



Myynnin ja markkinoinnin strategioiden hallinta startup-yrityksessä

Kati Hyvönen

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2020

Tradenomi (ylempi AMK)
Kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen koulutus

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen YAMK

HYVÖNEN, KATI:

Myynnin ja markkinoinnin strategioiden hallinta startup-yrityksessä

Opinnäytetyö 77 sivua
Marraskuu 2020

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää ja selkeyttää myynti- ja markkinointistrategian luomisprosessia. Työn tarkoituksena oli kuvata prosessi näiden strategioiden luomiseksi niin, että strategiat yhdistyvät yhdeksi kokonaisuudeksi. Teoriaosuudessa käsitellyt teemoja ovat strategian merkitys ja muuttuvat toimintaympäristöt, myynnin ja markkinoinnin strategiset valinnat sekä modernin myynnin johtaminen organisaatioiden murroksen, asiakaskokemuksen, kasvun ja innovaatioiden näkökulmista. Tutkimusmenetelmänä käytettiin konstruktivistista tutkimusta, sillä tärkeänä pidettiin sekä vahvaa teoriapohjaa että konkretiaan soveltamista. Menetelmälle oleellista on teoreettisen kontribuution omaavan ratkaisumallin innovointi. Työssä luotiin konstruktio myynnin ja markkinoinnin strategisen kehittämisen alustaksi. Tutkimus on tehty IT-alan startup-yritykselle, Valaa Technologies Oy:lle.

Työssä kehitetyn konstruktion käytännön testin tavoitteena oli tunnettavuuden parantamisen ja myynnin skaalaamisen aloittaminen. Tuloksina saatiin potentiaalisia asiakkaita, kansainvälisten toimijoiden huomiota, vuoropuhelua sosiaalisessa mediassa sekä esiin piilossa ollutta kysyntää ilman kylmäsoittamista. Saadut tulokset vahvistivat konstruktion liittyvien ensimmäisten valintojen oikeasuuntaisuutta case-yrityksessä. Jatkokehittämisen ja mallin osa-alueiden laajemmän käyttöönoton merkitys on suuri mallin hyödyntämiseksi ja tämä työ jatkuu yrityksessä opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Opinnäytetyön tärkeimpiä oivalluksia oli, että myynnin ja markkinoinnin osaaminen tai resurssit eivät saa jäädä vähemmälle huomiolle kuin vahva teknologiaosaaminen. Tärkeimpinä tuloksina voidaan todeta, että modernin myynnin menetelmien ja potentiaalın hyödyntäminen on tärkeää. Ne näyttävät tuovan esiin piilossa olevaa kysyntää, tehostavan resurssien käyttöä ja avaavan kansainvälistymisen mahdollisuuksia. Teorian ydinviestin mukaan strategiatyön merkitys ei ole vähentynyt, vaan se on saanut uusia muotoja. Samaan aikaan startup-yritykset ovat jokainen yksilöllisessä kehitysvaiheessa, jolloin tapauskohtaisuus leimaa kehitystyötä. Teoriatietoa on olemassa paljon, mutta tulevaisuuden tutkimustyössä sitä täytyy hyödyntää hienojakoisemmin yrittäjien ja kasvustrategioiden tueksi.

Asiasanat: strategia, startup, johtaminen, myynti, kasvu,

ABSTRACT

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

HYVÖNEN, KATI:

Managing Sales and Marketing Strategies in a Startup

Bachelor's thesis 77 pages

November 2020

The purpose of this study was to advance and clarify the creation process of selling and marketing strategy. The aim of this study was to describe the kind of creation process which combines the strategies of selling and marketing as one strategy tool. In the theoretical part the point of views were the meaning of strategies, the changing operational environment and the strategy choices of selling and marketing. In addition, there was a chapter on modern sales management where the point of views were organisational changes, customer experience, growth and innovations.

The research method used in the thesis was constructive research. For this method it was essential to innovate a new construction for some practical problem with strong theoretical basis. There was created a new construction for the strategy development platform in sales and marketing. The research focused on the IT-startup called Valaa Technologies Oy.

After the model had been approved by the case-company as such, the created model was tested in action. The purpose of the test was to improve recognizability and sales scalability. The results consisted of hidden demand without cold calling, potential customers, possibilities for international growth and dialogue in social media. Further development is highly relevant for the case-company.

One of the most important insights in the research was that knowledge and resources in selling and marketing should have as important role as technological knowledge in the company. The results of the hands-on test carried out the meaning and potential of modern selling methods.

As a theoretical core message, the meaning of strategy work has not decreased in fast-moving environments. There is lot of theoretical information but at the same time there is also a need to focus it better case-by-case in the startup world. The role of further development is important.

Key words: strategy, startup, management, sales, growth,

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Työn tausta	6
1.2	Työn tavoite, tarkoitus ja rakenne	6
1.3	Keskeiset rajaukset	7
2	STRATEGIAN MERKITYS.....	9
2.1	Toimintaympäristön muutos	9
2.2	Strategiatyö.....	12
2.3	Ketterä strategiatyö	15
2.4	Sinisen meren strategia	17
3	MYYNIN JA MARKKINOINNIN STRATEGISET VALINNAT	20
3.1	Tunnettavuus	20
3.2	Myynti- ja markkinoinnin tavoitteet ja mittarit.....	23
3.3	Myyntistrategia	26
3.4	Markkinointistrategia	29
3.4.1	Ketterä markkinointi.....	31
3.4.2	Sisältö- ja suhdemarkkinointi.....	33
3.4.3	Inbound-markkinointi ja kasvuhakkerointi.....	35
4	MODERNIN MYYNIN JOHTAMINEN.....	38
4.1	Organisaatioiden murros.....	38
4.2	Asiakaskokemuksen johtaminen	39
4.3	Kasvun johtaminen.....	42
4.4	Innovaatioiden johtaminen	47
5	MYYNTI- JA MARKKINOINTISTRATEGIAN KONSTRUKTIO	50
5.1	Konstrukttiivinen tutkimusote	50
5.2	Empiiriset havainnot.....	51
5.3	Rakennettu konstruktio	54
5.3.1	Yrityksen strateginen kivijalka	57
5.3.2	Liiketoiminnan neljä kulmaa	59
5.3.3	Asiakaskohtainen osa.....	65
5.4	Konstruktion käytännön testi	66
6	POHDINTA	69
6.1	Toimintaympäristö.....	69
6.2	Tulosten tarkastelu ja kehittämissuhteet	70
6.3	Eettisyys ja luotettavuus.....	71
	LÄHTEET.....	74

LYHENTEET JA TERMIT

Advisor Board	Eri alojen ammattilaisista koostettu joukko liiketoiminnan kehittämisen tueksi
Alustatalous	Digitaalisesti rakennettuja alustoja, joiden päällä tehdään liiketoimintaa
Big Data	Suurten tietomassojen kerääminen ja analysointi
B2B	Business to Business eli yritysten välinen liiketoimi
case	tietty kokonaisuus
CEM-työkalut	Asiakaskokemuksen johtamisen työkalut
CRM	Asiakkuuksien hallintajärjestelmä
disruptio	ilmiö tai innovaatio, joka haastaa nykyiset toimintatavat tai tuotteet
go to market	uuden tuotteen lanseeraamisen tai kansainvälistymisen avuksi tehty suunnitelma
inbound	markkinoinnin menetelmä, jossa potentiaalinen asiakas hyödyntää markkinoijan kanavia
iteratiivinen	mukautuva
kompleksinen	monimutkainen
konstruktio	malli, suunnitelma,
konstruktivinen	käsitteellinen mallinnus
konversio	nettisivuilla vierailleen kävijän mitattava tekeminen
kylmäsoitto	potentiaalisen asiakkaan tavoittelu myyjän toimesta
LEAN	liiketoiminnan kehittämisen menetelmä
liidi	potentiaalinen asiakas
myyntisuppilo/tunneli	myynnin prosessin mallinnus
ostajapersoona	asiakkaiden luokittelutapa
prospektointi	potentiaalisten asiakkaiden tunnistaminen
saturaatio	kypsyys- tai kylläisyyspiste, jossa esimerkiksi liiketoiminta ei enää kasva
segmentointi	asiakkaiden ryhmittely
SLA	Palvelutasosopimus, jossa määritellään palvelulle tietyt vaatimukset
transformaatio	muutos tai muodonmuutos

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Valaa Technologies Oy, joka on Tampereella toimiva IT-alan startup-yritys. Yritys rakentaa uudenlaista web-arkkitehtuuria. Avoimen lähdekoodin ValOS-sovelluskehitysarkkitehtuuri on ympäristö monimutkaisten ongelmien radikaalisti yksinkertaisempiin ratkaisuihin. Yrityksen visiona on tarjota ratkaisuja sellaisiin informaatioyhteiskunnan ongelmiin, joita tietojärjestelmien kasvava kompleksisuus aiheuttaa. Nämä haasteet voivat liittyä esimerkiksi tietoturvaan tai organisaatioiden kykyyn uudistua digitalisoituvassa maailmassa.

Opinnäytetyö on laadittu vuoden 2020 aikana, helmi-marraskuussa. Jo tällä aikavälillä kävi ilmi se, miten nopeasti startup-yrityksen toimintaympäristö voi kehittyä ja muuttua. Oman leimansa ajanjaksolle toi korona-pandemian vaikutukset liiketoimintaan ja toimintaympäristöön. Kehitys vaatii organisaatiolta resilienssiä ja strategiatyöltä ketteryyttä.

Taustan työlle muodostavat yrityksessä aiemmin tehty strategiatyö ja johdon näkemys liiketoiminnan kehittämisen painopistealueista. Työssä syntyvä Guide-Book-malli on myyntiä ja markkinointia strategisesti ohjaava sekä riittävän ketterä tukemaan yrityksen kehittämisen kokonaisuutta.

1.2 Työn tavoite, tarkoitus ja rakenne

Työn tavoitteena on kehittää ja selkeyttää myynti- ja markkinointistrategian luomisprosessia. Työn tarkoituksena on kuvata prosessi näiden strategioiden luomiseen niin, että strategiat yhdistyvät yhdeksi työkaluksi.

Työn toinen luku käsittelee strategian merkitystä. Siinä käydään läpi liiketoimintaympäristön ja strategiatyön muutosta yleisesti sekä esimerkinomaisesti kahden strategisen kehittämisen mallin kautta. Teema on kokonaisuudelle ja toimeksiantajalle tärkeä siksi, että case-yrityksessä halutaan oppia lisää strategiatyöskente-

lystä sen moderneissa muodoissa. Strategiatyöskentely muodostaa liiketoiminnalle sellaisen viitekehyksen, minkä merkitys ei ole vähentynyt, vaikka toimintaympäristöjen muutosvauhti on ollut kiihtyvä.

Kolmannessa luvussa syvennytään myynnin ja markkinoinnin strategiaan valintoihin. Keskeisenä ajatuksena myynnin ja markkinoinnin strategiatyölle on myynnin ja markkinoinnin strategioiden yhdistyminen modernin myynnin käsityksen mukaisesti. Tässä ajattelussa markkinoinnin merkitys on noussut ja tämä näkyy myös luvun rakenteessa. Lukuun on poimittu esimerkinomaisesti mukaan kolme tyypillisesti kasvuyritykselle sopivaa strategista työkalua.

Neljäs luku käsittelee myynnin johtamista asiakaskokemuksen, kasvun ja innovaatioiden johtamisen näkökulmista. Luvun lähtökohtana on organisaatioissa menossa oleva murros ja modernin myynnin transformaatio, joiden ymmärtämisen ja moderniin myyntiin liittyvän osaamisen uskotaan luovan tulevaisuuden menestymistä. Luku myös yhdistää aiemmissa luvuissa esiintyneitä teemoja käsitellen niitä hieman eri näkökulmista.

Työn tutkimusmenetelmänä käytettiin konstruktivistista tutkimusta. Sille on ominaista sellaisen uuden konstruktion luominen, minkä avulla voidaan ratkaista aito arjen ongelma. Tutkimusotteelle on tyypillistä vahva teoreettinen kontribuutio ja käytäntöön kiinnittyminen. Työssä luotiin strateginen GuideBook-malli, jonka avulla voidaan varmistaa yrityksen strategisen ”kivijalan” tuki ja selkeys, tehdä valinnat myynnin ja markkinoinnin käytäntöihin liittyen ja huomioida asiakaskohdattaiset erot ja tarpeet.

1.3 Keskeiset rajaukset

Työskentelyn edetessä huomattiin, että perinteiset strategiaprosessit ovat yritykselle liian jäykkiä huomioiden startup-yritykselle tyypilliset kehitysvaiheet, käytävissä olevat resurssit ja koko ajan muutoksessa oleva toimintaympäristö. Tämän vuoksi luodussa konstruktiossa haluttiin kirkastaa myynnille ja markkinoinnille yhteistä strategiaprosessin kehittämistä.

Työlle haluttiin koostaa vahva teoreettinen pohja. Se muodostaa sateenvarjon omaisen kehikon niistä asioista, jotka ovat oleellisia myynnin ja markkinoinnin strategioita yhdistäville teemoille. Teoreettisen viitekehyksen laajuuden vuoksi asioita on pyritty esittämään tiiviisti. Työn strategisesta luonteesta huolimatta esimerkiksi liiketoimintastrategian tai talousjohtamisen kulmia ei käsitellä työssä muutamia viittauksia lukuun ottamatta. Teoriaosuudessa esiintyy malleja ja kuvioita myös englannin kielisenä. Case-yrityksen työkieli on englanti, joten käännöstyötä ei niiden osalta tehty.

Näkökulma oli läpi työn myynnin ja markkinoinnin strategioiden ohella startup-yrityksen kasvussa, johtamisessa ja strategisesta osaamisesta kasvussa. Jatkokehityksen rooli on case-yrityksessä merkittävä opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Myynnin ja markkinoinnin yhteinen prosessi edellyttää myynnin resurssikysymysten ratkaisemisen lisäksi käytännön tason tekemistä esimerkiksi asiakkaille suunnatun viestinnän tapojen ja sisältöjen osalta ja edelleen ymmärryksen syventämisestä esimerkiksi siitä, millaisia tyypilliset asiakkaat ja heidän odotuksensa ovat ja miten heitä ostopolkujen eri vaiheissa palvellaan.

2 STRATEGIAN MERKITYS

2.1 Toimintaympäristön muutos

”Erinomainen tekninen osaaminen mahdollisti Suomen nousun maatalousyhteiskunnasta teolliseksi yhteiskunnaksi, mutta siirtymä teollisesta yhteiskunnasta digitaaliseen aikaan on ollut meille melko kivulias.” (Keronen ja Tanni 2017, 32).

Perinteisten talousteorioiden sanotaan epäonnistuneen niiden taustavaikuttimien riittävässä ymmärtämisessä, mitkä merkitsevät tämän päivän globaalissa taloudessa (Competitiveness & Economic Development n.d.). Perinteisessä strategia-työssä käytetyt liiketoiminta-analyysit ovat osoittautuneet liiaksi pelkiksi numeerisiksi analyyseiksi. Teknistaloudellinen analyysi ei pysty vastaamaan tämän päivän toimintaympäristöjen kehityksen tulkintaan, vaan strategiseen analyysiin tarvitaan monitieteisempää lähestymistapaa. Monitieteisyyden myötä strategia-työstä on tullut ihmiskeskeisempää. Tätä antropologista lähestymistapaa ovat suurista yhtiöistä hyödyntäneet jo esimerkiksi Apple, Google ja Facebook. Parhaimmillaan analyysityökalut ottavat huomioon yhteiskunnallisen kehityksen, teknologisen kehityksen, yrityksen talouteen liittyvän datan ja asiakkaista monipuolisesti koostetun datan. (Leskelä, 2020.)

Strateginen uudistuminen ja liiketoiminnan johtaminen kohtaavat hyvästäkin pohjatyöstä huolimatta haasteita ulkoisen ympäristön muuttuessa. Lisäksi ajattelu ohjautuu helposti nykytilasta tulevaisuuteen, kun erilaiset disruptiot toimivat toisin päin. Silloin jokin alkuun toimialaa myöhemmin mullistava asia näyttää vaatimatonta, mutta se kasvaa uhkaamaan markkinoilla pitkään toimineiden yritysten liiketoimintaa. Kehitys tapahtuu ikään kuin tulevaisuudesta nykyhetkeen, eli toisin päin kuin perinteinen strategia-ajattelu. (Mitronen & Raikaslehto 2019, 212–213.)

Yritykset voivat kohdata tarvetta strategiatyön alusta aloittamiselle useita kertoja elinkaarensa aikana. Tällainen murrostilanne voi kuitenkin olla kriisi, missä yrityksen täytyy hyväksyä välttämättömän muutoksen tarve yrityksen identiteettiin tai strategiaan liittyen. (Laari-Salmela, Mainela, & Puhakka 2019, 210.) Kriisiherkkyyttä voi vähentää ja muutoksen läpiviennin onnistumista lisätä se, että strategiatyötä opitaan tekemään jatkuvana ja koko organisaation voimin (Scoblic 2020,

40). Vaade strategiatyön jatkuvuudelle voi olla moninainen, mutta yksi merkittävä on arvonluonnin vaatimukset. Aiemmin arvo tietylle tuotteelle tai palvelulle mietittiin ”valmiiksi”, ehkä jo ennen myynnin aloittamista, mutta nykyään arvo muodostuu B2B-myyjän ja asiakkaan vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä. (Cuevas, Donaldson & Lemmens 2016, 8.)

Digitaalisuuden sanotaan muuttaneen markkinoinnin roolia pysyvästi. Myös asiakkaiden rooli on muuttunut passiivisista markkinointiviestin vastaanottajista aktiivisiksi, monikanavaisiksi toimijoiksi. Käytettävissä oleva tiedon määrä on siirtänyt kontrollin asiakkaille. (Taylor 2018, 7, 10.) On kuitenkin niin, että tämän päivän markkinoinnin näkemykset ovat olleet esillä jo 1960-luvulla. Silloin professori Theodore Levitt esitti näkökulman, jossa lyhytnäköisestä ja tuoteorientoituneesta myynnistä siirrytään asiakasorientoituneeseen myyntiin. Jo silloin oli esillä näkemys siitä, että yritykset eivät ole olemassa myydäkseen tuotteita, vaan täyttääkseen asiakkaiden tarpeita. (Taylor 2018, 24.)

Tässä ajassa kansainvälistyminen kuuluu monen aloittavan yrityksen suunnitelmiin heti alusta saakka. Globaalin ja digitaalisen maailman yhdistäminen tekee toimintaympäristöistä entistä monimutkaisempia ja haastavat yritysten resursseja ja kyvykkyyksiä entisestään. Etenkin myyntiin ja markkinointiin liittyvät osaamis- ja oppimisvaateet ovat kasvaneet. Enää ei toimi sisäänpäin tai peruutuspeiliin katsominen, vaan suhde verkostoihin on nostanut merkitystään uuden liiketoiminnan rakentumiseksi. (PK-yritysten kasvun mahdollisuudet... 2020b.)

Toinen kyvykkyysteema on visiointi ja kyky luoda sellaisia arvolupauksia, joita pystytään mallintamaan liiketoimintamalleiksi nopeasti ja muokkaamaan suunnitelmia dynaamisesti. Poisoppimisen merkitys on valtava digitaalisessa transformaatioissa. Se liittyy yritysten kasvuun ja kasvun prosesseihin sekä yritysten kulttuureihin ja toimintatapoihin. Menossa olevalle myynnin transformaatiolle on tyyppistä myös se, että yrityksissä ei välttämättä osata nimetä sitä, millaisia osaamis- ja digitaalinen myynti tulevaisuudessa vaatii. Tämä kertoo toimintaympäristöjen kehitysvauhdista: liiketoimintaympäristöjen kompleksisuus, globalisoituminen ja yritysten perinteiset rakenteet haastavat inhimillisellä tasolla. (PK-yritysten kasvun mahdollisuudet... 2020b.)

Myyntiin ja markkinointiin liittyvä osaaminen digitalisoituvassa maailmassa liittyy myös siihen, että markkinat voivat vielä olla monelta osin melko kypsymättömät. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaat eivät vielä saata ymmärtää tarjolla olevia ratkaisuja tai niistä saatavia hyötyjä. Asiakkaiden ymmärryksen kasvattaminen on koko organisaation työtä ja näin myös myynti on koko organisaation työtä. Myynti on myös se rajapinta, mistä saadaan paljon tietoa asiakkaiden tarpeista, tilanteista ja ajatuksista. Näin saadaan syötteitä esimerkiksi tuotekehitykselle. (PK-yritysten kasvun mahdollisuudet... 2020b.)

