin ollen myös iso osa inbound-liihteistä koostuu pienistä yrityksistä. Näin ollen kasvaakseen yrityksen on hyödynnettävä myös outboundia, keskittyen erityisesti isojen asiakasyritysten metsästämiseen. Tämä edellyttää kuitenkin yhä sitä, että kohderyhmä ja optimaalinen asiakasprofiili ovat selkeästi määritettyjä. (Bertuzzi 2016, 35-36.)

## **2.5 Sosiaalinen myynti**

Myynnin ja markkinoinnin saralla tuoreimpiin virtauksiin kuuluu sosiaalinen myynti eli social selling. Syy tähän on varsin selkeä, peräti yli 70 prosenttia B2B-puolen ostajista käyttää sosiaalista mediaa apunaan ostopäätöstä tehdessä. Sosiaalisen myynnin ytimessä on suhteen rakentaminen myyjän ja ostajan välille jo ennen kuin palveluntarjoajaa ollaan etsimässä. Myöhemmässä vaiheessa tätä rakennettua suhdetta hyödynnetään pitkin yrityksen myyntiprosessia. Sosiaalisen myynnin voi myös muotoilla niin, että siinä pyritään hen-

kilöbrändin avulla muodostamaan luottamussuhde potentiaaliseen asiakkaaseen niissä alustoissa sekä verkostoissa, joissa tämä haluaa kontaktoitua. (Leino 29.8.2017; Puhakka 15.2.2018.)

Sosiaalisesta myynnistä on lukuisia hyötyjä. Jakamalla arvokasta sisältöä ja osallistumalla keskusteluihin myyjä pystyy ennen kaikkea lisäämään mielikuvaa asiantuntijuudestaan. Parhaimmillaan tämä johtaa siihen, että myyjä ansaitsee luotetun neuvonantajan aseman asiakkaan silmissä. Toisin sanoen kun myyjä on konkreettisesti osoittanut omaa osaamistaan ja tietämystään, hälvenevät asiakkaan epäilykset tämän kyvykkyydestä. Sosiaalisen myynnin avulla on myös mahdollista luoda markkinoille uutta kysyntää tuomalla esiin asioita tai ongelmia, joita asiakas ei ole itse aiemmin edes tiedostanut. Merkittävä etu on myös sosiaalisen myynnin julkinen luonne, joka mahdollistaa onnistuneen keskustelun päätyminen useamman henkilön nähtäväksi. Lisäksi ammatillinen verkosto laajenee kuin huomaamatta ja poikii sitä kautta uusia prospekteja. Yrityksen kannalta tärkeimmäksi hyödyksi nousee kasvava ja kannattava liikevaihto, joka seuraa arvon tuottamisesta aina asiakkaan tiedonhakuvaiheesta kaupanteon jälkeiseenkin aikaan. (Kurvinen & Seppä 2016, 220-223.)

Sosiaalinen myynti ei ole pelkkää myyntiä vaan olennaista on myös kuuntelu ja tiedonkeruu. Sosiaalisen kuuntelun avulla voi selvittää, mitkä ovat niitä ympäristöjä, joissa potentiaaliset asiakkaat viettävät aikaansa. On tyypillistä, että kaikki kaupantekoa edellyttävät tiedot ovat jo saatavissa, kunhan on valmis näkemään vaivaa niiden etsimiseksi ja kasaamiseksi. Tärkeää on seurata yleisesti oman toimialansa trendejä ja kiinnittää huomiota ostosignaaleihin. Tällaisia ostosignaaleja voivat olla esimerkiksi potentiaalisen asiakkaan turhautuminen kilpailijoihin tai tuotteisiin sekä toimialaan liittyvät kysymykset. Kannattaa myös perehtyä siihen, minkälaisia kiinnostuksen kohteita potentiaalisella asiakkaalla on ja mitkä asiat yhdistävät tätä myyjän kanssa. (Kurvinen & Seppä 2016, 223-225.)

Hyviä alustoja sosiaalisen myynnin aloittamiseksi ovat esimerkiksi LinkedIn, Twitter sekä Facebook. Alustojen lisäämistä harkitessa kannattaa tutustua myös YouTubeen, Instagramiin sekä Google+:aan. Olennaista on kuitenkin käyttää niitä sosiaalisen median kanavia, joilla potentiaaliset asiakkaatkin ovat ja jotka soveltuvat yrityksen toimialaan. Sosiaalisen myynnin ajankohtaisiin trendeihin liittyen erityisesti videot sisältömuotona saavat jatkuvasti lisää jalansijaa. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi edellä mainitun YouTubeen suosion kasvua ja webinaarien lisääntymistä asiantuntijoiden keskuudessa. Lisäksi Facebookiin on alkanut muodostua eräänlaisia mikroryhmiä, joissa suhteellisen pieni ja suljettu joukko jakaa keskenään aktiivisesti arvokasta sisältöä. Yrityksen kannattaa siis miettiä olisiko tällaiselle ryhmälle tai keskustelufoorumille kysyntää, jossa aihealueesta

kiinnostuneet pääsisivät vaihtamaan avoimesti ajatuksiaan. (Leino 29.8.2017; Puhakka 15.2.2018.)

### **3 B2B – myyntiprosessi**

Tässä pääluvussa tarkastellaan yrityksen myyntiprosessia. Edellisessäkin luvussa käsitellyt suuntaukset B2B-myyntin murroksessa ovat luonnollisesti vaikuttaneet siihen, kuinka nämä prosessin eri vaiheet ilmenevät. Pohjimmiltaan kyse on kuitenkin siitä, että prosessi olisi selkeä ja helposti toistettavissa. Myyntiprosessia voidaan kuvata toisiaan seuraavina vaiheina, mutta lähteestä riippuen kuvauksissa on monesti pieniä yksityiskohtaisia eroja ja toteutusjärjestys saattaa vaihdella. Kaikki lähtee kuitenkin liikkeelle potentiaalisten asiakkaiden tunnistamisella eli prospektoinnilla, jota seuraavat myyntineuvottelut sopimuksen tekoineen sekä lopuksi syntyneen asiakkuuden jälkihoito. Olennaista on, että myyntiprosessi on rakennettu yrityksen kohderyhmä ja tilanne huomioiden. Tämän luvun rakenne on edellä mainittua mukaillen jaettu prospektointiin, kontaktointiin sekä myyntitapaamiseen sisältäen kaupan päättämisen ja jälkihoidon. Tarkoituksena on samalla auttaa hahmottamaan, miten modernisoitunut B2B-myynti näkyy eri vaiheissa. (Balentor 2018; Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 134.)

#### **3.1 Prospektointi**

Prospektoinnilla tarkoitetaan prosessia, jolla paikannetaan potentiaalisia asiakkaita yrityksen myymälle palvelulle tai tuotteelle. Asiantuntijat pitävät monesti prospektointia myyntityön tärkeimpänä vaiheena. Prospektointi alkaa liidin eli myyntijohtolangan paikantamisella. Prospektin ja liidin määritelmät vaihtelevat lähteistä riippuen ja näin ollen selvyden vuoksi seuraavassa kyseiset termit on määriteltynä tämän opinnäytetyön osalta. Prospektilla tarkoitetaan potentiaalista asiakasta, joka on osoittautunut hyväksi mahdollisuudeksi kaupantekoa ajatellen. Sen sijaan liidillä eli myyntijohtolangalla tarkoitetaan vasta mahdollista prospektia eli toisin sanoen mahdollisesti potentiaalista asiakasta. Liidi ei siis läheskään aina ole prospekti, jolloin se ei myös tarjoa mahdollisuutta kauppaan. Liidin muuttuminen prospektiksi edellyttää liidin kvalifioimista eli prosessia, jonka avulla päätetään onko liidistä prospektiksi vai ei. Jotta oikeanlaisia liidejä osataan etsiä, tulee yrityksen määritellä ihanteellinen asiakasprofiili. Perinteisesti tällä on tarkoitettu kohdeyrityksen sijaintia, toimialaa sekä kokoluokkaa. Ihanteellisen asiakasprofiilin määrittäminen on lisääntyneen tiedon myötä kuitenkin mahdollista tehdä yhä tarkemmin. Näin ollen uusia kriteerejä määrittelyssä voivat olla esimerkiksi viimeaikaiset tapahtumat kohdeyrityksessä, kohdeyrityksen hyödyntämät teknologiat sekä kiinnostus myyvän yrityksen palvelua tai tuotetta kohtaan päätöksentekijöiden toimesta. (Castleberry, Tanner & Weitz 2009, 170-171; Honkanen 6.2.2018.)

### 3.1.1 Liidien generointi

Koska prospektoinnissa ja myynnissä kaikki alkaa liideistä, on hyvä käsitellä hieman liidien generointia eli niiden tuottamista. Liidien generointia voi pitää B2B-myynnin tärkeimpänä tukitoimena. Aiemmassakin luvussa käsitellyn muuttuneen ostokäyttäytymisen myötä yhä suurempi vastuu liidien generoimisessa on markkinoinnilla. Perinteisesti liidejä on saatu ostamalla yrityspäättäjälista, jonka avulla myyjät ovat pyrkineet saamaan tapaamisia. Koska puhelimitse tavoittaminen on kuitenkin entistä vaikeampaa ja myyjää ei haluta tavata kuin vasta ostoprosessin loppuvaiheessa, on inbound-markkinoinnista tullut merkittävä osa liidien generointia. (Laaksonen 2015, 3-7; Hirvonen 5.12.2016.)

Inbound-markkinoinnissa pyritään tuottamaan asiakkaan kannalta hyödyllistä sisältöä niin, että tämä ottaa itse markkinoijaan yhteyttä. Tavoitteena on siis ansaita potentiaalisen ostajan huomio. Kuviossa 1. (muokattu lähdemateriaalista) on tiivistettynä yleisimpiä inbound-taktiikoita, joilla myös liidejä pyritään generoimaan. (Seppä 2015, 13.)



Kuvio 1 Yleisimmät inbound-taktiikat (Seppä 2015, 15)

Yleisimpiin inbound-taktiikoihin kuuluvat esimerkiksi yrityksen tuottamat tutkimusraportit, Q+A-sivut (vastauksia usein kysytyihin kysymyksiin), podcastit (tilattavat ääniohjelmat), erilaisten foorumien ylläpito, sähköposti sekä WOM eli Word-of-Mouth (esimerkiksi yrityksen verkkosivustolla näkyvä asiakkaan suositus). Erittäin tärkeitä ovat myös blogit, jotka lisäävät merkittävästi liikennettä yrityksen sivuilla. Webinaareilla eli verkkoseminaareilla sen sijaan pystytään korvaamaan kustannustehokkaasti erilaisia live-tapahtumia. Infografiikalla pystytään esittämään monesti tylsiä sekä vaikeasti luettavia tutkimustuloksia visuaalisin keinoin ja ne leviävät verkossa erityisen hyvin. (Seppä 2015, 15-18.)

Yksi keinoista erityisesti tietoliikenne-alalla on myös Whitepaperin julkaiseminen, jossa yritys yleensä esittelee kantaansa tai ratkaisuaan johonkin ongelmaan. Merkittävä keino on myös erilaisten oppaiden ja e-kirjojen julkaiseminen. Whitepaperin tavoin nämä ovat usein yhteystietoja vastaan mahdollista ladata yrityksen sivuilta. Niissä korostuu monesti visuaalisuus sekä helppo luettavuus. Yksi tehokkaimpia inbound-markkinoinnin keinoja on SEO (Search Engine Optimization) eli hakukoneoptimointi. Käytännössä tällä pyritään nostamaan erilaisilla toimenpiteillä oma sivusto mahdollisimman näkyväksi eri hakukoneiden hakutuloksissa. Näin parannetaan merkittävästi mahdollisuuksia tavoittaa ostaja silloin kun tämä on tietoa etsimässä. Sosiaalinen media on sisällöntuotantoon perustuvassa inbound-markkinoinnissa luonnollisesti myös todella arvokas väylä sisällön levittämiseksi. Esille on nostettava myös esitysten jakaminen Slideshare-palvelussa. Kyseessä on todella suosittu sosiaalinen verkosto esityksille, jossa voi jakaa esimerkiksi seminaarissa käyttämänsä materiaalin. Viimeisenä mainittakoon videot, jotka kasvattavat jatkuvasti suosioita. Formaattien osalta erityisessä suosiossa ovat videoidut puheenvuorot, asiantuntijoiden haastattelut, animoidut videot, tuotteiden/palveluiden esittelyvideot sekä jo aiemmin mainitut webinaarit. (Seppä 2015, 19-24.)

### **3.1.2 Liidien kvalifointi**

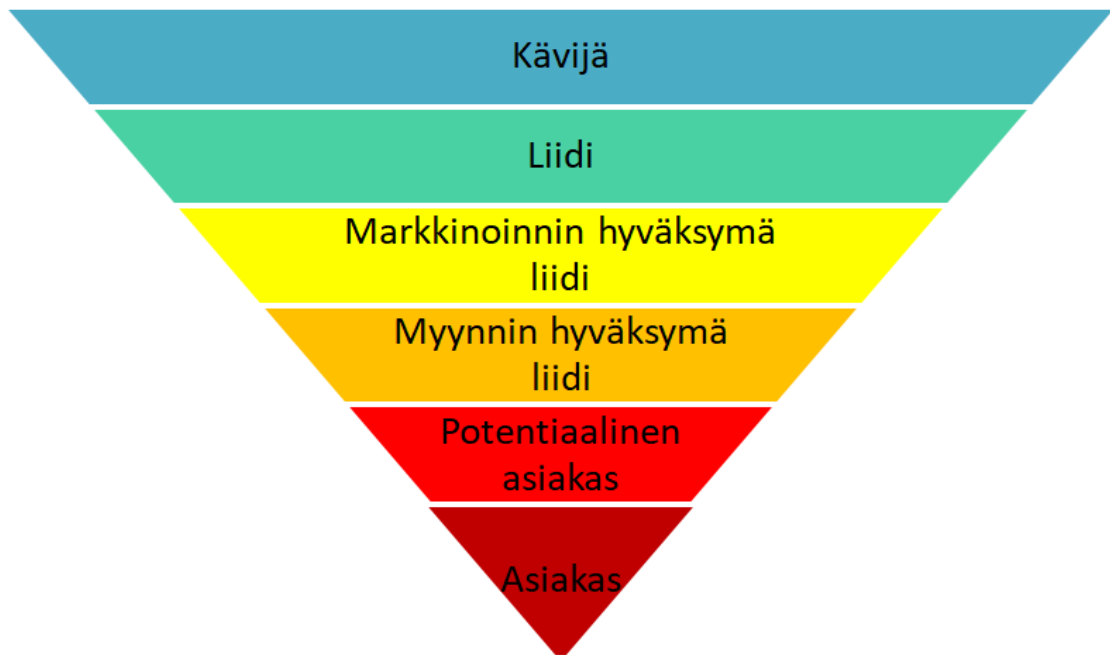
Jotta aika tulee käytettyä oikeisiin asiakkaisiin ja jotta yrityksen liidien tuotanto on kunnossa, voidaan harkita niin kutsutun Pre-Sales-funktion käyttöä. Tämä tarkoittaa, että liideillä on oma käsittelijänsä, joka kvalifioi liidejä siirtäen niitä markkinoinnilta myynnille. Näitä käsittelijöitä kutsutaan tyypillisesti titteleillä Sales Development Representative (SDR) tai Business Development Representative (BDR). Kyseisille titteleille ei ole vakiintunutta suomennosta, joten tässä työssä titteliin viitataan jatkossa lyhenteellä SDR. Pre-Sales-funktiot voidaan jakaa kolmeen luokkaan. Näitä ovat Inbound SDR, Outbound SDR sekä näiden kahden hybridi. (Kurvinen & Seppä 2016, 177.)



Inbound SDR:n toimenkuvaan kuuluu inbound-markkinoinnin tuottamien kontaktien kvalifiointi. Tämä tapahtuu niin, että kontaktoidaan liidi hyödyntämällä BANT-mallin mukaisia kriteerejä. BANT-malli muodostuu sanoista Budget, Authority, Need ja Timeframe. Jos liidejä ei kvalifioida etukäteen, on hyvin tyypillistä, että kaupanteko epäonnistuu myynnin osalta aivan kalkkiviivoilla. Tähän on nimenomaan usein syynä, ettei asiakkaan budjetti (Budget) riittänytkään tai keskustelua ei käyty päätäntävällässä olevien kanssa (Authority). On myös mahdollista, että asiakkaalla ei ollut riittävän selkeää tarvetta tai yrityksen myymä ratkaisu ei soveltunut tälle (Need), tai sitten vain ajoitus ei ollut kohdillaan (Timeframe), ja asiakas olikin vasta esimerkiksi kartoittamassa etukäteen tulevaa hankintaansa. Myyjän on tällaisessa tilanteessa turha pyrkiä välittömään kauppaan, mikäli asiakkaan hankintapäätös on ajankohtainen vasta puolen vuoden päästä. Jos BANT-mallin kriteerit eivät täyty, voidaan liidit hylätä toistaiseksi ja siirtää ne takaisin markkinoinnille niin sanottuun hoivaohjelmaan (nurture program). Hoivaohjelman ideana on, että niille liideille, jotka eivät ole vielä ostovalmiita mutta mahdollisesti tulevaisuudessa ovat, suunnataan kiinnostavaa sekä hyödyllistä sisältöä. Näin yrityksellä on mahdollisuus parantaa mielikuvaansa liidin silmissä ja myyntimahdollisuus pysyy edelleen yllä. (Kurvinen & Seppä 2016, 178.)

