

Opinnäytetyö (AMK)

Tuotantotalous

2020

Oskari Alho

GLOBALISTI SOVELLETTAVA MYyntIPROSESSI B2B- MYyntIIN



Oskari Alho

GLOBALISTISI SOVELLETTAVA MYNTIPROSESSI B2B-MYYNTIIN

Opinnäytetyö tehtiin Varsinais-Suomalaisen teollisuusyrityksen toimeksiannosta. Työn tarkoituksena oli kehittää globaalisti sovellettava myyntiprosessi B2B-myyntiin.

Työn tavoitteena oli saada aikaan pilottihankkeessa sovellettavia toimintatapoja yrityksen kansainvälisen myynnin kasvattamiseksi.

Opinnäytetyössä perehdyttiin myyntiprosessin soveltamiseen sekä Lean-periaatteiden yhdistämiseen myyntityöhön. Avainasiakkuushallintaa käsitellään keskittyen sen tavoitteisiin ja toteutustapoihin sekä asiakaskohtaisen lisäarvon tuottamiseen. Työssä tutustutaan organisaatioiden ostokäyttäytymiseen myyvän ja ostavan osapuolen motivaatioiden ymmärtämiseksi. Tutkimus toteutettiin henkilöstöhaastatteluin ja saatavilla olevan tiedon perusteella, jonka pohjalta kehitettiin suosituksia yrityksen toiminnan kehittämiseksi.

Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää myyntitoiminnan tukena kansainvälisessä toimintaympäristössä.

ASIASANAT:

Myynti, B2B, B2B-myynti, kansainvälinen kauppa, myynnin kasvattaminen, tekninen kauppa, ratkaisumyynti, myynnin kehittäminen.

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Industrial Engineering and Management

2020 | 32 pages, 3 in appendices

Oskari Alho

B2B SALES PROCESS FOR GLOBAL REACH

The thesis was commissioned by a Finnish industrial company. Purpose of this work was to develop a globally applicable sales process for B2B sales.

The aim of the work was to create the methods to be applied in the pilot project to increase company's international sales.

In the thesis the application of the sales process and the integration with lean principles were introduced in sales framework. Key Account Management is introduced with focus on its goals and implementation methods, as well as generating customer specific added value. This work examines the organizational buying behavior to understand the organizational motivations in buying and selling. The research was carried out through personnel interviews and on the basis of available information. Based on these interviews and information recommendations were created for the development of company's sales effort.

The thesis can be utilized to support sales activities in an international operating environment.

KEYWORDS:

Sales, B2B, B2B-sales, international trade, sales growth, technical sales, solution sales, sales development, sales management, key account management.

SISÄLTÖ

| | |
|---|-----------|
| 1 JOHDANTO | 6 |
| 2 MYYNTIPROSESSI | 7 |
| 2.1.1 Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen | 8 |
| 2.1.2 Ratkaisun kehittäminen | 8 |
| 2.1.3 Ratkaisuehdotuksen arviointi | 9 |
| 2.1.4 Sopimusneuvottelu | 9 |
| 2.2 Lean | 10 |
| 2.3 Lean myyntiprosessissa | 11 |
| 3 ASIAKKUUKSIEN HALLINTA | 12 |
| 3.1 Key Account Management | 12 |
| 3.1.1 Tunnistaminen | 12 |
| 3.1.2 Analysointi | 13 |
| 3.1.3 Strategian valinta | 13 |
| 3.1.4 Strategian valinta asiakkaat jaottelemalla | 14 |
| 3.1.5 Ryhmittely asiakassuhteen houkuttelevuuden perusteella. | 15 |
| 4 ORGANISAATION OSTOKÄYTTÄYTYMINEN | 17 |
| 4.1 Ostoprosessi | 18 |
| 5 TUTKIMUS | 20 |
| 6 LOPPUTULOS | 21 |
| LÄHTEET | 22 |

LIITTEET

KAAVAT

| | |
|--|----|
| Kuva 1, Myynti- ja ostoprosessi (Hänti, Kairisto-Mertanen, Kock 2016) | 7 |
| Kuva 2 Kilpailutilanteen vaikutus asiakkaan toimittajan vaihtamiselle (Cheverton 2004) | 14 |
| Kuva 3 DPM-Matriisi (Ojasalo & Ojasalo 2010) | 16 |

KUVIOT

| | |
|--|----|
| Taulukko 1 Priorisoinnin vaiheet (Ojasalo & Ojasalo 2010) | 12 |
| Taulukko 2 Osto-organisaation valintakriteerit (Lancaster 2015) | 17 |
| Taulukko 3 Ostoprosessi sekä ostopäätösprosessi. (Ojasalo & Ojasalo 2010 ja Hänti, Kairisto-Mertanen, Kock 2016 mukaillen) | 18 |

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantajana on teknologiayritys, jolla on oma tuotekehitys ja tuotanto. Toimeksiantajayrityksen toiminta-alueena on koko maailma.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää miten teknisen tuotevalmistajan kannattaa myydä tuotteitaan globaalisti. Tutkittava yritys toimii maahantuojiin ja jälleenmyyjien välityksellä, mutta teollisuusasiakkuudet ovat yrityksen itsensä hallinnassa. Työn tavoitteena on kotimaan myynnin kehittäminen pilottihankkeena ja saada aikaan globaalisti sovellettavia tuloksia jakeluketjussa.