Myyntinjohtamisen osalta Suomessa esiintyy myös huonoa johtamista ja meillä on kasvuhaluttomia yrityksiä, joissa asioita yritetään tehdä samalla tavalla kuin ennenkin. Tällainen toimintakulttuuri kantaa niin kauan, kun liiketoiminnan skaalaamisen tarvetta ei ole ja toimiala ei kohtaa taantumaa. Näyttää siltä, että kasvuhakuisissa yrityksissä myyntinjohtaminen hoidetaan paremmin. Näissä yrityksissä on dokumentoidut myyntiprosessit, hyvää yhteistyötä tekevä tiimi, määritellyt myynninmittarit ja dataohjautuvuus sekä selkeät tavoitteet. Lisäksi arvopohja ja inhimillinen välittäminen ovat oleellisia elementtejä modernissa johtamisessa. (Kasvun ja myynnin johtaminen 2020a.)

Yritysten näkymä tulevaisuuteen on aiempaa sumuisempi ja ennustettavuus on heikentynyt. Tämän vuoksi saatetaan helposti ajatella, että strategiatyön merkitys on vähentynyt. Asia on kuitenkin päinvastoin: kyky strategiseen ajatteluun on yhä tärkeämpää, sillä toimintaympäristöjen muutos edellyttää yhä nopeampaa päätöksentekoa. Digiaika on tuonut tullessaan nopeuden lisäksi oikean ajoituksen merkityksen. Vaikka kokeilujen ja testaamisen kulttuuri vastaa ajan ja asiakkaiden tarpeisiin, on niiden taustalta löydyttävä kirkas näkemys ja strategista linjakkuutta. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016.) Oman sävynsä tämän päivän strategiatyölle antaa menossa oleva korona-pandemia. Jämäkän strategiatyön tekeminen on haastavaa paljon epävarmuutta sisältävässä ajassa, minkä ilmiöistä kenelläkään ei ole kokemusta. On kuitenkin niin, että strateginen kauaskatseisuus on nyt tärkeämpää kuin koskaan ja strategiatyöskentely tarjoaa tavan edetä paljon epävarmuutta sisältävässä ajassa. (Scoblic 2020, 40.)

2.2 Strategiatyö

Mitronen & Raikaslehto (2019, 9) toteavat, että ”strategiatyön laatu on miljardien eurojen arvoinen kysymys Suomen talouselämälle”. Strategiatyötä pidetään tärkeänä jo startup-vaiheessa, sillä se kokoaa yhteen ainakin tavoitetilan, liiketoimintamallin ja ydinosaamiset. Samaan aikaan osa nuorista yrityksistä pitää perinteistä strategiatyötä liian jäykkänä tai luovuutta estävänä ja ovat siksi luopuneet strategiatyöstä sen perinteisessä muodossa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että strategiassa määritellyt tärkeät valinnat olisi jätetty tekemättä. Tällöin on todettu, että selkeä visio, liiketoimintamalli ja toiminnan kiteytys riittävät ohjaamaan asiakaslähtöistä toimintaa ja toimimaan strategisena suunnitelmana. (Mitronen & Raikaslehto 2019, 56–57, 60.)

Perinteiseen strategiatyöhön liittyvä staattinen ja analyttinen viitekehys ei aina enää riitä liiketoiminnan kasvattamiseen. Analyttisiin työkaluihin liittyvät haasteet ovat usein sellaisia, että ne auttavat ymmärtämään nykyhetkeä ja tämän hetken liiketoimintaa, mutta ne eivät auta riittävästi luovaan ajatteluun tulevaisuuden menestyksen rakentamiseksi. Nykytilan ja kilpailijakentän ymmärtäminen on tärkeää, mutta vallankumouksellisten strategioiden luonti vaatii myös intuitiota ja kykyä ajatella vaihtoehtoisia kehityskulkuja. (Brandenburger 2019, 60.) Samaan aikaan haaste strategian merkityksen ymmärtämisessä voi olla siinä, että sen vaikuttavuuden mittaaminen voi levittäytyä pitkälle ajalle ja organisaation menestykseen vaikuttavat samaan aikaan myös monet muut tekijät (Kamensky 2015).

On tärkeää, että strategiatyö elää mukana toimintaympäristön kohtaamisissa muutoksissa. Yhden tarkan tilannekuvan määrittelyn sijaan oleellisempaa on kyky muodostaa organisaation yhteinen näkemys rinnakkaisista tilannekuvista. Tämän perusteella voidaan muodostaa yhteinen arvio siitä, miten maailma tulee kehittymään. Tämän kaltainen skenaarioajattelu on strategiatyön uusimpia ilmiöitä. Siinä ylin johto ei enää yksin omista tilannekuvaa ja tee systemaattisia päätöksiä sen pohjalta, sillä johdon tilannekuva voi olla täysin erilainen verrattuna organisaation arjessa syntyviin tilannekuviin. (Hyytiälä 2020.)

Skenaariotyöskentely auttaa määrittelemään niitä tekijöitä, mitkä vaikuttavat tulevaisuuden markkinoihin ja toimintaympäristöön. Tällaisessa strategiatyössä

luodaan organisaatiolle valmiuksia ottaa tulevaisuuden ilmiöitä vastaan sekä vaikuttaa niihin. (Scoblic 2020, 40.) Näkökulma on tarpeen kääntää myös asiakkaan liiketoiminnasta alkavaan strategiatyöhön. Tällöin voidaan ymmärtää se, mitä arvoa asiakkaalle tuotetaan. Onnistumisen mahdollisuudet kasvavat, kun oma organisaatio organisoidaan strategian toteutusta tukevaksi. (Tuominen 2019.)

Dynaamisen strategiatyöskentely ja strategian tuntemus haastavat organisaatioita. Tutkimukset ovat osoittaneet, että suomalaisyritysten johdosta vain 13% pystyy ilmaisemaan yrityksen strategian sen virallisen määritelmän mukaisesti. Työntekijöistä strategiamääritelmän tuntee enää vain kaksi prosenttia. Osallistaminen strategiatyöskentelyyn on yrityksissä kasvanut, mutta silti strategian sisältö jää helposti etäiseksi. Tällöin hyvän strategian tarjoama toimintaa kirkastava ja tavoitteisiin ohjaava vaikutus jää hyödyntämättä. (Hämäläinen ym. 2016.)

Strategiatyön dynamiikka vaihtelee myös yrityksen kehitysvaiheiden mukana. Yksi tulokulma on sidosryhmät, sillä verkostoissa tapahtuvien muutosten tulisi vaikuttaa myös organisaation tapaan tehdä strategiatyötä. Strategisella sidosryhmätyöllä voidaan vaikuttaa yrityksen tulevaisuuden suuntaan. Tämän seikan on todettu erottavan onnistuneita startup-yrityksiä epäonnistuneista: tutkimuksessa ohjelmistoalan startup-yrityksistä vaikeuksia kohtasivat ne, jotka eivät osanneet muuttaa toimintaansa, kun merkittäviin suhteisiin tuli muutoksia. Parhaimmillaan tällainen muutostilanne kuitenkin kirkastaa sitä, mitä yritys on ja mitä se haluaa olla. (Laari-Salmela ym. 2019, 205.) Jos yrityksen visio ja strategia eivät ole kirkkaita, niin murrostilanteet voivat ajaa yrityksen tilanteeseen, missä tyydytään vain reagoimaan kilpailijoiden toimiin (Korkiakoski 2019, 62).

Asiakaskeskeisyydestä on muodostunut perustavanlaatuinen tekijä modernin myynnin strategioissa (Cuevas ym. 2016, 93). Käynnissä oleva kehitys tekee asiakaskohtaamisen kanavista ja asiakkuuksista aiempaa sirpaleisempia. Pitkällä tähtäimellä kyky tuottaa asiakasarvoa ja kyky keskustella asiakkaan kielellä nähdään ainoina tuottavina toimintatapoina. (Keronen & Tanni 2017, 20–21.) Lisäksi on tärkeää ymmärtää se, mitä asiakas ostoprosessilta toivoo ja mistä asiakaskokemus muodostuu. Ongelmattoman yhteistyön rakentumiseksi ja asiak-

kaan tarpeiden ymmärtämiseksi vuoropuhelu jo ostoprosessin varhaisissa vaiheissa lisää myynnissä onnistumisen mahdollisuutta ja asiakkaan sitoutumista. (Baumgartner, Hatami & Valdivieso de Uster 2016, 96.)

Maailman parhaat myyntityöntekijät tekevät kaksi asiaa erityisen hyvin myynnin kiihdyttämiseksi. He aloittavat muutosviestinnän keskustelemalla muutosmatkasta ja varmistavat, että koko organisaatio tuntee yrityksen vision. Keskustelun kautta kaikki voivat osallistua ensin pohdintaan, sitten toteutukseen. Näin riittävä ”kriittinen massa” henkilöitä saadaan muutoksen toteuttamisen puolelle. Vuorovaikutus on tärkeä osa strategiatyötä, johdon näkemyksen testaamista ja tavoitteiden viestintää. On tärkeää pystyä viestimään se, miten valittu strategia auttaa yritystä kasvamaan. (Baumgartner ym. 2016, 257–258.)

Strategiaan liittyy kiinteästi viimeisen vuosikymmenen kuluessa tärkeään rooliin noussut merkityksen käsite. Parhaimmillaan merkitys tarjoaa siteen yrityksen toiminnan, strategian ja asiakkaiden välillä. Monet tämän päivän työntekijät haluavat työskennellä organisaatiossa, jonka missio ja toimintafilosofia sopivat yhteen heidän ajattelunsa kanssa. Merkityksen rooli korostuu etenkin milleniaalien, eli vuosina 1980–1995 syntyneiden, arvomaailmassa. Merkitys vastaa kysymykseen siitä, miksi yritys on olemassa ja mitä arvoa se asiakkailleen tuottaa. Hyvin kuvattu merkitys ilmaisee myös strategiset tavoitteet ja suunnan selkeys luo arvoa jokaisen työlle ja motivoi työskentelemään tavoitteita kohti. (Blount & Leinwand 2019, 132–133.)

Monet menestyneistä yrityksistä asettavat asiakkaille luotavan merkityksen strategian ytimeksi. Lisäksi monet kasvuyritykset hyödyntävät merkitystä kannattavan kasvun luomiseen ja ylläpitämiseen. Merkityksen rooli on tärkeä myös toiminnan relevanttiuden säilyttämisen kannalta nopeasti muuttuvassa maailmassa ja mahdollistaa entistä syvempiä sidoksia sidosryhmiin. Merkitysohjattu strategia voi auttaa yrityksen yli hitaan kasvun vaiheista. Merkitykselle voidaan lisäksi määritellä kaksi kriittistä roolia: uuden liiketoiminnan määrittely ja arvolupauksen uudelleen määrittely. (Malnight, Buche & Dhanaraj 2019, 73.) Merkityksen rooli on kasvanut niin isoksi, että se joko täydentää tai jopa korvaa perinteistä strategiatyötä (Blount & Leinwand 2019, 136).

Monimutkaistuvassa maailmassa moni liiketoiminnan haaste on kompleksinen niin, että ensimmäinen tehtävä on löytää ratkaistava ongelma. Kompleksisuus vähentää yksittäisten strategisten menetelmien merkitystä ja tilalle on tullut useiden metodien ja datan yhteishyödyntäminen. Metodivalintojen tekeminen ei ole aina helppoa ja siksi on tärkeää pitää mielessä lopputulokselle asetetut vaatimukset. Tämän jälkeen moderni strategiatyö on tiimityötä, missä on monipuolista osaamista ja kykyä oppia jatkuvasti uutta. Hyödynnettävän datan arvo kasvaa, kun sitä ajetaan ristiin eri näkökulmista. On tärkeää muistaa, että data tarjoaa vastauksia vain sen avulla tehdyistä tulkinnoista käsin. (Leskelä, 2020.)

2.3 Ketterä strategiatyö

Yksi suurimmista syistä strategiaproessin luonteen muutokselle on monimutkaistuva maailma ja toimintaympäristöissä esiintyvät epäjatkuvuudet (Ritakallio & Vuori 2018, 11, 13). Ne ovat muuttaneet perinteistä, pitkän aikavälin näkökulmaan painottuvaa strategiatyötä elävämmäksi ja ketterämmäksi prosessiksi. Tällä tarkoitetaan sellaista vision jatkuvaa tarkastelua, missä jopa kvartaaleihin perustuvaa ajattelua pidetään liian jäykkänä sellaisten uusien mahdollisuuksien oivaltamiselle, jotka voivat tuoda menestystä muutaman vuoden kuluttua, mutta vaativat panostuksia nyt. (Baumgartner ym. 2016, 16.) Yksi iso ilmiö on megatrendit, jotka vaikuttavat kaikkiin kehityskulkuihin. Megatrendit liittyvät esimerkiksi teknologiaan, globalisaatioon, ilmastonmuutokseen, tiedon määrän kasvuun, kaupungistumiseen ja väestön ikääntymiseen. (Ritakallio & Vuori 2018, 11, 13.)

Menneisyyden menestystekijöissä kiinni pitäytyvät yritykset altistavat itsensä disruptioille. Tämän vuoksi yrittäjillä ja yritysten johdolla täytyy olla kyky nähdä uusia asioita ja uskallus luopua vanhasta. Uudet askeleet sisältävät myös riskiä, mutta toimintaympäristö muuttuu ja liikkuu joka tapauksessa. Kysymys on siitä, johtaako organisaatio muutosta, vai ottaako se vain muutosta vastaan. Kysymys ei kuitenkaan ole yrityksestä olla nopeampi kuin markkinaliikkeet vaan siitä, että eteenpäin katsova työskentelytapa on vakiinnutettu osaksi organisaation toimintaa. (Baumgartner ym. 2016, 10–11.)

Tärkeä syy strategiatyön jatkuvuuden vaateelle on myös asiakkaiden kyky muokautua uusiin tuotteisiin ja toimintatapoihin. Myyjä ei voi olla asiakastaan tai asiakkaan strategiaa jähmeämpi. Samaan aikaan kehitystyössä on pystyttävä arvioimaan asiakkaan tahtia: muutos ei saa olla liian nopea, mutta ei myöskään oman liiketoiminnan kannalta liian hidaskin. (Ritakallio & Vuori 2018, 87–88.)

Teknologian näkökulmasta yksi onnistumisen mittareihin liittyvä yleinen virhe on asiakasnäkökulman puuttuminen ja teknologisten tekijöiden ylikorostaminen. Esimerkiksi urheilukelloissa voi olla kymmeniä ominaisuuksia, joita kaikkia vain harva käyttää. Tuotekehityksen strategia on saattanut korostaa uusien ominaisuuksien luontia, mutta asiakkaan käyttäjäkokemus on jäänyt liian vähälle huomiolle. (Ritakallio & Vuori 2018, 116.) Kasvun elementit koostuvat kolmesta osasta: oikea strategia ja oikea tarjoama sekä myyntiorganisaatio, joka viestii hyödyn asiakkaille (Baumgartner ym. 2016, 15). Myynti ja markkinointi vastaavat molemmat kasvun aikaan saamisesta. Näin ollen niiden yhteistyö on välttämättömyyksiä ja ilman sitä vaarana on ajautua ulos markkinoilta yhtenäisen ja relevantin viestin puuttumisen vuoksi. (Baumgartner ym. 2016, 174–175.)

Analytiikka, erilaiset kokeilut ja skenaariomainen työskentely tarjoavat yrityksille paljon erilaista dataa strategiatyön jatkuvuuden ja siinä onnistumisen arvioinnille. Data ei anna suoraa vastausta siihen, mikä malli tai tapa toimia on paras, vaan tärkeää onnistuneelle tulkinneelle on oikein valitut arviointikriteerit. Tähän lukeutuu myös kyky arvioida strategisia vaihtoehtoja ja niiden välillä tehtyjä painotuksia. Arviointikriteeristö tulee olla riittävän kattava niin, että se ohjaa toimintaa riittävän kauaskantoisesti ilman sokeita pisteitä. Kriteerien soveltuvuutta tulee arvioida koko ajan, sillä modernin liiketoiminnan strategiatyö on luonteeltaan kuin päättymätön peli, missä säännöt, asiakkaat ja kilpailijat saattavat muuttua usein. (Ritakallio & Vuori 2018, 111.)

Liiketoiminnan kasvu strategian onnistumisen mittarina ei ole arviointikriteerinä yksiselitteinen, sillä kasvua voi tapahtua myös epäterveellä tavalla. Jos kasvu valitaan kriteeriksi, niin on päätettävä, miten strategisia vaihtoehtoja arvioidaan. Yksi vaihtoehto tähän on kyvykkyydet ja niiden kehittäminen. Kyvykkyyksien mittaamista pidetään parempana tapana yrityksen kokonaiskehityksen mittaami-

sessä, kuin pelkkää myyntituloksen kehittymistä. Myynnin kehityksen seuraaminen saattaa ohjata toimintaa liian lyhytnäköiseksi, sillä tuotekehitysprojektien hyöty saattaa konkretisoitua vasta vuosien päästä, mutta lyhyen aikavälin tarkastelulla ne näyttävät vain kuluveriltä. Kyvykkyyksien mittareina voidaan käyttää esimerkiksi tuotekehityksen osuutta myynnistä, toiminnan tehokkuuden mittaamista, toiminnan muutosten seuranta tai asiakastyytyvyyttä. Mittarit ovat aina osittain tapauskohtaisia ja siksi yhtä, kaikille sopivaa ratkaisua ei voida muodostaa. (Ritakallio & Vuori 2018, 117–118.)

Organisaatiotasolla onnistuneen ketterän strategiatyön taustalta voidaan nostaa kolme seikkaa: strateginen herkkyyks, kollektiivinen sitoutuminen ja resurssien joustava käyttö. Ketterän strategian organisaatio havainnoi ja tulkitsee ympäristön ilmiöitä aktiivisesti ja on jatkuvasti vuorovaikutuksessa verkostonsa kanssa. Kollektiivinen sitoutuminen tarkoittaa johdon yhtenäisyyttä ja resurssien joustavuus niiden liikkuvuutta. (Hämäläinen ym. 2016.)

Eteenpäin katsova ja ennakoiva ote tulee kuulua osaksi jonkun toimenkuvaa, ei vain osaksi ylimmän johdon työnkuvaa. Perinteisesti tämä on jäänyt joko markkinoinnin tai myynnin harteille, mutta moderneissa toimintaympäristöissä yhteistyö vie pidemmälle. Kestävien kyvykkyyksien luonti trendien ja tulevaisuuden analysoimiseksi ei ole helppoa edes parhaille myynnin johtajille, kun samaan aikaan johdon huomio voi mennä lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen. (Baumgartner ym. 2016, 12.)

2.4 Sinisen meren strategia

Sinisen meren strategialla pyritään vastaamaan nopeasti muuttuviin liiketoimintaympäristöihin kilpailulle yhä enemmän avautuvassa maailmassa. Sen lisäksi, että liiketoiminnoista tulee maailmanlaajuisia, muutoksen myötä monet nykyiset markkinat saavuttavat saturaatio- eli kypsyyssysteensä. Monet perinteiset strategiatyökalut ovat hakeneet kasvun vaihtoehtoja tämän kaltaisilla kypsillä markkinoilla toimimiseen. (Mebert & Lowe 2017, 25.)

Sinisen meren strategia -teorian synty pohjautuu sellaisiin organisaatioihin, jotka ovat kilpailun sijaan pystyneet luomaan uusia mahdollisuuksia ja uutta kasvua.

Kasvu ei tällöin perustunut olemassa olevaan ja usein kapenevaan markkinaan, vaan entistä suuremman taloudellisen alueen luomiseen. (Kim & Mauborgne 2017, 12.) Strategian tavoitteena on tällöin markkinarajojen muuttaminen nykyisestä (Vuorinen 2017, 100).

Sinisillä merillä viitataan tässä teoriassa uusiin, kovasta kilpailusta vapaisiin markkinoihin. Punaisilla merillä puolestaan tarkoitetaan voimakkaasti kilpailtuja markkinoita, joille tyypillisiä piirteitä ovat selkeät toimialarajat, keskenään vertailukelpoiset tuotteet ja tasavahvat kilpailijat. Uuden markkinan syntyminen ei välttämättä tarvita radikaalia innovaatiota tai teknologista läpimuroa, vaan jotain sellaista uutta, mikä lisää asiakkaan kokemaa arvoa ja samalla vähentää yrityksen kustannuksia. Arvon merkityksestä halutaan luoda sellainen, että se tekee kilpailun epäolennaiseksi. (Vuorinen 2017, 98.)

Onnistuneen uudelle markkinalle siirtymisen taustalla on kyky nähdä kauas. Kysymys on strategisen ajattelun laajemmasta perspektiivistä. (Kim & Mauborgne 2017, 36–37.) Uusien mahdollisuuksien etsinnässä on kysymys myös erilaisten informaatioiden yhdistämisestä. Sinisen meren malli tarjoaa tähän systemaattisen työkalun, jonka avulla innovaatioprosessi voidaan konkretisoida selkeiksi tehtäviksi. (Vuorinen 2017, 99.) Tämän vaiheen jälkeen on vuorossa markkinoita luotaavien työkalujen hyödyntäminen, joiden avulla uuden sinisen meren perspektiivi saadaan muovattua kaupallisesti kiinnostavaksi ja näin saadaan muodostettua tie uuteen markkinaan. Ihmisten ja heidän luovuutensa mukaan saaminen kehittämiseen on onnistumisen avaintekijä. (Kim & Mauborgne 2017, 37.)