Outbound SDR:n tehtävänä ei ole käsitellä sisäänpäin tulevia liidejä. Sen sijaan tämä pyrkii omalla aktiivisella prospektoinnillaan ja sosiaalisen myynnin hyödyntämisellä tunnistamaan niitä liidejä, jotka ovat yrityksestä kiinnostuneita tai joista yritys itse on kiinnostunut. Tämän roolin tukena käytetään monesti kehittyneitä myyntiteknologioita, joihin lukeutuu esimerkiksi suomalainen Vainu. Vainun avulla pystytään tunnistamaan kohdeyrityksen erilaiset murroskohdat, joiden myötä voi myyvälle yritykselle aueta myyntimahdollisuus. Tällainen murroskohta voi olla esimerkiksi toimitusjohtajan vaihtuminen, joka aiheuttaa kohdeyrityksen strategian uusiutumisen. Viimeisenä Pre-Sales-funktiona on inboundin ja outboundin yhdistävä hybridimalli. Siinä liidien kvalifioimisesta vastuussa oleva henkilö käsittelee sekä inbound- että outbound-liidit. Tämä on tavanomainen aloitustapa niille yrityksille, jotka siirtyvät hyödyntämään SDR-mallia. (Kurvinen & Seppä 2016, 179.)

Prosessina liidin siirtymistä markkinoinnilta myynnille ja lopulta asiakkaaksi auttaa hahmottamaan kuvio 2 (muokattu lähdemateriaalista), joka edustaa inbound-markkinoinnin myyntisuppiloa B2B-myyntissä.



Kuvio 2 Inbound-markkinoinnin myyntisuppilo B2B-myynnissä (Hafrén 25.2.2016)

Aluksi on siis tärkeää saada mahdollisimman paljon kävijöitä yrityksen käyttämissä eri kanavissa ja sitä kautta liidejä. Tämän jälkeen on erityisen tärkeää, että markkinointi ja myynti ovat yhdessä sopineet, millä kriteereillä liidi kvalifioituu myynnille. Kvalifioinnissa voidaan hyödyntää pisteytystä esimerkiksi asteikolla yhdestä kymmeneen. Olennaisinta on, että pisteytyksen perusteista on sovittu yhdessä markkinoinnin ja myynnin välillä. Kun liidi on siirtynyt markkinoinnilta myynnille, voi myynti joko hyväksyä tai hylätä tämän. Tavoitteena on luonnollisesti, että mahdollisimman moni markkinoinnin hyväksymistä liideistä tulisi hyväksytyksi myös myynnin toimesta. Näin toiminta on tehokasta ja potentiaalisiksi asiakkaiksi kvalifioituneet liidit kääntyvät myös helpommin kaupaksi. (Hafrén 25.2.2016)

### 3.1.3 Mittaus ja työkalut

Tehokkaimmat myyntiorganisaatiot sekä myyjät pitävän huolen prospektointinsa tarkasta mittaamisesta. Monet ovat määritelleet kuinka paljon uusia yrityksiä ja päätöksentekijöitä on tunnistettava päivässä ja viikossa. Tunnistamisen jälkeen prospektointi jatkuu myös lisäämällä potentiaaliset asiakkaat CRM:ään (Customer Relationship Management) eli yrityksen asiakkuudenhallintajärjestelmään ja sitä kautta keskusteluyhteyden avaamiseen. Näitä voidaan myös mitata päivittäisillä, viikottaisilla sekä kuukausittaisilla tavoitteilla. Myyntitavoitteisiin pääsemiseksi voidaan tarkkailla säännöllisesti Sales Velocity Formulan (kuvio 3, muokattu lähdemateriaalista) eli myynnin perinteisen kaavan eri osa-alueita. (Honkanen 6.2.2018)

## Sales Velocity Formula

$$\frac{\text{Kohtaamisten lukumäärä} \times \text{Onnistumisprosentti} \times \text{Keskimääräisen kaupan koko}}{\text{Keskimääräinen myyntisyklin pituus}} = \text{Kokonaismyynti}$$

Kuvio 3 Sales Velocity Formula (Honkanen 6.2.2018)

Myynnin perinteisen kaavan avulla pystytään laskemaan, kuinka paljon prospektointiaktiivisuutta tulee lisätä tavoitteiden toteutumiseksi. Esimerkiksi jos myyjän keskimääräisen kaupan koko on 3000 euroa ja kauppaan johtavia kohtaamisia on keskimäärin joka kuudes, tarvitsee yritys 18000 euron kuukausimyynnin saavuttaakseen 36 asiakaskohtaamista kuukauden aikana. Yhtälöön voidaan kuvion 3 mukaisesti myös lisätä keskimääräisen myyntisyklin pituus, jolloin voidaan tarkastella tiettyä ajanjaksoa. (Honkanen 6.2.2018)

Prospektoinnin työkaluja tulee markkinoille koko ajan lisää ja muun muassa kotimainen Vainukin on tullut jo aiemmin mainituksi. Yleisesti ottaen tärkein työkalu on kuitenkin toimiva CRM- (Customer Relationship Management) eli asiakkuudenhallintajärjestelmä. Mikään ei ole yrityksen tulovirran kannalta tärkeämpää kuin sen tietokanta prospekteista. Sillä, mitä yritys myy ei ole vaikutusta tähän asiaan. Seuraavassa on lueteltu syitä siihen, miksi CRM on myynnin tärkein työkalu. Ensimmäkin se auttaa hallitsemaan lukuisia yksityiskohtia ja tehtäviä, jotka linkittyvät eri kontakteihin ilman, että kaikkea pitäisi muistaa itse. Toiseksi se pitää asiat organisoituna, hoitaa myyntisuppilon alkupäätä ja estää sopimusten ja suhteiden ajautumista sivuraiteille. Kolmanneksi se auttaa segmentoimaan ja lajittelemaan tietokannan prospekteja haluttujen kriteerien pohjalta. Lisäksi CRM:n avulla kvalifointiprosessista tulee systemaattisempaa. Itse tarjolla olevien CRM-järjestelmien taso on myös noussut merkittävästi viime vuosina. Esimerkiksi CRM:n oman applikaation kautta asiakkaalle soittaessa, kirjautuu puhelu suoraan järjestelmään. Samoin sähköpostien lähettäminen onnistuu suoraan CRM:stä ja viesti kirjautuu automaattisesti oikean henkilön kohdalle. Nykypäiväinen CRM pystyy tuottamaan sekä myyjälle että myynnin johdolle arvokasta tietoa liittyen myyntiin ja asiakkaiden käyttäytymiseen. (Blount 2015, 92-93; Kurvinen & Seppä 2015, 270-271.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että se mikä erottaa huippumyynnin kaikista muista, on fanaattinen prospektointi. Huippumyynti suhtautuu prospektointiin pakkomielteisen väsymättömästi pitäen myyntisuppilon alkupään täynnä kvalifioituja mahdollisuuksia. Prospek-

tointia tehdään missä tahansa, milloin tahansa, jatkuvasti uusia mahdollisuuksia metsästäen. Huippumyynti ei kaihda mitään keinoja prospektoinnin osalta, vaan tarttuu innostuneesti puhelimeen, lähettää sähköposteja, tekee kylmäsoittoja (vastapuoli ei ole osoittanut aiempaa kiinnostusta yritystä kohtaan), verkostoituu, pyytää suosituksia, koputtelee oville, huolehtii jälkihoidosta, osallistuu seminaareihin, ja avaa keskusteluita tuntemattomien ihmisten kanssa. Jeb Blount kiteyttää tämän asian kirjassaan *Fanatical Prospecting* seuraavasti, ”Brutaali fakta on, että syy numero yksi myynnissä epäonnistumiseen on tyhjä myyntisuppilo, ja tyhjän myyntisuppilon syy löytyy epäonnistuneesta prospektoinnista.” (Blount 2015, 2-4.)

### **3.2 Kontaktointi**

Kontaktointi on vahvasti sidoksissa prospektointivaiheeseen ja liidien kvalifioimiseen. Pääsääntöisesti kontaktointi tapahtuu joko puhelimitse tai sähköpostilla. Yhä enemmän mukaan on tullut myös sosiaalisen median hyödyntäminen kun halutaan yhteys tiettyyn henkilöön. Ensimmäinen kontakti on luonnollisinta hoitaa soittamalla, jota sitten tuetaan hyödyntämällä sähköisiä kanavia esimerkiksi lisäsisältöä lähettämällä. Tässä luvussa käydään lyhyesti läpi sekä inbound-liidien kontaktointia että perinteisempää outbound-ajatteluun perustuvaa kylmäsoittamista. (Laaksonen 2015, 14-15.)

Edellisessä luvussa käytiin läpi, mitä kautta inbound-liidejä on mahdollista hankkia. Määritelmän osalta Bertuzzi (2016, 208) toteaa, että valtaosalle markkinoijista inbound-liidi tarkoittaa ketä tahansa joka vastaa markkinoinnin toimenpiteisiin. Inbound-liidien kontaktoinnissa on olennaista huomioida, että liidi tietää todennäköisesti jo jotain myyvän yrityksen toiminnasta. Olennaisin ero kylmäpuheluihin verrattuna on siis ostajalta löytyvä suurempi informaation määrä. Monesti vastapuoli on myös osannut jo valmiiksi odottaa yrityksen soittoa. Tämä muuttaa myyjän roolia tuote-esittelijästä enemmänkin asiantuntijaksi, jonka vastuulla on auttaa ratkaisemaan liidin ongelma. Tärkeää on kysyä tarkentavia kysymyksiä, kuunnella ja pyrkiä ymmärtämään asiakasta. Keskustelu on siis hyvä pyrkiä rakentamaan vastapuolen tarpeiden ympärille. Päämääränä ei tulisi ensisijaisesti olla pelkästään tapaamisen buukkaaminen, vaan keskusteluyhteyden avaaminen ja luottamuksen rakentaminen asiantuntijuuden kautta. (Tuominen 22.12.2015.)

Ennen inbound-liidin kontaktointia on hyvä tehdä lyhyt etukäteisvalmistautuminen. Pieni tutustuminen liidiin sekä tämän edustamaan organisaatioon antaa paremman käsityksen siitä, miksi ollaan soittamassa ja kuka toisessa päässä on. Sopiva aika tämän tekemiseen on noin vartin verran. On hyvä tutkia alkuun liidin verkkokäyttätymistietoja, kuten esimerkiksi sitä, kuinka tämä on päätynyt yrityksen sivuille ja mitä sisältöä kuluttanut. Sen jäl-

keen voi siirtyä kohdeyrityksen kotisivuille ja koittaa löytää sieltä asioita, joihin oman yrityksen tarjooma voisi toimia ratkaisuna. Lopuksi on hyvä tutustua puhelun vastaanottajan taustoihin henkilökohtaisella tasolla hyödyntämällä sosiaalista mediaa. Ajankäytön voi jakaa esimerkiksi niin, että verkkokäyttäytymistietoihin käyttää noin kolme minuuttia, kohdeyrityksen kotisivujen tutkimiseen noin kahdeksan minuuttia ja henkilökohtaisten tietojen tutkimiseen sosiaalisissa kanavissa noin neljä minuuttia. Parhaimpia aikoja soittamiseen on joko ennen päättäjien tyypillisesti klo 9.00 alkavia palavereita tai klo 16.00 jälkeen. On hyvä muistaa, että mikäli kontaktointia tekee sosiaalisen median tai sähköpostin avulla, saattaa vastauksia tulla myös ilta-aikaan sekä viikonloppuna. (Laaksonen 2015, 15-16.)

Inbound-liidien kontaktoinnissa on myös merkittävää huomioida, kuinka nopeasti sisään tullut liidi pystytään kontaktoimaan. Lähtökohtaisesti tutkimukset osoittavat, että kontaktoinnin tulisi tapahtua erittäin lyhyen aikaikkunan sisällä. InsideSales.comin tekemässä tutkimuksessa aiheeseen liittyen tutkijat totesivat, että yhteyden saaminen liidiin toteutuu kymmenen kertaa todennäköisemmin, jos tälle soitetaan ensimmäisen tunnin sisällä sen syntymisestä. Lisäksi tutkimuksessa todettiin, että myyntiedustaja myös kvalifioi liidin kuusi kertaa todennäköisemmin, mikäli soitto tapahtuu tunnin sisällä. Tässä on kuitenkin hyvä huomioida nimenomaan B2B-kaupan ollessa kyseessä, että miten liidi on tullut sisään. Jos kyseessä on selkeä yhteydenottopyyntö vaikkapa täytetyn yhteydenottolomakkeen muodossa, on selvää, että kontaktoinnin tulee tapahtua välittömästi. Sen sijaan jos liidi on kirjautunut vaikkapa tulevaisuudessa pidettävään webinaariin, ei välitön kontaktointi olekaan enää niin perusteltu. Tärkeää etenkin jälkimmäisessä tapauksessa on, että myyjällä on muutakin sanottavaa kuin että ”näin sinun rekisteröityneen ensi viikon webinaariin, kuinka voin auttaa?”. Pelkän nopeuden lisäksi on siis myös äärimmäisen tärkeää, että myyjällä on tarjota kontaktoidessa sellaista dataa tai informaatiota, joka kuljettaa asiakasta eteenpäin tämän ostoprosessissa. (Bertuzzi 2016, 206-210; Paul 2014, 43.)

Kun inbound-kkontaktoinnissa on tavoitteena asiakkaan auttaminen ja ostovalmiuden selvittäminen, perinteisessä outboundiin pohjautuvassa kylmäsoittamisessa pyritään saamaan tapaaminen (Laaksonen 2015, 11). Kuten jo aiemminkin on tullut todettua, harva aihe herättää yhtä paljon vastakkainasettelua myynnistä puhuttaessa kuin inbound-fanaatikoiden ja kylmäsoittojen nimeen vannovien välinen väittely. Todellisuus on kuitenkin se, että kyseessä ei ole joko-tai tilanne. Kylmäsoittamisessa on pohjimmiltaan kyse kiinnostuksen rakentamisesta yrityksen tuotteita tai palveluita kohtaan, kohdistuen sellaisiin tahoihin, jotka eivät ole välttämättä edes kuulleet yrityksestä tai sen palveluista. Toisin sanoen kyse on vain yhdestä mainonnan muodosta. Mainonta sen sijaan on lähtökohtaisesti markkinoinnin vastuulla. Ja täydellisessä maailmassa markkinointi huolehtii, että liidejä tuotetaan riittävästi. Toistaiseksi kuitenkin äärimmäisen harvan yrityksen markki-

nointiosasto tähän pystyy ja näin ollen myynnin on tehtävä kaikkensa myyntisuppilon täyttämiseksi, mukaan lukien kylmäsoittaminen. (Paul 2014, 123-126.)

Bertuzzi (2016, 35) toteaa kirjassaan kylmäsoittamisesta, että se mikä siinä on kuollutta, on kylmyys, mutta itse soittaminen ei. Monesti termiä kylmäsoittaminen käyttää sellaiset tahot, jotka haluavat tuoda vaihtoehtoisten strategioiden erinomaisuutta esille. Ja useimmiten kuin sattuman kautta kyseiset tahot ovat itse myymässä tuotteita tai palveluita, jotka hyödyntävät näitä vaihtoehtoisia strategioita. Tärkeintä on kuitenkin se, että kenellekään ei soitettaisi enää pelkän numeron ja nimen varassa. Sen sijaan aina tulisi olla selkeä syy siihen, miksi ollaan soittamassa. Kuten inbound-liidejä kontaktoitaessa, myös outbound-liidien kontaktoinnissa tulee olla selvillä, miksi ollaan soittamassa, miksi vastapuolta kiinnostaisi ja mikä myyjän kertomassa olisi arvokasta vastapuolen liiketoiminnalle. Jälleen kerran on kuitenkin olennaista olla käyttämättä tähän kartoitukseen liikaa aikaa, vaan poimia muutama pääpointti ja edetä niillä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi hakukoneiden kautta etsitty tieto kohdeyrityksestä, kontaktin henkilökohtaiset tiedot sosiaalisessa mediassa sekä lisäksi sopiva keskustelunavaus, kuten esimerkiksi jokin sisältö minkä kohdeyritys on jakanut sosiaalisessa mediassa. Sopiva ajankäyttö tähän on noin viidestä kymmeneen minuuttiin. Lisäksi nämä tulisi kirjata kartoitusta tehdessä yrityksen CRM-järjestelmään, ettei samaa prosessia tarvitsisi enää myöhemmin toistaa. (Bertuzzi 2016, 156-158.)

Yhteenvetona kontaktoinnista huomionarvoinen seikka on, että useiden tutkimusten valossa monet myyntiedustajat luovuttavat liian nopeasti. Tutkimusten mukaan tarvitaan noin kuudesta kymmeneen yhteydenottoa (joista vähintään neljä puhelua), jotta kunnollinen yhteys saadaan avattua. InsideSales.comin tekemässä tutkimuksessa kuitenkin selvisi, että keskimäärin myyntiedustajat luovuttavat jo noin kahden yrityksen jälkeen. Lopuksi voidaan todeta, että tärkeää kontaktoinnissa on keinojen monipuolisuus. Matt Heinz on Yhdysvaltojen Seattlessa sijaitsevan myyntiin ja markkinointiin keskittyneen yrityksen puheenjohtaja. Hän on todennut, että myyntiedustajien täytyy hyödyntää kontaktoinnissa kaikkia mahdollisia medioita ollakseen menestyksekkäitä. Se tarkoittaa niin sosiaalista myyntiä, sähköpostin käyttöä kuin puhelintakin. Hän myös lisää, että puhelin on yhä yksi tärkeimmistä myynnin teknologioista mitä on tarjolla. Olennaista on vain se, miten sitä käytetään. Häiritäänkö vastapuolta täysin merkityksettömällä puhelulla, vai tuodaanko sellaista lisäarvoa, jolla saadaan tapaaminen järjestetyksi. (Bertuzzi 2016, 160-161.)