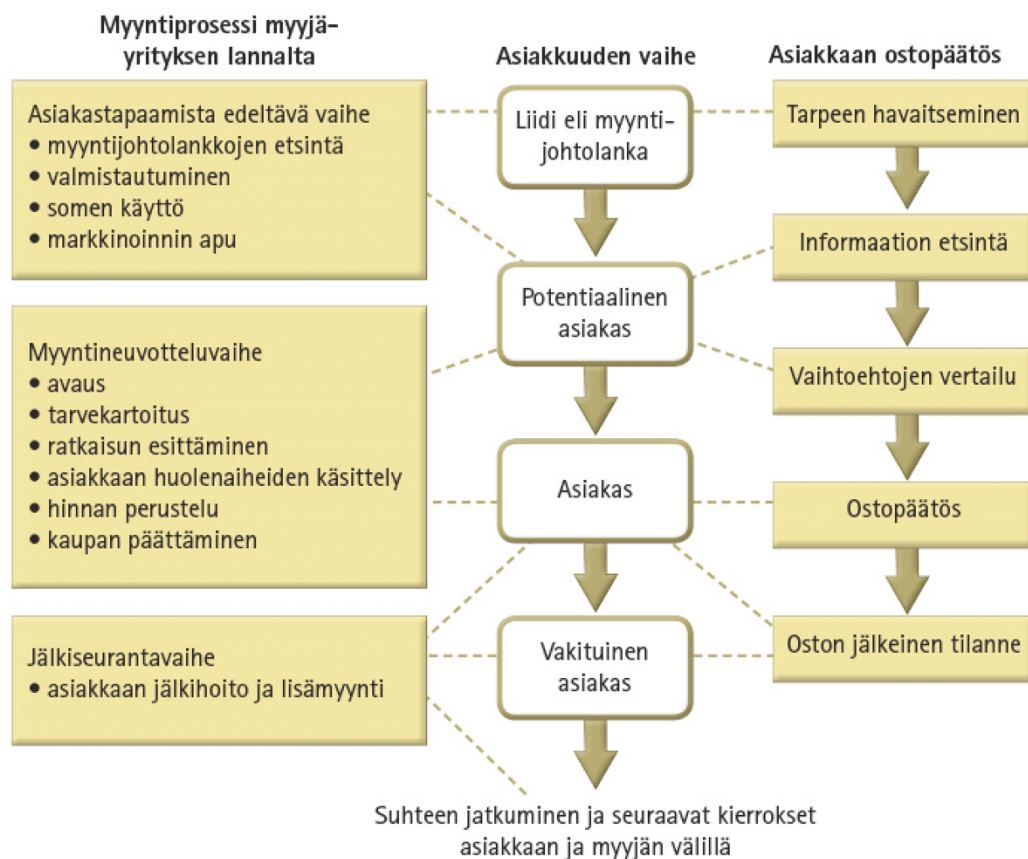
Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan myyntiprosessia soveltaen B2B- ja lean-periaatteita, sekä perehdytään asiakashallintaan ja peilaamaan myyntiä organisaatioiden ostokäyttäytymiseen. Tutkimus perustuu kvalitatiiviseen tutkimukseen, joka suoritettiin haastattelemalla yrityksen henkilöstöä. Haastatteluiden perusteella kehitettiin myyntiprosessi sekä suosituksia sen käyttöönottoon ja toimeksiantajayrityksen toiminnan kehittämiseen.

2 MYyntIPROSESSI

Myyntiprosessi on sarja toistettavia portaita, jotka on jaettu eri vaiheisiin. Myyntiprosessi ohjaa myynnin toimintaa, ja sitä noudattamalla organisaatio voi toimia tehokkaammin muun muassa mahdollistamalla suuremman kasvun ja luomalla mitattavia vaiheita myyntiorganisaation toiminnalle (ACT365, 2020)

Myynti- ja ostoprosessit voidaan kuvata prosesseina (kuva 1) joissa siirrytään vaiheesta seuraavaan. Osto- ja myyntiprosessit kulkevat rinnakkain, eikä prosessin aloittaminen tarkoita aina prosessin päätymistä loppuun asti, vaan prosessi voi päättyä missä vaiheessa tahansa. (Hänti, Kairisto-Mertanen, Kock 2016) Kuvassa 1 on esitelty myyjän näkökulmasta esitetty myyntiprosessi sekä asiakkaan ostoprosessi, ja asiakassuhteen laatu eri vaiheissa.

Myyntiprosessin edetessä myyntijohtolanka, eli potentiaalinen myyntitoiminnan kohde muutetaan vakituisesti asiakkaaksi.



Kuva 1, Myynti- ja ostoprosessi (Hänti, Kairisto-Mertanen, Kock 2016)

Kuvassa 1 myyntiprosessi on jaoteltu kolmeen vaiheeseen. Tapaamista edeltävässä vaiheessa myyjä etsii mahdollisia asiakkaita eri työkaluilla sekä valmistautuu asiakkaan kohtaamiseen. Myyntineuvotteluvaiheessa myyjän tulee saavuttaa asiakkaan luottamus ja perehtyä asiakkaan tarpeisiin, jotta voi tarjota

omaa tuotettaan asiakkaan tarpeen täyttämiseksi. Tarjouksen esittämisen jälkeen asiakkaalta saattaa esiintyä vastaväitteitä tai huolenaiheita, jotka myyjän täytyy pystyä ratkaisemaan sopimuksen syntymiseksi. Jälkihoitovaiheessa myyjän tulee olla yhteydessä asiakkaaseen varmistaakseen tuotteen toimivuus ja selvittää olisiko asiakkaalla tarpeita muille myyjäorganisaation tuotteille.

"Always be closing... That doesn't mean you're always closing the deal, but it does mean that you need to be always closing on the next step in the process."
Shane Gibson

Gibsonin sitaatissa osoitetaan prosessin etenemisen tärkeys. Kauppasopimuksen tekemiseksi on päästävä koko myyntiprosessin läpi, joten etenemisen varmistaminen kaikissa vaiheissa on äärimmäisen tärkeää.