Toimiva innovaatioprosessi on tärkeä myös siksi, että monissa organisaatioissa ollaan edelleen toimialan parhaiden käytäntöjen soveltamisen tilanteessa, vaikka samaan aikaan nykytilasta haluttaisiin eteenpäin tulevaisuuden kilpailukyvyyn turvaamiseksi (Kim & Mauborgne 2017, 36–37). Sinisen meren strategiaa on hankala toteuttaa, jos strategian suunnittelu ja toteutus tehdään erillisinä projekteina ja mahdollisesti vielä eri ihmisten toimesta. Toinen tunnistettu ongelma on se, että strategian toimeenpanossa huomiota saavat usein eniten rakenteelliset muutokset, vastuujaoit ja kannustimet sen sijaan, että ruokittaisiin ihmisten innostumista ja luottamusta. (Kim & Mauborgne 2017, 39–40.)

Markkinatilan luominen ei välttämättä onnistu uuden tekniikan keksijältä. Esimerkiksi ensimmäisen henkilökohtaisen tietokoneen kehitti MITS, mutta useimmat arvelevat sen olleen IBM tai Apple. Tämä osoittaa sen, että strategia uuden markkinan luomiseksi edellyttää teknisen ylivoimaisuuden lisäksi kykyä idean kaupalliseen jalostamiseen. (Kim & Mauborgne 2017, 63.) Siniselle merelle siirtymä onnistuu vain, jos yrityksen strateginen profiili näyttää erilaiselta kuin muiden toimijoiden. Onnistunutta erottautumista mittaa se, miten asiakkaat asian näkevät: niputtavatko he yrityksen muiden kaltaistensa joukkoon vai erottuuko yritys joukosta. (Kim & Mauborgne 2017, 157–158.) Onnistuneen strategiatyön merkinä pidetään myös onnistunutta arvoinnovointia, joka on pystytty mallintamaan visuaalisesti (Vuorinen 2017, 103).

Sinisen meren strategia ei vältty kritiikiltä. Sen suosio on ollut suurta varsinkin akateemisten yhteisöjen ulkopuolella, mutta mallin luojat W. Chan Kim ja Renée Mauborgne ovat käyneet aiheesta melko vähän akateemista keskustelua tai vertailua muihin teorioihin. Taloustieteissä akateeminen keskustelu kuuluu uuden työkalun yleiseen hyväksyntään. Sinisen meren strategiasta kertovat kirjat ovat paikoin saaneet jopa kaikkien aikojen bisneskirjan maineen, mutta strategia tarvitsee vielä laajempaa validointia, eli oikeellisuuden hyväksyntää. (Mebert & Lowe 2017, 28.) Kim ja Mauborgne pyrkivät muuttamaan perinteistä akateemista käsitystä siitä, mitä kilpailu on ja mikä sen merkitys on. Sinisen meren malli pyrkii löytämään vastauksen siihen, miten yritys voi menestyä markkinoilla, missä ei ole kilpailua. (Mebert & Lowe 2017, 29.)

3 MYYNIN JA MARKKINOINNIN STRATEGISET VALINNAT

3.1 Tunnettavuus

Erinomainenkaan tuote ei tarjoa enää mahdollisuutta erottautua, vaan asiakkaille tuntuva organisaation vetovoima on rakennettava strategisin valinnoin. Arvon tuottamisen haaste on globaali ja se näkyy kasvukäyrien epätasaisuutena. Yhtenä syynä tälle on esitetty sitä, että myyjät eivät ymmärrä riittävän syvällisesti sitä, miksi tai miten asiakkaat ostavat. (Keronen & Tanni 2017, 30.) Asiakkaiden valintaa ohjaa usein enemmän omakohtaiset kokemukset, kuin käsitys organisaation teknisestä kyvykkyydestä tai taloudellisesta asemasta (Maula & Maula 2019, 63).

Asiakkaiden kokemukset ovat myös myyjäorganisaation kilpailuedun ja taloudellisen arvon perustana. Esimerkiksi teknologialla erottautuminen on vaikeaa, sillä ”tavallinen kuluttaja” ei enää välttämättä pysty arvioimaan teknisten ominaisuuksien eroja tai sitten erot ovat hyvin pieniä. (Maula & Maula 2019, 63.) Erottutumistekijän etsinnän sijaan saattaa olla hyödyllisempää keskittyä määrittelemään yrityksen vahvuudet ja ymmärtämään niiden asiakkaalle tuottama arvo. Suomessa on pitkään ajateltu, että korkea teknologinen osaaminen ja hyvät tuotteet myyvät itse itsensä. Elämme kuitenkin aikaa, missä tarjontaa on lähes kaikesta enemmän kuin kysyntää ja siksi asiakkaat etsivät luotettavia kumppanuuksia tarjontaviidakossa suunnistamisen sijaan. (Keronen & Tanni 2017, 106–109.)

Myynnissä onnistumissa tärkeää on sanoma, mitä välitämme. Silti myynnin prosessit ovat usein suomalaisissa yrityksissä heikosti hoidettu. Innovaatioissa olemme maailman kärkipäässä, mutta kyvyssä erottua myynti- ja markkinointiosaamisessa olemme kaukana kärjestä. (Tuominen n.d.) Organisaatiolähtöinen viestintä voi olla perimmäinen ongelma tunnettavuushaasteisiin: asiakas ei pysty samaistumaan viestinnän sisältöön, koska ne on tuotettu liiaksi viestin kirjoittajan näkökulmasta. Tästä syystä potentiaalinen asiakas ei ehkä edes huomaa hänelle viestittyjä ja hänelle sopivia ratkaisuja, koska hänen oma tilanteensa ei heijastu myyjäorganisaation viestinnän sisällöstä. Toinen sudenkuoppa tunnettavuuden kasvattamisessa on sisällöt, jotka perinteisimmillään kuvaavat tuotteiden ja pal-

veluiden ominaisuuksia ja hyötyjä niiden ”oireiden” sijaan, jotka asiakas on havainnut, mutta joiden syitä hän ei ehkä vielä ymmärrä. (Keronen & Tanni 2017, 97–98.)

Kuten luvussa 2.2 todettiin, pidetään merkitystä tärkeänä tekijänä menestykselle. Sen kautta käy selvästi ilmi se, miksi yritys on olemassa, millaisia asiakkaiden ongelmia yritys ratkoo ja mitä yritys haluaa tulevaisuudessa olla. Vaikka näitä asioita on pohdittu yrityksissä aikaisemminkin, on niiden merkitys syventynyt. Yritykset haluavat luoda aiempaa sitoutuneempia suhteita asiakkaisiinsa ja verkostoihinsa sekä vakuuttaa potentiaaliset työntekijät. (O’Brien, Main, Kounkel & Stephan 2019.) Kyky viestiä merkityksen kautta on tärkeää jo startup-vaiheessa. Hyvin muotoiltu ja julkilausuttu merkitys voi olla se vetovoima, millä ihmiset tavoitetaan. (Blount & Leinwand 2019, 132–133.)

Sidosryhmien määrittely voi olla avaintekijä startup-yritysten menestymisessä. Kysymykset verkoston luonteesta ja siteistä ovat tärkeitä varsinkin tässä ajassa, missä asiakkaiden sitoutuminen ei ole itsestään selvää. (Laari-Salmela ym. 2019, 201.) Tunnettavuuden näkökulmasta parantamisen moderni kaava on yksinkertainen: käännetään organisaatiolähtöinen viestintä asiakaslähtöiseksi (Keronen & Tanni 2017, 96–97). Yrityskulttuurin rooli on tunnettavuuden ja maineen rakentamisessa tärkeä ja se kokoaa yhteen arvot, ajattelutavat ja asenteet. Potentiaalisille asiakkaille, työntekijöille ja tulevaisuuden kumppaneille yrityksestä välittyvä mielikuva on tärkeä ja parhaimmillaan se tarjoaa kilpailuetua. Lisäksi yrityskulttuuri syntyy joka tapauksessa, joten sen muodostumista kannattaa johtaa. (Kurvinen & Seppä 2016, 34.)

Maailman menestyneimpien yritysten, kuten Amazon, Alibaba, Apple ja Google, erinomaisuuden syy ei ole yksin heidän käyttämässään teknologiassa, vaan asiakaslähtöisyydessä. Asiakkailla ei tällöin tarkoiteta ainoastaan maksavia asiakkaita, vaan myös muita sidosryhmiä, joiden tarpeisiin halutaan vastata. Tavoitteena on nähdä ja ymmärtää piileviä tarpeita sen sijaan, että yritettäisiin myynnin ja markkinoinnin keinoin saada ihmiset haluamaan sitä, mitä on jo päätetty tehdä. (Maula & Maula 2019, 24.)

Tunnettavuuden kasvattaminen, toimintaympäristön muutos ja myynti liittyvät kiinteästi toisiinsa. Viimeistään alustatalouden nousun myötä myynnistä on tullut strateginen asia, sillä alustat muuttavat asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja alustat haastavat myyjien kykyä tuottaa arvoa yhä aikaisemmassa vaiheessa asiakkaiden ostopoluilla. Näyttää siltä, että alustapohjainen liiketoiminta korvaa perinteisemmän keskustelun ostokäyttäytymisestä. Alustapohjaisuus voi muuttaa myös liiketoimintalogiikkoja niin, että yritysten tulovirrat koostuvat selvästi isoja kerta-kauppoja pienemmistä osista. Tämä murros edellyttää vahvaa johtamista organisaation tasolla niin, että strateginen työ on yhteistä eri toimijoille, ilman perinteisiä siilorakenteita. (Hautamäki, 2020.)

Meillä Suomessa on vielä tehtävää myös tekoälyn hyödyntämiseksi myynnissä. Työtä on myös tunnettavuuden kasvattamisessa, vaikka esimerkiksi LinkedIn myynnin kanavana on maailmalla jo isojenkin kauppojen alusta ja edullinen käyttää. Myös muiden sosiaalisten medioiden hyödyntäminen suomalaisten yritysten kasvussa ja kasvun skaalaamisessa ovat vielä hyvin alihyödynnettyjä keinoja. Digitaaliset alustat tarjoavat kanavat yhteistyölle: myyjät tulevat asiakkaille tutuiksi ja myyjät tuntevat asiakkaidensa ajatukset entistä paremmin. (Kasvun ja myynnin johtaminen 2020a.)

Baumgartner ym. (2016, 175) ovat analysoineet 150 yritystä, joista vain kolmannes onnistui kasvamaan markkinoita nopeammin tilanteessa, missä heillä oli vahva myynnin kapasiteetti, mutta heikko markkinointiosaaminen. Samaan aikaan hieman alle puolet suoriutui paremmin tilanteessa, jossa heillä oli vahva markkinointi, mutta heikompi myyntiosaaminen. Jos molemmat osa-alueet olivat kunnossa, oli näillä yrityksillä keskimääräistä markkinaa kovempi liikevaihdon kasvu ja korkeampi tuottavuus. Tutkimuksessa todettiin myös, että selkeät roolitukset tuovat hyötyä. Yhteistyössä on yhteisen viestinnän, mainonnan ja myyntiprosessien lisäksi kysymys asiakkaiden tuntemisesta ja tähän liittyvistä asiakasodotuksista. Yhteistyöllä voidaan vahvistaa asiakkaan matkaa ostoprosessissa. On tutkittu, että tyypillinen B2B-asiakas käyttää keskimäärin kuutta vuorovaikutuskanavaa ostoprosessin aikana. (Baumgartner ym. 2016, 175–176.)

3.2 Myynnin ja markkinoinnin tavoitteet ja mittarit

Menestys määritellään mittaamalla (Nir 2018). Strategian avulla yritykselle laaditaan kasvutavoitteet, taktiikat ja keinot. Numeroilla johtaminen on saanut turhaan huonon sävyn, sillä numerot kuuluvat oleellisesti myös moderniin johtamiseen. Lisäksi modernin myynnin näkemyksen mukaan myynti ja markkinointi liittyvät kiinteästi toisiinsa niin, että niiden erottelu ei ole tarpeen. Jostakin syystä yritykset ovat perinteisesti panostaneet paljon myyntiin ja vähemmän markkinointiin. (Kasvun ja myynnin johtaminen 2020a.) Tämän päivän kaupallinen johtaja kuitenkin yhdistää nämä kaksi prosessia. Hänen vastuullaan on yrityksen liikevaihtoprosessi, eli kaikki se, miten markkinointi ja myynti myy. (Kurvinen & Seppä 2016, 118.)

Eteenpäin katsova myynnin johtaminen voi olla sekä strategista että taktista. Se on myös nopeutta siirtyä myynnissä alueille, missä kilpailijat eivät vielä ole. Edelläkävijyys voi olla väylä tavoittaa asiakkaista ne aikaiset omaksujat, jotka ovat esimerkiksi uusien teknologisten ratkaisujen ensimmäiset käyttäjät tai ensimmäisiä puolestapuhujia. Eteenpäin katsova strategia on myös riskin ottamista kasvun mahdollisuuksien kaupallistamisessa: resursseja kohdistetaan pitkän aikavälin mahdollisuuksiin paljon ennen kuin liikevaihtoa konkretisoituu. (Baumgartner ym. 2016, 6–7.)

Myynnin ja kasvun tavoitteisiin liittyvässä mittaamisessa kokonaisuuden ymmärtäminen voi olla yksittäisiä osatekijöitä tärkeämpää. Mittarit tulee valita niin, että niistä saatava data on luotettavaa ja niin, että ne liittyvät toisiinsa muodostaen ketjun. Ketju koostuu kolmesta osatekijästä: myynnin aktiviteettimittarit, myynnin kohteisiin liittyvät mittarit ja liiketoiminnan tulokseen liittyvät mittarit. Ketju muodostaa myynnin johtamiselle viitekehyksen, joka varmistaa toiminnan ja johtamisen fokuksen oikeellisuuden. Jos tavoitteena on liikevaihdon kasvattaminen esimerkiksi lisäämällä prospektoinnin määrää uusien asiakkaiden saamiseksi, tulee toiminnan laatu määritellä tavoitteen saavuttamiseksi. Tällä tarkoitetaan systemaattisuutta: kuinka paljon liikevaihtoa halutaan kasvattaa ja kuinka paljon prospektointisoittoja on tarkoitus tehdä. Kaikki lähtee aktiivisuudesta, eli asioista, mihin voidaan eniten vaikuttaa ja joiden kautta ketjun viimeinen osa, eli tulos, syntyy. (Jordan & Vazzana 2011.)

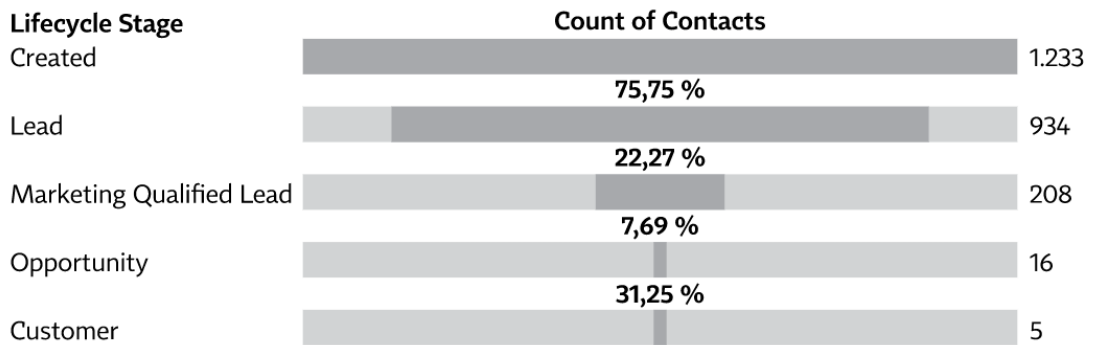
Tavoitteisiin liittyviä mittareita on kahdenlaisia: ajan tasalla kulkevia ja viiveellä muodostuvia. Näiden tasapaino on päätöksenteossa tärkeää. Ajan tasalla kulkevia mittareita ovat esimerkiksi innovaatioiden ja patenttien lukumäärä, asiakasyytyväisyys, kasvu uusilla markkinoilla ja brändin tunnettavuus. Viiveellä muodostuvia mittareita ovat puolestaan esimerkiksi nettoliikevaihto, liikevaihdon kasvu, nettovarallisuuden tuotto tai liiketuloksen kasvu. Ajantasaiset mittarit auttavat ennustamaan onnistumista tai epäonnistumista ja mahdollistavat proaktiivisen vaikuttamisen kehityksen suuntaan. Viiveellä muodostuvat mittarit ovat puolestaan tärkeitä päätöksenteon välineitä esimerkiksi yrityksen suunnan ja tulevien investointien osalta. (Nir 2018.)

Markkinaosuutta on perinteisesti pidetty yrityksen vahvuuden mittarina. Se on kuitenkin nykyhetkeä perässä tuleva indikaattori, joka kertoo enemmän aiempien toimien onnistumisesta ja muodostuu asiakkaiden aiemmin kokemasta arvosta. Esimerkiksi Applen markkinaosuus älypuhelinmarkkinoista oli hyvin pieni, ennen kuin se toi markkinoille iPhone. Vuonna 1976 markkinoille tuli Apple I, jota myytiin vain 200 kappaletta. (Abyad 2019, 13.) Toinen perinteisesti paljon käytetty mittari on arvio alan kiinnostavuudesta. Näiden kahden mittarin rinnalle on nousut mittarit kyvystä tuottaa arvoa ja innovaatioita. Asiakkaan tuotteesta tai palvelusta saama arvo ohjaa ostokäyttäytymistä ja arvo mittarina toimii näin apuna tulevien kasvunäkymien ennustamisessa. Innovointi puolestaan pitää koko toimialaa elinkelpoisena. Yhdistettynä innovaatioarvo kertoo, kuinka haavoittuva tai vahva yrityksen tarjoama strategisesti on. (Kim & Mauborgne 2017, 115–116.)

Tuottavuuden mittaamisessa voidaan käyttää IT-toimialalta tuttua SLA:ta (Service Level Agreement), eli palvelutasosopimusta, joka määrittää osapuolten vastuut, velvoitteet ja yhteistyön. Tavoitteet ovat numeerisia, esimerkiksi markkinoinnin liikevaihtotavoite, keskikaupan koko, potentiaalisten asiakkaiden määrä, prosenttiosuus markkinoinnin tuottamasta myynnistä tai prosenttiosuus kaupaksi asti edenneistä liideistä. (Kurvinen & Seppä 2016, 124–125.) Tärkeä osa kokonaiskuvaa on myös myynnin SLA. Siinä seurataan potentiaalisten asiakkaiden kontaktointinopeutta ja sitä, kuinka monta kertaa asiakkaita on yritetty tavoittaa. Useimmat modernit CRM-järjestelmät pystyvät tuottamaan tätä vertailudataa suhteessa SLA-tavoitteeseen. (Kurvinen & Seppä 2016, 128.)

Tavoitteiden toteutumisen raportoinnin tapoja on monia. Yksi havainnollistava tapa on markkinoinnin ja myynnin yhteinen kuvaaja (kuvio 1). Siitä nähdään, miten paljon kontakteja on eri asiakkuuden vaiheissa. (Kurvinen & Seppä 2016, 128.)

Contact Lifecycle Funnel ①



KUVIO 1. Markkinoinnin ja myynnin yhteinen kuvaaja (Kurvinen & Seppä 2016, 128)

Monikanavaiset B2B-myyntien strategiat perustuvat tavoitteeseen tuottaa tasa-laatuista asiakaskokemusta ja brändimielikuvaa kaikissa myyntikanavissa, puhelinmyynnistä avainasiakkaiden tapaamisiin (Baumgartner ym. 2016, 54–55.) Monikanavainen myynti tarjoaa suurta potentiaalia. Sen avulla voidaan saavuttaa jopa yli 40 prosenttia parempaa sijoitetun pääoman tuottoa (ROI) verrattuna yrityksiin, jotka käyttävät myynnissään vain yhtä kanavaa. (Baumgartner ym. 2016, 56.)

Konversion mittaamista pidetään nousevan alustatalouden maailmassa yhtenä merkittävimmistä mittareista. Se mittaa sitä, kuinka potentiaaliset asiakkaat yrityksen eri kanavia hyödyntävät. Tämä tarkoittaa esimerkiksi tietoa siitä, miten usein ja miten moni verkkosivuvierailija lataa yrityksen tuottamia sisältöjä käyttöönsä. Potentiaalinen asiakas muuttuu inhimilliseksi ihmiseksi siinä kohtaa, kun hän jättää jonkin merkin itsestään yritykselle. (Kasvun ja myynnin johtaminen 2020a.)