### 3.3 Myyntitapaaminen

Seuraava luonnollinen vaihe myyntiprosessissa etenemiseen on kasvotusten tapahtuva myyntineuvottelu. Jotta myyjän on helpompi viedä keskustelua tavoitetta kohti, on myyntineuvottelu hyvä jäsentää omiin vaiheisiinsa. Näitä ovat avaus, tarvekartoitus, ratkaisun esittäminen, asiakkaan huolenaiheiden käsittely, hinnan perustelu, kaupan päättäminen sekä asiakkaiden jälkihoito. Hyvää valmistautumista ei myöskään tule unohtaa ennen myyntitapaamista. Järjestys edellä mainittujen vaiheiden toteutumiseen saattaa vaihdella ja kaikki eivät välttämättä edes sisälly jokaiseen neuvotteluun. Lisäksi myyntitapaamisia voidaan tarvita useita ennen kuin sopimus syntyy. Tässä luvussa käydään läpi myyntineuvottelun eri vaiheita edellä mainittua runkoa mukaillen. (Hänti ym. 2016, 134.)

#### 3.3.1 Valmistautuminen ja avaus

Kuten jo kontaktointivaiheessa on hyvä tehdä etukäteisvalmistautumista, on sen merkitys vieläkin tärkeämpi myyntitapaamisen kohdalla. Kalle Laine on kirjassaan ”Myynti on rikki – b-to-b-myyntin uusi aika” todennut, että hänen kokemuksensa mukaan yksi merkittävimmistä eroista huippumyyjän ja muiden myyjien välillä on valmistautuminen ja perehtyminen asiakkaaseen ennen kohtaamista. Lisäksi hän toteaa, että harvoilla organisaatioilla on yhtenäistä ”tsekkilistaa” ammattimaisesta valmistautumisesta. Näin ollen vastuu jää monesti kokonaan yksittäisten myyjien harteille, jolloin yhtenäisen käytännön puute saa aikaan merkittäviä laatueroja suoritusten välillä. Tyypillisimpiä selityksiä valmistautumattomuuteen ovat aikapula sekä se, että myyjät kokevat jo valmiiksi osaavansa ammattimaisen valmistautumisen riittävän hyvin. (Laine 2015, 200-201.)

Kuviossa 4 (muokattu alkuperäisestä) on esimerkki tsekkilistasta eli siitä, millaisia asioita valmistautuessa myyntitapaamiseen olisi hyvä käydä läpi.

| TSEKKILISTA                                      |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Käytännön asiat         | <input type="checkbox"/> Selvitä                |
| <input type="checkbox"/> Rooli & kiinnostus      | <input type="checkbox"/> Tarve                  |
| <input type="checkbox"/> Tavoite                 | <input type="checkbox"/> Herättely & näkemykset |
| <input type="checkbox"/> Agenda                  | <input type="checkbox"/> Asiakashyöty           |
| <input type="checkbox"/> Asiakastieto & historia | <input type="checkbox"/> Materiaali             |
| <input type="checkbox"/> Asiakkaan tilanne       | <input type="checkbox"/> Tuki                   |

Kuvio 4 Myyntitapaamiseen valmistautumisen tsekkilista (Laine, 202)

Aluksi tarkastetaan käytännön asiat eli missä ja milloin tapaaminen on ja kenen luokse ollaan menossa. Seuraavaksi tarkistetaan kohdehenkilön rooli tämän yrityksessä ja käydään läpi tämän mahdollisia kiinnostuksen kohteita. Tapaamiselle on hyvä asettaa myös konkreettinen tavoite ja miettiä mikä on tapaamisen agenda. Tämä selkeyttää ajatusta siitä, mitä tapaamisella halutaan saavuttaa ja mihin tapaamista ylipäänsä tarvitaan. Tavoitetta asetettaessa on myös hyvä huomioida asiakkaan näkökulma eli millainen tavoite ohjaa myös asiakasta tapaamisessa. Asiakastieto ja historia on niin ikään hyvä käydä läpi, josta selviää mahdollinen aiempi yhteistyö asiakkaan kanssa sekä tämän perustiedot. Lisäksi on hyvä selvittää asiakkaan nykyinen tilanne ja jos mahdollista niin myös se, missä vaiheessa ostoprosessia tämä etenee. Asiakkaan taloudellinen ja kilpailullinen tilanne sekä tämän mahdolliset haasteet ja ongelmat linkittyen myyjän tarjoomaan on myös hyvä käydä läpi. Asiakkaan strategiaa ja tulevaisuuden suuntaa on niin ikään hyvä selvittää. Kaiken selvittäminen etukäteen ei luonnollisestikaan ole mahdollista, joten on myös hyvä pohtia jo tässä kohtaa millaisia kysymyksiä on tarpeen esittää itse tapaamisessa. Etukäteen voi arvioida asiakkaan tarvetta myytävälle palveluille sekä ratkaisuille ja hakea mahdollisesti tukea vastaavankaltaisista aiemmista tapauksista. (Laine 2015, 203-204.)

Tähän mennessä mainitut asiat saattavat vielä löytyä useimpien myyjien etukäteisvalmistautumisesta. Ne mitkä monelta unohtuvat, ovat asiakkaan haastaminen rakentavien näkemysten avulla sekä hyödyn ja arvon miettiminen asiakkaan näkökulmasta. Kärjitetysti voidaan sanoa, ettei asiakastapaamiseen kannata mennä, mikäli myyjälle ja tämän organisaatiolle on epäselvää kuinka asiakas tulee tapaamisesta hyötymään. Tästä syystä on erittäin tärkeää pohtia etukäteen millaisilla vinkeillä ja ideoilla myyjä pystyisi auttamaan asiakasta tämän toiminnan kehittämisessä. Lisäksi on hyvä miettiä millainen materiaali tukisi parhaiten tapaamisen tavoitteiden ja asiakashyödyn toteutumista. Listan viimeisessä kohdassa voidaan miettiä olisiko lisätuki myyjän edustamalta organisaatiolta perusteltua. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi asiantuntijan tai kollegan mukaan ottamista tapaamiseen. Yhteenvetona valmistautumisesta myyntitapaamiseen voidaan todeta, että hyvin valmistautunut mieli on huomattavasti valmiimpi reagoimaan tapaamisen tuomiin yllättäviin tilanteisiin ja näiden ennakointiin. (Laine 2015, 204-206.)

Hyvän ensivaikutelman antaminen on myyntineuvottelun avauksessa äärimmäisen tärkeää. Sillä määritellään pitkälti millaisessa hengessä neuvottelu lähtee etenemään. Hyvä ja kokenut myyjä pystyy lukemaan asiakkaan energiaa ja sitä kautta sopeuttamaan myös omaa tyyliään tilanteeseen sopivaksi. Kaiken perustana on, että asiakas kokee voivansa luottaa myyjään. Näin ollen myyjän on aluksi myytävä niin itsensä kuin yrityksensä, ennen kuin päästään myytävään palveluun tai ratkaisuun käsiksi. Alussa on myös hyvä täsmen-



tää yhdessä asiakkaan kanssa, minkä asioiden käsittely on tapaamisessa tärkeintä, jotta päästäisiin molempia osapuolia tyydyttävään ratkaisuun. Luottamusta voi lähteä tässä kohtaa rakentamaan perustelemalla järkevästi asiakkaalle, miksi myyjä on valinnut juuri tiettyjä asioita käsiteltäväksi tapaamisessa. Samalla asiakas saa selkeän signaalin myyjän hyvästä valmistautumisesta ja fiksusti valitut käsittelyaiheet luovat myös mielikuvaa asi-  
antuntijuudesta. On hyvä muistaa, että etukäteen annetut arvolupaukset (mitä asiakkaalla on lupa odottaa ostaessaan tuotteen tai palvelun) muodostavat odotusarvon luottamuksel-  
le, mutta todellinen luottamus muotoutuu ainoastaan toiminnan kautta eli kuinka nämä  
lupaukset lunastetaan. Näin ollen luottamuksen kannalta on erityisen tärkeää, että puheet  
ja teot niin myyjän kuin koko tämän edustaman organisaation osalta ovat yhdenmukaisia.  
(Hänti ym. 2016, 134-135; Laine 2015, 209.)

### **3.3.2 Tarvekartoitus ja ratkaisun esittäminen**

Kun riittävä yhteisymmärrys asiakkaan kanssa on löydetty, voidaan siirtyä tarvekartoituk-  
sen pariin. Tässä kohtaa selvitetään asiakkaan lähtötilanne, nykytilanne ja mitä kohti ol-  
laan ponnistamassa. On erittäin olennaista, että pyritään huolellisesti selvittämään asiak-  
kaan kokonaistilanne, jotta välttyttäisiin vääriltä oletuksilta ja ylipäänsä väärinkäsityksil-  
tä. Kokonaistilanteen kartoituksella pyritään paikantamaan mahdolliset haasteet toimin-  
nassa sekä asiakkaan mahdolliset odotukset ja toiveet näiden ratkaisemiseksi. Kartoitus  
tulisi tehdä aina asiakkaan aikaa kunnioittaen riippuen tämän tilanteesta ja ostoprosessin  
vaiheesta. (Laine 2015, 210-211.)

Tarvekartoitus etenee käytännössä oikeiden kysymysten esittämisellä ja ennen kaikkea  
kuuntelemalla tarkkaan asiakkaan vastauksia näihin kysymyksiin. Hyvä myyjä kykenee  
poimimaan asiakkaan vastauksista jopa sellaisia tarpeita, joita asiakas ei itse ole aiemmin  
tiedostanut edes olevan olemassa. Hyvillä kysymyksillä voidaan katsoa olevan ainakin  
viisi eri tehtävää. Näitä ovat tiedon hankkiminen asiakkaan kokonaistilanteesta huomioi-  
den tarpeet, haasteet, odotukset sekä tavoitteet. Toiseksi niillä pystytään varmistamaan,  
tarkentamaan sekä todentamaan asioita. Niiden avulla mahdollistuu myös aktiivinen vuo-  
rovaikutus myyjän ja asiakkaan välille. Lisäksi kysymysten kautta asiakkaat kokevat, että  
myyjä on heidän asioistaan aidosti kiinnostunut. Hyvät kysymykset voivat myös saada  
aikaan oivalluksia asiakkaan ajattelussa ja niiden avulla saadaan herätettyä asiakkaan  
kiinnostus. (Hänti ym. 2016, 139; Laine 2015, 212.)

Koska kartoitusvaiheen kysymykset ovat merkittävässä roolissa onnistuneessa myynti-  
työssä, on sitä varten kehitelty lukuisia eri tekniikoita ja suosituksia. Monesti parhaiten  
toimivat avoimet kysymykset, jotka rohkaisevat asiakasta kertomaan laajemmin tilantees-

taan ja näin ollen synnyttävät runsaasti vuorovaikutusta myyjän ja asiakkaan välille. Nämä kysymykset alkavat esimerkiksi sanoilla kuinka, millaisia, milloin, miksi jne. Tarvittaessa myyjä voi esittää myös johdattelevia jatkokysymyksiä, jolloin tavoitteena on saada juuri haluttuja vastauksia. Vaikka myyjä pystyy täten viemään keskustelua haluamaansa suuntaan, piilee liiassa johdattelussa myös vaara, että asiakas kokee tulevansa manipuloiduksi. Näin ollen johdattelevia kysymyksiä kannattaa käyttää maltillisesti. Kysymykset voivat olla myös faktakysymyksiä, joilla pyritään saamaan nopeita vastauksia perusasioihin, joita ei ole etukäteen pystytty selvittämään asiakkaasta tai tämän organisaatiosta. Faktakysymysten jälkeen voidaan esittää tunnekysymyksiä, joilla pyritään selvittämään asiakkaan arvomaailmaa kaupanteon tueksi. Yksi strategia voi olla myös kyllä-vastausten tarkoituksenmukainen hakeminen, jolloin kaupan päättäminenkin voi onnistua helpommin myöntävien vastausten jatkeena. On merkittävää huomioida, että kartoitusvaiheen ei tule olla kuulustelu, vaan sillä pyritään syventämään kontaktia. (Hänti ym. 2016, 142-143; Vuorio 2015, 100-101.)

Viimeisenä kyselytekniikkana on hyvä käsitellä lyhyesti yleisessä käytössä olevaa SPIN-tekniikkaa. Se perustuu analyysiin kymmenistä tuhansista eri myyntineuvotteluista. SPIN-tekniikan perimmäisenä ajatuksena on, että asiakas on huomattavasti myyjää enemmän äänessä ja pystyy itse oivaltamaan haasteet ja ratkaisut niihin. Tämä edellyttää myyjältä hyvin asetettuja kysymyksiä. SPIN-tekniikka pitää sisällään tilannekysymyksiä (Situation), ongelmakysymyksiä (Problem), seurauskysymyksiä (Implication) sekä merkityskysymyksiä (Need-payoff). Tilannekysymyksillä selvitetään ostajan nykytilanne käymällä faktoja läpi, kuten esimerkiksi sillä hetkellä käytössä olevat ratkaisut ja kuinka hyvin nämä kyseisellä hetkellä toimivat. Ongelmakysymyksillä selvitetään asiakkaan kokemat haasteet nykyhetkessä. Näillä kysymyksillä myyjä pyrkii löytämään kehittämiskohteen, johon hänellä on tarjota ratkaisu. Kun asiakas on itse tiedostanut olemassa olevan haasteen, voidaan kysyä seurauskysymyksiä. Seurauskysymyksillä pyritään tarkentamaan haasteesta koituvia ongelmia, mikäli toimintaa jatkettaisiin aiemmalla ratkaisulla. Ideana on saada asiakas itse oivaltamaan tarve muutokselle. Lopuksi merkityskysymysten avulla asiakas kertoo oma-aloitteisesti myyjän tarjoaman ratkaisun eduista, jolloin myyjän ei täydy tyrkyttää ratkaisua asiakkaalle. Jokaisessa vaiheessa asiakkaalle tulee muodostua selkeä käsitys tilanteesta ja käsiteltävästä asiasta. Jos näin ei ole, on myyjän palattava aina edelliseen vaiheeseen asian selventämiseksi. Oli kyselytekniikkana mikä hyvänsä, toimii jonkinlainen yhteenvetokysymys hyvänä siltana kun siirrytään tarvekartoituksesta ratkaisun esittämiseen. Näin asiakas voi antaa hyväksyntänsä etenemiselle ja varmistetaan, että yhteisymmärrys on edelleen olemassa. (Hänti ym. 2016, 145-146.)

Kun asiakkaan ongelmat ja tarpeet ovat identifioitu, ratkaisun esittäminen seuraa luonnollisena vaiheena. Onnistuneen tarvekartoituksen jälkeen myyjällä pitäisi olla hyvä käsitys siitä, mikä tai mitkä yrityksen ratkaisusta palvelisivat parhaiten juuri kyseistä asiakasta. Tärkein asia muistettavaksi on, että asiakasta kiinnostaa ratkaisun ominaisuudet ainoastaan tasan sen verran, kuin ne hyödyttävät hänen yrityksensä toimintaa. Lyhyesti sanottuna myyjän tehtävä on siis esitysvaiheessa vakuuttaa, että juuri he pystyvät tarjoamaan tarvittun ratkaisun asiakkaalle. (Jobber & Lancaster 2015, 245.)

Yksi hyvä keino vakuuttaa asiakas myyvän organisaation ratkaisukyvyistä, on kertoa aiemmista tapauksista, joissa on onnistuttu ratkaisemaan vastaaventyypisiä tilanteita. Aiemmin kerätyt suositukset tyytyväisiltä asiakkailta ovat myös erittäin tehokas keino uuden ostajan vakuuttamisessa (Jobber & Lancaster 2015, 247). Asiakkaalle on hyvä myös kertoa, millaista roolia ja toimintaa asiakkailta itseltä on vaadittu haasteiden ratkaisemisessa edellä mainituissa tapauksissa. On kriittistä todentaa konkreettisesti asiakkaalle ratkaisun tuomat hyödyt, jotta tämä sitoutuu esitettyyn ratkaisuun. Tuleeko asiakkaan toiminnasta esimerkiksi yksinkertaisempaa tai vähenevätkö riskit ja epävarmuus vai parantaako ratkaisu mahdollisesti asiakkaan kustannustehokkuutta. Tarjotun ratkaisun konkreettisen hyödyn osoittamisessa voi pyrkiä käyttämään apuna asiakkaan omia lukuja tämän liiketoiminnasta. Jos asiakkaan omat luvut eivät ole vielä tiedossa, voi pyrkiä hyödyntämään mahdollisuuksien mukaan myös aiempien vastaavanlaisten asiakastapausten lukuja. (Laine 2015, 215-217.)

Teknisessä mielessä esityksessä on hyvä hyödyntää kaikkia keinoja, jotka parantavat viestin perillemeno. Näitä voivat olla esimerkiksi PowerPoint-esitykset, kuvat, esitteet, lyhyet videot jne. Eri aisteja kannattaa hyödyntää mahdollisimman paljon ja näin ollen myös ratkaisun kokeileminen konkreettisesti on yksi merkittävä vaikuttamisen keino. Vaikka esitysmateriaalien laatu on tärkeä ja se pohjustaa mielikuvaa myös ratkaisun laadusta, on tärkeintä kuitenkin jatkuvan keskusteluyhteyden säilyminen asiakkaaseen myös esityksen aikana. (Hänti ym. 2016, 148.)