2.1.1 Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen

Myyntijohtolangan siirtyminen potentiaalisesti asiakkaaksi arvioidaan kahdella elementillä: Onko asiakkaalla tarve tai halu myytävälle tuotteelle tai palvelulla ja onko asiakkaalla mahdollisuus maksaa tuotteesta tai palvelusta

Kartoitusvaiheessa on tärkeää selvittää mitä potentiaalinen asiakas todella tarvitsee ja kuinka paljon tämä on valmis maksamaan. Budjetin, aikataulun sekä päättäjähenkilöiden selvittäminen on oleellista, jotta potentiaaliset asiakkaat voidaan järjestää ja tunnistaa ne, jotka todennäköisimmin siirtyvät asiakkaiksi. On myös oleellista tietää potentiaaliset asiakkaat, joilla olisi tarve, mutta ei tällä hetkellä maksukykyä. Myyntiprosessissa eteenpäin pääsevät ne, joilla molemmat edellytykset täyttyvät, mutta muut säilyvät potentiaalisina koska tilanne voi muuttua. (Davies 2010) Asiakkaiden tarpeita voidaan ymmärtää asiakkaita kuuntelemalla ja samaistumalla asiakkaan tilanteeseen. Asiakkaiden täytyy kokea tulleen kuulluksi ja ymmärretyksi, jotta ratkaisuehdotus olisi uskottava (Bold Consultancy 2015)

2.1.2 Ratkaisun kehittäminen

Tarpeiden ymmärtämisen jälkeen seuraavat vaiheet prosessissa ovat ratkaisun kehittämistä tarpeen tai halun täyttämiseksi. Ratkaisu voidaan esittää kokonaisuena tai osittaisena, jolloin vaatimukset tarkentuvat ja asiakastarve ymmärretään paremmin. Joskus on mahdollista myös tehdä tarjous, vaikka ratkaisua ei olisi vielä kehitetty. (Davies 2010)

Ratkaisun esittelystä saadaan tärkeää tietoa asiakkaalta, muun muassa täyttääkö ehdotus asiakkaan vaatimukset ja vahvistuu käsitys asiakkaan kyvystä ja

halukkuudesta maksaa tuotteesta. Mikäli vaatimukset eivät täyty voidaan kehittää uusia ratkaisuja tai mikäli hinta on asiakkaalle liian korkea, voidaan kehittää keinoja säästää kustannuksissa tai keskittyä asiakkaisiin, joilla on parempi maksumukky. (Liu, Leach, Chugh 2015)

2.1.3 Ratkaisuehdotuksen arviointi

Asiakkaalla on usein huolenaiheita liittyen esitettyyn ehdotukseen ja tässä vaiheessa on kriittistä vastata mahdollisiin kysymyksiin ja ratkaista esiintyvät ongelmat. Mikäli ehdotus täyttää asiakkaan vaatimukset ja hintaluokka on sopiva, niin ehdotus usein vaatii uudelleenasettelua vain joillakin alueilla. Vastaväitteisiin pitää reagoida välittömästi, joko sivuuttaa huolenaihe perustellen tai tehdä vaaditut muutokset ehdotukseen. Prosessin nopeuttamiseksi voidaan esimerkiksi tehdä osa muutoksista ja sopia tuotteen toimittamisesta ”sellaisena kuin se on”, ja toteuttaa muutokset seuraavaan toimituserään. (Davies 2010)

Vastaväitteitä käsitellessä on suuri riski menettää asiakkaan kiinnostus kokonaan. Syitä asiakkaan menetykselle tässä vaiheessa voivat olla harhaanjohtava informaatio, asiakkaan muuttunut tarve tai toimittajan kyvyttömyys toteuttaa halutut muutokset. (Liu, Leach, Chugh 2015)

2.1.4 Sopimusneuvottelu

Avaintekijöitä neuvottelussa ovat soveltuvat tuoteominaisuudet, toimitusaika, hinta sekä myyntitynneuvotteluissa valmistautuminen on tärkeää, jotta voidaan kysyä oikeita kysymyksiä ja tarjota oikeita ratkaisuja. Neuvottelujen tavoitteena tulee olla asetelma, jossa molemmat osapuolet voittavat. (Finkle 2014)

Neuvotteluiden tavoitteena on ratkaista kaikki liiketoimintaan liittyvät tekijät, lakitekniset ehdot katetaan kauppasopimuksessa. Lakiosaston läsnäolo liian aikaisessa vaiheessa saattaa vaikeuttaa neuvotteluja ja uhata myyntiprosessin etenemistä. Neuvotteluissa tulee mukana olla nimenkirjoitusoikeudellinen henkilö, talouspuoli sekä myyntiosasto. Mikäli aiemmat vaiheet ovat sujuneet menestyksellisesti, ei sopimusneuvotteluvaiheessa tyypillisesti ole enää paljoa neuvoteltavaa. (Davies 2010)

Kaupanteko voi keskeytyä missä vaiheessa tahansa, esimerkiksi sen takia että sopimusvaiheessa ilmenee epäselvyys, josta ei päästä yhteisymmärrykseen. Epäonnistuminen missä tahansa prosessin vaiheessa voi aiheuttaa sopimuksen menettämisen. Mikäli asiakas palaa jossain vaiheessa takaisin asiaan, on syytä aloittaa prosessi alusta, koska todennäköisesti tilanne on muuttunut ja vaaditaan uusi kartoitus ja ratkaisu. Kaupanteon keskeytyminen on epätoivottavaa, mutta on tärkeää oppia menetyksistä. Mikäli prosessi alkoi potentiaalisen asiakkaan tarjouspyynnöstä, on sopivaa tiedustella miksi asiakas ei ostanut tuotetta.

Asiakaspalautteesta toimittaja voi oppia ja muuttaa malliaan, jotta seuraavassa vastaavassa tilanteessa prosessi voi edetä. (Davies 2010)

2.2 Lean

Lean-ajattelussa prosessia tehostetaan siten, että pyritään tuottamaan mahdollisimman paljon arvoa minimaalisella työllä ja hukalla (Oppenheim 2011). Lean-toimintaperiaatteet ovat kehitetty Japanissa pääasiassa Toyotan toimesta. Lean perustuu arvoa tuottamattomien osien poistamiseen prosesseista. (Sixsigma 2020) Leanissä tunnistetaan kahdeksan erityyppistä hukkaa, jotka pyritään poistamaan. Näitä ovat ylituotanto, odottelu, logistiikka, arvoa tuottamattomat toiminnot, ylimääräinen varasto, vialliset tuotteet, ylimääräinen liike ja alityöllistetyt prosessin osat. (Kilpatrick 2003) Viisi Leanin peruseriaatetta ovat arvon määrittäminen, arvovirran tunnistaminen, virtauksen luominen, imuohjaus sekä täydellisyyden tavoittelu. (LEI 2020)