Perinteisille ja digitaalisille markkinoinnin kanaville on omia, erilaisia mittareita. Vaarana on, että myyjä siirtyy mittaamaan vain helpommin todennettavia digitaal-

lisen markkinoinnin vaikutuksia. Digimaailmassa tapahtuvan markkinoinnin hyötyä voidaan mitata esimerkiksi tykkäämisinä, näyttöinä, jakoina ja latauksina. Mittaaminen on helpompaa, mutta ei automaattisesti parempaa. Menetelmien erotelun sijaan tuloksellisempaan pidetään molempia markkinoinnin tapoja mittaavia mittareita, jotka tukevat yrityksen strategiaa ja tavoitteita. (Taylor 2018, 28.)

”Big datasta” puhutaan paljon, mutta sitä ei vielä hyödynnetä yrityksissä täysimääräisesti. Asiakasanalytiikan käytön on todettu tehostavan organisaation suorituskykyä sekä myynnin että liikevoiton osalta. Big data on myynninjohtamiselle enemmän kuin perinteiset CRM-työkalut ja se voi auttaa esimerkiksi tehokkuuden parantamisessa, ristiin myynnissä, segmentoinnissa tai uuden myyntiportfolion rakentamisessa. Sen käyttäminen kasvun työkaluna pitää sisällään kolme erityisen tärkeää näkökulmaa: se luo dataa eri lähteistä kilpailukyvyyn alustaksi, kohdistaa myyntiä tarkasti asiakkaiden tarpeisiin personoiden ja tekee datasta myynnin sydämen, eli tekee siitä näkyvää ja kaikkien käytettävissä olevan päätöksenteon perustan. (Baumgartner ym. 2016, 33, 36.) Numeerisen big datan lisäksi strategiatyön tueksi on käytettävissä myös laadullista dataa, jota kutsutaan thick dataksi. Tämä datakokonaisuus kuvaa ihmisten toimintaa esimerkiksi kulttuuri-sista lähtökohdista. (Leskelä, 2020.)

Markkinointiin ja tunnettavuuden kasvattamiseen liittyvä teknologinen kehitys on ollut voimakasta, mutta silti hyödyntämättömyys tai epäsopivuus käyttötarkoitukseensa nähden vaivaa edelleen monia yrityksiä (Kurvinen & Seppä 2016, 254). Teknologian kehitys ja asiakkaiden kasvavat vaatimukset ovat kuitenkin muuttaneet perinteistä ostamista niin, että viimeistään tämä kehitys edellyttää myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä. Tällä yhteistyöllä voidaan vastata muuttuvaan asiakaskäyttäytymiseen ja luoda malleja, joiden avulla voidaan hallita entistä hienojakoisempaa ja kompleksisempaa ympäristöä. (Baumgartner ym. 2016, 175.)

3.3 Myyntistrategia

Ammattimainen myynti ja myynnin johtaminen ovat kohdanneet viime vuosikymmeninä suuren murroksen. Myyjävetoisen prosessin sijaan myynnistä on tullut arvonluonnin prosessi, jota toteutetaan yhdessä asiakkaan kanssa. Koska myynti työskentelee yhä monimutkaisemmissa ja vaativimmissa ympäristöissä, on

myynnistä tullut strateginen toiminto ja se vaatii uudenlaisien osaamisten ylläpitoa ja kehittämistä. (Cuevas ym. 2016, 13.)

Hyvän myyntistrategian merkitys on myyntiä ohjaavassa vaikutuksessa maailmassa, missä asiakkaiden ostokäyttäytyminen ja markkinat muuttuvat koko ajan. Hyvin laadittuna sen on todettu parantavan myynnin tuloksia ja kannattavuutta ja parhaimmillaan myyntistrategia ohjaa myynnin resursseja ja ajankäytön kohdistumista. Resurssien käyttöä tukeva myyntistrategia perustuu systemaattiseen ajatteluun siitä, miten myyntiorganisaation kannattaa toimia. Myyntistrategian toimintaa ohjaava vaikutus edellyttää asiakkaiden tuntemista, sillä silloin asiakkaista voidaan muodostaa segmenttejä ja prioriteetteja. Tämän jälkeen voidaan valita sopivat myynnin mallit ja kanavat, joihin kuuluu myynnin prosessit ja asiakkuudenhoito. (Muutakin kuin mahtipontisia... 2020.)

Myyntistrategian laadintaan on olemassa erilaisia työkaluja strategiaprosessia helpottamaan, sillä strategian ja ylivoimaisen asiakashyödyn kiteyttäminen vaatii paljon työtä. Strategiatyön vaativuus saattaa olla yksi syy siihen, miksi laadukas strategia puuttuu monelta yritykseltä. Hyvän strategian sanotaan kuitenkin olevan myynnin tehokkain työkalu. Myyntistrategia koostuu karkeasti kahdesta osasta: asiakkaan tarpeet ja myyjän organisaatiossa oleva vahva, uniikki osaaminen. (Tuominen 2020a.) Myyntistrategiaan kuuluvat myös toimintaa ohjaavat tavoitteet, sillä muuten strategia saattaa jäädä vain visioksi. (Muutakin kuin mahtipontisia... 2020.)

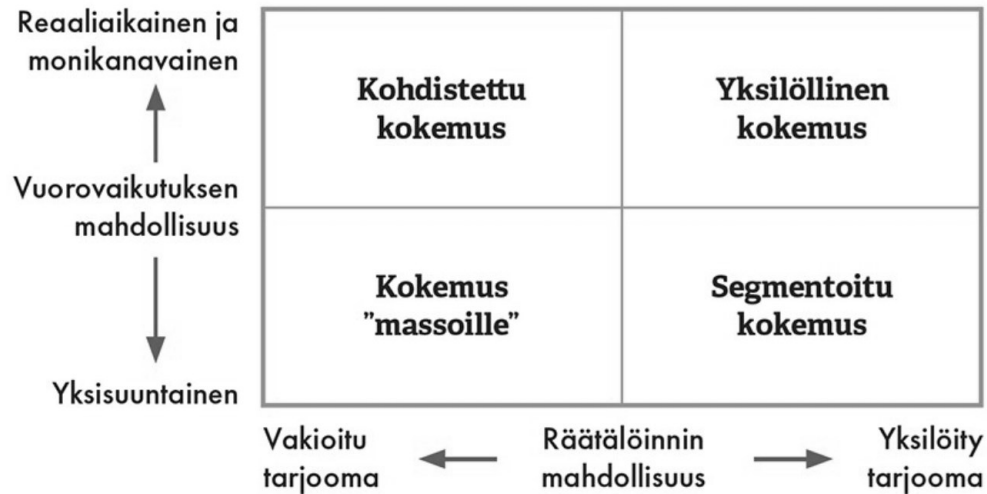
Kun omat erityiset osaamiset tunnistetaan, on tärkeää oppia viestimään ne asiakkaille syntyvänä hyötynä: hyvä myyntiviesti antaa asiakkaalle syyn ostaa. Näkemäänsä hyötyä potentiaalinen asiakas vertaa kilpailijan tuottamaan hyötyyn. Asiakas tekee ostopäätöksen hyötyjen perusteella, joko tiedostaen tai tiedostamattaan ja tähän päätöksentekoon voi B2B-myyjä myyntiviestillään ja sen osuvalla sisällöllä vaikuttaa. On tavallista, että hyötykokemus menee tuoteominaisuuksien edelle. (Tuominen 2020a.) Ostopäätökset ovat usein myös emotionaalisia. Niitä voidaan perustella tuoteominaisuuksilla tai datalla, mutta todellisuudessa asiakas ostaa yhteistyötä ja sitä, mitä myyjä edustaa asiakkaalle emotionaalaisella tasolla. Ihmisten välinen vuorovaikutus ja luottamus merkitsevät lopulta eniten koetun hyödyn lisäksi. (Taylor 2018, 16.)

Oleellinen osa B2B-myyntistrategiaa on myös arvolupauksen luominen ja viestiminen, mutta vain alle 10% yrityksistä on siinä onnistunut. Arvolupaus koostuu kolmesta osasta: arvo määrittäminen, arvon vertailu ja vaikutuksen arviointi. Määrittäminen on arvolupauksen avainelementtien kirkastamista. Se on myös sen ymmärtämistä, mitä asiakkaat yritykseltä odottavat ja miten arvolupaus heitä hyödyttää. Arvon vertailussa arvolupauksia verrataan kilpailijoiden arvolupauksiin ja siihen, onko arvolupaus valituille asiakassegmenteille relevantti. Arvolupauksen vaikuttavuuden arvo liittyy asiakkaan kokemaan hyötyyn hänen omassa liiketoiminnassaan ja hänen asiakkaidensa kanssa syntyneeseen hyötyyn. (Cuevas ym. 2016, 118.)

Myyntistrategia ei siis ole yksin kaupan aikaansaamista, vaan sen ydin on siinä, miten rakennetaan ylivoimaista asiakashyötyä. Hyötyä ei voi ”toimittaa paikalle”, vaan se on jotakin sellaista, mikä syntyy asiakkaan arjessa yhteistyön tuloksena. Jotta myyjä pystyy määrittelemään tuottamansa hyödyn, on hänen ensin tunnettava asiakkaansa, sillä myytävien tuotteiden ja palveluiden vahvuudet voivat merkitä eri asioita eri asiakkaille. Samalla tärkeää on myös rajaukset: hyötyä ei voida tarjota kaikille, joten hyvä myyntistrategia ottaa kantaa myös siihen, mitä ei tehdä. (Tuominen 2020a.)

Modernin myynnin ytimessä on asiakkaiden ja heidän tarpeidensa tunteminen sekä asiakkaiden auttaminen ostoprosessin eri vaiheiden läpi. Myyjän on vaikea päästä kaupantekovaiheeseen, jos ei ole pystynyt olemaan avuksi jo asiakkaan tiedonhakuvaiheessa. Perinteiseen myyntitapahtumaan keskittyvän myynnin sijaan ostopolku jaetaan nyt asiakasnäkökulmasta useampaan vaiheeseen: tietämättömyys, tarpeen tiedostaminen, ratkaisun etsintä, vaihtoehtojen vertailu, päätös ja hankinnan jälkeinen aika. (Kurvinen & Seppä 2016, 132, 135.)

Digitalisaatio tarjoaa uusia ratkaisuja asiakkaiden verkkokäyttäytymisen ja ostopolun analysointiin sekä yksilölliseen, relevanttiin markkinointiin. Hyödyntämällä näin saatua dataa, voidaan asiakkaille tarjota yksilöllisiä kokemuksia. Mitä pidemmälle yksilöllistämässä päästään, sitä paremmat mahdollisuudet yrityksellä on kilpailuedun luomisessa. Alla olevassa kuvassa (kuviokuva 2) on havainnollistettu vuorovaikutuksen ja asiakaskokemuksen räätälöinnin luomia mahdollisuuksia. (Korkiakoski 2019, 59–60.)



KUVIO 2. Vuorovaikutuksen ja asiakaskokemuksen räätälöinti yksilölliseksi (Kor-kiakoski 2019, 60)

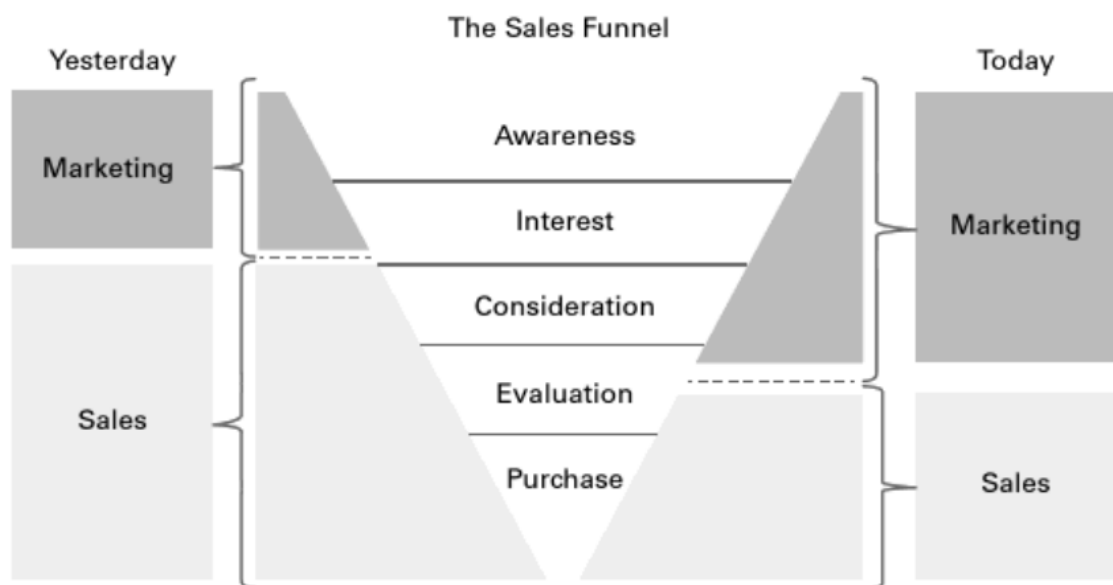
Asiakaspalvelu on usein asiakkaille se taho, joiden kanssa he ovat eniten tekemisissä ja siellä työskentelevät henkilöt voivat olla niitä, jotka tuntevat asiakkaat parhaiten. Voi hyvin olla, että näin syntyy hyvinkin luottamuksellisia asiakassuhteita ja tämä kannattaa hyödyntää myynnissä. Kysymys on siis monikanavaisesta myynninjohtamisesta ja organisaation rakentamisesta niin, että toiminnot eivät ole erillisiä siloja, vaan asiakkaan ostopolulla yhteistyötä tekeviä toimijoita. Hyvä lähtökohta on ajatus siitä, että asiakkaan sitoutuminen asiakassuhteeseen on ansaittava. (Baumgartner ym. 2016, 62.)

Myynnin ja markkinoinnin historia on ollut pitkään tiukastikin eri uria pitkin kulkeva ja tämä on näkynyt yrityksissä erillisinä toimintoina. Yksi modernin B2B-myynnin perusasioista on kuitenkin näiden toimintojen yhdistäminen tukemaan toisiaan ja asiakkaan matkaa. Suomeen myynnin ja markkinoinnin synergiaetu-ajattelu on saapunut alle kymmenen vuotta sitten. Tässä voi olla syy siihen, että asia voi tuntua vieraalta ja organisaatioiden sisäinen työnjako ja organisointi ei vielä tue tällaista toimintatapaa. (Differo 2020.) Yksi teemoja yhdistävä strategiatyön malli on esimerkiksi sisältöstrategia. Sisältöstrategiasta lisää luvussa 3.4.2.

3.4 Markkinointistrategia

Hyvä markkinointi lähtee tavoitteista, vasta sitten tulevat työkalu- ja menetelmävalinnat tavoitteiden toteuttamiseksi (Taylor 2018, 28). Vielä vuosikymmen sitten

B2B-ostajan matka oli suoraviivainen ja markkinoinnin tehtävä oli täyttää myyntisuppilon yläpää pr-toiminnan ja tuote-esittelyjen tyypisillä asioilla. Markkinoinnin murros on aikaansaanut sen, että markkinointi ”omistaa” isomman osan niin kutsutusta myyntisuppilosta eli myyntiprosessista ja asiakkuuden vaiheista, kuten alla olevasta kuvasta (kuvio 3) käy ilmi. Markkinoinnin murroksen tunnistamisesta huolimatta monissa yrityksissä toimitaan usein edelleen perinteisen myyntitunnelin lineaarisin menetelmin. Parhaimmillaan myyntitunneli luo perustan ymmärtää asiakkaan matkaa ja toimii markkinointistrategian perustana. (Taylor 2018, 12.)



KUVIO 3. B2B-myyntin myyntisuppilo eilen ja tänään (Taylor 2018, 12)

Lisääntyvä kompleksisuus ja monikanavaisuus on muuttanut asiakkaiden ostamista ja ostokäyttäytymistä pysyvästi. B2B-myyntissä ostajiin on vaikutettu monta kertaa jo ennen kuin hän tapaa myyjän kanssa. Myös asiakkaan päätöksentekoprosessi voi olla jo pitkällä, ennen ensimmäistä myyjän tapaamista. Asiakkaat voivat halutessaan olla jopa täysin näkymättömiä siihen saakka, kunnes ovat valmiita ostopäätökseen. (Taylor 2018, 11.)

Strategisen markkinoinnin tavoitteena on luoda kilpailuetua ja ymmärtää, millä markkinoilla, miten ja milloin yrityksen kannattaa kilpailla. Pysyvän kilpailuedun rakentaminen on digitalisoituneessa ja globaalissa maailmassa vaikeaa, joten huomio kiinnittyy asioihin, joilla pysytään kilpailijoita edellä ja joilla asiakasarvoa tuotetaan. (Kurvinen & Seppä 2016, 37.) Markkinointistrategia sisältää päätökset

asiakasvalinnan perusteisiin, asiakaskokemuksen tuottamiseen, asiakaslupauksen muotoon ja brändiin liittyen sekä käsityksen markkinoista ja kilpailijoista. Strategian toteuttamisen tueksi laaditaan markkinointisuunnitelma, joka sisältää alusta- ja kanavavalinnat ja viestintäsuunnitelman. (Kurvinen & Seppä 2016, 17.)

Tärkeä osa-alue on markkinoinnin johtaminen arjessa: miten asiakkaille syntyvää hyötyä konkretisoidaan ja miten hyödyn muodostumista mitataan. Toinen tärkeä kokonaisuus on jatkuva kehittäminen: miten toimintaa parannetaan jatkuvasti säilyttäen toimivat käytännöt ja oppien epäonnistumisista. Kolmas tärkeä osa-alue on kyky käydä asiakasdialogia. Dialogin avulla voidaan ymmärtää se, miten ja miksi asiakkaat reagoivat tietyllä tavalla ja se, kuinka hyvin asiakkaisiin vaikuttamisessa onnistutaan. (Kurvinen & Seppä 2016, 17.)

3.4.1 Ketterä markkinointi

Ketterän markkinoinnin taustalla on ohjelmistokehityksen Lean-ajattelu. Sillä tavoitellaan hukan vähentämistä nopeuden ja sopeutumiskyvyn lisäämiseksi ja asiakasarvon kehittämiseksi. Lean-ajattelun ytimessä ovat jatkuva oppiminen ja vaiheittainen kehitystyö. (Kurvinen & Seppä 2016, 64.) Ketterä markkinointi tarjoaa ratkaisuja yritysten tarpeisiin päästä nopeammin markkinoille, saada aikaan muutoksia, parantaa tuottavuutta ja tuottaa relevanttia asiakasarvoa. Alla olevassa kuvassa (kuvio 4) on kuvattu näissä osatekijöissä koettuja haasteita ja ketterästä markkinoinnista saatuja hyötyjä. (Kurvinen & Seppä 2016, 63.)

YRITYSTEN TARPEET

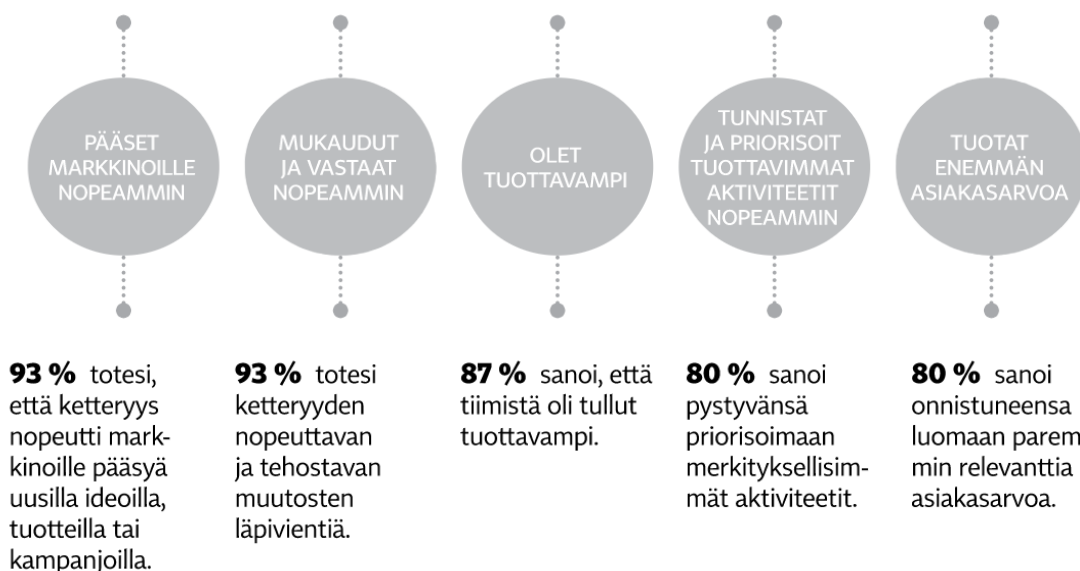
88 % yrityksistä kertoi haasteekseen päästä nopeammin markkinoille.