### **3.3.3 Asiakkaan huolenaiheiden käsittely ja hinnan perusteleminen**

Viimeistään ratkaisun esittämisen loppupuolella on hyvä kysyä asiakkaalta, onko tällä herännyt kysymyksiä tai huolenaiheita. Koska päätöksenteko on tarkoitus tehdä asiakkaalle mahdollisimman helpoksi, on epäilyt, huolenaiheet ja mahdolliset vastaväitteet tärkeää käsitellä. Vastaväitteet saattavat olla verukkeita, joilla asiakas pyrkii vain eroon myyjästä, mutta ne voivat myös kieliä asiakkaan kiinnostuksesta ratkaisua kohtaan. Vastaväit-

teisiin tulisi aina suhtautua mahdollisuutena lisätä asiakkaan tietämystä ratkaisusta, sen sijaan että ne nähtäisiin uhkana kaupan syntymiselle. (Hänti ym. 2016, 149.)

Vastaväitteet voidaan jakaa viiteen suureen ryhmään. Ensimmäisenä ovat vastaväitteet, jotka liittyvät tarpeisiin. Asiakas voi esimerkiksi todeta, ettei tarvitse ratkaisua tai ettei näin ole koskaan aiemminkaan toimittu. Toisena ovat vastaväitteet, jotka liittyvät itse tuotteeseen tai palveluun. Asiakas voi esimerkiksi todeta, ettei pidä tuotteen tai palvelun ominaisuuksista. Toisaalta hän voi todeta, ettei ymmärrä sitä, tai että tarvitsee lisää informaatiota. Kolmantena ryhmänä ovat vastaväitteet, jotka liittyvät ratkaisun toimittajaan. Asiakas voi tässä yhteydessä esimerkiksi sanoa, ettei pidä myyjästä tai tämän edustamasta yrityksestä. Neljäs ryhmä ovat vastaväitteet, jotka liittyvät hintaan. Tyypillistä on vedota esimerkiksi siihen, ettei ole rahaa tai että kustannukset ovat suuremmat kuin ratkaisun tuoma lisäarvo. Viides ja viimeinen ryhmä ovat vastaväitteet, jotka liittyvät aikaan. Asiakas voi esimerkiksi todeta, ettei ole tänään kiinnostunut ratkaisusta tai että hän tarvitsee lisää aikaa asian miettimiseen. (Weitz, Castleberry & Tanner 2009, 280.)

Kuviossa 5 (muokattu alkuperäisestä) on kuvattu erilaisia tekniikoita vastaväitteiden käsittelemiseksi.



Kuvio 5 Vastaväitteiden käsitteleminen (Jobber & Lancaster, 252)

Tärkeää on aina kuunnella asiakkaan vastaväite huolellisesti ja keskeyttämättä. Tämä osoittaa kunnioitusta asiakkaan suuntaan ja voi lisätä myös myyjän ymmärrystä tilanteesta. Suoraa kieltämistä tulee käyttää ainoastaan tilanteissa, joissa asiakkaan vastaväitteen pystyy kumoamaan puhtaisiin faktoihin perustuen. Vastaväitteen ehkäiseminen tapahtuu nostamalla yleinen vastaväite esiin jo ratkaisun esitysvaiheessa. Näin myyjä pystyy itse ajoittamaan vastaväitteen käsittelyn ja lisäksi asiakkaalla ei ole samanlaista tarvetta puolustaa näkemystään verrattuna tilanteeseen, jossa hän on sen itse esittänyt. Piilotetuista vastaväitteistä puhutaan, kun asiakas ei ole halukas ostamaan, mutta ei myöskään sano vastaväitteitä ääneen, peläten että se pitkittäisi tapaamista. Nämä tilanteet vaativat myyjältä tarkkaa silmää ja sellaisia kysymyksiä, joilla asiakkaan todelliset ajatukset saadaan kaivettua esiin. (Jobber & Lancaster 2015, 252-255.)

Myyjä voi myös yrittää kaupan päättämistä, jos hän katsoo että neuvottelu on jo hyvällä mallilla ja kaupat ovat kiinni vain yhdestä tietystä vastaväitteestä. Tällöin hän voi esimerkiksi sanoa ”Jos takaan, että toimitusaikamme on markkinoiden nopein, tehdäänkö kaupat?”, mikäli vastaväite koskee juuri toimitusaikaa. Tämä edellyttää myyjältä täydellistä ajoitusta ja hyvää harkintakykyä. Joskus vastaväitteen voi joutua myös kyseenalaistamaan, mikäli väite on niin yleisellä tasolla, että sen käsittely on muutoin hankalaa. Esimerkiksi tilanne, jossa asiakas sanoo, ettei pidä tuotteen ulkonäöstä, myyjä voi kysyä mistä tarkalleen ottaen asiakas ei siinä pidä. Parhaassa tapauksessa juuri tätä kyseistä seikkaa on mahdollista kustomoida tai toisaalta asiakas voi havahtua siihen, ettei kyseessä ole erityisen tärkeä asia päätöksen kannalta. Viimeisenä tekniikkana on myötäillä ensin asiakkaan vastaväitettä ja tehdä sen jälkeen vastaisku. Tästä tekniikasta käytetään myös nimitystä ”kyllä, mutta”. Tekniikka on siitä hyvä, että se osoittaa kunnioitusta asiakasta kohtaan, mutta tarjoaa asiaan vaihtoehtoisen näkökulman. Esimerkkinä asiakas voi sanoa, että tarjottu ratkaisu on markkinoiden kallein. Tähän myyjä voi todeta, että alkuperäisen kustannuksen osalta väite pitää kyllä paikkansa, mutta toisaalta ratkaisun koko elinkaaren kustannukset tulevat jäämään pienemmiksi kuin kilpailijoilla. (Jobber & Lancaster 2015, 253-254.)

Hintaa perustellessa on tärkeää muistaa, että myyjän tehtävä on myydä hinnan sijaan etuja ja hyötyjä. Hintaa tulisikin käsitellä vasta neuvottelun loppupuolella, jolloin ratkaisun arvo on pystytty osoittamaan asiakkaalle ja muut asiat on sovittu. Hintaan tai toimitukseen liittyvien myönnytysten tulisi aina pitää sisällään vastavuoroisesti jonkin myyjää hyödyttävän seikan asiakkaan puolelta. Jos tästä ei pidetä kiinni ja hintaa lähdetään laskemaan ilman vastavuoroisuutta, vaikuttaa hinnoittelu helposti keinotekoiselta ja herättää näin ollen asiakkaassa epäluottamusta. Myyjä ei saa myöskään itse kokea hintaa liian korkeaksi,

vaan hänen tulee myydä se ensimmäisenä itselleen ja uskoa ratkaisuun. (Englander 2016, 86-87; Hänti ym. 2016, 152-154.)

Omana haasteenaan hinnan perustelemisessa on ostamisen ammattimaistuminen. Käytännössä tämä tarkoittaa, että yhä useammin myyjät joutuvat neuvottelemaan ostajapuolen hankintatoimen edustajien kanssa. Heitä kiinnostavat erityisesti kustannussäästöt ja näin ollen myyjän pitääkin kyetä perustelemaan hinta erittäin hyvin ja osoittaa laskelmien avulla ratkaisun arvo. Tästä syystä onkin yhä tärkeämpää, että kilpailijoista erotuttaisiin uusilla ja luovilla ratkaisuilla sekä toimintamalleilla, jotta hinta ei jäisi ostajan tärkeimmäksi päätöksentekokriteeriksi. (Hänti ym. 2016, 154.)

### **3.3.4 Kaupan päättäminen ja asiakkaan jälkihoito**

Monet myyntimetodit edustavat mentaliteettia, jossa kauppa pyritään alituisesti päättämään keinolla millä hyvänsä (engl. "Always Be Closing" eli ABC). Töksähtävien kaupan päättämisyritysten teho on kuitenkin laskenut ostajien valtaistumisen myötä. Sen sijaan ideaalitulanteessa myyjä toimii tässä vaiheessa konsulttina, joka kertoo asiakkaalle seuraavat toimenpiteet etenemiselle. Jotta tämä olisi mahdollista, tulee tiettyjen ehtojen täyttyä. Kuten jo aiemmin on käsitelty, tulee ratkaisun arvo ja sen tuomat hyödyt olla selkeästi perusteltuna. Toiseksi asiakkaan tulisi halutessaan nähdä, miten tarjottu ratkaisu vertautuu kilpailijoiden kanssa. Lopuksi kaiken tulisi olla valmisteltuna ja suunniteltuna. Asiakkaalla tulisi olla siis aikajänteet tiedossa, tarkka kuvaus prosessin etenemisestä sekä tarvittavat dokumentit selkeästi ja loogisesti esitettynä. Lisäksi myyjän on jatkuvasti hyvä huomioida asiakkaan budjetti, päätöksentekokyky, tarve sekä aikaikkuna, jotta niihin pystytään vastaamaan. (Englander 2016, 88-89.)

Vaikka on kaunis ajatus, että asiakas itse ehdottaisi kauppaa, on myyjän aloitekyky lähes poikkeuksetta täysin välttämätön tässä asiassa. Tämä johtuu yksinkertaisesti siitä, että vaikka ratkaisu olisi kuinka hyvin esitetty ja perusteltu ja vastaisi asiakkaan tarpeita, on asiakkaalla todennäköisesti edelleen jonkinasteinen epäilyksensä kaupan kannattavuudesta olemassa. Tulisiko hänen esimerkiksi vielä miettiä asiaa tai odottaa, että kilpailija on esitellyt oman ratkaisunsa. Myyjän keskeiseen osaamiseen siis kuuluu myös kyky viedä kauppa päätökseen. Jos kaupantekoa lykätään toiseen kertaan, on yhtä mahdollista, että asiakas siirtyy ostamaan ratkaisunsa kilpailijalta. (Jobber & Lancaster 2015, 258.)

On yleistä, että kaupan päättämiseen tähtäävien kysymysten esittäminen tuntuu myyjistä vaikealta. Syy tähän on luonnollinen, useimmat ihmiset pelkäävät torjutuksi tulemisesta. On kuitenkin fakta, että torjutuksi tulemisesta huolimatta kaupan päättämisen yritykset tuotta-

vat enemmän myyntiä kuin jos kauppaa ei ehdoteta ollenkaan. Näin ollen myyjien tuleekin pystyä kovettamaan itseään riittävästi, eikä ottaa kieltäviä vastauksia henkilökohtaisesti. Mahdollisuus kauppaan voi avautua myöhemmin ja siksi onkin tärkeää, että tilanne hoidetaan ammattitaidolla ilman suuria tunteita. Kaupan päättämisen tilaisuuksia saattaa aueta pelkästään yhdessä myyntitapaamisessa useita. (Hänti ym. 2016, 156; Jobber & Lancaster 2015, 258.)

Tyylejä kaupan päättämiseen on useita ja sopivin vaihtoehto määräytyy aina kunkin asiakkaan mukaan. Yksi tyyli on kysyä kauppaa suoraan, tällöin on tärkeää olla kysymyksen jälkeen hiljaa, jotta asiakas joutuu vastaamaan kysymykseen. Toinen tyyli on kerrata kaupan pääkohdat ja ikään kuin luonnollisena jatkumona ehdottaa asiakkaalle seuraavaa askelta. Kolmantena keinona on pitää jotakin etua reservissä loppuun asti ja sanoa sitten esimerkiksi ”jos olet valmis tekemään kaupat nyt, pystymme tarjoamaan tämän verran alennusta”. On myös olemassa kaupan päättäminen niin sanotulla vaihtoehtokysymyksellä. Tässä tekniikassa oletetaan, että asiakas on halukas ostamaan ja kysytään esimerkiksi ”toimitetaanko tuote punaisena vai sinisenä” tai ”haluatko toimituksen tiistaina vai perjantaina”. Viimeksi mainittua tekniikkaa tulee kuitenkin käyttää harkiten erityisesti ammattiosastajien kanssa toimiessa, koska he tietävät tarkalleen mitä myyjä on tekemässä. Yksi tapa liittyi jo aiemmin käsiteltyyn vastaväitteen hyödyntämiseen, jossa myyjä ehdottaa kauppaa kumoamalla viimeisenä esteenä olevan vastaväitteen. On myös tilanteita, joissa kaupan päättämisen ehdottaminen ei ole soveliaista. Esimerkiksi lääkealalla, jossa ostosykli ovat pitkiä, voidaan pyrkiä tekemään niin sanottu toimintasopimus. Siinä osapuolet sopivat tekevänsä joitakin asioita ennen seuraavaa tapaamista ja tätä kautta suhde pääsee syvenemään. Yhteenvetona voidaan todeta, että myyjän tehtävä on osata lukea tilannetta sekä asiakasta ja sen pohjalta hakea paras keino kaupan päättämiseen. (Hänti ym. 2016, 157; Jobber & Lancaster 2015, 259-260.)

Myyntitapaamista seuraa asiakkaan jälkihoito. Jälkihoidolla pyritään hoitamaan asiakassuhdetta ja näin takaamaan asiakastyytyväisyys. Toimenpiteet määräytyvät lähinnä sen mukaan, kuinka pitkälle asiakkaan kanssa on myyntitapaamisessa edetty. Mikäli kauppaa ei ole vielä syntynyt, tulee miettiä kuinka asiakkaan mielenkiintoa ja kiinnostusta voitaisiin yhä ylläpitää ja vahvistaa. Tämä voi edellyttää esimerkiksi uusia tapaamisia tai muita keinoja, joilla kontakti toimittajaorganisaatioon säilyy. Tärkeää on muistaa, että näissäkin toimenpiteissä on olennaista hyödyn tuottaminen asiakkaalle eikä tämän häiritseminen. (Laine 2015, 219.)

Jos tapaaminen on päätynyt kauppaan, on edelleen tärkeää olla yhteydessä asiakkaaseen ja vahvistaa tämän tunnetta siitä, että hän on päätenyt oikeaan ratkaisuun. Myyjän

tulee pitää huoli, että toimitus sujuu, kuten ennalta on sovittu. Hän toimii ylipäänsä edunvalvojana organisaationsa sisäisissä toiminnoissa, jotka liittyvät hänen omaan asiakkaaseensa. Tiivistetysti myyjän toimien taustalla tulee olla tavoite tyytyväisestä asiakkaasta, joka tuo kauppaa myös jatkossa ja toimii erinomaisena suosittelijana tulevia asiakkaita silmällä pitäen. (Hänti ym. 2016, 158; Paul 2014, 214.)



## 4 Tutkimusmenetelmä ja toteutus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää toimeksiantoyrityksen myyntiprosessia. Kohdeyritys on suhteellisen nuori startup-yritys, jonka ydinliiketoimintaa on taukoliikunta-sovelluksen myyminen sellaisille yrityksille, joiden henkilöstö tekee pääosin istumatyötä. Yritys työllistää noin kymmenen henkilöä. Tätä opinnäytetyötä varten haastateltiin kaikkia kolmea henkilöä, jotka haastatteluiden aikaan vastasivat yrityksen myynnistä. Alatavoitteina on selvittää, kokeeko yritys erityisiä haasteita jossakin myyntiprosessin vaiheessa sekä kuinka systemaattinen yrityksen myyntiprosessi on. Lisäksi alatavoitteena on selvittää, kuinka hyvin yritys on pystynyt hyödyntämään digitalisoinnin tuomia mahdollisuuksia myynnin kehittämisessä. Tässä luvussa käydään läpi työn tutkimusmenetelmää, tarkkaa toteutustapaa sekä esitellään lyhyesti haastateltavat henkilöt.

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusotteella. Kvalitatiivisille tutkimusmenetelmille on tyypillistä, että ne pyrkivät vastaamaan kysymyksiin kuten miksi, miten, millainen merkitys, millainen käsitys tai millaisena jokin ilmiö jäsentyy. Hyvin soveltuvia tilanteita laadulliselle tutkimukselle ovat esimerkiksi sellaiset, joissa aiempaa tutkimusta ilmiöstä on vähän ja sisällön ennakointi on näin ollen hankalaa. Se sopii myös hyvin käytettäväksi jos kyseessä on kompleksinen ilmiö, joka edellyttää joustavaa ja monitahoista aineistoa. Lisäksi sitä käytetään silloin kun halutaan korostaa kohteen aktiivisuutta tutkimusprosessissa, aineiston keruuta todellisessa ympäristössä, kohteelle miellyttävää tapaa tuottaa aineisto tai pyritään varmistamaan aineiston riittävyys. (Lahtela 2017a.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytössä on suppea, harkinnanvarainen ja tarkoituksenmukaisesti koottu näyte. Aineiston keruussa pyritään saturaatioon eli kylläntymisen saavuttamiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä pistettä, jossa uusilla tapauksilla ei saavuteta tutkimusongelman kannalta enää uutta tietoa (Eskola & Suoranta 2000, 64). Saturatiolla on siis merkittävä rooli aineiston koon määrittämisessä. Olennaista on tutkittavien valinta. Heidän tulisi omata mahdollisimman kattavasti tietoa ja kokemuspohjaa tutkittavana olevasta ilmiöstä niin, että kohdejoukon näkökulmat tulisivat aidosti edustetuksi suhteessa ilmiöön. Aineiston koko ei määrittele suoraan tutkimuksen onnistumista, mutta se toimii välineenä ymmärryksen ja kuvauksen saavuttamisessa. Perussääntönä voidaan pitää, että mitä homogeenisempi kohdejoukko on, sitä pienempi näyte yleensä riittää. Vastaavasti näytteen on oltava sitä laajempi, mitä heterogeenisempi kohdejoukko on. (Lahtela 2017a.)