Arvon pystyy määrittämään ainoastaan tarkastelemalla tuotetta tai palvelua asiakkaan näkökulmasta. Ohjaavana kysymyksenä on se, miten tuote auttaa asiakasta tavoitteessaan. Sekä mitä asiakas tarvitsee, miksi tarvitsee, miten tuote täyttää vaatimukset ja miten tuote toimitetaan. (Leankit 2019)

Kun arvo on määritetty, voidaan arvioida prosessista lisäarvoa tuottavat osat ja tunnistaa arvovirta. Tavoitteena on ymmärtää, miten arvo virtaa organisaation läpi ja missä sitä hukataan. (Leankit 2019)

Arvon määrittämisen ja virran tunnistamisen jälkeen voidaan luoda virtausanalysoimalla prosessin jokaista vaihetta. Pyritään etsimään keinoja maksimaaliseen tuottavuuteen ja hukan vähentämiseen. Pyrkimyksenä on optimoida tilauksen ja tuotteen välinen aika mahdollisimman pieneksi. (Leankit 2019)

Imuohjaus saavutetaan, kun arvoketjua tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan tehdessä tilauksen tuotantoprosessi alkaa, ja arvoa ”imetään” prosessin alkupäästä, jolloin säästetään kustannuksissa, tilassa, ajassa ja resursseissa. (Kilpatrick 2003)

Jatkuvaan parantamiseen keskitytään analysoimalla jokaista prosessin vaihetta ja pyritään täydellisyyteen jatkuvalla parantamisella. Olennaista on keskittyä kokonaisuuksiin, jotka lisäävät arvoa ja pyritään eroon niistä, jotka eivät lisää arvoa. (Leankit 2019)

2.3 Lean myyntiprosessissa

Arvo on sitä, että pyritään ymmärtämään jokaisen myyntiprosessin vaiheen tuottama arvo asiakkaalle. Mikäli arvoa ei tuoteta pitää vaihe poistaa. Myyntiprosessissa otetaan huomioon kaikkien päätöksentekijöiden tarpeet, mutta haastetta tuo tarpeiden eroavaisuus eri sidosryhmissä. (Nissilä & Storbacka 2013) Arvon määrittymistä voidaan tarkastella ainoastaan asiakkaan näkökulmasta. (Lean Sales 2020)

Arvovirran ymmärtäminen on kriittistä, koska myyntiprosessin sopeutuvuus asiakkaan ostopäätöksen tekotapaan ja sulautuminen prosessin vaiheeseen on tärkeää. Asiakkaalla on mahdollisuus saada paljon informaatiota jopa ilman kommunikointia myyjäyhteyksien kanssa, joten oleellista on tunnistaa asiakkaan tarve ja tietotausta, jolloin voidaan karsia ylimääräiset vaiheet ja osakokonaisuudet myyntiprosessista. (Nissilä & Storbacka 2013) Arvovirta sisältää kaikki toimenpiteet, joiden tapahtuminen mahdollistaa seuraavan tapahtuman tuotteen tai palvelun toimittamiseen asiakkaalle. (Lean Sales 2020)

Analysoimalla potentiaalisten asiakkaiden viestejä voidaan muodostaa myyntiprosessin imuohjautuvuus. On keskeistä tunnistaa mahdolliset myyntiprosessin laukaisevat viestit, jolloin niihin voidaan reagoida tilanteeseen sopivilla tavalla. Tavoitteena on luoda mittarit, joilla voidaan tunnistaa saatavan viestin merkitys myyntiprosessille. (Nissilä & Storbacka 2013)

Täydellisyyden tavoittelulla pyritään luomaan myyntiprosessin toiminnasta nopeampaa ja suoraviivaisempaa. Tieto asiakkaiden tarpeista ja ostoprosesseista auttaa kehittämään keinoja myynnin tapahtumiselle. (Nissilä & Storbacka 2013) Jatkuva parantaminen mahdollistaa täydellisyyden tavoittelun. Jatkuva parantaminen on mielenala sekä systemaattinen lähestymistapa päivittäiselle liiketoiminnalle (Lean Sales 2020)

3 ASIAKKUUKSIEN HALLINTA

Asiakkuuden hallinnassa pyritään tunnistamaan asiakkaan ostokäyttäytymisen elementtejä ja hyödyntämään niitä, sekä muuttamaan kertaluontoiset myynnit jatkuvaksi asiakassuhteeksi. Jatkuvat asiakassuhteet ovat yleensä kertaluontoisia asiakkaita tuottavampia, joten organisaation kannattaa pyrkiä tunnistamaan asiakkaista kannattavimmat ja pyrkiä säilyttämään heidät asiakkaina. (Mäntyneva 2001)

3.1 Key Account Management

Key Account Management on B2B-markkinoilla toimivan yrityksen asiakassuhteiden hallinnan lähestymistapa. Keskeistä avainasiakkuudelle on molemminpuolinen pyrkimys asiakkuuden jatkamiseen ja kehittämiseen. Avainasiakkuus auttaa myyvää yritystä toteuttamaan pitkäkestoisesti kannattavaa kasvua painottavaa strategiaa (Mäntyneva 2019). Key account management ei ole myynti-tyyli, vaan kokonaisvaltainen organisaation toimintatapa. (Ryals 2012)

Asiakashallinta koostuu neljästä peruselementistä, joita ovat tunnistaminen, analysoiminen, strategian valinta sekä käytännön menetelmien kehittäminen ja soveltaminen. (Ojasalo & Ojasalo 2010). Seuraavissa kappaleissa käsitellään asiakashallinnan eri elementtejä.