91 % yrityksiä kertoi haasteekseen saada muutokset käyntiin nopeasti ja tehokkaasti.

96 % sanoi haluavansa tehdä tiimistään tuottavamman.

88 % halusi priorisoida merkityksellisiä aktiviteetteja paremmin.

89 % kertoi haluavansa tuottaa paremmin relevanttia asiakasarvoa.



KUVIO 4. Ketterän markkinoinnin tarjoamat hyödyt (Kurvinen & Seppä 2016, 63)

Kaikki nimetyt haasteet muodostavat kehityskohteita valtaosassa yrityksiä. Etenkin sekä kyky mukautua ja vastata muutokseen että tuottavuuteen liittyvät ongelmat haastavat monia yrityksiä. Myös muut elementit, eli markkinoille pääsy, aktiiviteettinen tunnistaminen ja priorisointi sekä asiakasarvon kasvattaminen, näyttävät haastavina kokonaisuuksina valtaosassa yrityksiä. Ketterän markkinoinnin menetelmät näyttävät vastaavan näihin haasteisiin hyvin. Etenkin koetut hyödyt korostuvat nopeammassa markkinoille pääsyssä sekä tehokkaammassa muutosten läpiviennissä. (Kurvinen & Seppä 2016, 63.)

Ketterälle markkinoinnille on määritelty ominaispiirteitä. Ensimmäinen on todennetun oppimisen uskomuksia suurempi arvo. Toiminnassa hyödynnetään palautesilmukkaa: toteuta-mittaa-opsi. Toinen piirre on se, että iteratiiviset projektit syrjäyttävät isot hankkeet. Liikkeelle lähdetään pienellä suunnittelulla, matkaa mitataan ja siitä opitaan. Kolmas piirre on markkinointi, jota toteutetaan nopealla syklillä ja toimintaa ohjaa asiakasarvon näkökulma. Neljäs ketterän markkinoinnin piirre on asiakkuuden ymmärtäminen prosessina: mitä paremmin asiakas tunne-

taan, sitä parempiin tuloksiin markkinoinnilla päästään. Viides piirre on mukautuva suunnittelu, minkä avulla pystytään reagoimaan nopeasti. (Kurvinen & Seppä 2016, 68.)

3.4.2 Sisältö- ja suhdemarkkinointi

Sisältömarkkinointi tarkoittaa asiakkaan aikakauden ajattelutapaa. Sen tavoite on yksinkertainen: muutetaan markkinointi palveluksi ja tuotetaan relevantteja sisältöjä nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille. Sisältömarkkinointi tarjoaa keinon tunnettavuuden kasvattamiselle arvon luonnin kautta sekä kanavan maineen ja mielipidejohtajuuden rakentamiselle. (Kurvinen & Seppä 2016, 182.) Sisältömarkkinoinnin käsite sisältyy sisältöstrategiaan niin, että se on sisältöstrategian tavoitteellista toteuttamista ja asiakkaisiin vaikuttamista (Keronen & Tanni 2017, 30). Parhaimmillaan sisältömarkkinointi on silta strategian ja asiakashankinnan välillä, kuten alla olevassa kuvassa (kuvio 5) on esitetty. Asiakkaan polulla hänen roolinsa muuttuu vaiheittain tuntemattomasta suosittelijaksi ja tietoisuus tarjoamasta kasvaa kokemukseksi. Kuvassa on esitetty myös yrityksen sisältömarkkinoinnin työvaiheet, joita ovat asiakkaiden tavoittaminen, aktivointi, vaikuttaminen ja siouttaminen. (Aava & Bang 2020.)



KUVIO 5. Sisältömarkkinoinnin rooli strategian ja asiakashankinnan tukena (Aava & Bang 2020)

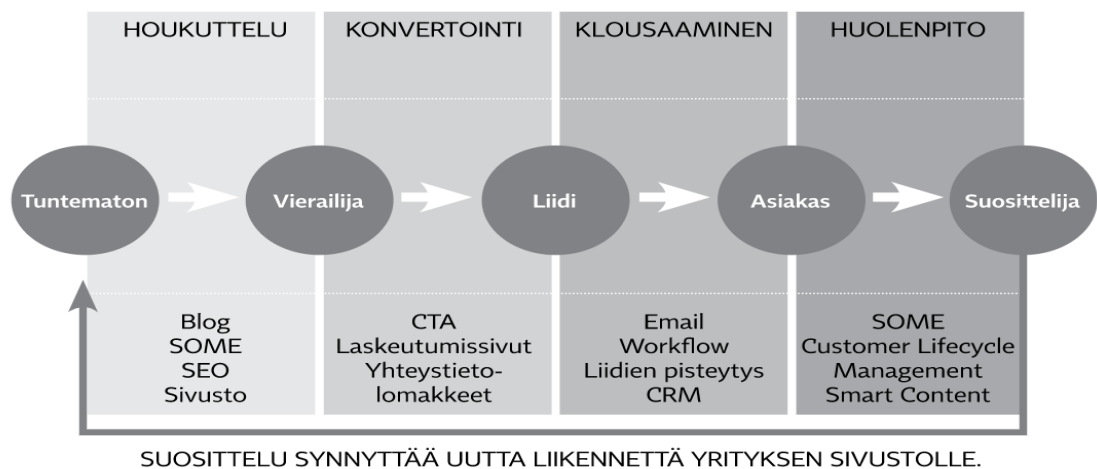
Sisältöstrategian avulla voidaan tunnistaa ne strategiset painopisteet, joihin voidaan vaikuttaa sisällöillä (Keronen & Tanni 2017, 28–29). Sisältöstrategia ottaa kantaa myös siihen, miten ostajapersonat luodaan ja millaiset sisältöpolut näille ryhmille kohdistetaan sekä siihen, miten onnistumista ja tavoitteisiin pääsemistä mitataan (Keronen & Tanni 2017, 25). Kun ostajapersonat on määritelty, voidaan asiakasta johdattaa sisältöpolulla vaiheesta toiseen. Polkujen avulla asiakas saa etsimäänsä informaatiota ja sisältöpolku auttaa myyjää hallitsemaan kokonaisuutta. Sisältöjen ohjaavuus ei tietenkään pakota asiakasta mihinkään, mutta polun puuttuminen voi tuntua asiakkaasta kuin olisi eksyksissä. Polku alkaa asiakkaan varhaisesta kiinnostuksesta ennen ostopäätöstä ja vie asiakkaan ostoprosessin läpi asiakkuuteen saakka. (Keronen & Tanni 2017, 162, 164.) Tehokasta markkinointia syntyy menetelmien yhteistyöstä: ketterän markkinoinnin keinoin voidaan rakentaa ostoprosessit ja ostopolut. Ostoprosessin vaiheita ovat tarpeen tunnistaminen, tiedonhaku, vaihtoehtojen vertailu, ostopäätös ja ostamisen jälkeinen aika. (Kurvinen & Seppä 2016, 63.)

Suhdemarkkinointi painottaa sisältöstrategian tapaan asiakassuhteiden ja luottamuksen rakentamista ja syventämistä pitkäaikaisiksi siteiksi. Aiemmin myynti on ollut enemmän yrityksen ja asiakkaiden välinen linkki, mutta nykyään myös markkinoinnin rooli on merkityksellisiä suhteita ja sidoksia rakentava sekä asiakkaita kuunteleva ja auttava. Tämä kehitys yhdistää myyntiä ja markkinointia yhteistyöhön oman organisaation ja asiakkaiden eduksi. Myynti voi hyvän asiakastunteuksensa avulla vahvistaa luottamusta edelleen ja näin jokainen asiakkaan kontaktipiste voidaan hyödyntää tehokkaasti. (Cuevas ym. 2016, 6.)

Suhdemarkkinointia laajempi käsite on suhdemyynti. Siinä asiakasta tuetaan hänen kulloisessakin ostopolun vaiheessa. Suhdemyynti korostaa myyjien roolin muutosta pelkästä myynnistä asiakastyytyväisyyden ja lojaalisuuden ylläpitäjiksi ja kasvattajiksi. Suhdemyyntiin liittyvä termi on myös asiakasorientoitunut myynti, missä arvонуonti asiakkaille ja työskentely tulevaisuuden ostotapahtumien eteen on muuttanut myyjän roolia ja myynnin luonnetta jatkuvammaksi. (Cuevas ym. 2016, 7.)

3.4.3 Inbound-markkinointi ja kasvuhakkerointi

Inbound-markkinoinnissa on sisältömarkkinoinnin tavoin kysymys myyjän osaamisen osoittamisesta ja luottamuksen rakentamisesta sisältöjen avulla. Siinä potentiaalinen asiakas jättää myyjäorganisaatiolle yhteystietonsa sen jälkeen, kun on omasta aloitteestaan tutustunut ja kiinnostunut yrityksen tuottamista sisällöistä. (Kurvinen & Seppä 2016, 187.) Onnistunut inbound-markkinointi koostuu kolmesta osasta: asiakkaan tunteminen, relevanttien sisältöjen tuottaminen ostopolun kaikkiin vaiheisiin ja taito optimoida tuloksia tiedon perusteella. Tärkeänä pidetään sen tunnistamista, millaisia tyypilliset asiakkaat ovat ja missä roolissa he ostoprosessiin osallistuvat. (Kurvinen & Seppä 2016, 200–201.) Inbound-markkinoinnin prosessi on järjestelmällinen neljän vaiheen malli. Vaiheita ovat houkuttelu, konvertointi, kaupan päättäminen eli kloussaaminen ja huolenpito. Alla olevasta kuvasta (kuvio 6) käy vaiheiden lisäksi ilmi myös esimerkkejä käytettävistä alustoista. (Kurvinen & Seppä 2016, 187.)



KUVIO 6. Inbound-markkinoinnin neljä vaihetta (Kurvinen & Seppä 2016, 188)

Houkutteluvaiheen tarkoituksena on saada ostajapersonat ja päätöksiin vaikuttajat vierailemaan yrityksen sivustoilla. Tässä hakukokeet ovat oleellisessa roolissa. Ne nostavat ensimmäisten hakutulosten joukkoon korkeatasoisimmiksi arvioimansa hakutulokset. Menetelmää pidetään optimaalisena, sillä hakukoneen kautta tulevat vierailut sivustoille perustuvat asiakkailla olevaan, jo tunnistettuun tarpeeseen. Toinen tehokas keino houkuttaa kävijöitä sivustoille on sosiaalinen media. Sosiaalinen media tarjoaa mahdollisuuden myös mielipidejohtajuuden ta-

voitteluun, sillä sosiaalisessa mediassa voi avata keskustelua tärkeinä pitämistään teemoista ja kasvattaa näin yrityksen tunnettavuutta. (Kurvinen & Seppä 2016, 189.)

Toisen, konvertointi-vaiheen, keskeisenä tavoitteena on ansaita markkinointilupa asiakkaalta. Tällöin potentiaalinen asiakas haluaa jättää yhteystietonsa myyjäorganisaation käyttöön. Tämän kaltainen konvertointi kääntää perinteisen myynnin prosessin kylmäsoittamisesta ja asiakastarpeiden etsimisestä asiakkaalta tulevaan kiinnostukseen ja siihen vastaamiseen. (Kurvinen & Seppä 2016, 191.) Kolmannen vaiheen, klousaamisen, tarkoitus on tunnistaa asiakkaiden joukosta kaikkein potentiaalisimmat ja kohdistaa yrityksen resursseja eniten heihin. Markkinointiautomaation avulla asiakasta voidaan auttaa ostoprosessissa eteenpäin ja tarjota hänelle häntä kiinnostavia sisältöjä. Asiakaskäyttäytymisen perusteella potentiaalisista asiakkaista muodostetaan liidejä, joita myynti lähtee työstämään edelleen ja neljäntenä vaiheena pitämään heistä huolta. (Kurvinen & Seppä 2016, 196.)

Inbound-markkinoinnissa käytettäviä työkaluja on paljon. Yksi niistä on kasvuhakkerointi, mikä on syntynyt startup-yritysten tarpeista saada aikaan nopeaa kasvua. Tavoitteen tueksi ja työkaluksi myynti, markkinointi ja viestintä on yhdistetty yhdeksi kokonaisuudeksi. Onnistumista mitataan ja arvioidaan kasvun pohjalta. (Kurvinen & Seppä 2016, 205, 246.) Kasvuhakkeroinnin etuja ovat toiminnan nopeuden ja kokeilujen yhdistäminen, mitkä mahdollistavat nopean oppimisen jopa päivätasolla. Työkalun toinen etu on asiakkailta saatava palaute, sillä yrityksen kilpailukyky mitataan asiakkaiden kokeman arvon kautta. Asiakas palaute on välittömämpi mittari, kuin esimerkiksi liikevaihdon muutosten seuranta. Liikevaihdon kääntyessä lasku-uralle on yritys usein jo myöhässä selvittämään sitä, miksi asiakkaat eivät ole olleet tyytyväisiä yrityksen toimintaan. Kasvuhakkeroinnin kolmas vahvuus on eri liiketoimintojen saumaton yhteistyö. Sen onnistumiseksi organisaatorakenteet tulee rakentaa yhteistyötä tukeviksi samoin kuin tiimien roolitukset erilaisia osaamisia edustaviksi. Organisaatorakenteeseen kuuluu dataorientoituneisuus ja yhteisen asiakasdatan aktiivinen hyödyntäminen. (Mattinen 2020, 97–98.)

Asiakkuuksiin liittyvä data-analytiikka on ollut olemassa jo pitkään. Monella yrityksellä on kuitenkin vielä paljon opittavaa datan hyödyntämisen tuomista mahdollisuuksista ja datan tarjoamasta liiketoiminnan kasvun tuesta. (Mattinen 2020, 125.) Yksi ominaispiirre kasvuhakkeroinnille on myös tulevaisuusorientaatio, jolloin kehittämistä ylipäänsä pidetään keskeisenä. Aito kehittämisen kulttuuri houkuttelee ympärilleen myös kumppaneita. (Mattinen 2020, 97–98.)

Kasvuhakkerointiin kohdistuu myös kritiikkiä. Sitä saatetaan pitää vain vanhojen menetelmien yhdistelmänä tai pelkkänä prospektointina. Osa kritiikistä saattaa osoittaa sitä, miten kaukana perinteinen markkinointi tai koko yritys voi asiakkaista vielä olla. Pienten kasvuyritysten yksi menestystekijä saattaa olla se, että heillä on harvoin erillistä resurssia myyntiin tai markkinointiin, joten nämä tehtävät kuuluvat luonnostaan kaikkien rooliin. (Mattinen 2020, 125.)

4 MODERNIN MYYNNIN JOHTAMINEN

4.1 Organisaatioiden murros

Intel Corporationin pitkäaikainen johtaja Andy Grove muistetaan hänen kyvyttään hahmottaa ja muotoilla teknologiaa ja liiketoimintaa. Hän käytti termiä ”strateginen käänne” kuvaamaan sitä hetkeä bisneksessä, kun uusi teknologia mahdollistaa sellaisen muutoksen, mikä muuttaa olennaisesti tapaa tehdä. Tällainen käänne on tapahtunut vuosikymmen sitten esimerkiksi musiikkibisneksessä, kun musiikin jakelu siirtyi internetiin. Alan suurin toimija on nykyään Apple, vaikka se ei ole myynyt yhtään levyä. (Tuominen 2017, 16.)

Digitalisaatio edustaa uutta teollista vallankumousta. Menestyvien yritysten elinikä on laskenut ja laskee edelleen. Yritysten keskimääräinen elinikä oli vielä 1970-luvulla 75 vuotta, mutta nykyään sen arvioidaan olevan enää 15 vuotta. Digitalisaatio arkipäiväistää teknologiaa ja nostaa asiakkaan yrityksen toiminnan keskiöön uudella tavalla uudistaen näin liiketoimintoja ja ansaintamalleja. Kysymys ei ole vain prosessien automatisoinnista, vaan kokonaan uusista liiketoimintamalleista. Digitalisaation tuomat mahdollisuudet eivät edellytä johdolta taituutta, mutta sen tarjoamat mahdollisuudet saadaan hyödynnettyä vain, jos ollaan valmiita miettimään uudelleen johtamisen tavat, osaamisvaateet ja roolit. (Kurvinen & Seppä 2016, 22–23.)

Modernin käsityksen mukaan asiakaslähtöiset organisaatorakenteet ajavat tuotelahtöisten organisaatioiden ohi. Tämän päivän asiakaslähtöinen organisaatio ei perustele olemassaolonsa syytä pitkällä historialla, yrityksen koolla tai erinomaisilla tuotteilla. Monia näistä asioista pidetään modernin myynnin maailmassa jo itsestään selvyyksinä. (Keronen & Tanni 2017, 39.) Yksi suurimmista modernin myynnin tuomasta muutoksesta liittyy asiakkaisiin. Aiemmin asiakkaat nähtiin tavoittelun kohteina, kun nyt heidät nähdään aktiivisina osallistujina arvon luontiin. Ammattimaisessa myynnissä asiakas identifioidaan toiminnan keskipisteeksi ja myynnin prosessit muokataan asiakkaan tarpeiden mukaan. (Cuevas ym. 2016, 93.)

Myyntiä on pitkään pidetty erillisenä toimintona yrityksen muista toiminnoista. Siihen ei ole kehittynyt samalla tavalla kurinalaisuutta, analytiikkaa tai johdonmukaisuutta, kuin organisaatioiden muihin toimintoihin. Samaan aikaan teknologiat ovat muuttaneet yritysten muita toimintoja, kuten johtamista, markkinointia ja tuotantoa. Tämän murroksen nähdään muuttavan myös myynnin toimintatavat. (Jordan & Vazzana 2011.) Myynnin transformaatiosta voidaan tunnistaa kolme päätrendiä: ammattimaisen ostamisen odotukset ja luonne ovat muuttuneet, teknologian tarjoamat mahdollisuudet esimerkiksi myynnin tehostamiseen ovat kasvaneet sekä globalisaatio ja kilpailu ovat vahvistuneet (Cuevas ym. 2016, 8). Kysymys ei lopulta ole teknologioista tai raportoinnista, vaan siitä miten myyntiä johdetaan (Jordan & Vazzana 2011).

Alustatalous vastaa myynnin transformaation tuomiin muutoksiin. Alustat tuovat yhteen eri toimijoita ja syntyvissä verkostoissa toimijat tuottavat arvoa toisilleen. Kysymys ei siis ole enää perinteisistä kohdemarkkinavalinnoista, vaan alustoille rakentuvista verkostoista, missä asiakasarvoa syntyy. Kehitys haastaa perinteisiä myynnin operaatioita ja edellyttää yksilötasolla jatkuvan oppimisen kautta tapahtuvaa kehittymistä. (Hautamäki 2020.)

4.2 Asiakaskokemuksen johtaminen

”Asiakkaat eivät enää vain halua ostaa tuotetta, asiakkaat haluavat ostaa palvelua ja arvoa liiketoiminnalle ja tällöin myyntiosaaminen nousee keskiöön.” (Hautamäki 2020).

Suomalaisten yritysten investoinnit tuotekehitykseen ja tutkimukseen ovat laskeutuneet samalle tasolle kuin 20 vuotta sitten ja näin ollen myös asiakaslähtöisyyden kehittyminen on vielä kesken. Kehittäminen edellyttää sellaista johtamista, jolla liiketoiminnan kehitys tuottaa uutta asiakasarvoa. (Mitronen & Raikaslehto 2019, 34, 39.) Modernin myynnin rooli on identifioida asiakkaille arvoa tuottavia mahdollisuuksia (Cuevas ym. 2016, 3).

Moderni B2B-myynti on asiakkaiden ajattelun haastamista. Asiakkaat arvostavat myyjän näkemyksellisyyttä ja ratkaisuja; sitä, että B2B-myyjä on perehtynyt asioihin asiakkaan puolesta maailmassa, missä tietoa on rajattomasti saatavilla.

Myyjän rooli on auttaa asiakasta ymmärtämään, mitä kehitys ja eri vaihtoehdot tarkoittavat asiakkaalle hänen tilanteessaan. Tämä kysyy myyjältä hyvää itsetuntoa, näkemystä, kokemusta ja kykyä johtaa. Asiakkaat eivät myöskään aina ymmärrä omaa tarvettaan tai myytävät kokonaisuudet voivat olla abstrakteja niin, että niiden ymmärtäminen on muuttunut asiakkaille vaikeaksi. (Kasvun ja myynnin johtaminen 2020a.) Parhaat myyjät ovat hyvän asiakastuntemuksen lisäksi toimialatuntijoita ja sen vuoksi kyvykkäitä muuntamaan makrotason ilmiöitä opportunistiseksi myynniksi, missä kasvua syntyy erilaistumisen kautta muuttuvassa toimintaympäristössä (Baumgartner ym. 2016, 5). Myynti on entistä monikanavaisempaa, mutta silti ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa syntyvä arvo on edelleen merkittävää (Cuevas ym. 2016, 3).