Laadullisessa tutkimuksessa tyypillisiä tapoja tuottaa aineistoa ovat erilaiset dokumentti- tai arkistomateriaalit, havainnoiminen, usein avoimella kyselylomakkeella tuotetut lomakemateriaalit, haastattelut tai projektiiviset menetelmät, joista viimeksi mainittu yhdistää joukon erilaisia tapoja tuottaa aineistoa. Näistä yleisimmin käytössä ovat haastattelut. Jos aineiston tuottamiseen käytetään haastatteluita, tulee pohtia sen soveltuvuutta (esimerkiksi haastateltavien saavutettavuus ja asian arkaluontoisuus). Lisäksi tulee huomioida, että haastatteluiden kerääminen ja analysointi on usein aikaa vievää ja niiden suunnittelu on tehtävä huolellisesti. Onnistumisen kannalta myös haastattelijan oma osaaminen on merkittävässä roolissa. (Lahtela 2017a).

Erilaisia haastattelun tyyppejä ovat strukturoidut haastattelut, joissa on yleensä valmiiksi rakennettu kyselylomake ja haastateltavia on paljon ryhmän ollessa kuitenkin yhtenäinen. Toisena tyyppinä on puolistrukturoitu haastattelu, jossa kysymykset ovat yksityiskohtaisempia ja käytössä on avoimista kysymyksistä koostuva lomake. Kolmantena tyyppinä ovat teemahaastattelut, joissa haastattelun otsikko jakautuu noin 4-5 teemakokonaisuuteen. Puolistrukturoitu- sekä teemahaastattelu soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa pyritään selvittämään mielipiteitä, käsityksiä tai huonosti tiedostettuja asioita. Viimeisenä tyyppinä ovat avoimet eli niin sanotut syvähaastattelut. Niissä haastattelulla on vain otsikko ja monesti haastattelukertoja vaaditaan enemmän kuin yksi. Sitä käytetään monesti silloin, kun haastateltavien määrä on hyvin vähäinen ja toisaalta aihe erittäin laaja ja monipuolinen. Edellä käsiteltyjen tyyppien lisäksi haastatteluiden muodot voidaan myös jaotella. Näitä ovat yksilöhaastattelut, parihaastattelut sekä ryhmähaastattelu. Lisäksi haastatteluita voidaan tehdä myös puhelimitse tai sähköpostihaastatteluina. (Lahtela 2017a.)

Tähän opinnäytetyöhön aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu, jonka kohderyhmänä on koko toimeksiantoyrityksen myyntihenkilöstö. Valintaa voidaan perustella kohderyhmän pienellä koolla (kolme henkilöä), jolloin on mahdollisuus esittää yksityiskohtaisia kysymyksiä (kts. puolistrukturoitu haastattelu). Lisäksi kun tutkimuksen kohteena on yrityksen myyntiprosessi, on luontevaa jaotella se useampaan teemaan (kts. teemahaastattelu). Tähän aineistonkeruumenetelmään päädyttiin myös, koska haastattelut oli mahdollista toteuttaa kasvotusten avoimilla kysymyksillä, jotka jättävät pelivaraa myös haastattelutilanteessa mahdollisesti kumpuaville lisäkysymyksille.

## **4.2 Tutkimuksen toteutus ja haastateltavien esittely**

Puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden käytännön toteuttamisesta sovittiin kohdeyrityksen toimitusjohtajan kanssa sähköpostitse 29.11.2017. Itse haastattelut tapahtuivat koh-

deyrityksen omissa toimitiloissa 5.12.2017 kello 13 alkaen. Jokaista kolmea haastateltavaa haastateltiin henkilökohtaisesti yksi kerrallaan ja aikaa jokaista haastateltavaa kohden oli varattuna noin yksi tunti. Haastatteluita varten oli valmisteltuna 25 avoimesta kysymyksestä koostuva haastattelurunko (liite 1), joka oli jaettu kolmeen eri osioon koskien yrityksen myyntiprosessia. Selkeyden vuoksi jokaisen kysymyksen perässä oli merkittynä, mihin teemaan tai asiaan kullakin kysymyksellä haettiin vastauksia. Haastattelutilanteessa ainoastaan haastattelija näki kyseisen rungon käyttäen kannettavaa tietokonetta ja haastateltavan tehtävänä oli vain vastata esitettyihin kysymyksiin vapaasti suullisessa muodossa. Jokaista haastateltavaa varten käytössä oli tyhjä haastattelurungon pohja, johon haastattelija kirjasi jokaisen kysymyksen kohdalla lyhyesti vastauksessa ilmenneet pääasiat. Jokainen haastattelu äänitettiin sekä älypuhelinsovelluksen että sanelimen avulla. Äänittämisestä oli sovittu etukäteen yrityksen toimitusjohtajan kanssa. Vastausten pääkohtien kirjaaminen reaaliaikaisesti tekstimuotoon oli käytössä siltä varalta, että äänitteiden kanssa voisi ilmetä myöhemmin ongelmia.

Aineiston analysointia varten jokaisen haastateltavan vastauksia purettiin äänitteiltä vielä entistä tarkemmin tekstimuotoon käyttäen jo haastatteluissa syntyneitä tekstidokumentteja pohjana. Tämän tarkoituksena oli antaa hyvä kokonaiskuva saadusta aineistosta ja auttaa löytämään esimerkiksi työn kannalta keskeisiä sitaatteja. Analysointia varten äänitteitä kuunneltiin kokonaisuudessaan läpi lukuisia kertoja jatkuvasti muistiinpanoja täydentäen. Tämän jälkeen saadun aineiston teemoja tarkistettiin vielä loogisempaan muotoon, jotta tutkimustavoitteisiin vastaaminen etenisi luontevasti.

Ensimmäinen haastateltava (viitataan myöhemmin ”haastateltava 1”) oli noin 25-30-vuotias nainen, joka oli työskennellyt kohdeyrityksessä Sales Managerin tittelillä vasta noin kaksi kuukautta. Hänellä oli kuitenkin aiempaa kokemusta vastaavanlaisesta myyntityöstä. Haastattelu kesti noin 33 minuuttia. Toisena haastateltavana (haastateltava 2) oli noin 40-vuotias nainen, joka toimi yrityksen myyntijohtajana. Hänellä oli ennestään mittava työkokemus myynnin tehtävistä. Nykyisessä tehtävässään kohdeyrityksen myyntijohtajana hän oli toiminut haastatteluhetkellä kaksi vuotta ja kaksi kuukautta. Haastattelun kesto oli noin 54 minuuttia. Viimeisenä haastateltavana (haastateltava 3) oli noin 25-30-vuotias nainen, joka oli sekä yrityksen toimitusjohtaja että myös yksi perustajajäsenistä. Hän oli työskennellyt yrityksessä haastatteluhetkellä noin kolme ja puoli vuotta. Kestoa viimeiselle haastattelulle kertyi noin 31 minuuttia. Viimeinen haastattelu suoritettiin eri huoneessa kuin kaksi ensimmäistä haastattelua. Molemmat tilat olivat kuitenkin käytännössä toisiinsa verrattavia toimistotiloja, jotka olivat haastatteluita tehdessä suljettuja ja häiriöttömiä. Haastattelut tehtiin lähes peräjälkeen ilman erityisiä taukoja niiden välillä.

## 5 Tulosten esittely

Haastatteluissa käytettiin haastattelurunkoa (liite 1), jonka kysymyksillä 1-9 pyrittiin tekemään pohjustusta ja saamaan kokonaiskuvaa yrityksen myyntiprosessista sekä erityisesti sen systemaattisuudesta. Kysymykset 10-20 keskittyivät selvittämään konkreettisia toimintatapoja myyntiprosessin sisällä. Nämä kysymykset etenivät järjestyksessä myyntiprosessin alkuvaiheen liidien generoinnista asiakkaan jälkihoitoon. Kysymykset 20-25 olivat niin sanottuja täydentäviä kysymyksiä, joilla pyrittiin selvittämään nykyisen myyntiprosessin toimintamuotojen toimivuutta ja luomaan katsetta tulevaisuuden kehityskohteisiin. Tässä luvussa haastattelut vastauksineen on purettu viiden eri teeman mukaan, joita ovat systemaattisuus, teknologian hyödyntäminen, liidien generointi sisältäen markkinoinnin vastuun myynnistä, myyntitapaaminen sekä kipukohtat sisältäen kehityksen edellytykset.

Yrityksen myyntiprosessin systemaattisuutta tutkittiin kysymyksillä 2,3,5,6,11 ja 13. Kysymyksellä 2 pyydettiin nimeämään yrityksen myyntiprosessin vaiheet. Vastaukset olivat hyvin yhteneväisiä noudattaen pitkälti kaavaa kontaktointi, tapaamisen sopiminen, tarjouksen tekeminen ja kaupan klousaus. Kysymyksellä 3 selvitettiin, kokeeko haastateltava yrityksen myyntiprosessin selkeäksi ja yhdenmukaiseksi. Haastateltavat 1 ja 2 kokivat prosessin selkeäksi, joskin haastateltava 2 totesi, että prosessista tulee tehdä selkeä kuvaus toiminnan ja henkilöstön kasvaessa. Haastateltava 3 koki, että prosessi kaipaisi selkeyttämistä etenkin mitattavuuden ja kohdentamisen osalta. Kysymyksellä 5 selvitettiin arvolutapausta eli mitä myyjä kokee myyvänsä asiakkailleen. Kaikkien haastateltavien vastauksissa nousi esille hyvinvoinnin ja jaksamisen lisääminen. Haastateltavat 2 ja 3 korostivat myös erityisesti tuottavuuden lisäämistä. Haastateltava 3:n mukaan ”pääpointti pitää kuitenkin olla siinä et mitä se asiakas siitä saa, ni kylhän ne loppuviimein kattoo sitä tuottavuutta, joka tulee sit sen kautta et sä niinku jaksat paremmin, sä oot sitoutuneempi siihen yritykseen koska sä koet ittes arvostetuks ja sit ihan se henkinen jaksaminen et on pakko olla näit tiettyi juttui nykypäivänä - tauottamista ja palautumista, ja sitten kyl ne kokee totta kai et niitä arvostetaan ku ne saa tämmösii tiettyi etuja, ja sitten se vaikutus siihen yhteisöllisyyteen ni kylhän ne kaikki näkyy sit loppupeleissä siellä viivan alla”.

Kysymys 6 pyrki selvittämään, kokeeko haastateltava, että hänen työhönsä sisältyy tehtäviä, jotka eivät kuulu myyntiin. Haastateltava 1 ei kokenut työhön kuuluvan muita tehtäviä. Sen sijaan haastateltavat 2 ja 3 olivat tehneet paljon muitakin tehtäviä johtuen heidän laajasta toimenkuvastaan pienessä startup-yrityksessä. Haastateltava 2 painotti työnkuvan selkeyden korostamista yrityksen kasvaessa. Kysymyksellä 11 selvitettiin, minkä kriteerien tulee täytyä, jotta haastateltava ottaa yhteyttä potentiaaliseen asiakkaaseen. Jokaisen haastateltavan vastauksessa korostui kohderyhmän määrityksen osalta yli 100 hengen

yritys pääpainon ollessa yrityksissä, joiden henkilöstö tekee istumatyötä. Haastateltava 3 totesi kuitenkin, että tässä vaiheessa yrityksen toimintaa jokainen sisään tuleva liidi pyritään lähtökohtaisesti kontaktoimaan. Viimeisenä systemaattisuutta tutkittiin kysymyksellä 13, joka keskittyi prospektin kvalifioimiseen. Haastateltavilta kysyttiin, mitkä asiat he haluavat selvittää potentiaalisesta asiakkaasta ennen tapaamisen sopimista. Vastauksissa toistui hyvin pitkälti samat asiat. Haastateltava 1 korosti yrityskoon ja toimialan selvittämisen lisäksi erityisesti yrityskulttuuria. Häntä kiinnosti yrityskulttuurin osalta avoimuus ja se, kuinka paljon potentiaalinen asiakas panostaa työhyvinvointiin. Haastateltava 2 korosti päätäntävällän merkitystä kaupan tekemisestä nimenomaan taukoliikuntaa ajatellen. Haastateltava 3 totesi ensimmäisenä, että tätä asiaa voitaisiin selventää yrityksen toiminnassa. Henkilöstökoon ja toimialan lisäksi hän pyrki soittaessa selvittämään, olisiko tapaamiseen mahdollista saada myös muita päätöksentekijöitä paikalle.

Teknologian hyödyntämistä yrityksen myyntiprosessissa tutkittiin kysymyksillä 8,9 ja 12. Kysymyksellä 8 pyydettiin kertomaan mitä teknologisia työkaluja yrityksellä on myynnin tukena ja ovatko haastateltavat niihin tyytyväisiä. Pääsääntöinen työkalu myyntiin oli Pipedrive, johon kaikki haastateltavat olivat kohtalaisen tyytyväisiä, vaikka ajoittaisia ongelmia sen kanssa oli myös ilmennyt. Haastateltava 1 kertoi esimerkkinä, että välillä osa soitetuista ja vastatuista puheluista ei ole kirjautunut luotettavasti järjestelmään. Haastateltava 3 totesi myös Pipedriven osalta, että asioita joutuu tekemään turhan paljon manuaalisesti. Lisäksi testikäytössä oli Hubspot Sales, johon erityisesti haastateltava 3 oli ollut todella tyytyväinen. Yritykselle oli yritetty myydä myös noin vuotta aiemmin Vainua, mutta haastateltava 2 totesi, ettei sitä koettu ainakaan silloin riittävän hyödylliseksi. Kysymyksellä 9 selvitettiin, minkälaisia mittareita yrityksellä on myyntityön onnistumiselle. Jokainen haastateltava nosti ensisijaisena mittarina esille tietyn määrän tapaamisia viikossa. Lisäksi Pipedriven avulla pystyttiin seuraamaan toteutuneita diilejä. Haastateltava 3 lisäsi mittareihin myös lähetettyjen tarjousten määrän sekä tavoitteet kuukausittain toistuvalla liikevaihdolle (monthly recurring revenue). Kysymyksellä 12 tiedusteltiin erilaisia keinoja ja kanavia kontaktoida asiakkaita. Jokainen haastateltava mainitsi puhelimen, sähköpostin sekä LinkedInin. Haastateltavat 1 ja 2 korostivat tekstiviestin toimivuutta yhteyden saamisessa. Toisaalta haastateltava 2 totesi ”jos mul on tosi tärkeätä asiakkaalle ni mä laitan tekstiviestin et hei, et se reagoi siihen, mutta mä oon jollakin tavalla rauhottanuki sitä et joilleki se menee liian iholle”. Haastateltava 3 lisäsi satunnaisemmin käytetyiksi keinoiksi myös Twitterin, Facebookin sekä Instagramin.

Liidien generointia sekä markkinoinnin vastuuta myynnistä tutkittiin kysymyksillä 7,10 ja 18. Kysymyksellä 7 selvitettiin, kuinka markkinoinnin ja myynnin yhteistyö näkyy yrityksen myyntiprosessissa. Jokainen haastateltava mainitsi, että yritykseen on hiljattain palkattu

markkinoinnin puolelle uusi sisällöntuottaja. Ennen tätä kukaan ei ollut erityisesti vastaanut yrityksen markkinoinnista. Haastateltavat 1 ja 2 totesivat, että tämän ansiosta markkinoinnin sisältöä syntyy huomattavasti aiempaa enemmän ja sitä myöten myös inbound-liidejä. Haastateltava 3 myös korosti, että kaikki pyrkivät jakamaan sisällöntuottajan tekemää materiaalia somen välityksellä liidien saamiseksi. Haastateltava 1 kertoi myös, että viikottaisissa palaverissa markkinointi ja myynti pyrkivät auttamaan toisiaan olennaisilla tiedoilla. Toisaalta hän totesi, ”kyl me siihen pyritään, aina välillä voi olla semmosii asioita vaa et niit ei tajuu sanoo, et se vois jotenki vaikuttaa, niinkun markkinoinnin puolelle, jotta sit se helpottais myöhemmin taas meitä, mut mahdollisimman paljo me yritetään kaikest sit muistaa sanoo”.

Kysymyksellä 10 kysyttiin suoraan niitä keinoja, joilla yritys hankkii uusia liidejä. Haastateltava 1 totesi, että ”tämä on asia, josta on paljon keskusteltu ja se on saatava parempaan jamaan”. Hän mainitsi hankkineensa liidejä omien vanhojen kontaktiensa kautta sekä Pipedriven vanhoja listoja läpi käymällä. Lisäksi hän otti esille LinkedInin sekä yrityksen verkkosivut esimerkiksi tarjouspyynnön muodossa. Haastateltavat 2 ja 3 mainitsivat liidien hankintaa varten ostetun Suomen Asiakastiedon yrityslistan sekä vanhojen asiakkaiden kautta saadut liidit. Molemmat mainitsivat myös markkinoinnin sekä mahdolliset kentältä saadut kontaktit eri tilanteista ja tapahtumista. Haastateltava 3 totesi myös hiljattain käyttöön otetun verkkosivujen chat-toiminnon yhtenä kanavana. Kysymys 18 koski sitä, pyytääkö haastateltava säännöllisesti asiakastapaamisten lopuksi uusia kontakteja. Tässä oli selkeitä eroja haastateltavien välillä. Haastateltava 1 sanoi, ettei ole ”tajunnut” pyytää. Samoin haastateltava 3 ei ole niitä pyytänyt, vaikka omien sanojensa mukaan ”pitäisi kyllä pyytää”. Sen sijaan haastateltava 2 sanoi pyytävänsä uusia kontakteja asiakastapaamisten lopussa melko säännöllisesti. Lisäksi hän kertoi korostaneensa tämän keinon käyttämistä myös kollegoilleen.