3.1.1 Tunnistaminen

Avainasiakkaat voidaan tunnistaa järjestelmällisellä priorisointimenetelmällä. Tiettyjen kriteerien ja painoarvojen mukaan asiakkaat asetetaan tärkeysjärjestykseen. Identifiointi voidaan asettaa eri näkökohdista, esimerkiksi projisoidaanko menneisyyttä, nykytilaa vai tulevaisuutta. (Ojasalo & Ojasalo 2010). Taulukossa 1 on määritelty priorisoinnin vaiheet avainasiakkaiden kriteereistä asiakkaiden tärkeysjärjestykseen.

| Priorisoinnin vaiheet | |
|-----------------------|---------------------------------|
| 1 | Avainasiakkaiden kriteerit |
| 2 | Kriteerien suhteellinen tärkeys |
| 3 | Pisteytys |
| 4 | Painotetut pisteet |
| 5 | Asiakkaiden tärkeysjärjestys |

Taulukko 1 Priorisoinnin vaiheet (Ojasalo & Ojasalo 2010)

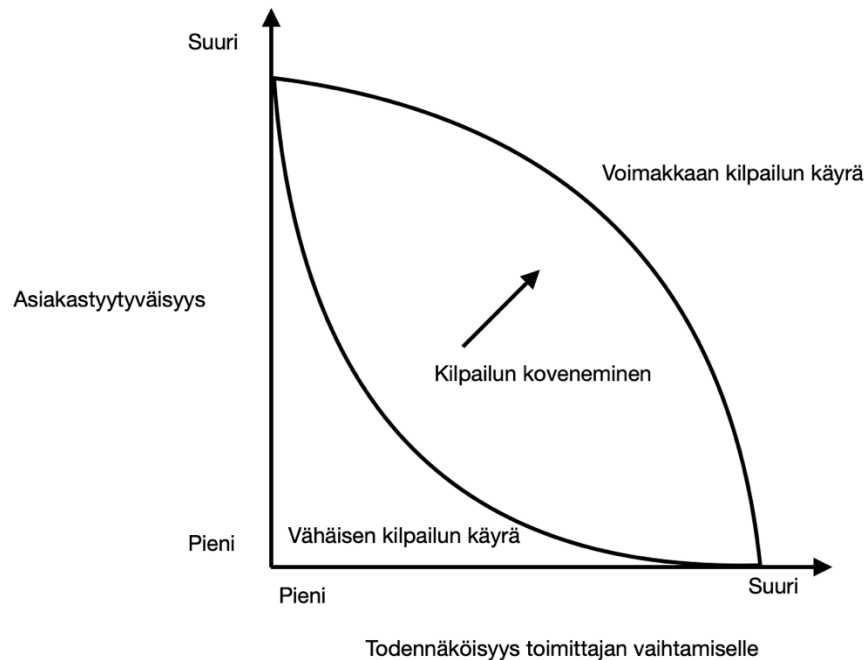
3.1.2 Analysointi

Analysoitaessa avainasiakkaita pyritään selvittämään kuinka tärkeä ja kilpailukykyinen toimittajayritys on asiakkaalle tutkimalla kriittisiä menestystekijöitä. Tietyn asiakkaan toimittajien kilpailuvoima pisteytetään vastaavalla tavalla kuin identifioinnissa, mutta asiakkaan näkökulmasta. (Ojasalo & Ojasalo 2010) Kriittiset menestystekijät valitaan tapauskohtaisesti, esimerkiksi tuote, hinta, palvelu ja imago voidaan valita pisteytykseen. (Zimmerman, Blythe 2004) Menestystekijät ja painoarvot vaihtelevat asiakaskohtaisesti, ja ne voivat muuttua saman asiakkaan kohdalla ajan kuluessa (Ojasalo & Ojasalo 2010)

3.1.3 Strategian valinta

Analysoinnista kertyvän tiedon pohjalla voidaan tehdä strategisia valintoja avainasiakkuuksiin liittyen. Osapuolten sitoutuminen ja motivaatio asiakassuhteesta kohtaan voi vaihdella, joten valitsemalla oikea strategia saadaan suhteesta maksimaalinen hyöty. Usein suositellaan kehittämään molemmin puolisesti hedelmällisiä asiakassuhteita, mutta käytännössä esiintyy myös suhteita, joissa toinen tai kumpikaan osapuoli ei ole sitoutunut asiakassuhteeseen ja mie- luiten lopettaisivat sen. Vapaassa kilpailutilanteessa asiakas ei voi jäädä epä- tyydyttävään asiakassuhteeseen. Jossain vaiheessa markkinoille ilmaantuu kil- pailija, joka pystyy tarjoamaan parempaa, jolloin asiakas vaihtaa toimittajaa. Ko- vemmassa kilpailutilanteessa asiakas vaihtaa toimittajaa herkemmin. (Ojasalo & Ojasalo 2010)

Kuvassa 2 esitettynä kuvio kilpailutilanteen vaikutuksesta asiakkaan todennä- köisyyteen toimittajan vaihtamiseen. Kuviossa esitetyssä vähäisessä kilpailuti- lanteessa asiakkaat ovat sitoutuneita toimittajaan huomattavasti alhaisemmalla asiakastyytyväisyydellä kuin voimakkaammassa kilpailutilanteessa. Voimak- kaassa kilpailutilanteessa asiakastyytyväisyyden tulee olla korkeammalla tasolla asiakkaan säilyttämiseksi.



Kuva 2 Kilpailutilanteen vaikutus asiakkaan toimittajan vaihtamiselle (Cheverton 2004)

Strategian tulee tuottaa lisäarvoa kumppanuuden molemmille osapuolille ja olla linjassa organisaation tavoitteiden kanssa (Brown 2018)

Strategian valinta voidaan perustella esimerkiksi asiakkaiden luokittelulla, asiakkaiden houkuttavuudella ja omalla kilpailuvoimalla tai intressien yhteneväsyydellä ja voimasuhteilla. (Ojasalo & Ojasalo 2010)

3.1.4 Strategian valinta asiakkaat jaottelemalla

Yksinkertainen tapa jaotella asiakkaat niiden houkuttelevuuden mukaan ja valita erillinen strategia eri tärkeysasteen asiakkaille. Asiakkaat voidaan pisteytyksen jälkeen luokitella eri kategorioihin, esimerkiksi kolmeen luokkaan ja nämä voidaan nimetä kirjaimin A, B ja C. Usein asiakaskunnassa on muutamia tärkeitä asiakkaita ja useita vähemmän tärkeitä. Yleisesti pareto-sääntö, eli ilmiö jossa 80% seurauksista aiheutuu 20% aiheuttajista toteutuu ja n. 20% asiakkaista tuo 80% liikevaihdosta ja tuloksesta. (Lavinsky 2014)