Asiakkaita yhdistää toimialariippumattomasti se, että he etsivät pitkäaikaisia kumppaneita ja sellaisia palveluja ja tuotteita, jotka integroituvat kiinteästi heidän toimintaympäristöihinsä. Se, millaiset valmiudet myyjällä on joko integroida tai toimia integraattorina näissä ekosysteemeissä, on ensiarvoisen tärkeää. Tämä tarkoittaa sitä, että menestyminen on toimimista osana laajaa arverkostoa, ei yksin tekemistä. Omalla toiminnalla pitää pystyä luomaan laajempaa merkitystä ja rohkeaa uudistumista, asiakasta unohtamatta. (Keronen & Tanni 2017, 22.)

Vahva sidos ja paras asiakaskokemus muodostuvat tunneyhteyden pohjalta, pelkkä paras tuote tai palvelu ei siis enää yksin riitä (Kurvinen & Seppä 2016, 102–103). Jopa kaksi kolmasosaa asiakaskokemuksesta on todettu olevan tunteita ja suuri kehittämisen potentiaali liittyy ihmisten välisen vuorovaikutuksen lisäksi tunteen ja teknologian yhdistymiseen (Korkiakoski 2019, 52). Näistä syistä yksi yrityksen tärkeistä prosesseista on tuottaa, johtaa ja mitata asiakkaan kokemuksia ja elämyksiä. Mikäli asiakaskokemus on suunnittelematon, niin asiakkaan odotusten ylittäminen jää satunnaiseksi. (Kurvinen & Seppä 2016, 102–103.)

Asiakaskokemuksen ja liiketoiminnan kehittäminen kulkevat yhdessä: yksittäisen prosessin muuttaminen ei muuta yrityksen kehittämistyötä ketteräksi, vaan kysymys on ajattelutavasta. Kun toimintaa ohjataan asiakkaalle tuotetun arvon näkökulmasta, saadaan organisaatio muutettua asiakaskeskeiseksi arvontuottajaksi ja kykeneväksi toimimaan muuttuvassa toimintaympäristössä. Ketteryys vaatii paljon yhteistyötä, avoimuutta ja kokeilukulttuuria, missä myös epäonnistumisille

on sijaa. Jatkuva keskustelu asiakkaiden kanssa pitää huolen siitä, että fokus pysyy asiakasarvon tuottamisessa. (Kurvinen & Seppä 2016, 70–71.)

Myynnin kompleksisuus on lisääntynyt ja myynti ei ole enää yksilötyötä, vaan myynnin luonne on muuttunut tiimityöksi ja yhteiskehittämiseksi asiakkaiden kanssa. Myynnin transformaatio perinteisestä tuotelähtöisestä myynnistä asiantuntijamyynnin kautta kumppanuuksiin on merkittävä. (Kasvun ja myynnin johtaminen 2020a.) Asiakkaiden rooli on tärkeä jo tuotekehitysvaiheessa, koska siihen osallistumalla he pystyvät vaikuttamaan lopputulokseen. Tämä ei vain syvennä asiakassuhdetta, vaan vahvistaa sitoutumista: asiakas kokee omistajuutta yhdessä rakennettuihin ratkaisuihin. Myyjä ei enää vain myy, vaan on yhä laajemmin mukana ratkaisemassa asiakkaan liiketoiminnan haasteita. (Baumgartner ym. 2016, 95, 98.)

Asiakkaiden aseman korostuminen ei välttämättä tunnu mullistavalta, mutta monet organisaatiot ovat joutuneet myöntämään, että viime vuosikymmenet suhtautuminen asiakkaisiin on ollut organisaatiolähtöistä. Tällöin asiakkaiden tunteminen tai heidän odotusten ylittäminen ei ole korostunut yrityksen toiminnassa. (Maula & Maula 2019, 48.) Katseen kääntäminen asiakaslähtöisyyteen ei ole välttämättä helppoa rationaaliseen ja organisaatiolähtöiseen toimintatapaan totuneille organisaatioille. Asiakaslähtöisyys edellyttää uudenlaista asiakassuhteiden rakentamista ja sellaisia empatiataitoja, mitkä voivat tuntua myyjäorganisaation jäsenistä aluksi vierailta. (Maula & Maula 2019, 56.)

Asiakkaan polku koostuu kolmesta ikkunasta: informaatioikkuna, ostoikkuna ja asiakaskokemusikkuna. Edelleen asiakkuus jakaantuu useampaan vaiheeseen: potentiaali, tiedonhaku, harkinta, ostaminen ja asiakkuus. Potentiaali-vaiheessa asiakas ei viedä tiedosta tarvettaan, mutta on omien motiiviansa kautta kiinnostunut uusista ilmiöistä. Tässä vaiheessa asiakas tavataan kanavissa herättelevien viestien kera. Tiedonhakuvaiheessa asiakas tunnistaa jo ainakin osan tarpeestaan ja hakee aktiivisesti tietoa muodostaakseen näkemyksen ratkaisuvaihtoehtoista. Tässä vaiheessa sisällön tulee olla konkreettista niin, että ne auttavat asiakasta. Sisältöjen avulla ongelma ja ratkaisut nostetaan selkeästi näkyville. Harkintavaiheessa asiakas on tunnistanut tarvitsevansa apua ongelmansa

kanssa ja tiedontarve konkretisoituu. Ostamisen vaihetta voidaan vahvistaa osuvilla sisällöillä, jolloin asiakas varmistuu ratkaisustaan. Kaikkien vaiheiden onnistumisen kautta rakentuu luottamus. (Keronen & Tanni 2017, 165–166.)

Mitä selkeämmin yrityksen toiminnan tuottamaa arvoa pystytään viestimään, sitä motivoituneempia ja inspiroituneempia ihmiset ovat. Arvon tuottaminen on siis avain myös motivaatioon ja motivoitunut henkilöstö on avain merkityksen realisoitumiseen toiminnaksi, asiakaskokemukseksi ja asiakkaan kokemaksi hyödyksi. (Blount & Leinwand 2019, 139.) Hyvin muotoiltu ja artikuloitu merkitys on hyvä alku, mutta ei yksin riitä menestymiseen. Siitä saatava hyöty jää osittaiseksi, jos organisaatio ei voi toteuttaa sitä arjessa. Esteitä merkityksen toteuttamiselle ja tavoitteiden saavuttamiselle syntyy esimerkiksi työn organisoinnista tai organisaatorakenteista, jotka eivät tue merkityksen tavoittamista käytännössä. Tämä kierre on tuhoisa, sillä tällainen kehitys lisää kyynisyyttä, laskee motivaatiota ja on asia, minkä myös asiakkaat huomaavat. (Blount & Leinwand 2019, 137.)

4.3 Kasvun johtaminen

Tässä ajassa menestyvillä yrityksillä on vahvat myyntitaidot, edelläkävijöiden maine myynnin prosessien kehittämisessä ja nousevan alustatalouden hyödyntämisessä. Alustatalous tulee mullistamaan sekä myynnin käytännöt että kansainvälistyvän liiketoiminnan. Jo nyt on pystytty osoittamaan, että kehittyneet teknologiat, tekoäly ja digitaaliset alustat tuottavat paremman asiakasymmärryksen kautta parempaa asiakaskokemusta ja tehokkuutta B2B-myyntissä. (Hautamäki 2020.)

Inhimillisyys, itseohjautuva kulttuuri, positiivinen suhtautuminen toimintaympäristön kehitykseen ja edelläkävijöiltä oppiminen ovat tärkeitä ominaisuuksia kasvuorientoituneelle yritykselle. Tärkeää on myös, että visioinnin lisäksi strategiset valinnat ja suunnitelmat jalkautetaan strategian ohjaamaksi käytännön toiminnaksi. Strategian kirkastamisessa ja arjen toimeksi konkretisoimisessa on monella yrityksellä vielä tehtävää. (PK-yritysten kasvun... 2020b.)

Perinteinen strategiatyö on usein alkanut toimintaympäristön analyysillä. Työkentelytavan haaste on se, että vallitseva tilanne muokkaa strategiaa rajaten

vaihtoehtoja ja johdon mielikuvitusta nykytilanteeseen. On tärkeää, että strategiatyö painottaa myös olosuhteisiin vaikuttamista ja otollisten olosuhteiden luontia. Myöskään toimialarajat eivät ole kiinteitä ja vaikka nämä rakenteet auttavat ymmärtämään maailmaa, ne rajoittavat olennaisesti luovaa ajattelua. (Kim & Mauborgne 2017, 79–80.)

Rakeisuus kuvaa perinteistä käsitystä yritysten markkina-alueista: ne ovat usein laajoja esimerkiksi toimialoittain tai maantieteellisesti. Yksi kasvustrategiassa onnistumisen elementti on pilkkoa perinteinen markkina-alueajattelu pienempiin osiin, mikromarkkinoihin. Kun toimintaympäristön tuntemuksen ”raekokoa” pienennetään, löydetään aiempaa enemmän eroa alueiden ja asiakassegmenttien kesken ja yrityksen toimia voidaan kohdentaa tarkemmin kohderyhmän erityisvaatimusten mukaan. (Baumgartner ym. 2016, 21.)

Kasvussa oleellisinta ei välttämättä ole kasvuvauhti, vaan kasvun ylläpito. Jatkuessaan kasvu muuttuu haastavammaksi: liikevaihdon täytyy kasvaa suhteellisesti, jotta kasvuvaihe saadaan pidettyä käynnissä. Kasvun ylläpitäminen edellyttää myös taitoa valita kohdemarkkinat oikein. Nykyiset markkinat voivat vastata yrityksen kasvutavoitteisiin nyt, mutta samalla potentiaalisille markkinoille osallistuminen voi olla tärkeää tulevaisuuden kasvun varmistamiseksi. Yksi haaste on siinä, että dataa markkinan potentiaalista ei ole niin kauan, ennen kuin markkina on olemassa. (Abyad 2019, 11.)

Kasvustrategian toteuttamista aloittaessa täyttä varmuutta valittavista markkinoista ja liiketoiminnoista ei voida etukäteen saada, mutta trendien tunteminen ja niihin vaikuttaminen ovat menestyvän liiketoiminnan peruselementtejä. Tavoitteena on luoda tarjoamaa, mikä kiihdyttää kasvua entisestään ja vaikuttaa näin myös trendin kehittymiseen. Edelläkävijät ovat osa itse trendiä: mainonnan, verkostovaikuttavuuden ja keskustelun ylläpitäminen trendin teemoista ja teknologioista tukee sekä trendiä että edelläkävijäorganisaatioita. (Baumgartner ym. 2016, 29–30.)

Avaukset uusille markkinoille kysyvät rohkeutta. Menestyjät tekevät uusia avauksia varhaisissa vaiheissa lukien nykyisten teknologioiden ominaisuuksia. Kyky lukea näitä piirteitä opettaa myös tulkitsemaan ja välttämään niitä ilmiöitä, jotka

eivät tule kasvamaan riittävän kiinnostaviksi. (Abyad 2019, 12.) Parhaimmatkaan yritykset eivät usko omaan erinomaisuuteensa, vaan jatkuvaan parantamiseen ja jatkuvaan muutokseen (Goller & Bessant 2017, 210).

Suuret yritykset hallitsevat usein erinomaisesti nykyisen teknologian kehittämisen ja omaksumisen. Sen sijaan uudet, toimialaa uudistavat innovaatiot voivat jäädä niiltä potentiaalistaan huolimatta huomiotta, koska asiakkaat eivät juuri sillä hetkellä ole kiinnostuneita pienen marginaalin vaihtoehdoista. Tästä joukosta nousevat kuitenkin toimialoja muuttavat uudet ilmiöt ja näihin tarttuminen voi olla perinteisille yrityksille vaikeaa liialliseen nykyiseen liiketoimintaan keskittymisen vuoksi. Jos yritys on tiukasti kiinni nykyisessä liiketoiminnassa ja sitä kautta hie-man menneisyyden menestyksessä, niin vaarana on myös innovatiivisten työntekijöiden menetys. Heidän mukanaan viemiensä ideoiden ympärille syntyy uusia toimijoita ja sellaisia tuoteominaisuuksia, jotka innostavat asiakkaita. (Abyad 2019, 11, 14.)

Sosiaalisessa kontekstissa kasvussa on pohjimmiltaan kysymys arvonluonnista: siitä, mitä arvoa yritys voi luoda verkostolleen ja mitä hyötyä verkoston muodostama resurssi voi yritykselle tarjota. Arvonluonti tarkoittaa vuorovaikutuksen kautta syntyvää toimintatilaa, missä uutta arvoa ja kasvua voi syntyä. (Laari-Salmela ym. 2019, 204.) Kasvun johtaminen on myös kulttuurikysymys. Jos yrityksessä on työntekijöiden kokemaa kasvun ilmapiiri, on sillä positiivisia vaikutuksia työntekijöiden viihtyvyyteen, sitoutumiseen, yhteistyön ja luottamuksen tasoon sekä innovaatioihin, toiminnan eettisyyteen ja esimiestyöhön. Organisaatiotasoinen kasvun ilmapiiri ei synny hetkessä, vaan se vaatii pitkäjänteistä työtä. Kulttuuriin liittyy myös suhtautuminen epäonnistumisiin: toisille epäonnistuminen on ”maailman loppu”, kun toisille se on mahdollisuus uuteen. (Harvard Business Review 2019.)

Kasvustrategian toteuttaminen voidaan aloittaa myynnin strategiaan ja myynnin johtamiseen liittyvän tarkastelun avulla. Tarkastelussa tutkitaan kasvustrategian laatua trendien hyödyntämiseksi, go to market -suunnitelman laatua, myynnin operaatioita, myynnin yhteistyötä markkinoinnin ja muiden partnereiden kanssa, teknologian hyödyntämistä myynnissä, suorituksen johtamista sekä kyvykkyyk-

sien rakentamista. Yksittäisten asioiden arvottaminen voi olla hankalaa ja suurempi hyöty voidaan saada kokonaisuuden arvioinnista. (Baumgartner ym. 2016, 258–259.)

Ensin tutkitaan konkreettisesti sitä, miten yritys myy. Tavoitteet ja toimintasuunnitelmat ovat oma lukunsa, sillä jokainen yritys aloittaa kasvunsa eri lähtökohdista ja erilaisista olosuhteista toimialasta riippuen. (Baumgartner ym. 2016, 260.) Myynnin tekniikoista katsottuna B2B-myyntiprosessin hallinta asiakkaan tarpeista ja ”kipupisteistä” lähtien luo arvoa ja perustelee ratkaisun sopivuutta asiakkaalle asiakkaan omin ehdoin. Tämä onnistuu silloin, kun myyjä pitää riittävän pitkälle keskustelun pois yksittäisistä tuotteista ja fokus on tuoteratkaisun sijaan asiakkaan tilanteesta. Myyjän näkökulmasta myös hintakeskusteluvaihe tulee riittävän myöhään, jolloin ratkaisulle on ehditty saada jo monia välihyväksymiä. (Baumgartner ym. 2016, 98.)

Kasvu edellyttää strategiasta johdetun muutoksen toteuttamista. Kasvun luominen ei kuitenkaan ole itsestään selvää, vaan todellisuus voi olla jopa päinvastoin: vain alle kolmanneksen muutosohjelmista on todettu saavuttavan tavoitteensa tai pysyvän muutoksen tilan. Kasvun onnistumiseksi on panostettava paljon myyntiin, asiakaspalveluun, muihin myyntiä tukeviin toimintoihin ja vuoropuheluun asiakkaiden kanssa. Näiden lisäksi muutosten vakiinnuttaminen arkeen edellyttää ylimmän johdon vahvaa sitoutumista, avointa keskustelua ja kaikkien saavutettavissa olevaa toiminnan dataa. (Baumgartner ym. 2016, 256–257.)

Johtamisen tapojen on havaittu olevan kasvustrategioiden onnistumisen ja epäonnistumisen taustalla. Perinteiset johtamisen käytännöt voivat olla riittäviä menestykseen nykyisten teknologioiden osalta, mutta niillä saatetaan epäonnistua disruptiivien teknologioiden kohdalla. (Abyad 2019, 12.) Innovaatioiden johtaminen haastaa nykyhetken liiketoimintaa: nykyinen, kannattava liiketoiminta saa rinnalleen uusia vaihtoehtoja. Haasteeksi muodostuvat valinnat: panostetaanko nykyiseen liiketoiminnan tarjoamiin vaihtoehtoihin vai uuteen, epävarmaan tuotteen tai palveluun. (Abyad 2019, 10.)

Liiketoimintaympäristöissä on matalan kasvun ja voimakkaan kasvun yrityksiä. Matalan kasvun liiketoiminnat ovat usein luonteeltaan elinkaarensa laskuvaiheessa olevia, laskevien voittojen ja kilpailuetujen markkina-alueita. Voimakkaan kasvun yritykset toimivat tiettyjä markkina-alueita enemmän koko ekosysteemin tasolla verkostomaisesti. Yksi esimerkki laajemmasta ekosysteemiajattelusta on Neste, jonka pääasiallinen toiminta perustui yli 60 vuotta raakaöljyyn. Toimintaympäristön muutokset ajoivat toiminnan hankaluuksiin ja toimintaan tarvittiin uusia näkökulmia. Tällöin yrityksessä havahduttiin uusiutuvan energian tuomiin mahdollisuuksiin. Merkitys muotoiltiin uudelleen muotoon ”luodaan vastuullisempia valintoja joka päivä”. (Malnight ym. 2019, 73–74.)

Voimakkaan kasvun tie ei ole ainoa tapa luoda kannattavaa liiketoimintaa. Esimerkkejä tällaisista kasvutarinoista voidaan hakea esimerkiksi kehittyviltä markkinoilta. Siellä kohdattavat haasteet, julkisen talouden tila ja esimerkiksi pääoman tai osaamisen saatavuus voivat olla huomattavasti hankalammassa tilanteessa, kuin kehittyneillä markkinoilla. Tällaisissa ympäristöissä toimivat yritykset keskittyvät usein maltillisempaan kasvuun ja keskittyvät ratkaisemaan tarkasti määritellyjä ongelmia, usein universaaleja ihmisten tarpeita. Nämä tarpeet liittyvät esimerkiksi terveyteen, ruokaan, koulutukseen, energiaan tai pankkipalveluihin. (Lazarow 2020, 129.)

Kun toimintaympäristö kehittyy ja kilpailu laskee voittomarginaaleja, reagoivat monet yritykset vahvistamalla arvolupausta tarjoamalla paranneltuja tuotteita, palveluja tai liiketoimintamalleja. Tämä voi tuoda yritykselle lyhyen aikavälin nopeita voittoja, mutta ei mahdollisuutta luoda arvoa pidemmällä aikavälillä. Arvolupauksen uudelleen muotoilun kautta tehtävä kehittäminen mahdollistaa syvemmän luottamuksen rakentamisen asiakkaisiin. (Malnight ym. 2019, 74, 77.)

Kasvua hakevilla yrityksillä on kolmenlaisia keinoja hyödyntää myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä kasvun johtamisessa. Ensimmäinen näistä on varmistaa, että ostajan tarpeet, ostopolku ja päätöksenteon tavat ymmärretään laajasti koko organisaatiossa. Toinen on seurata jatkuvasti alalla nousevia ilmiöitä, joista voidaan saada arvokasta dataa. Tiedon hyödyntäminen edellyttää myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä, sillä tiedon perusteella voidaan muodostaa yrityksen oma

arvolupaus. Kolmas asia on se, että myynnin ja markkinoinnin yhteistyöllä huolehditaan asiakkaan matkasta niin, että asiakas ostaa uudelleen ja lojaalisuus myyjää kohtaan kasvaa. Asiakkaan kokema arvo ja merkitys sekä luodaan että ymmärretään. (Baumgartner ym. 2016, 177.)

4.4 Innovaatioiden johtaminen

Toimialoja uudistavat teknologiat voivat kaataa menestyneimmänkin yrityksen. Yhtenä syynä tähän pidetään johtamisen epäonnistumista. Tällöin johtaminen on saattanut tapahtua liiaksi sellaisista menestystekijöistä käsin, jotka liittyvät olemassa olevan teknologian hyödyntämiseen ja kehittämiseen. (Abyad 2019, 13.) Visio tarjoaa mekanismin sitoa luovaa ajattelua liiketoiminnaksi. Esimerkiksi Toyota on onnistunut tässä jo 1930-luvulta saakka muotoillen liiketoimintansa ja johtamisen käytäntönsä tämän ajattelun mukaan. Heille tärkeää on henkilöstön osallistuminen innovaatioiden luontiin. Kaikilta odotetaan osallistumista luovaan ajatteluun ja tämä auttaa yritystä saavuttamaan tavoitteensa. Toyotalle on syntynyt yrityskulttuuri, missä työntekijöiltä tulee vuosittain paljon ideoita toiminnan kehittämiseksi. Ideoiden suuntaa ja toteuttamisen potentiaalia ohjataan selkeän vision avulla, eli vision avulla varmistetaan luovuuden kiinnittyminen yrityksen pääavoitteisiin. (Goller & Bessant 2017, 144.)