Myyntitapaamiseen liittyviä vaiheita tutkittiin kysymyksillä 14,15,16,17,19, 20 sekä 23. Kysymyksellä 14 selvitettiin, kuinka haastateltava valmistautuu asiakastapaamiseen. Kaikki haastateltavat kertoivat valmistautuvansa tapaamiseen käymällä yrityksen nettisivuja läpi. Haastateltava 1 pyrki selvittämään kohdeyrityksen panostusta työhyvinvointiin sekä millaisia tavoitteita tai teemoja yrityksellä on tulevaisuudessa. Haastateltavat 2 ja 3 sanoivat tutkivansa kohdeyrityksen LinkedIniä ja lukevansa uusimpia uutisia yrityksen toiminnasta läpi. Haastateltava 2 sanoi tutkivansa myös mahdollisesti yrityksen Facebook-sivuja sekä pyrkivänsä selvittämään yrityksen missiota ja arvoja. Vaikka erilaisia valmistautumiskeinoja nousi esille, totesi haastateltava 3 vastausta miettiessään, että ”kyl se niinku aika köykästä on täytyy sanoo”.

Kysymyksellä 15 haastateltavaa pyydettiin kuvailemaan lyhyesti tyypillistä asiakastapaamista. Vastaukset olivat pääpiirteissään toisiaan mukailevia. Tyypillistä kaikkien haastateltavien osalta oli kertoa aluksi asiakkaalle hieman, mitä myytävällä palvelulla haetaan. Pääpaino oli kuitenkin asiakkaan haasteiden ja teemojen selvittämisessä nimenomaan hyvinvoinnin näkökulmasta. Haastateltavien vastauksissa korostui asiakkaan kuuntelemisen tärkeys, jolloin pystytään löytämään myös juuri niitä asioita, joissa myytävä palvelu voisi kohdeyritystä auttaa. Esimerkkinä tästä haastateltava 2 kuvasi seuraavasti, ”lähen siitä et kerro vähän niinku mitä teillä tapahtuu, mitä teillä on tänä vuonna niinku agendalla, et sit se pääsee kertomaan niitä juttuja, tai sit välillä se lähtee siitä et me tehään taukojumppa ja me lähetään sitä kautta käymään läpi näitä, et se on niin erilaisii tilanteita mutta se että, et sille asiakkaalle et kuuntelee sitä asiakasta, et mitä sillä on sanottavaa ja kerrottavaa ja sit yleensä ku ne tykkää kertoo niit omii asioita”.

Kysymys 16 pyrki selvittämään millaisiin vastaväitteisiin tai vastustukseen haastateltavat törmäivät useimmiten potentiaalisten asiakkaiden osalta. Vastauksissa yleisimpien joukkoon nousi hinta. Lisäksi haastateltavat 2 ja 3 totesivat myös palvelun leikkisän luonteen olevan monesti konservatiivisille suomalaisille tyypillinen vastustuksen aihe. Haastateltavan 2 mukaan näissä tilanteissa olemassa olevilta asiakkailta saatu palaute vähentyneistä sairauspoissaoloista toimii hyvänä keinona selviytyä vastustuksesta. Haastateltava 3:n mukaan on myös tyypillistä, että palvelun luullaan soveltuvan vain nuorille työntekijöille. Yleisimpiin vastaväitteisiin lukeutuu hänen mukaansa myös väärään ajankohtaan vetoaminen, jolloin asiaan pyydetään palaamaan myöhemmin. Kysymys 17 liittyi siihen, kokeeko haastateltava kaupan ehdottamista vaikeaksi. Tähän jokaisella oli hyvin yhtenäinen linja, ei koe. Haastateltava 3 totesikin, että lähinnä kysytään milloin aloitetaan yhteistyö. Myös haastateltava 2 kuvaili tätä samaa tilannetta sanomalla ” se on mun mielest se tähtihetki, että päästään sit vähä keskustelemaan siitä et miten me edetään”.

Kysymyksellä 19 kartoitettiin, pyytävätkö haastateltavat onnistuneiden kauppojen lopuksi lupaa käyttää kyseistä asiakasta suosittelijana. Jokaisen vastauksesta kävi ilmi, että suosittelun kerääminen kuuluu nykyiseen prosessiin ja näin ollen kaikista asiakkaista pyritään systemaattisesti saamaan referenssi. Kysymyksellä 20 selvitettiin asiakkaan jälkihoitoa eli miten tästä huolehditaan onnistuneiden kauppojen jälkeen. Jokaisen haastateltavan vastauksessa tuli esiin niin sanottu jälkisoitto asiakkaalle myyjän toimesta, jossa lähinnä tiedustellaan onko kaikki kunnossa ja tarvitaanko jossain apua. Kaikki haastateltavat korostivat toisaalta, että asiakkaat siirtyvät kauppojen jälkeen yrityksen oman asiakasvastaavan hoiviin. Viimeinen myyntitapaamisen linkittyvä kysymys oli kysymys 23, jolla tiedusteltiin haastateltavan näkemystä siitä, kuinka kriittisenä kaupan onnistumisen kannalta tämä pitää kasvatusten tapahtuvaa myyntitapaamista. Toisin sanoen onko fyysinen

asiakstapaaminen perusteltu vai voisiko asian hoitaa esimerkiksi virtuaalisesti. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, ettei fyysinen myyntitapaaminen ole välttämätön. Jaettu työpöytä asiakkaan kanssa Skypen välityksellä oli toimivaksi todettu, etenkin jos kyseessä oli niin sanottu lämmin liidi. Tällöin taukosovellusta pystyttiin esittelemään asiakkaalle siinä missä kasvotustenkin. Toisaalta kaikkien vastauksista kävi ilmi, että face-to-face myyminen koettiin astetta helpommaksi. Haastateltava 2 sanoikin paikan päällä tapaamisesta, että ”mul on semmonen niinku et mä saan jollaki tavalla vakuutettuu niinkun asiakkaat, et mul on, et mä tuon semmosta tietty luottamusta”. Haastateltava 3 totesi lopuksi, että tähän kysymykseen on vaikea antaa suoraa vastausta.

Yrityksen myyntiprosessin kipukohtia ja kehityksen edellytyksiä tutkittiin kysymyksillä 4,24 sekä 25. Kysymyksellä 4 selvitettiin, minkä vaiheen haastateltava kokee kaikkein haastavimmaksi yrityksen myyntiprosessissa. Kaikki vastasivat vaikeimman asian olevan potentiaalisten asiakkaiden tavoittaminen. Haastateltava 2 totesi, että perinteisten yhteydenotto-tapojen rinnalle on pyritty ottamaan social sellingiä lähinnä LinkedInin avulla. Hän totesi myös, että esimerkiksi sähköposteista vain noin yksi 100sta johtaa vastaukseen.

Kysymyksellä 24 pyydettiin kertomaan tärkeimpiä edellytyksiä sille, että myyntiä syntyisi myös tulevaisuudessa. Haastateltavien vastauksissa oli samoja teemoja, mutta hieman eri vivahtein. Haastateltava 1 korosti, että nykyisistä asiakkaista on tärkeää pitää kiinni, koska uusien hankintakustannukset ovat aina korkeammat. Lisäksi hän totesi, että nyky maailman nopean muutosvauhdin takia itse myynnin työkaluja tärkeämpää on ”pitää tuntosarvet ylhäällä” sen suhteen missä asiakkaat milloinkin liikkuvat. Haastateltava 2 painotti tyytyväisten asiakkaiden lisäksi yrityksen oman tiimin merkitystä sekä sitä, että tuotteen ja markkinoinnin tulee olla kunnossa. Haastateltava 3 puhui myös oikeisiin asiakkaisiin foku-soitumisen puolesta sekä markkinoinnin suuremmasta vastuusta liidien hankinnassa. Hänen mukaansa puhelimelle pääasiallisena kontaktointikeinona on myös löydettävä uusia vaihtoehtoja ja tähän pyritäänkin vastaamaan erityisesti sosiaalisen myynnin lisäämisellä. Lisäksi hän korosti, että myynnin prosessin tulee olla kunnossa ja myytävän palvelun käytettävyyttä tulee hioa vieläkin paremmaksi.

Kysymys 25 selvitti haastateltavan keinoja, joilla tämä pyrkii kehittymään myyntityössään. Jokaisen vastauksista nousi esille muilta oppiminen kuuntelemalla ja havainnoimalla, lukeminen sekä oman toiminnan tarkastelu ”ulkopuolisena”. Haastateltava 1 totesi saaneensa LinkedInistä hyviä ideoita henkilökohtaisen myyntityönsä kehittämiseen. Haastateltava 2 uskoi sen sijaan juuri alkamassa olleen yritysjohtajan ammattitutkintoon tähtäävän koulutuksensa tuovan lisää näkemystä ja osaamista myös myyntiin. Hän myös korosti, että jokaiselle muotoutuu oma tapansa myydä ja parhaiten oppii tekemällä.



Haastattelukysymysten rungossa oli vielä kysymykset 21 ja 22, joita ei ollut mielekästä sijoittaa edellä käsiteltyjen viiden teeman alle. Yrityksen myyntiprosessin tutkimista ajatellen kysymykset ovat kuitenkin perusteltuja. Kysymyksellä 21 haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, minkälaista lisäarvoa tämä kokee tuovansa asiakkaalle myyntiprosessissa. Jokaisella oli hieman omanlaisensa tulkinta aiheesta, vaikkakin pääpiirteet olivat samat. Haastateltava 1 sanoi välittävänsä tunnetta ja yrityksensä edustamia arvoja asiakkaalle. Näihin arvoihin lukeutuivat muun muassa iloisuus, avoimuus ja energisyys joiden ruumiillistuma hän pyrkii olemaan. Haastateltava 2:n vastauksessa korostui asiakkaan palveleminen ”110 prosenttisesti”, joka käytännössä tarkoittaa pienimmistäkin asioista huolehtimista asiakkaan puolesta. Haastateltava 3 kertoi tuovansa lisäarvoa asiantuntijuudellaan ja koki toimivansa eräänlaisena työhyvinvoinnin sanansaattajana. Hän korosti myös rooliaan sujuvan myyntitapaamisen takaamisessa todeten, että ”agendan pitää olla selvä, inhoan tapaamisia missä ei ole mitään pointtia”. Kysymyksellä 22 haluttiin selvittää, kokeeko haastateltava palvelun räätälöimättömyyden etuna vai haittana myynnin kannalta. Haastatteluiden aikana kävi ilmi, että ennakkokäsityksestä poiketen palveluun pystyi liittämään myös itse sovelluksen ulkopuolisia asioita, kuten luentoja ja asiakastapaamisia. Myös sovelluksen sisäisiä aktiviteetteja pystyi hieman räätälöimään. Jokainen haastateltava kokikin tämän pienen räätälöintivaran toimivaksi välineeksi myynnin edistämisessä, mutta samalla palvelun yksinkertainen perusluonne todettiin myös etuna.

## 6 Pohdinta

Tässä luvussa pohditaan opinnäytetyön tutkimusosion tuloksia ja tehdään niiden pohjalta johtopäätöksiä. Tulosten tarkastelu tapahtuu opinnäytetyölle asetettujen tavoitteiden näkökulmasta ja lisäksi tuloksia peilataan työn viitekehukseen. Tarkastelun pohjalta pyritään tekemään myös kehittämis ehdotuksia, joilla kohdeyritys voisi parantaa myyntiprosessiaan. Lisäksi tässä luvussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä arvioidaan lopuksi opinnäytetyöprosessia kokonaisuutena.

### 6.1 Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset

Haastattelukysymyksillä pyrittiin ennen kaikkea saamaan kuva siitä, miten kohdeyrityksen myyntiprosessia voitaisiin kehittää. Tarkoituksena oli myös selvittää, tuottaako jokin tietty vaihe yrityksen myyntiprosessissa erityisiä haasteita. Lisäksi haluttiin tutkia kuinka hyvin myyntiprosessissa on hyödynnetty digitalisoinnin tuomia mahdollisuuksia sekä sitä, kuinka systemaattinen yrityksen myyntiprosessi on. Haastattelukysymysten osalta tulee mainita, että esimerkiksi myyntitapaaminen oli työn selkeyden vuoksi oma teemansa, vaikka jotkin sen kysymyksistä linkittyvätkin vahvasti muun muassa systemaattisuuteen. Teemoittelussa jouduttiin muutenkin käyttämään jokseenkin karkeaa jakoa, koska kokonainen myyntiprosessi tutkimuskohteena on varsin laaja ja monet asiat nivoutuvat toisiinsa. Olennaisinta oli, että tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin saataisiin vastauksia.

Tuloksista ilmenee, että erityisiä haasteita yrityksen myyntiprosessissa aiheuttaa potentiaalisten asiakkaiden tavoittaminen. Jokainen haastateltava nosti esiin yksinomaan tämän seikan välittömästi kun kysymys oli esitetty. Erityisesti puhelimen toimivuus pääasiallisena kontaktointikeinona koettiin ongelmalliseksi. Samoin sähköposteihin saadaan tulosten perusteella äärimmäisen huonosti vastauksia. Yritys onkin pyrinnyt lisäämään erityisesti sosiaalista myyntiä hyödyntämällä alustana pääasiallisesti LinkedIniä. Myös Twitteriä, Facebookia ja Instagramia käytetään kontaktoimiseen silloin tällöin. Tekstiviesti oli koettu myös varsin toimivaksi yhteyden muodostamisessa, mutta varjopuolena nähtiin, että asiakas saattaa kokea tämän turhan tungetteleväksi. Lisäksi tuloksista selviää, että yritykseen on palkattu hiljattain uusi sisällöntuottaja vastaamaan markkinoinnista. Tämä luo edellytyksiä sille, että asiakkaita tulisi tulevaisuudessa enemmän inboundina, jolloin myös kontaktin saamisen eri alustoilla uskoisi helpottuvan.

Kun saatuja tuloksia asiakkaiden tavoittamiskeinoista verrataan viitekehyksessä esitettyyn, voidaan todeta yrityksen olevan asiassa varsin valveutuneita. Erityisesti sosiaalisen myynnin ja markkinoinnin sisällöntuotannon lisääminen tukevat kehittyviä trendejä. Kuten

Tuominen (22.12.2015) on todennut, sisäänpäin tulleella liidillä on todennäköisesti jo valmiiksi tietoa yrityksen toiminnasta ja myös soittoa osataan odottaa ennakkoon. Tämä lisää luonnollisesti todennäköisyyttä saada asiakas kiinni myös puhelimitse. Laaksosen (2015, 16) vinkki parhaista soittoajoista (ennen klo 9.00 tai klo 16.00 jälkeen) on myös huomionarvoinen sekä Bertuzzin (2016, 206-207) painotus inbound-liidien nopeasti tapahtuvasta kontaktoinnista (viimeistään tunnin sisällä sen syntymisestä). Kaiken kaikkiaan kohdeyritys hyödyntää erilaisia kontaktointikeinoja todella monipuolisesti. Tämä on vahvasti linjassa Bertuzzin (2016, 160-161) kanssa, joka toteaa, että myyntiedustajien on hyödynnettävä kaikkia mahdollisia medioita ollakseen menestyksekkäitä ja tarjottava alustasta riippumatta aina lisäarvoa asiakkaalle.

Asiakkaan tavoittamisen kannalta pääasiallisiksi kehittämisen kohteiksi voisi katsoa samat asiat, joihin yritys on jo alkanut viime aikoina kiinnittämään enemmän huomiota. Näitä ovat siis pitkäjänteinen panostaminen sosiaaliseen myyntiin ja monipuoliseen sekä laadukkaaseen sisällöntuotantoon markkinoinnissa. Kuten Leino (29.8.2017) on todennut sosiaalisesta myynnistä, käyttää yli 70 prosenttia B2B-puolen ostajista apunaan sosiaalista mediaa ostopäätöstä tehdessä. Lisäksi Puhakka (15.2.2018) on muotoillut sosiaalisen myynnin käsitteenä luottamussuhteen rakentamiseksi asiakkaaseen henkilöbrändin avulla niissä alustoissa ja verkostoissa, joissa tämä haluaa kontaktoitua. On siis tärkeää, että yritys kiinnittää huomiota, mitkä heidän oman asiakaskunnan osalta ovat juuri näitä alustoja ja verkostoja. Nämä edellä mainitut seikat perustelevat hyvin vahvasti, miksi juuri sosiaaliseen myyntiin tulisi panostaa vieläkin enemmän. Lisäksi saadaksesen enemmän sisäänpäin tulevia liidejä ja näin ollen helpottaakseen kontaktointia, yritys voisi verrata nykyistä sisällöntuotantaan Sepän (2015, 15) listaamiin yleisimpiin inbound-taktiikoihin (kts. kuvio 1 s.12). Mikäli näistä taktiikoista löytyy jotakin, mitä ei ole kunnolla optimoitu tai kehitetty, voisi tämä toimia myös apuna sisällöntuotannon kehittämisessä.