Yrityksen kannattaa priorisoida A-luokan asiakkaita ja rakentaa heidän kanssaan kestäviä asiakassuhteita tarjoamalla parasta mahdollista palvelua, asiakaskohtaista räätälöintiä sekä panostaa voimakkaasti yhteistyöhön. Resurssien

määrittelyssä tulee olla tarkkana, koska oikein allokoituna B-luokan asiakkaat saattavat nousta A-luokkaan (Luenendonk 2016)

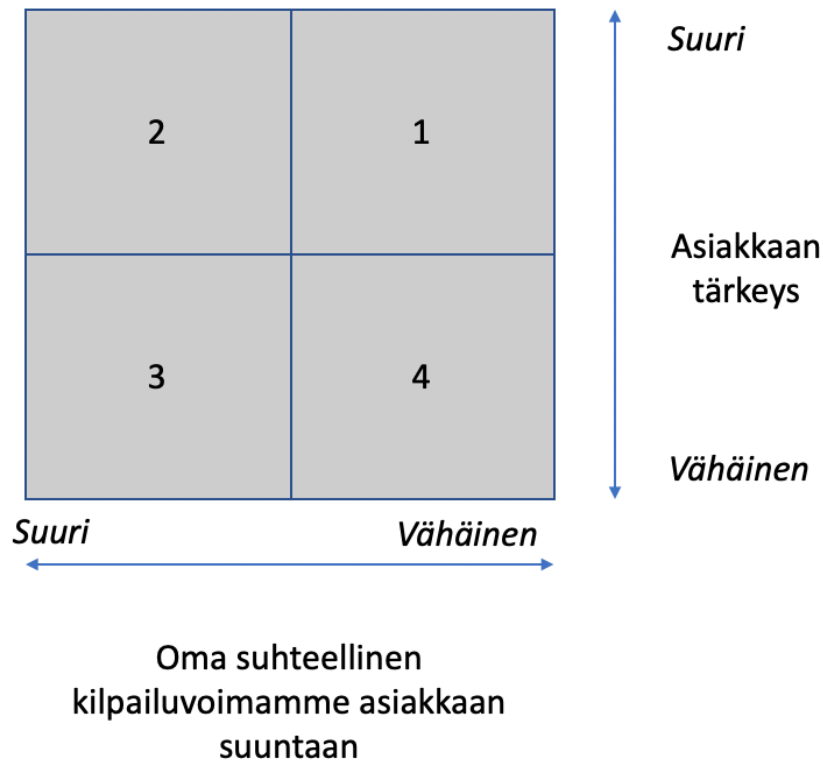
B-luokan asiakkaita kannattaa johtaa hyvin, mutta investointia on syytä rajoittaa verrattuna A-luokkaan. Strategiana voi olla esimerkiksi hyvä palvelu, räätälöinti palvelun modularisoinnilla. (Ojasalo & Ojasalo 2010)

C-luokan asiakkaita kannattaa johtaa massaperusteisesti, jolloin käytetty aika saadaan skaalattua koko segmentille eikä yksittäiseen asiakkaaseen käytetty aika tuhoa kannattavuutta. Vaikka yksittäisen C-luokan asiakkaan tuotto on pienhäkö, yhdessä segmentti kuitenkin muodostaa isomman osan liikevaihdosta. (Ojasalo & Ojasalo 2010)

Jokaista luokkaa kohden pitää kehittää omat johtamismallinsa. Asiakkaan saamaa tuotetta ja palvelutason muodostamaa kokonaisuutta voidaan kutsua tarjoaman laaduksi, ja sitä voidaan vaihdella eri luokkien kohdalla. Asiakassuhteita pyritään kehittämään siirtämällä asiakkaita ylempään luokkaan, mutta arviointi tulee tehdä asiakaskohtaisesti. Mikäli asiakkaalla ei näytä olevan kehittymispotentiaalia tai muuta arvoa, ei siihen kannata investoida. (Ojasalo & Ojasalo 2010) Asiakkaita määritellessä tulee käyttää eri mittareita, koska esimerkiksi pelkkä euro- tai kappalemääräinen myynti saattaa olla harhaanjohtava. Suositeltavat mittarit ovat tuotto ja tulevaisuuden tuottopotentiaali, sekä asiakkaisiin käytettävät resurssit. (Luenendonk 2016)

3.1.5 Ryhmittely asiakassuhteen houkuttelevuuden perusteella.

Asiakkaan houkuttelevuutta arvioidaan DPM-matriisilla (Directional policy matrix), jossa asiakkaat järjestetään niiden houkuttelevuudella myyjän näkökulmasta, sekä myyjän kilpailukyvyn mukaan. (Ojasalo & Ojasalo 2010)



Kuva 3 DPM-Matriisi (Ojasalo & Ojasalo 2010)

DPM-matriisissa (kuva 3) kuvataan asiakkaan tärkeyttä ja myyvän yrityksen kilpailuvoiman suhdetta asiakkaan houkuttelevuuteen. Matriisin oikeassa yläkulmassa ruudussa 1 on mahdollisuuksia mutta myös riskejä sisältävä asiakas. Tähän asiakkaaseen voidaan joko investoida tai jättää investoimatta. Päätös pitää tehdä asiakaskohtaisesti ja se voi pohjautua asiakaskohtaiseen analyysiin. Ruudussa 2 vasemmassa yläkulmassa on tulevaisuudessa positiivista kassavirtaa tuottava asiakas. Tähän kannattaa investoida voimakkaasti ja asiakassuhdetta rakentaa tiiviisti. Ruudussa 3 vasemmassa alakulmassa on positiivista kassavirtaa tuottava vakiintunut asiakas, jota pyritään pitämään nykyisellä tasolla. Tällaiseen investoidaan tarpeen vaatiessa. Ruudussa 4 on asiakas, jonka ei saa antaa rasittaa muiden asiakassuhteiden hoitamista. Tällaisen asiakkaan kanssa käydään lähinnä käteiskauppaa eikä suhteeseen kannata investoida, paitsi jos investointi voidaan laskuttaa välittömästi.