Vision hyödyntäminen menestyksen rakentamiseksi ei ole uusi aihe. Tutkimuksissa on 1950-luvulta lähtien pystytty osoittamaan tavoitteen asetannan merkitys onnistuneelle liiketoiminnalle. Tavoitteet motivoivat ihmisiä ja niistä rakentuu strategioita tavoitteiden saavuttamiseksi, jolloin tekemisestä tulee mitattavaa. (Goller & Bessant 2017, 145–146.) Innovaatioissa on perimmiltään kysymys unelmien toteuttamisesta. Unelma ohjaa suuntaa ja muotoilee visiota ja toimintaa. Vaikka visio tarkentuu yrityksen matkalla kokemuksen karttuessa, ydintavoitteen merkitys on menestykselle suuri. Hyvin muotoiltu visio tarjoaa riittävästi yksityiskohtia ja parhaimmillaan se on ihmisiä energisoiva ”maali”. Hyvä visio vastaa kysymykseen ”miksi” ja määrittelee sen jälkeen vastauksen kysymykseen ”mitä”. Lisäksi hyvä visio ruokkii ihmisten mielikuvista vastaamaan kysymykseen ”miten”. (Goller & Bessant 2017, 141, 143.)

Maailmalla voimakkaasti kasvaneet teknologiset startup-yritykset ovat kuin viime vuosikymmenten ihmeitä ja pääomasijoittajat ovat sijoittaneet niihin arviolta ainakin miljardi dollaria. Näyttää siltä, että suurin osa onnistujista on käyttänyt samaa liiketoiminnan kehittämisen ”pelikirjaa”: toiminta on aloitettu disruptoimalla, eli määrittelemällä uudelleen nykyisiä toimialoja. Nopeaan kasvuun on käytetty rahaa niin paljon kuin mahdollista ja markkinaherruuden saavuttamiseksi on oltu valmiita isoon riskinottoon. (Lazarow 2020, 128–129.)

Onnistuneisiin innovaation luomiin muutoksiin liittyy kolme merkittävää avainmekanismia. Näistä ensimmäinen liittyy siihen, että nykyiset markkinajohtajat joutuvat usein toimimaan pienin marginaalein ja tiukasti hallitussa toiminnassa. Jos kehittämistä pystytään lisäämään, se voi vaikuttaa nykyisessä liiketoimintaympäristössä pärjäämiseen ja olemassa oleviin markkinoihin. Toinen mekanismi liittyy disruptiivisen teknologian ja innovaatioiden eroihin. Disruptiivinen teknologia on luonteeltaan enemmän uusi liiketoimintamalli tai toimintatapa. Uusi teknologia kohtaa usein ensin paljon vastustusta, sillä se hyökkää kohti olemassa olevia ratkaisuja. (Tuominen 2017, 16.)

Kolmas mekanismi liittyy vastustukseen: nousevia teknologioita ei useinkaan nähdä kiinnostavina, vaikka niillä voisi olla vallankumouksellinen merkitys toimialalle. Nykyiset toimijat kokevat murroksen uhkana ja uudet vaihtoehdot ovat aluksi sellaisia, mitä asiakkaat eivät vielä osaa pyytää. On tavallista, että asiakkaiden toiveet tulevat hiukan menneisyydestä. (Tuominen 2017, 16.) Asiakkaan ja yrityksen näkökulmat saattavat olla hyvin erilaiset uusiin ratkaisuihin liittyen. Ihmiset pitävät uutuuksista, jotka ovat helppokäyttöisiä, tehokkaita ja riittävän yksinkertaisia. Yritykset puolestaan saattavat tarjota radikaaleja innovaatioita, puhtaasti tuote tai palvelu edellä. Uutuudet saattavat olla paljon aikaansa edellä tai niiltä puuttuu sellainen tuki- ja yhteistyöverkosto, joita tarvitaan uuden markkinatilan raivaamiseksi. Tässäkin tilanteessa yritys ideoineen voi saada ”suitsutusta”, mutta markkinaa innovaatiolle ei silti löydy, jos ihmiset eivät oivalla mihin uutuutta tarvitaan. Ihmiset eivät siis vielä koe arvoa. (Kim & Mauborgne 2017, 65.)

Pysyvän markkinan luominen tuotteelle ja palvelulle on mahdotonta ilman aitoa kysyntää. On siis tärkeää selvittää, onko tuotteelle tai palvelulle kysyntää ja onko

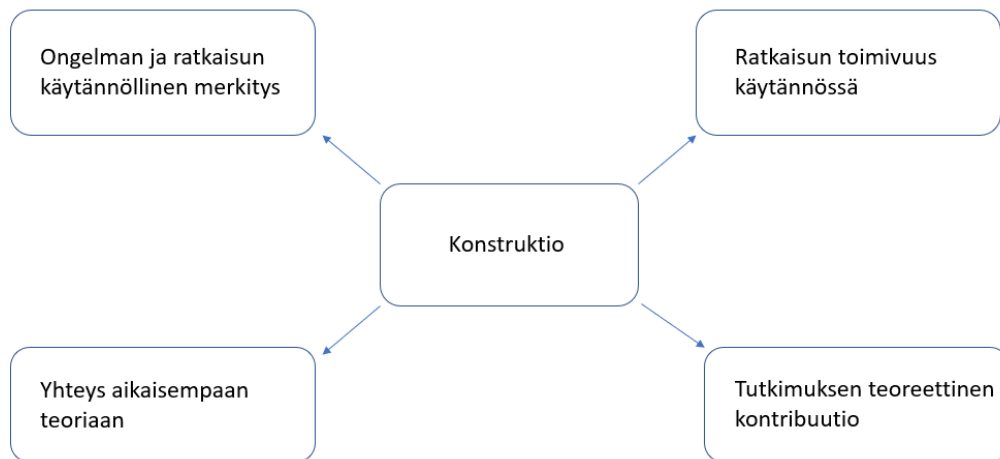
markkinoilla jo suoria kilpailijoita. Jos on, niin on tunnettava hinta, laatu ja markkinaosuus suhteessa kilpailijoihin. Jos taas ei ole, niin on tärkeää hahmottaa, miksi ei: onko keksitty jotakin ainutlaatuista ennen muita, vai onko tuotteelle ja palvelulle jokin vaihtoehtoinen tapa, joka olisi tehokkaampi, parempi tai halvempi. Vai onko markkina niin pieni, että sinne mahtuu vain muutama toimija tai se ei ole taloudellisesti riittävän kiinnostava. Vai onko vain niin, että todellista kysyntää ei ole. (Väisänen 2018, 82.)

Kasvun löytäminen ennen kilpailijoita edellyttää kyvykkyyttä tunnistaa ja ennakoita megatrendejä. Tätä ymmärrystä voidaan ylläpitää läheisillä asiakassuhteilla, kuulemalla asiantuntijoita uusista innovaatioista sekä resursoimalla liiketoiminnan kehittämisen rooleihin. Tärkeää on myös verkostoituminen esimerkiksi korkeakoulujen kanssa, jolloin saadaan tietoa nousevista teknologioista. Saadun informaation kautta muodostetut tulevaisuudenkuvat toimivat suunnittelun pohjana ja skaalautuvat suhteessa nykyisiin asiakkaisiin ja nykyisen liiketoiminnan ulkopuolelle. Mahdollisuuksia voidaan määritellä alueittain ja asiakkaittain datan avulla, joka muodostaa perustan vahvan kasvun rakentamiseksi. (Baumgartner ym. 2016, 14.)

5 MYYNTI- JA MARKKINOINTISTRATEGIAN KONSTRUKTIO

5.1 Konstruktiivinen tutkimusote

Konstruktiivinen tutkimus tarkoittaa sellaista tutkimusotetta, joka pyrkii ratkaisemaan aitoja, reaali maailman ongelmia. Konstruktiot luovat uutta todellisuutta ja tarkoittavat kaikkea ihmisen luomaa, kuten matemaattisia algoritmeja, tuotteita tai tietojärjestelmiä. Alla olevassa kuviossa (kuviokuva 7) on kuvattuna konstruktiivisen tutkimuksen keskeiset elementit. Menetelmä perustuu tutkijan ja toimeksiantajan läheiseen yhteistyöhön, jossa tapahtuu kokemuksellista oppimista ja jossa tutkimuksen tuotos etenee toteutusvaiheeseen organisaatiossa. (Lukka 2011.)



KUVIO 7. Konstruktiivisen tutkimusotteen keskeiset elementit (Lukka 2011)

Onnistuneelle tutkimukselle on tärkeää, että tutkija hankkii syvällisen tuntemuksen tutkittavasta aiheesta sekä teoreettisesti että käytännössä. Käytännöllisyys tarkoittaa riittävää syventymistä kohdeorganisaation tilanteeseen. Konstruktiivisen tutkimuksen erottaa konsultointiprojektista teoreettisen pohjatyön vahva rooli, mikä tyypillisesti jää konsultoinnissa vaatimattomaksi. Menetelmä on tarkoitus kiinnittää teoreettiseen tietämykseen ja empiriset löydökset on tarkoitus reflektoida takaisin teoriaan. (Lukka 2011.)

Oleellinen osa konstruktiivista tutkimusta on uuden ratkaisumallin innovointi ja sellainen ongelman ratkaiseva konstruktio, jolla on teoreettista kontribuutiota. Tämä osa kehittämistyötä on luovaa niin, että sille ei ole olemassa valmiita me-

todologisia ohjeita. Tässä työssä luotiin uusi konstruktio, GuideBook-malli. Tutkimusotteelle tyypillinen käytännön testi erottaa konstruktivisen tutkimuksen perinteisestä analyttisestä mallinnuksesta, missä konstruktiot rakennetaan ilman, että mallinnuksen empiiristä toteuttamiskelpoisuutta testataan millään tavoin. Pelkästään tämän tutkimusvaiheen saavuttamista pidetään vaativana tehtävänä ja näin tähän vaiheeseen pääsemistä voidaan pitää positiivisena signaalina tutkimusprosessin onnistumisesta. Tavoitteena olevaa toimivuustestiä ei voida kunnolla toteuttaa ilman syvällistä yhteistyötä kohdeorganisaation kanssa. Tutkijan aktiivinen rooli poikkeaa tässä perinteisen akateemisen tutkimuksen neutraaliuden ja puuttumattomuuden ideaalista. (Lukka 2011.)

Jos konstruktion todetaan läpäisseen ensimmäisen testinsä, eli sen todetaan tuottaneen ennalta odotetut tulokset, niin on mielenkiintoista arvioida sen hyödyntämisen mahdollisuuksia laajemmin muissa organisaatioissa. Jos taas todetaan, että nyt syntynyt konstruktio ei onnistunut, niin silloin on hyödyllistä arvioida sitä, voitaisiinko vastaava epäonnistuminen välttää muissa organisaatioissa. (Lukka 2011.)

Akateemisesta näkökulmasta teoreettisen kontribuution tunnistaminen ja analysointi on merkityksellistä. Tutkijan tulee reflektoida havaintonsa aiempaan teoriaan. Jos uuden konstruktion on todettu toimivan case-ympäristössään, se tuottaa luonnollisen lisän aiempaan teoriaan ja tehty työ antaa syyn muokata aiempia käsityksiä. Teorian jalostusta ja aiemman tiedon testausta pidetään konstruktivisen tutkimusprojektin tyypillisenä teoreettisena tuloksena. Uuden tiedon synty ei välttämättä riipu siitä, onnistuuko konstruktio vai ei, sillä myös epäonnistumisista voidaan oppia. (Lukka 2011.)

5.2 Empiiriset havainnot

Korona-pandemia vaikutti työn empiirisen osuuden toteuttamiseen merkittävästi toimintaympäristön muututtua äkisti. Merkittävä tuki tutkijalle ja tutkittavien teoreettisten teemojen käytännön syventämiselle saatiin EEX Oy:n organisoimasta Advisor Board -toiminnasta, missä case-yritys oli mukana koko opinnäyteprosessin ajan. Advisor Boardissa oli mukana neuvonantajia VR:ltä, Gasumilta, Fortumilta ja Koneelta.

Opinnäytetyöprojekti aloitettiin helmikuussa 2020 ja ensimmäiset esille nousseet teemat olivat viestintä, viestinnän kieli ja tunnettavuuden kasvattaminen. Yrityksen myymät tuotteet ja palvelut lisäävät myynnin haastavuutta teknologian myynnille ominaiseen tapaan. Yrityksessä tunnistettiin hyvin se, että tuotteiden ja palveluiden tuottamat arvo ja hyöty täytyy viestiä asiakkaille selkeästi. Muuten ne saattavat jäädä kirkastumatta, varsinkin jos asiakkailla ei ole vahvaa teknistä osaamista. (Aloituspalaveri 2020.) Arvon luomisen ja teknologian myynnin ominaispiirteitä käsiteltiin teoriaosuudessa eri näkökulmien yhteydessä, esimerkiksi luvuissa 3.1, 4.1, 4.3 ja 4.4.

Yrityksen näkökulmasta korona-pandemia vaikeutti uusasiakashankintaa ja keskeytti monia menossa olleita neuvotteluja. Hyvä kasvun vuosi koki tässä yllättävän kolauksen. Advisor Board -työskentelyssä kuului maaliskuussa 2020 yleinen epävarmuus läpi eri toimialojen myös isoissa yrityksissä. Isojenkin yritysten arvoketjut pysähtyivät äkisti. (Advisor Board 2020a.) Voikin olla niin, että identiteettiajattelu esimerkiksi tietyn toimialan kautta on vanhanaikainen ja että yrityksen identiteetti voidaan kuvata nimenomaan arvoketjujen kautta. Liiketoiminnan ydinbisnes voi määräytyä osana arvoketjua ja uudet liiketoimintaideat voivat tulla kokonaan uusilta toimialoilta. Tämä kehitys vaatii muutoksia sekä strategiaan että johtamiseen. Myös asiakkaat huomaavat eron, kun strategiatyötä tehdään tuoreella tavalla. (Vere 2020.)

Alla olevaan taulukkoon (taulukko 1) on koottu Advisor Board -kokouksissa esille nousseita teemoja myynnin ja markkinoinnin strategisista näkökulmista sekä viittaukset aiheiden teorialukuihin. Kokouksissa esille nousseita teemoja on käsitelty teoriaosuuden luvuissa eri näkökulmista ja monet teemoista kulkevat mukana teoriaosuuden läpi.

TAULUKKO 1. Havainnot myynnin ja markkinoinnin strategisista teemoista (Advisor Board -kokoukset 2020)

Kokous	Myynnin ja markkinoinnin strategiset teemat	Teoriaviitteet
27.3.2020	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kyky strategiseen ajatteluun korostuu pandemian kaltaisissa epäjatkuvuustiloissa. ○ Nopea asiakaskäyttäytymisen muutos voi avata uusia mahdollisuuksia, myös uusilla toimialoilla. ○ Strategiatyön syklit nopeutuvat ja jo kuusi kuukautta on startup-yritykselle pitkä aika. Perinteinen strategiatyö liian kankeaa. ○ Startup-yritykselle tyypillinen ketteryys ja kehitysnopeus vahvuuksina. ○ Asiakkaiden ja heidän liiketoimintansa tunteminen korostuu: arvon tuottaminen. ○ Kumppaneiden ja yhteiskehittämisen tärkeä rooli. 	<p>2.1, 2.2 ja 2.3.</p> <p>3.1, 3.3, 4.1 ja 4.2.</p> <p>2.2, 2.3 ja 2.4.</p> <p>4.1, 4.3 ja 4.4.</p> <p>2.2, 3.3, 3.4 ja 4.2.</p> <p>3.1 ja 4.2.</p>
16.4.2020	<ul style="list-style-type: none"> ○ Verkostojen luonnin ja arvolupauksen muotoilun merkitys. ○ Skenaariomainen strategiatyö. ○ Kumppanuuksiin perustuva liiketoiminnan kehittäminen ja tunnettavuuden kasvattaminen. ○ Palvelujen myynti perinteisen teknologisen tuotemyynnin ohella. 	<p>3.1, 3.3, 4.3 ja 4.4.</p> <p>2.3.</p> <p>3.1, 3.4, 4.2 ja 4.3.</p> <p>3.1, 3.3 ja 4.2.</p>
14.5.2020	<ul style="list-style-type: none"> ○ Myynti- ja markkinointiosaamisen merkitys. ○ Viestinnän rooli ja strategia: sanoma, kanavat ja työkalut. ○ Vahvan osaamisen esilletuominen tärkeää. 	<p>2.1, 2.2, luvut 3 ja 4.</p> <p>3.1, 3.3 ja 3.4.</p> <p>3.3 ja 4.2.</p>
8.6.2020	<ul style="list-style-type: none"> ○ Johtajuuden ja strategioiden uusiutumisen merkitys korostuu. ○ Liiketoimintamuotoilun merkitys tuotteiden lisäksi. ○ Uniikki arvolupaus, kyky tarttua vaikeisiin teknologisiin haasteisiin. 	<p>luvut 2 ja 4.</p> <p>2.1, 4.2 ja 4.3.</p> <p>2.4, 3.3, 4.3 ja 4.4.</p>

8.10.2020	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kolmessa kuukaudessa syntynyt uusi tuote, kuvaa yrityksen ketteryyttä ja innovointikykyä. ○ Viestinnän merkitys toiminnan jatkuvuuden kannalta. ○ Arvon ja hyödyn sanoittaminen asiakkaille. ○ Asiakkaiden liiketoiminnan tunteminen. ○ Myynti osana kaikkien työnkuvaa. 	<p>4.2 ja 4.4.</p> <p>3.1 ja 3.4.</p> <p>3.3, 4.2 ja 4.3.</p> <p>2.1, 3.1 ja 4.</p> <p>2.1 ja 3.3.</p>
-----------	--	--

5.3 Rakennettu konstruktio

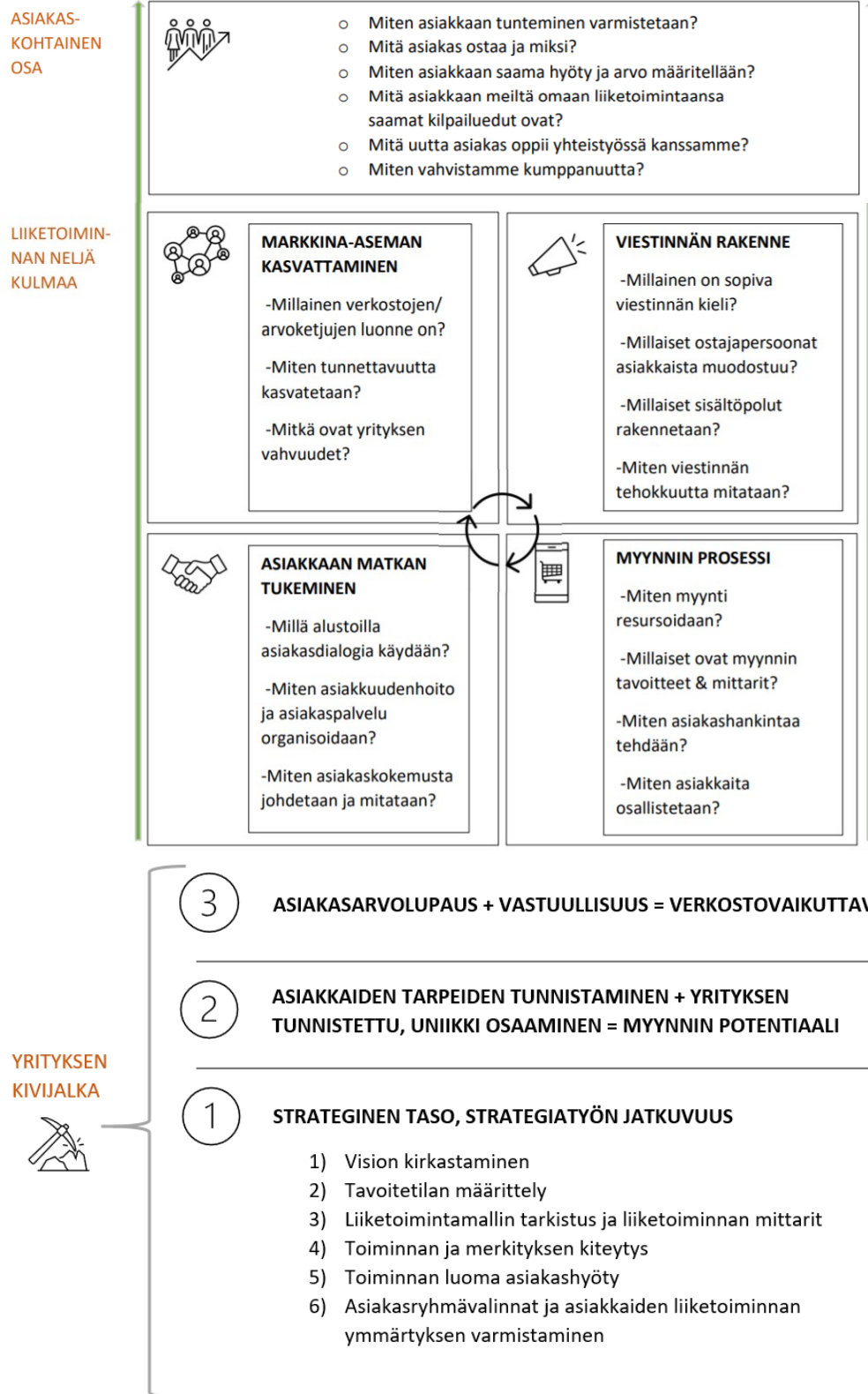
Startup-yritysten kehittämisen tahti ja painopisteet ovat tapauskohtaisia. Opin- näytetyön haasteeksi muodostui ajanhetki: mihin vaiheeseen yrityksen kehityspolulla työ kiinnitetään. Työn tavoite tarkentui lopulta niin, että työssä haluttiin kehittää ja selkeyttää myynti- ja markkinointistrategian luomisprosessia. Työn tarkoituksena oli kuvata prosessi näiden strategioiden luomiseksi niin, että myynnin ja markkinoinnin strategiat yhdistyvät yhdeksi työkaluksi. Näihin tavoitteen ja tarkoituksen kuvauksiin päädyttiin siksi, että yrityksellä on vielä pohjatyötä tehtävänä myynnin ja markkinoinnin strategisessa kokonaisuudessa, ennen kuin strategiaa päästään jalkauttamaan systemaattiseksi osaksi arjen operatiivista toimintaa.