Kun tulosten perusteella arvioidaan digitalisoitumisen tuomien mahdollisuuksien hyödyntämistä, voidaan todeta yrityksen olevan varsin hyvällä polulla. Kuten jo edellä käsiteltiin, yritys hyödyntää myyntiprosessinsa eri vaiheissa runsaasti sosiaalisen median eri kanavia. Sosiaalinen media näkyy yrityksen myyntiprosessissa vahvasti aina sisällöntuotannosta kontaktointiin ja asiakassuhteiden ylläpitämiseen. Yritys on myös hyödyntänyt myyntitapaamisissa Skypeä ja ottanut lisäksi hiljattain käyttöön chat-toiminnon omilla verkkosivuillaan. Lisäksi yritys käyttää pääasiallisena myynnin työkalunaan Pipedrivea. Kyseiseen asiakashallintajärjestelmään oltiin vastausten perusteella kohtalaisen tyytyväisiä, mutta sen käytössä oli toisaalta ilmennyt myös ongelmia. Esimerkiksi kontaktoinnin mittaaminen ei aina onnistunut, koska data ei ollut tallentunut luotettavasti. Yrityksen tahotilasta hakea toimivampaa ratkaisua myynnin tueksi, kertoo haastatteluhetkellä testikäy-

tössä ollut Hubspot Sales. Alkuvaiheen tuntuma uudesta työkalusta oli ollut erittäin positiivinen.

Viitekehyksessä esitetty huomioiden, yrityksen voi katsoa hyödyntävän digitalisaation tuomia mahdollisuuksia suhteellisen hyvin. Sosiaalisen median alustojen käyttö on monipuolista ja myyntitapaamisistakin selvittää tarvittaessa virtuaalisesti. Selkeä kehityskohde on sen sijaan yrityksen CRM-järjestelmä. Kuten Blount (2015, 92) on todennut, ”ei ole asetta tai työkalua myyntiarsenaalissasi, joka olisi tärkeämpi tai merkityksellisempi pitkän tähtäimen tulovirrälle, kuin käytössä oleva tietokanta prospekteista”. Hyvin toimiva asiakastietojärjestelmä ei hyödytä pelkästään myyntiä, vaan siinä korostuu koko yrityksen tekemä sisäinen yhteistyö. Lampinen (16.8.2018) mainitseekin Salesforcen listaamien tulevaisuuden trendien osalta, että kaiken tulee näkyä asiakkaalle yhtenäisesti toimivana kokonaisuutena ja tämän edellytyksenä on kaikille avoin asiakastietojärjestelmä. Tässä valossa nykyinen Pipedrive, joka ei suoriudu haastatteluiden perusteella luotettavasti sille annetuista tehtävistä ja sen käyttö vie turhan paljon myyjän aikaa, olisi syytä vaihtaa. Kehityskohde huomioiden on siis erinomaista, että yritys on pyrkinyt paikkaamaan tätä tarvetta testikäytössä olevalla Hubspot Salesilla.

Kuten myös Honkanen (2.9.2016) on todennut, ei digitalisaatio itsessään ole kuitenkaan yrityksen tärkein kehityskohde myyntitulosten parantamiseksi, vaan systemaattinen tekeminen. Tarkasteltaessa haastattelujen tuloksia systemaattisuuteen liittyen, voi tässä asiassa katsoa olevan eniten kehitettävää kohdeyrityksen toiminnassa. Vastauksissa toistui useamman kerran, että ”tämä tai nämä asiat kaipaisivat selkeyttämistä”. Toisaalta on hyvin olennaista huomioida, että haastatteluhetkellä yrityksen myynnistä vastasi ainoastaan kolme henkilöä ja ensimmäinen varsinainen markkinoinnista vastaava työntekijä oli vasta juuri palkattu yritykseen. On siis hyvin ymmärrettävää, että toiminnan hakiessa vielä muotoaan ei esimerkiksi prosessin tarkkaa kuvausta ollut tehtynä. Yrityksen tavoitteena on kuitenkin kasvattaa tulevaisuudessa toimintaansa, jolloin nimenomaan systemaattisuudesta tulee erityisen tärkeää. Näin ollen haastateltava 2:n vastausta mukaillen myös prosessikuvaus olisi hyvä tehdä toiminnan kasvaessa, jotta kaikille on selkeää alusta loppuun, mitä ollaan tekemässä. Prosessikuvaus auttaa ennen kaikkea yrityksen uusien myyjien työn selkeyttämisessä, mutta siitä on apua koko yrityksen henkilökunnalle.

Vaikka systemaattisuus kaipaa kehittämistä, haastatteluiden perusteella voi kuitenkin todeta, että toiminta on monin paikoin melko yhdenmukaista. Yrityksellä ei tulosten perusteella ole esimerkiksi mitään kirjattua arvolupausta, mutta samat teemat esimerkiksi jakamisen parantamisesta ja tuottavuuden lisäämisestä toistuivat vastauksissa. Arvolupausta olisi joka tapauksessa hyvä määrittää kirjalliseen muotoon niin, että jokainen yrityksen

työntekijä sitoutuu niin henkisesti kuin käytännön tasolla lunastamaan saman lupauksen. Kuten Hänti ym. (2016, 135) on todennut, luvon arvolupaus odotusarvon luottamukselle, mutta luottamus asiakkaaseen rakentuu vain, jos koko myyvä organisaatio toimii sen mukaisesti. On helppoa olettaa, että arvolupaus on kaikille työntekijöille selvillä, mutta se kannattaa siitä huolimatta tarkentaa kirjalliseen muotoon asian yhdenmukaistamiseksi ja varmistamiseksi.

Kaksi kolmesta haastateltavasta oli tehnyt yrityksessä paljon muutakin kuin varsinaisia myyjän tehtäviä, mutta tämä johtui yrityksen nuoresta iästä ja pienestä koosta. Sen sijaan oli positiivista, että haastateltava 1, joka oli vasta hiljattain palkattu nimenomaan myyjäksi, ei kokenut työhönsä liittyvän muita kuin myynnin tehtäviä. Resurssien kohdistaminen myyntityön osalta on siis menossa hyvään suuntaan ja tätä tukee myös haastateltava 2:n toteutus myyjän työnkuvan selkeyttämisen merkityksestä toiminnan kasvaessa. Tähän liittyy vahvasti myös vastuualueista sopiminen yrityksen myynnin ja markkinoinnin välillä.

Yrityksen olisi esimerkiksi hyvä miettiä, mikä myyjien rooli on tulevaisuudessa markkinoinnin sisällöntuotannon osalta. Kuten Lemmetty ym. (2017, 42) on todennut, asiakkaille relevanttien sisältöjen luomisessa olisi erittäin tärkeää, että myynnin puolelta saataisiin jatkuvasti ensikäden tietoa asiakkaiden ajankohtaisista puheenaiheista. Tuloksista ilmeneekin, että yrityksen myynti ja markkinointi pyrkivät viikottaisissa palavereissa jakamaan toisilleen tärkeää tietoa. Toisaalta haastateltava 1:n mukaan välillä on vaikeaa hahmottaa mikä tällaista tietoa olisi. Tätä asiaa voitaisiin pyrkiä selkeyttämään yrityksen toiminnassa, jotta myynti pystyy tukemaan sisällöntuotannossa tehokkaammin markkinointia ja tehostamaan sitä kautta itse myyntiä. Lisäksi markkinoinnin ja myynnin yhteistyötä voitaisiin tulevaisuudessa parantaa palvelutasosopimuksella (SLA, eli Service Level Agreement), kun toiminta on kasvanut sen kokoiseksi, että tämä nähdään järkeväksi. Jani Hovila (18.12.2015) nostaa yhteiset pelisäännöt ja suuntaviivat määrittävän palvelutasosopimuksen markkinoinnin ja myynnin integraation tärkeimmäksi asiaksi.

Tuloksista ilmenee, että yrityksen myyntiprosessi kaipaisi etenkin haastateltava 3:n mukaan selkeyttämistä myös mitattavuuden osalta. Tällä hetkellä pääsääntöinen mittari myyntityön onnistumiselle on viikottaisten tapaamisten määrä, mutta vastauksissa nostettiin esiin myös kuukausittain toistuvan liikevaihdon seuraamista, lähetettyjen tarjousten määrä, toteutuneiden diilien määrä sekä tavoitteiden saavuttamisen seuraaminen. Ongelmallisuutta mitattavuudessa koettiin epäluotettavasti toimivan Pipedriven osalta. Kuten Honkanen (6.2.2018) on todennut, tehokkaimmat myyntiorganisaatiot sekä myyjät pitävät huolen prospektointinsa tarkasta mittaamisesta. Näin ollen mitattavuuden systemaattisuuden kehittämiseksi yrityksen on tärkeää panostaa aiemmin käsitellyn mukaisesti parem-

min toimivaan CRM-järjestelmään. Lisäksi jokseenkin hajanaisten vastausten pohjalta ajateltuna, yrityksessä voitaisiin kirjata tärkeäksi koetut mittarit ylös, jotta jokaiselle myyjälle on mahdollisimman selvää miten heidän työnsä onnistumista mitataan.

Toinen asia, mikä haastateltava 3:n mukaan kaipaisi selkeyttämistä, on kohderyhmän määrittely. Tulosten perusteella kohderyhmän kriteerit olivat vastauksissa hyvin yhteneväisiä keskenään painottuen yli 100 hengen yrityksiin, joissa tehdään istumatyötä. Toisaalta yrityksen pieni koko vaikutti siihen, että yrityksiä kontaktoitiin suhteellisen laajalla skaalalla myös pienemmät yritykset huomioiden. Liidien kvalifioimiseen voisi toiminnan kasvaessa harkita omaa Sales Development Representative-työntekijää, joka siirtäisi kvalifioituja liidejä markkinoinnilta myynnille. Aluksi tämä henkilö voisi vastata sekä inbound-että outbound-liidien kvalifioinnista. Kuten Kurvinen & Seppä (2016, 179) toteaa, tämä on tavanomainen aloitustapa niille yrityksille, jotka siirtyvät hyödyntämään SDR-mallia. Tällöin on luonnollisesti hyvin tärkeää, että yritys tarkentaa kohderyhmänsä määrittelyä. Ennen tapaamista selvitettävien kvalifiointikriteerien kohdalla voitaisiin myös hyödyntää niin kutsuttua BANT-mallia (Budget, Authority, Need, Timeframe). Tulokset kertovat, että selkeät kriteerit puuttuvat. BANT-mallin hyödyntämisellä voitaisiin selvittää turhista asiakastapaamisista, kun budjettia, päätäntävaltaa, tarvetta ja ajoitusta on selvitetty jo etukäteen. Kurvinen & Seppä (2016, 178) toteaaakin, että näiden seikkojen selvittämättä jättäminen etukäteen johtaa valitettavan usein kaupanteon epäonnistumiseen aivan prosessin lopussa.

Myyntitapaamiseen valmistautumisen osalta toiminta haastateltavien kesken oli hyvin samankaltaista, mutta selkeät suuntaviivat puuttuivat ja jokainen toimi enemmänkin intuitiivisesti varassa. Huomionarvoista on myös, että haastateltava 3 koki valmistautumisen olevan ”aika köykäistä”. Yksi merkittävimmistä eroista huippumyyjien ja muiden myyjien välillä on kuitenkin juuri valmistautuminen ja perehtyminen asiakkaaseen ennen kohtaamista. Yritys voisi ottaa käyttöön oman tsekkilistan (kts. kuvio 4 s.20) ammattimaisesta valmistautumisesta, jolloin vastuu ei jäisi kokonaan yksittäisen myyjän harteille. Näin yhtenäisen käytännön avulla laatueroita suoritusten välillä välttyttäisiin paremmin. (Laine 2015, 200-201.)

Kuten haastateltava 2 totesi vastauksessaan, itse myyntitapaamiset ovat keskenään hyvin erilaisia tilanteita. Näin ollen tapaamisen sisältöä ei tule sitoa liian tiukasti mihinkään tiettyyn raamiin. Systemaattisuuden kannalta on olennaisempaa juuri edellä käsitelty valmistautuminen sekä yrityksen arvojen ja arvolupauksen pohjalta toimiminen. Hänti ym. (2016, 138) muistuttaakin, että kyseessä on ihmisten välinen toiminta, jossa työtä tehdään yksilönä edustetun organisaation tavoitteita unohtamatta. Haastateltavien toiminta myyntita-

paamisissa oli kautta linjan sopivien kysymysten esittämistä ja asiakkaan kuuntelemista painottava. Myyntitapaamisissa hyödynnettiin myös myytävän palvelun konkreettista ko-keilemistä, josta Hänti ym. (2016, 148) on todennut, että se voi toimia asiakkaan sitouttamisessa kuvaa ja puhetta paremmin. Kaiken kaikkiaan toiminta myyntitapaamisissa oli viitekehyksessä esiteltyjen teorioiden valossa erittäin hyvällä mallilla.

Kehittämisen kannalta yritys voisi kiinnittää enemmän huomiota siihen, että uusia kontakteja pyydetään myyntitapaamisten lopuksi säännöllisesti. Kaksi kolmesta haastateltavasta ei sanojensa mukaan ole pyytänyt, huolimatta että molemmat kuitenkin kokivat tämän hyväksi keinoksi. Sen sijaan haastateltava 2 pyrki tekemään tätä säännöllisesti ja oli sanojensa mukaan painottanut asiaa myös kollegoilleen. Viesti ei siis ole kuitenkaan kulkenut, joten tätä seikkaa voitaisiin painottaa tapaamisten yhdenmukaisuuden osalta lisää. Sen sijaan referenssien kerääminen asiakkailta onnistuneiden kauppojen jälkeen oli säännöllistä. Myös jälkihoidon osalta toiminta oli tulosten perusteella varsin systemaattista. Kaikki haastateltavat soittivat tapaamisen jälkeen asiakkaalle tunnustellakseen tilannetta ja tarvittaessa auttaakseen tätä. Hänti ym. (2016, 158) painottavatkin, että on tärkeää olla asiakkaaseen yhteydessä, jotta tämän tunne oikeaan ratkaisuun päättämisestä vahvistuu. Positiivinen asia, joka jälkihoitoon liittyvistä vastauksista käy myös ilmi, on asiakkaan siirtyminen yrityksen oman asiakasvastaavan hoidettavaksi. Tämä lisää luonnollisesti järjestelmällisyyttä olemassa olevien asiakkaiden huolehtimisesta.

Yhteenvetona tutkittavan yrityksen myyntiprosessin kehittämisestä voidaan todeta, että huomioiden yrityksen nuori ikä ja pieni koko, on tekeminen hyvällä tasolla. Erityisen vaikeaksi koettuun asiaan eli asiakkaan tavoittamiseen haetaan aktiivisesti uusia ratkaisuja ja digitalisaation tuomia mahdollisuuksia hyödynnetään monipuolisesti. Myyntiprosessin systemaattisuutta tulisi pyrkiä parantamaan, mutta asian merkitys etenkin toiminnan kasvussa on myös hyvin tiedostettuna. Keskeisimpiä kehityksen kohteita edellä käsitellyn mukaisesti ovat siis panostaminen sosiaaliseen myyntiin ja sisällöntuotantoon sekä parempaan asiakashallintajärjestelmään. Lisäksi systemaattista tekemistä voitaisiin parantaa ennen kaikkea tuomalla prosessin eri vaiheita esimerkiksi mitattavuudesta, kohderyhmän määrittelystä, prospektien kvalifioimisesta sekä tapaamisiin valmistautumisesta kirjalliseen muotoon. Tämä toisi yrityksen myynnin toimintaan lisää johdonmukaisuutta, takaisi tasaisemman laadun sekä helpottaisi ylipäänsä myynnin tekemää työtä. Jatkotutkimusta voitaisiin harkita esimerkiksi yrityksen markkinoinnin prosesseista, jotka toimivat tärkeänä myynnin tukitoimena.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa voidaan aluksi käsitellä asetettua tutkimusongelmaa, joka oli B2B-palveluyrityksen myyntiprosessin kehittäminen. Ongelmanasettelua voidaan pitää varsin yksiselitteisenä, mutta myös hyvin laajana kokonaisuutena. Aiheen rajaaminen oli tutkittavan yrityksen pieni koko huomioiden onnistunut. Mikäli tutkimusongelmaa olisi lähtenyt rajaamaan tarkemmin, olisi riittävän tutkimusaineiston saaminen ollut erittäin haastavaa. Tutkimustavoitteen realistisuutta jälkikäteen miettiessä, voi todeta tavoitteen olleen melko kunnianhimoinen. Tutkimustavoitteen vaikeustasoa nostivat erityisesti relevantin viitekehyksen muodostaminen sekä tekijän työkokemuksen puute myynnin alalta. Tutkimuksen tavoitteita ja niiden yhteyttä opinnäytetyön eri osiin on kuvattu peittomatriisissa (Liite 2).

Viitekehystä ajatellen aiempaa tietoa myyntityöstä oli runsaasti esimerkiksi kirjallisten lähteiden, videoiden ja aihetta käsittelevien podcastien kautta. Toisaalta näistä valtaosa edusti enemmänkin henkilökohtaisessa myyntityössä kehittymistä eikä niinkään myynnin johdon näkökulmaa, jota tämä työ käsittelee. Tämä seikka huomioiden viitekehyksessä on onnistuttu pohjustamaan tutkittavaa aihetta suhteellisen hyvin huomioiden ajankohtaiset trendit sekä myyntiprosessin eri vaiheiden kuvaus. Viitekehys etenee myös hyvin johdonmukaisesti myyntiprosessin alkuvaiheesta kohti loppupäätä. Viitekehyksen luomisessa on käytetty erittäin monipuolisesti eri lähteitä hyödyntäen pääasiassa painettua kirjallisuutta, e-kirjoja, yritysten blogeja, yritysten sivuilta ladattavia e-oppaita sekä koulun luentomateriaaleja. Lähteissä on kiinnitetty erityistä huomiota niiden ajankohtaisuuteen. Tästä kertoo se, että yli 90 prosenttia lähteistä on vuodelta 2015 tai sen jälkeen. Luotettavuuden ja objektiivisuuden takaamiseksi lähes jokaisessa osiossa on käytetty asian tarkastelemisessa useita eri lähteitä.