4 ORGANISAATION OSTOKÄYTTÄYTYMINEN

Organisaation ostokäyttäytyminen eroaa merkittävästi kuluttajien ostokäyttäytymisestä. Ostoprosessiin osallistuu useita henkilöitä tai ryhmiä, jotka vaikuttavat ostopäätökseen. Yrityksen ostovastaava ei ole ainut taho, joka tekee päätöksiä ostoihin liittyen, vaan voidaan tunnistaa ”decision-making unit”, eli ostopäätökseen vaikuttavien yksilöiden joukko. (Ojasalo & Ojasalo 2010)

Joukon jäsenet voivat vaihtua prosessin edetessä, mutta yleensä ryhmästä voidaan tunnistaa ja nimetä erilaisia rooleja. Näitä voivat olla esimerkiksi tuotteen merkityksen ja käyttötarkoituksen ymmärtävät *käyttäjät*, tarpeen määrittämiseen ja vaihtoehtojen arvioimiseen vaikuttavat usein teknisesti taitavat *vaikuttajat*. *Ostajat* valitsevat mahdollisia toimittajia ja hoitavat ostotransaktiot, sekä kantavat yleensä vastuuta hintaneuvotteluista ja toimitusehtojen sopimisesta. *Päätäjillä* on auktoriteettiä valita toimittaja, ja *portinvartijoilla* on mahdollisuus ohjata tiedon jakautumista muille prosessiin osallistuville. (Dimble, Sujata 2015)

Myyjälle oleellista on tunnistaa ostopäätökseen vaikuttavat henkilöt ja heidän motivaattorinsa. Roolien tunnistaminen on haastavaa ja vaihtelee asiakaskohteisesti. Yleensä pienessä yrityksessä tai pienessä ostossa ostopäätökseen vaikuttavien henkilöiden joukko on pieni, kun taas suuremmissa hankinnoissa joukko laajenee (Tanner, Honeycutt, Erffmeyer 2014)

Organisaation ostoissa voidaan erottaa taloudellisia ja tunteellisia perusteita, joihin vaikuttavat osto-organisaation jäsenten henkilökohtaiset mieltymykset sekä organisaation vaatimukset. (Lancaster 2015)

| Taloudelliset perusteet | Tunteelliset perusteet |
|-------------------------|--------------------------------------|
| Hinta | Näyttävyyys |
| Toimitusehdot | Henkilökohtaisen riskin vähentäminen |
| Tuottavuus | Organisaation arvot |
| Elinkaarikustannus | Henkilökohtainen näkemys |
| Luotettavuus | Nautinto |
| Kestävyys | Vastavuoroisuus |
| Päivitettävyyys | Luottamus |
| Tekninen tuki | Helppous |
| Kaupallinen tuki | |
| Turvallisuus | |

Taulukko 2 Osto-organisaation valintakriteerit (Lancaster 2015)

Taulukossa 2 eriteltyjä taloudellisia ja tunteellisia kriteerejä voidaan tulkita eri tavalla, ja kaikki kriteerit määräytyvät ostavan osapuolen ja sen jäsenten mukaan. Esimerkiksi toimitusehdot saattavat olla vaikuttava tekijä päätöksentekoon, mutta se ei välttämättä ole ainoastaan taloudellinen peruste, vaan jollekin orga-

nisaation jäsenelle se saattaa olla helpottava tai henkilökohtaista riskiä vähentävä tekijä, jolloin tunteellinen peruste vaikuttaa taloudellisen perusteen merkittävyyteen.

4.1 Ostoprosessi

Ostoprosessiin sisältyy usein eri vaiheita alkaen ongelman tunnistamisesta ja päättyen hankinnan jälkeiseen arviointiin. Prosessin etenemiseen ja vaiheisiin vaikuttaa se, onko kyseessä rutiininomainen perushankinta vai suuremman kokonaisuuden ensiosto.

| | | | |
|---|---|--|-------------------------|
| 1 | Tarpeen tai ongelman tunnistaminen | Tarve tuotteelle tai palvelulle voi olla suoraa tai johdettua kysyntää. | Tarpeen havaitseminen |
| 2 | Tarvittavien hyödykkeiden kuvaaminen | Tarvittavan tuotteen spesifioinnin on yleensä oltava hyvin tarkka. Vaatimuskuvauksella määritetään saatavan tuotteen ominaisuudet ja aikataulun. | |
| 3 | Mahdollisten toimittajien etsintä | Mahdollisia toimittajia etsitään vaatimuskuvauksen mukaisesti. Mikäli vastaava hankinta on tehty aiemminkin, voidaan keskittyä tuttuihin toimittajiin. Usein ensihankinnoissa perehdytään toimittajiin laajemmin. | Vaihtoehtojen vertailu |
| 4 | Tarjousten pyytäminen | Valituille mahdollisille toimittajille lähetetään vaatimuskuvauksen mukainen tarjouspyyntö, jonka perusteella toimittajat voivat laskea tarjouksen. Toimittaja saattaa tarvita tarkennuksia tarjouksen laatimiseen. | |
| 5 | Tarjousten arviointi ja toimittajan valinta | Ostopäätökseen vaikuttava joukko arvioi saadut tarjoukset, jonka jälkeen aloitetaan neuvottelut yhden tai useamman tarjouksen jättäneen kanssa. Neuvotteluissa ostaja on avainhenkilö, mutta myös muut osapuolet saattavat osallistua neuvotteluihin tilanteen mukaan. Kriteerit vaihtelevat ostettavan tuotteen ja organisaatioiden mukaan, mutta yleensä yksinkertaisissa tuotteissa priorisoidaan hintaa ja monimutkaisemmissa kokonaisuuksissa laatua. | Ostopäätös |
| 6 | Toimitustavan valinta | Valitessa toimitustapaa sovitetaan se tarvetta vastaavaksi. Fyysistä tavaraa vastaanotettaessa pitää huomioida vastaanottotarkastukseen ja varastointiin liittyvät kustannukset. | |
| 7 | Tehdyn hankinnan arviointi ja palaute | Ostamisen jälkeen arvioidaan tuotetta, palvelua ja toimittajaa. Onko tuote ja toimitus vastannut sopimuksen sisältöä. Mittareina voidaan käyttää esimerkiksi toimitusaikaa ja tuotteen laatua sekä sopivuutta tarpeeseen. Arviointitietoja hyödynnetään uutta ostoa tehdessä. | Oston jälkeinen tilanne |