Tutkimuksen aineistonkeruu sujui suunnitelmien mukaisesti. Aineistonkeruun kuvaus riittäisi myös tutkimuksen toistettavuuteen. Etukäteen laadittu 25 kysymyksen haastattelurunko osoittautui erittäin toimivaksi, josta kertoo myös se, ettei jälkikäteen noussut esiin uusia kysymyksiä, joita haastatteluissa olisi pitänyt kysyä. Haastattelurungon teemat oli selkeästi laadittu ja haastatteluiden sisältö eteni loogisessa järjestyksessä. Aineiston tallentaminen älypuhelimella ja sanelimen avulla onnistui ilman ongelmia. Näiden käyttämiseen oli etukäteen saatu yrityksen toimitusjohtajalta lupa, mikä kieli luottamuksesta osapuolten välillä. Haastateltavia olivat kaikki kohdeyrityksen myynnistä vastaavat kolme henkilöä, joka varmisti niin laajan kuvan yrityksen myyntiprosessin toimivuudesta kuin oli mahdollista saada. Aineiston analysoinnin etenemistä ja menetelmiä on kuvattu työssä kohtuullisen tarkasti.



Tulosten osalta voidaan todeta, että asetettuihin tutkimusongelmiin vastattiin työssä melko systemaattisesti. Työn päätutkimusongelmaan sekä jokaiseen alatavoitteeseen tarjottiin myös kehitysehdotuksia. Kehitysehdotuksia laatiessa hyödynnettiin kohtuullisen hyvin viitekehyksessä esitettyjä teorioita. Tutkimuksen tulokset ovat sellaisenaan hyvin hyödynnettävissä toimeksiantajalle. Toisaalta johtuen opinnäytetyön erittäin pitkästä aikajänteestä osa ehdotuksista ei välttämättä ole enää ajankohtaisia työn valmistumishetkellä. Opinnäytetyössä ei mainittu eettisyydestä johtuen toimeksiantoyrityksen nimeä ja myös haastateltavat esiteltiin anonymisti, kuitenkin niin, että heidän roolinsa yrityksessä käy työstä selkeästi ilmi. Raportin rakenne on laadittu suoraan koulun luentomateriaalien mukaisesti ja näin ollen sen voi katsoa olevan varsin selkeä. Työssä käytetty kieli on etupäässä asiantyylisiä, mutta varsinkin myyntikirjallisuudessa ja muissa käytetyissä lähteissä esitetty lennokas kieli termeineen asetti ajoittaisia haasteita. Koska raportti on kirjoitettu mainitsematta yritystä, sen henkilöitä tai muuta arkaluontoista tietoa, voidaan alkuperäinen raportti julkaista sellaisenaan.

### **6.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi**

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi syyskuussa 2017 opinnäytetyöseminaarilla. Aiheen valitseminen osoittautui hyvin hankalaksi. Alkuperäinen aihe vaihtui lokakuussa 2017 työhaastattelun myötä, jonka seurauksena tämän työn kohdeyritys pyysi tekemään heille opinnäytetyön toimeksiantona. Aiheen määrittämisessä oli myös tämän jälkeen haasteita, kunnes lopulta päädyttiin yrityksen koko myyntiprosessin kehittämiseen. Tarkoituksena oli, että yritys saisi hyödyllistä tietoa myyntiprosessinsa tilasta ja opinnäytetyön tekijä pääsisi samalla tutustumaan tarkemmin yrityksen toimintaan. Tutkimustyyppisen opinnäytetyön tekeminen tuntui molemmille osapuolille luontevalta valinnalta. Kun aihe ja toteutustapa olivat selvillä, laadittiin tutkimussuunnitelma. Lopuksi nämä hyväksyttiin opinnäytetyön ohjaajalla.

Teoreettisen viitekehysten kirjoittaminen alkoi marraskuussa 2017, jolloin laadittiin myös haastatteluita varten oma haastattelurunko. Näitä varten tutkittiin lukuisia lähteitä, jotta viitekehysten ja haastattelurungon rakenne muotoutuisi mahdollisimman toimivaksi. Lähteiden etsimisessä käytettiin apuna kansainvälisten bisnesvaikuttajien listaamia sen hetken parhaita myyntikirjoja. Haasteita aiheutti löytää ennen kaikkea myynnin johdon näkökulmasta tuotettuja lähteitä. Marraskuussa kirjoitettiin myös toimeksiantosopimus kohdeyrityksen kanssa. Tutkimuksen haastattelut toteutettiin joulukuussa 2017 ja tarkoituksena oli saattaa työ valmiiksi jo tammikuussa 2018. Jälkikäteen ajateltuna tämä alkuperäi-

nen aikataulu oli liian tiukka aiheen laajuus ja monimuotoisuus huomioiden. Tekijän henkilökohtaisista syistä johtuen työ valmistui vasta vuoden 2019 huhtikuussa.

Opinnäytetyö toteutettiin pääosin erittäin itsenäisesti, lähinnä esitystavan osalta saatiin hyödyllisiä vinkkejä opinnäytetyön ohjaajalta. Työn tekeminen antoi tekijälleen erittäin paljon perspektiiviä siitä, kuinka laaja kokonaisuus yrityksen myyntiprosessi onkaan. Lisäksi oli mielenkiintoista ja opettavaista havaita, kuinka suuri merkitys eri vaiheiden toimivuudella ja sujuvuudella on myyntiprosessin ketjussa toisiinsa. Aiheeseen perehtyminen antoi myös hyvän kokonaiskuvan siitä, millaista murrosta B2B-myynti käy tällä hetkellä läpi ja ennen kaikkea kuinka tärkeää myyntiprosessin systemaattisuus on huolimatta siitä, millaista teknologiaa sen toteuttamisessa hyödynnetään.

## Lähteet

Balentor 2018. Myyntiprosessin kehittäminen. Luettavissa:

<http://www.balentor.fi/myyntiprosessin-kehittaminen>. Luettu: 15.5.2018.

Bertuzzi, T. 2016. The Sales Development Playbook: Build Repeatable Pipeline and Accelerate Growth with Inside Sales. Moore-Lake. Hudson.

Blount, J. 2015. Fanatical Prospecting: The Ultimate Guide to Opening Sales Conversations and Filling the Pipeline by Leveraging Social Selling, Telephone, Email, Text, and Cold Calling. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Castleberry, S., Tanner, J. & Weitz, B. 2009. Selling – Building Partnerships. McGraw-Hill/Irwin. New York.

Englander, D. 2016. The B2B Sales Blueprint. A Hands-On Guide to Generating More Leads, Closing More Deals, and Working Less. CreateSpace Independent Publishing Platform. Scotts Valley, California.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Osuuskunta Vastapaino. Tampere.

Hafrén, M. 25.2.2016. Inbound-markkinoinnin Myyntisuppilo B2B Myynnin Näkökulmasta. Primeweb blogi. Luettavissa: <http://www.primeweb.fi/fi/blog/inbound-markkinoinnin-myyntisuppilo-b2b-myyntin-nakokulmasta>. Luettu: 21.5.2018.

Hirvonen, E. 5.12.2016. Liidien generointi – tärkein B2B-myyntin tuki. PowerMarkkinointi blogi. Luettavissa: <https://www.powermarkkinointi.com/blogi/liidien-generointi-tarkein-b2b-myyntin-tuki>. Luettu: 20.5.2018.

Honkanen, M. 27.7.2015. ONKO B2B MYYNTI MUUTTUNUT VAIKEAMMAKSI? vainu – B2B-MYYNNIN BLOGI. Luettavissa: <https://blog.vainu.io/fi/onko-b2b-myynti-muuttunut-vaikeammaksi/>. Luettu: 10.11.2017.

Honkanen, M. 2.9.2016. DIGITALISAATIO EI OLE TÄRKEIN KEHITYSKOHDE MYYNNISSÄ. vainu – B2B-MYYNNIN BLOGI. Luettavissa: <https://blog.vainu.io/fi/digitalisaatio-ei-ole-tarkein-kehityskohde-myyntissa/>. Luettu: 10.11.2017.

- Honkanen, M. 20.11.2017. B2B-MYYNNIN TRENDIT 2018. vainu – B2B-MYYNNIN BLOGI. Luettavissa: <https://blog.vainu.io/fi/b2b-myyntin-trendit-2018/>. Luettu: 22.11.2017.
- Honkanen, M. 6.2.2018. PROSPEKTOINTI JA B2B-MYYNTI. vainu – B2B-MYYNNIN BLOGI. Luettavissa: <https://blog.vainu.io/fi/prospektointi-b2b-myynti/>. Luettu 21.5.2018
- Hovila, J. 18.12.2015. Palvelutasosopimus – tärkein asia markkinoinnin ja myynnin integraatiossa. Powermarkkinointi blogi. Luettavissa: <https://www.powermarkkinointi.com/blogi/palvelutasosopimus-tarkein-asia-markkinoinnin-ja-myyntin-integraatiossa>. Luettu: 23.4.2018.
- Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö - Asiakkaana organisaatio. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Jobber, D. & Lancaster, G. 2015. Selling and Sales Management. Pearson Education Limited. Edinburgh Gate.
- Jokinen, M. 13.10.2017. 4 haastetta, jotka B2B-myyntin johtajan tulee selittää pärjätäkseen ostamisen murroksessa. Myyntinmaailman blogi. Luettavissa: <http://blogi.myyntinmaailma.fi/4-haastetta-b2b-myyntijohtajalle>. Luettu: 10.11.2017.
- Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B -markkinoinnin & myynnin pelikirja - Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Kauppakamari. Helsinki.
- Laaksonen, P. 2015. Advance B2B – Inbound-liidien käsittely. Ladattavissa: <https://tietopankki.advanceb2b.com/inbound-liidien-kasittely>. Luettu: 23.5.2018.
- Lahtela, M. 2017a. Tutkimustyön perusteet ja menetelmät. THE7LH004. Materiaali 8. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Laine, K. 2015. Myynti on rikki – b-to-b-myyntin uusi aika. Talentum Pro. Helsinki.
- Lampinen, S. 16.8.2018. 5 tulevaisuuden myynnin trendiä. Salesforce Blog. Luettavissa: <https://www.salesforce.com/fi/blog/2018/myyntin-trendit-2018.html>. Luettu: 9.4.2019.
- Leino, S. 29.8.2017. Sosiaalinen myynti haltuun – lue digitaalisen myynnin asiantuntijan Sani Leinon vinkit. eCraft blogi. Luettavissa:

<https://www.ecraft.com/fin/blog/2017/8/29/sosiaalinen-myynti-haltuun-lue-digitaalisen-myyntin-asiantuntijan-sani-leinon-vinkit>. Luettu: 14.5.2018.

Lemmetty, H., Osmala, E., Rantamäki, T. & Viinamäki, P. 2017. Advance B2B - B2B-myyntin trendiraportti 2017. Ladattavissa: <https://tietopankki.advanceb2b.com/b2b-myyntin-trendit>. Luettu: 30.11.2017.

Paul, A. 2014. Amp Up Your Sales: Powerful Strategies That Move Customers to Make Fast, Favorable Decisions. AMACOM. New York.

Puhakka, M. 15.2.2018. Mitä on social selling? 3 käytännön esimerkkiä. Sales communications blogi. Luettavissa: <https://www.salescommunications.fi/blog/mita-on-social-selling-3-kaytannon-esimerkkia>. Luettu: 14.5.2018.

Seppä, M. 2015. Advance B2B - Outboundista Inboundiin. Ladattavissa: <https://tietopankki.advanceb2b.com/outboundista-inboundiin>. Luettu: 10.5.2018.

Tuominen, N. 22.12.2015. Kuinka kontaktoida inbound-liidi? PowerMarkkinointi blogi. Luettavissa: <https://www.powermarkkinointi.com/blogi/kuinka-kontaktoida-inbound-liidi>. Luettu 23.5.2018.

Virintie, V. 1.1.2016a. SMARTBOUND OSA 1: MITÄ TAPAHTUU PERINTEISELLE OUTBOUNDILLE? vainu – B2B-MYYNNIN BLOGI. Luettavissa: <https://blog.vainu.io/fi/smartbound-osa-1-mita-tapahtuu-outboundille/>. Luettu 10.5.2018.

Virintie, V. 1.11.2016b. SMARTBOUND OSA 2: MIKSI PELKKÄ INBOUND EI RIITÄ? vainu - B2B-MYYNNIN BLOGI. Luettavissa: <https://blog.vainu.io/fi/smartbound-osa-2-miksi-pelkka-inbound-ei-riita/>. Luettu: 10.5.2018.

Vuorio, P. 2015. Myynnin kultainen kirja. Power Competence. Tampere.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymysten runko

#### Haastattelurunko

##### Pohjustus (kysymykset 1-9)

1. Mikä on asemasi/tehtäväsi ja kauanko olet työskennellyt nykyisessä työpaikassasi? **(Henkilökohtainen asema)**
2. Nimeä lyhyesti teidän yrityksenne myyntiprosessin vaiheet. **(Systemaattisuus)**
3. Koetko teidän yrityksenne myyntiprosessin selkeäksi ja yhdenmukaiseksi? (Miksi, miksi et?) **(Systemaattisuus)**
4. Minkä vaiheen koet haastavimmaksi myyntiprosessissa? **(Kipukohdat)**
5. Mitä myyt asiakkaillesi? **(Onko arvolupaus selvillä, systemaattisuus?)**
6. Sisältääkö työsi tehtäviä, jotka eivät kuulu mielestäsi myyntiin? **(Resurssien oikea kohdistaminen, systemaattisuus)**
7. Miten markkinoinnin ja myynnin yhteistyö näkyy teidän myyntiprosessissa? **(Markkinoinnin vastuu myynnistä)**
8. Mitä teknologisia työkaluja teillä on myynnin tukena ja oletko niihin tyytyväinen? **(Apuvälineet & datan kerääminen)**
9. Minkälaisia mittareita teillä on myyntityön onnistumiselle? **(Mittaus)**

## Myyntiprosessi vaiheittain (kysymykset 10-20)

10. Millä keinoin hankitte uusia liidejä? **(Liidien generointi)**
11. Mitkä kriteerit tulee täyttyä, jotta otat yhteyttä potentiaaliseen asiakkaaseen? **(Kohderyhmän kriteerien määrittäminen, systemaattisuus)**
12. Mitä kanavia/keinoja käytät potentiaalisten asiakkaiden kontaktointiin? (Puhelin, sähköposti, sosiaalinen media jne.) **(Kontaktoinnin monipuolisuus)**
13. Mitkä asiat haluat selvittää potentiaalisesta asiakkaasta ennen tapaamisen sopimista? **(Kvalifiointi, esim. BANT-mallin hyödyntäminen, systemaattisuus)**
14. Miten valmistaudut asiakastapaamiseen? **(Valmistautuminen)**
15. Miten kuvailisit lyhyesti tyypillistä asiakastapaamista? **(Onko toimintamalli asiakaskeskeinen vai pelkkä tuote-esittely)**
16. Millaiseen vastustukseen/vastaväitteisiin törmäät useimmiten potentiaalisen asiakkaan osalta? **(Yleisimmät vastalauseet ja niistä selviäminen)**
17. Koetko kaupan ehdottamisen vaikeaksi? (Miksi vaikeaksi, miksi helpoksi?) **(Kaupan päättäminen)**
18. Pyydätkö säännöllisesti asiakastapaamisten lopuksi uusia kontakteja? **(Liidien generointi)**
19. Pyydätkö onnistuneiden kauppojen lopuksi lupaa käyttää kyseistä asiakasta suositelijana? **(Referenssien kerääminen)**
20. Miten huolehdit asiakkaasta onnistuneiden kauppojen jälkeen? **(Jälkihoito)**

## Täydentävät kysymykset (kysymykset 21-25)

21. Minkälaista lisäarvoa koet itse tuovasi asiakkaalle myyntiprosessissa? **(Myyjän tarve prosessissa)**
  
22. Koetko palvelunne räätälöimättömyyden etuna vai haittana myynnin kannalta? **(Valmis paketti vs. ratkaisukeskeisyys)**
  
23. Kuinka kriittisenä kaupan onnistumisen kannalta pidät kasvotusten tapahtuvaa kohtaamista potentiaalisen asiakkaan kanssa? **(Onko fyysinen asiakastapaaminen perusteltu)**
  
24. Mitä pidät tärkeimpinä asioina, jotta myyntiä syntyy myös tulevaisuudessa? **(Mitä pitäisi painottaa kehityksessä)**
  
25. Millä keinoin pyrit kehittämään myyntityössäsi? **(Jatkuva kehittyminen)**



## Liite 2. Peittomatriisi

| B2B-palveluyrityksen myyntiprosessin kehittämisen   | Teoria/Viitekehys (luvun nro) | Tulokset (luvun nro) | Haastattelurungon kysymykset |
|---|-------------------------------|----------------------|------------------------------|
| Kokeeko yritys erityisiä haasteita jossakin myyntiprosessinsa vaiheessa?  | 3                             | 5, 6.1               | 4                            |
| Kuinka systemaattinen yrityksen myyntiprosessi on?  | 2.1-2.2, 3                    | 5, 6.1               | 1-3,5-7,11,13-25             |
| Kuinka hyvin yritys on onnistunut hyödyntämään digitalisoinnin tuomia mahdollisuuksia myyntiprosessin kehittämisessä? | 2.2, 2.5, 3.1-3.2,            | 5, 6.1               | 8-10,12                      |