Taulukko 3 Ostoprosessi sekä ostopäätösprosessi. (Ojasalo & Ojasalo 2010 ja Hänti, Kairisto-Mertanen, Kock 2016 mukailen)

Taulukossa 3 kuvattu prosessi pätee erityisesti ensiostoihin tai monimutkaisiin hankintoihin. Ensioston jälkeisillä ostokerroilla osa prosessin vaiheista jää pois ja se muuttuu huomattavasti suoraviivaisemmaksi ja nopeammaksi. Osto-organisaatiolla saattaa olla hyväksyttyjä toimittajia, joilta saa ostaa suoraan, tai erityisesti suosittavia strategisia kumppanuuksia toimittajien kanssa. (Ojasalo & Ojasalo 2010)

Yritykset tarvitsevat toimintaansa muiden tuottamia tuotteita ja palveluja. Hankinta suhteutetaan oman yrityksen toimintaan ja pyritään hankintakustannukset ylittävään lisäarvoon. (Martinsuo, Mäkinen, Suomala, Lyly-Yrjänäinen 2016)

Eri tyyppisissä ostoissa prosessit toimivat eri tavoin. Prosesseista voi puuttua vaiheita tai ne voidaan eritellä eri vaiheilla. Organisaation on oleellista tunnistaa tarpeensa ja määritellä soveltuva hankintatapa tarvitsemaansa hyödykkeeseen. Jos jokainen tilaus tehtäisiin kirjaimellisesti esimerkiksi Ojasalon prosessikuvauksen mukaan, osto-organisaation kustannukset saattaisivat ylittää hankinnasta saatavat hyödyt, eikä organisaatio toimisi tehokkaasti, mutta yksinkertaistaen prosessia ei välttämättä päästä myöskään haluttuun lopputulokseen.

5 TUTKIMUS

Tämä osio on poistettu julkisesta versiosta toimeksiantajan pyynnöstä.

6 LOPPUTULOS

Tämä osio on poistettu julkisesta versiosta toimeksiantajan pyynnöstä.

LÄHTEET

- ACT365. Why implementing a sales process is important. Viitattu 28.11.2019.
<https://www.act365.com/why-is-sales-process-important/>
- Bold consultancy. 2015. How to understand Customer Needs. Viitattu 7.1.2020
<https://www.boldconsultancy.com/how-to-understand-customer-needs/>
- Brown W. 2018. The Only Account Management Strategy You Need. Viitattu 18.5.2020.
<https://accountmanager.tips/account-management-strategy/>
- Cheverton P. 2004. Key Account Management. 3. painos. Kogan Page: Philadelphia
- Davies S. 2010. Building a Business-to-Business Sales Process. Timreview, viitattu 15.10.2019, <https://timreview.ca/article/386>
- Dimple T. Sujata S. 2015. Organisational buying behavior. Viitattu 18.11.2019. <http://www.allresearchjournal.com/archives/2015/vol1issue11/PartF/1-10-164.pdf>
- Finkle M. 2014. How to Negotiate Successfully through the Sales Process. Viitattu 8.1.2020.
<https://blog.sellingpower.com/gg/2014/07/how-to-negotiate-successfully-through-the-sales-process.html>
- Hänti S, Kairisto-Mertanen L., Kock H. 2016. Oivaltava myyntityö, asiakkaana organisaatio. Helsinki : Edita Publishing Oy.
- Jobber D. Lancaster G. 2015. Selling and sales management. Pearson Education Limited.
- Kilpatrick J. 2003 Lean principles. Manufacturing extension partnership. viitattu 15.10.2019.
https://www.academia.edu/8097844/Lean_Principles_2003_Utah_Manufacturing_Extension_Partnership_Lean_Principles
- Lavinsky D. 2014. Pareto Principle: How To Use It To Dramatically Grow Your Business. Viitattu 14.1.2020. <https://www.forbes.com/sites/davelavinsky/2014/01/20/pareto-principle-how-to-use-it-to-dramatically-grow-your-business/>
- Lean Enterprise Institute, 2020. Principles of Lean. Viitattu 18.5.2020.
<https://www.lean.org/whatslean/principles.cfm>
- Lean Sales. 2020. Lean principles in sales. Viitattu 4.1.2020. <https://www.leansalesmethod.com/lean-principles-in-sales/>
- Leankit.com. 2019. 5 principles of lean. Viitattu 22.10.2019. leankit.com/learn/lean/5-principles-of-lean
- Liu A. Leach M. Chugh R. 2015 A sales process framework to regain B2B customers. Viitattu 22.11.2019. http://mural.maynoothuniversity.ie/11323/1/RC_Sales_2015.pdf
- Luenendonk M. 2016. A Complete Guide to ABC Analysis in Customer Segmentation and Inventory Viitattu 11.1.2020. <https://www.cleverism.com/complete-guide-abc-analysis-customer-segmentation-inventory/>
- Martinsuo M. Mäkinen S. Suomala P. Lyly-Yrjänäinen J. 2016. Teollisuustalous kehittyvässä liiketoiminnassa. Helsinki : Edita Publishing Oy
- Mäntyneva M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY
- Mäntyneva M. 2019. Key Account Management- Kasvata yrityksesi avainasiakkuuksia. Kaupapakamari.
- Nissilä T. Storbacka K. 2013. Lean Sales: More sales with less selling. Talent Vectia
- Ojasalo J. Ojasalo K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro
- Oppenheim B. 2011. Lean for Systems Engineering with Lean Enablers for Systems Engineering. John Wiley Sons inc.
- Ryals L. 2012. How to Succeed at Key Account Management. Viitattu 22.2.2020
<https://hbr.org/2012/07/how-to-succeed-at-key-account>
- Six Sigma, Viitattu 3.12.2019. <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/lean/lean/>
- Tanner J. Honeycutt E. Erffmeyer R. 2014. Sales Management, shaping future sales leaders. Pearson new international edition
- Zimmerman A. Blythe J. 2004. Business to business marketing management: a global perspective. Lontoo : Routledge