Uuden konstruktion tarvetta perustelee myös se, että perinteinen strategiatyö tuntuu yrityksestä liian jäykältä ja monien strategioiden laadinta liian työläältä käytettävissä oleviin resursseihin ja toimintaympäristön muutosvauhtiin nähden. Perinteisen strategiatyön jäykkyyttä ja strategisten valintojen kirkastamista käsiteltiin teorialuvuissa 2.2. ja 2.3. Strategiatyö ei ole enää lineaarisesti etenevää tai perinteisiä vesiputousmalleja noudattavaa, vaan vaiheittaisen kehittämisen nähden olevan parempi tapa muuttuvassa toimintaympäristössä (Vere 2020).

Myynnin ja markkinoinnin strategiat yhdistävä, modernin myynnin GuideBook-malli (kuvio 8) rakentui vahvan teoriapohjan päälle. Rakennettu konstruktio jättää yritykselle tilaa jatkokehittää toimintaansa pala kerrallaan ja ajallisesti niin, että toteutus tukee arjen kehitysvauhtia. Alla kuvatussa GuideBook-mallista käy ilmi, mitä pitää olla kunnossa, jotta modernin myynnin ja digitaalisuuden tarjoamat

hyödyt saadaan myynnin ja markkinoinnin käyttöön. Malli muodostaa myynnin ja markkinoinnin strategisille valinnoille yhteisen alustan, jonka jälkeen oma sijansa on aina asiakaskohtaisilla tarpeilla ja tavoitteilla.

STARTUP:N "GUIDE BOOK" MYYNIN JA MARKKINOINNIN STRATEGIOIDEN YHDISTÄMISEKSI



KUVIO 8. Myynti- ja markkinointistrategiat yhdistävä GuideBook-malli

5.3.1 Yrityksen strateginen kivijalka

Liiketoiminnan laatu koostuu strategisesta johdonmukaisuudesta ja kannattavuudesta. Strategiatyön ja sen jatkuvuuden merkitystä modernissa liiketoiminnassa on läpikäyty teoriaosuuden luvuissa 2.3 ja 4.3. Strategia tiivistää yrityksen olemassaolon syitä kolmen tekijän kautta:

- Strategia tiivistää ja yksinkertaistaa yrityksen olemassaolon merkityksen viestittävään muotoon.
- Strategia ilmaisee myös yrityksen tuottaman hyödyn viestittävässä muodossa ja antaa asiakkaalle syyn ostaa.
- Merkityksen määrittely on noussut modernin liiketoiminnan ytimeen täydentäen strategiaa tai jopa korvaamaan osaa siitä.

(Tuominen 2019.)

GuideBook -mallissa toiminnan strategiataso on alimpana, mallin kolmiosaisessa ”kivijalassa”. Se ei koostu esimerkiksi liiketoiminnoittain erilaisista strategioista, vaan se koostaa yhteen strategisia perusasioita yrityksen olemassaolon, toiminnan ja tavoitteiden perustaksi. Tässä osiossa kirkastetaan yrityksen visio, tavoitteet, liiketoimintamalli ja liiketoiminnan mittarit. Merkityksen roolia on käsitelty esimerkiksi luvussa 2.2. Asiakashyöty on esillä läpi teoriaosuuden, esimerkiksi luvussa 3.3. Vision merkitystä on käsitelty teoriaosuuden luvuissa 2, 4.3 ja 4.4. Liiketoiminnan mittareita on sivuttu kappaleissa 2.3 ja 3.2.

Seuraavaksi mallissa kirjoitetaan auki toiminnan kiteytys ja merkitys niin, että se voidaan lausua selkeästi kaikille sidosryhmille. Tähän julkilausumaan liittyy myös toiminnan tuottama asiakashyöty. Näiden sanoittaminen vaatii yrityksessä yhteistä ajatustyötä ja yhteisen päätöksen siitä, mitä nämä asiat ääneen lausuttuna tarkoittavat ja mitä mittareita strategisille valinnoille myöhemmin asetetaan. Lopuksi määritellään vielä asiakasryhmät, joihin toiminnan panostuksia aletaan kohdentaa. Tästä alkaa myös asiakkaiden ja heidän liiketoimintaympäristöjensä tuntemiseen liittyvä matka, mikä on merkittävä osa tämän päivän modernia B2B-myyntiä.

Merkityksen tehokasta artikulointia voidaan testata kysymyksin:

- Onko merkityksen muotoilu relevantti nykyisille tai potentiaalisille asiakkaille ja onko se selkeä heille, jotka tekevät kanssamme bisnestä?
- Onko muotoiltu merkitys uniikki: millaisen aukon jättäisimme markkinoille, jos katoaisimme?
- Olemmeko oikeutettuja laatimaamme merkitykseen: voimmeko vastata sen luomiin odotuksiin?

(Blount & Leinwand 2019, 136.)

Kuten teoriaosuuden luvusta kaksi käy ilmi, elämme ketterän ja jatkuvaluonteisen strategisen työskentelyn aikakautta. Strategiatyön merkitys ei ole vähentynyt, vaan liiketoimintaympäristöjen monimutkaisuuden kasvaessa lisääntynyt. Merkittävä ja toimintaa tukeva strategiatyö ei ole aina helppoa, joten siksi on hyvä muistaa strategiatyön vaiheittainen luonne. Kyky jatkuvan strategiatyön tekemiseen voi vähentää myös yrityksen kriisiherkkyyttä ja auttaa kirkastamaan yrityksen suuntaa.

Ison kuvan näkeminen korostuu tiettyjen aikajänteiden sijaan. Tärkeät kysymykset yritykselle ovat:

1. Miksi voitamme?
2. Miksi häviämme?
3. Millaista asiakaskäyttäytyminen on?

(Baumgartner ym. 2016, 16.)

Toinen taso GuideBook-mallin strategista kivijalkaa on asiakastarpeiden tunnistamisen ja ainutlaatuisen osaamisen yhdistäminen myynnin potentiaaliksi. Myynnin potentiaali voi tarjota asiakkaille merkittäviä ja asiakashyötyä kasvattavia etuja ja myyjälle merkityksellisiä, kilpailijoista erottavia tekijöitä. Myös asiakkaalle luotava arvo edellyttää strategiatyöltä jatkuvuutta. Kuten esimerkiksi luvussa 4.2 on esitetty, on yrityksessä olevien osaamisten tunnistaminen tärkeää. Tärkeää on tunnistaa myös, millaista esimerkiksi strategiatyöhön tai myyntiin liittyvää osaamista yrityksestä vielä puuttuu.

Kuten teoriaosuuden luvussa 3.3 on käyty läpi, niin myyntistrategia rakentuu asiakkaiden tarpeiden tunnistamisen lisäksi uniikista osaamisesta. Osaamisen merkitys pystytään ymmärtämään silloin, kun potentiaalinen asiakas tunnistetaan tai tunnetaan hyvin. Jokaisen uniikkina pidetyn osaamisen kohdalla esitetään neljä kysymystä:

1. Arvo. Onko tämä osaaminen arvokasta asiakkaalle?
2. Harvinaisuus. Onko tämä osaaminen harvinaista maailmassa?
3. Kopioitavuus. Onko tätä osaamista helppo kopioida?
4. Organisaatio. Osaako organisaatio hyödyntää tätä osaamista?

(Tuominen 2020.)

Arvolupaus ja vastuullisuus ovat mallin kolmas strateginen taso. Niitä käsitellään teoriaosuuden luvussa 3.3. Kun arvolupaus luodaan, siihen otetaan huomioon neljä näkökulmaa:

1. Arvon avainelementtien kirkastaminen.
2. Arvon vertailu kilpailijoiden arvolupauksiin ja sopivuus valituille asiakas-segmenteille.
3. Vaikutusten arviointi asiakkaan kokemana hyötynä hänen liiketoimintansa.
4. Asiakkaiden odotusten ja arvolupauksen tuottaman hyödyn ymmärtäminen.

(Cuevas ym. 2016, 118.)

On tärkeää ymmärtää se arvo, mitä asiakkaille tuotetaan. Muuten asiakas ei voi ymmärtää siitä, mitä asiakkaalle yritetään tuottaa ja miten tarjottu auttaisi asiakasta kehittämään liiketoimintaansa. (Kasvun ja myynnin johtaminen 2020a.)

5.3.2 Liiketoiminnan neljä kulmaa

GuideBook-mallin neljä strategisen ”kivijalan” päällä olevaa kulmaa ovat markkina-aseman kasvattaminen, viestinnän rakenne, myynnin prosessi ja asiakkaan matkan tukeminen.

Ensimmäinen neljästä liiketoiminnan kulmasta on markkina-aseman kasvattaminen. Yrityksiä haastaa digitaalisten ja globaalien markkinoiden murros, missä esimerkiksi sidosryhmien ja verkostovaikuttavuuden merkitys on kasvanut suureksi. Kuten teoriaosuuden luvussa 2.1 todetaan, kasvustrategian toteuttaminen moderneissa B2B-ympäristöissä kysyy uudenlaisia, perinteisestä myynti- tai suunnittelutyöstä poikkeavia taitoja, jotka liittyvät esimerkiksi verkostoissa toimimiseen. (PK-yritysten kasvun mahdollisuudet... 2020b.) Tunnettavuuden kasvattaminen on yksi tärkeimpiä startup-yrityksen kasvun tekijöitä. GuideBook-mallin strategiaosassa on opittu kirjoittamaan auki se, mitä yritys on ja mitä se haluaa tarjota. Tätä työtä voidaan hyödyntää tunnettavuuden kasvattamisessa. Tunnettavuuden teemoja läpikäyvä teorialuku 3.1. käsittelee sitä, mikä puhuttelee asiakkaita, potentiaalisia asiakkaita ja muita verkoston kohderyhmiä.

Markkina-aseman kasvattamiseen liittyviä kysymyksiä on GuideBook-mallissa kolme:

1. Millainen verkostojen tai arvoketjujen luonne on?
2. Miten tunnettavuutta kasvatetaan?
3. Mitkä ovat yrityksen vahvuudet?

Markkina-aseman systemaattiseen kasvattamiseen on olemassa erilaisia työkaluja, joihin liittyvistä valinnoista yrityksessä tulee päättää. Yksi vaihtoehto on luvussa 3.4.1 esitelty ketterä markkinointi, joka tarjoaa alustan markkinoille pääsyyn, tuottavuuteen, priorisointeihin ja relevantin asiakasarvon tuottamiseen liittyen. Se perustuu kokeiluihin, oppimiseen ja sellaiseen ketterään toimintaan, mikä yhdistyy hyvin startup-yrityksille tyypillisen strategiatyön luonteen kanssa.

Toinen toimintaa ohjaava GuideBook-mallin kulma on viestinnän rakenne, joka voidaan nähdä koostuvan teorialuvussa 3.4 esitetyn perinteisen markkinointistrategian pohjalta. Viestinnän rakentamisen kysymyksiä on mallissa neljä:

1. Millainen on sopiva viestinnän kieli?
2. Millaiset ostajapersonat asiakkaista muodostuu?
3. Millaiset sisältöpolut rakennetaan?
4. Miten viestinnän tehokkuutta mitataan?

Viestinnässä tulee miettiä sen lisäksi, mitä halutaan viestiä myös sitä, missä kanavissa viestintä tehdään ja miten viestinnän tuloksia mitataan. Onnistuneen viestinnän perustana ja tavoitteena on, kuten teoriaosuuden luvussa 3.4.3 on esitetty:

1. Asiakkaiden tunteminen ja asiakkaan ostamisen vaiheen tunnistaminen
2. Asiakkaille relevanttien sisältöjen tuottaminen ostopolun kaikkiin vaiheisiin
3. Viestinnän optimointi vaikuttavuuden perusteella, eli tulosten mittaaminen (Kurvinen & Seppä 2016, 200–201.)

Viestinnän sisällöllä varmistetaan se, että viestintä on asiakasorientoitunutta. Moderni viestintä ei ole esimerkiksi tuote- tai teknologia- lähtöistä vaan asiakkaan tarpeisiin vastaavaa ja sellaista, mikä auttaa asiakasta ymmärtämään uusia ratkaisuvaihtoehtoja.

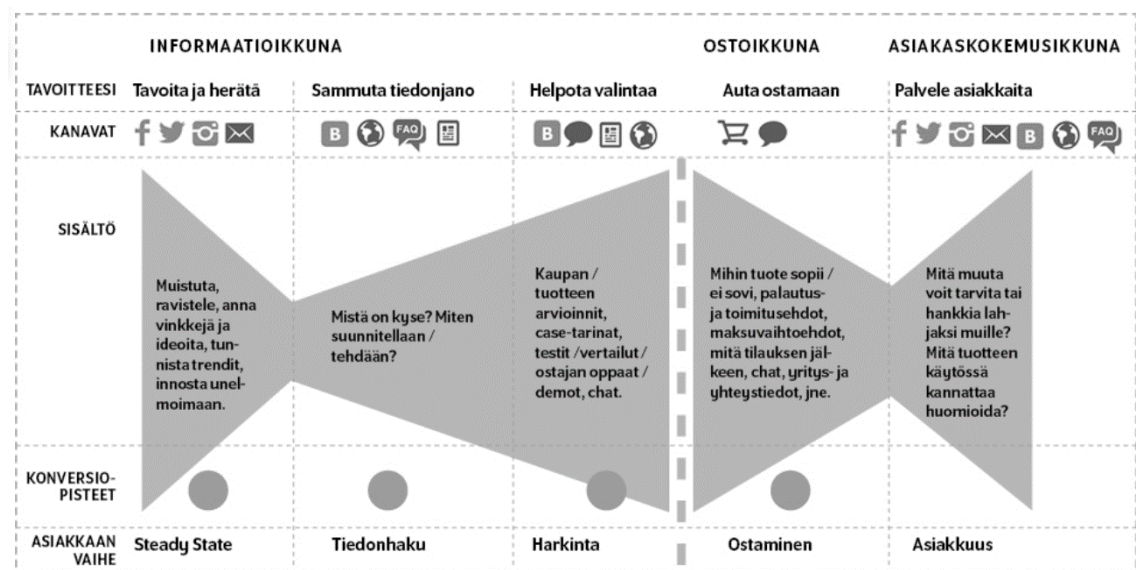
GuideBook-mallin konkreettiseksi viestinnän menetelmäksi on valittu ostajapersoonien muodostaminen. Ostajapersoonien avulla huomioidaan asiakkaat heidän motiiveistaan käsin, sillä samaakin tuotetta voidaan ostaa eri perustein. Ostajapersoonia ohjaamalla asiakkaille voidaan kohdentaa heille mahdollisimman sopivia sisältöjä eri alustoilla. Konkreettinen työkalu ostajapersoonien määrittelyyn löytyy sisältöstrategiasta, jota on käsitelty teorian luvussa 3.4.2. Apuna voidaan käyttää alla kuvatun kaltaista konkreettista kysymyspatteristoa (taulukko 2). Sen avulla ostajapersoonia voidaan määrittellä tietyistä teemoista käsin muodostettavilla kysymyksillä ja hahmottamalla asiakkaan ostamisen matkan vaihe. (Keronen & Tanni 2017, 167, 169.)

TAULUKKO 2. Ostajapersoonien määrittely ja sisältöjen kohdistaminen (Keronen & Tanni 2017, 169)

Teema	Kysymys	Asiakkaan vaihe
Asiakkaan asema	Päätätjä vai vaikuttaja? Ammattinimike tai rooli yhteisössä.	Kaikki
Asiakkaan nykytilanne	Mitä oireita ongelmistaan asiakas on tunnistanut? Mitä asiakas ei ehkä ole tunnistanut? Mitä asiakas tavoittelee? Keitä hän kuuntelee? Millaisista ilmiöistä tai mahdollisuuksista hän on kiinnostunut?	Tiedonhaku

Ostamisen esteet	Mitä ennakkoluuloja ja asenteita tai väärä olettamuksia asiakkaalla on?	Tiedonhaku
Ostamisen indikaattorit	Missä tilanteessa asiakas on havainnut ongelman?	Harkinta
Valinnan helpottaminen	Mitä asioita asiakas tyypillisesti kysyy?	Harkinta
Asiakasarvo	Mitkä asiat asiakas osoittaa tärkeimmiksi hyödyn tuottajiksi? Mitä asiakas kumppanuudessa arvostaa ja mitä se heille merkitsee?	Ostaminen
Ostamisen laukaisijat	Mitkä asiat saavat aikaan lopullisen ostopäätöksen?	Ostaminen
Megatrendit	Mitkä trendit asiakkaaseen vaikuttaa tai mihin hän kokee kiinnittyvänsä?	Steady State

Ostajapersoonia tukevat erilaiset informatiiviset sisällöt voidaan puolestaan suunnitella tukemaan asiakkaan ostopolun vaiheita alla olevan kuvan (kuvio 10) tapaan sisältöpoluiksi. Mallissa on huomioitu viestinnän tavoite, kanavavalinnat, sisältöpainotukset, konversiopisteet ja asiakkaan vaihe. (Keronen & Tanni 2017, 164.) Konversiopisteellä tarkoitetaan asiakkaita aktivoivia tapahtumia eri kanavissa. Konversio myynnin ja markkinoinnin tavoitemittarina on esillä teorialuvussa 3.2. Alla oleva kuva on tiivistelmä siitä, miten toimivaa sisällöntuotantoa voidaan tehdä.



KUVIO 10. Sisältöpolku (Keronen & Tanni 2017, 164)

Asiakkaiden avuksi rakennettavia ostopolkuja voidaan mallintaa monella tapaa. Menossa olevalle modernin myynnin aikakaudelle tyypillistä on, että ne korostavat myös myyntiä edeltäviä vaiheita. Onnistuneen markkinoinnin rakennetta asiakkaan ostopäätösten taustalla on kuvattu teoriaosuudessa luvussa 3.3. Toinen malli ostopolkujen luomiseksi löytyy luvusta 3.4.3, inbound-markkinoinnin yhteydestä. Inbound-markkinoinnin malli ottaa sisältöpolku-mallin tavoin kantaa käytettäviin viestinnän alustoihin.

Oleellinen osa myynnin prosessia on kyky johtaa viestintää alustojen luomassa monikanavaisessa maailmassa. Markkinoinnin tueksi ja esimerkiksi viestinnän toimivuuden mittaamiseen liittyviä järjestelmiä on paljon, esimerkiksi Google Analytics, Pagespeed Insight ja Hubspot. Kuten teoriaosuudessa luvussa 3.4. on todettu, niin B2B-ostajaan on vaikutettu erilaisilla digitaalisilla alustoilla jo monta kertaa, ennen kuin hän kohtaa myyjän. On selvää, että B2B-myyntin strategisuus kasvaa alustojen käytön lisääntymisen myötä. Samaan aikaan alustat ovat vielä alihyödynnetty myynnin väline suomalaisessa B2B-myyntissä. (Hautamäki 2020.)

GuideBook-mallin kolmas myynnin rakentamisen kulma on myynnin prosessi. Se koostuu neljästä kysymyksestä:

1. Miten myynti resursoidaan?
2. Millaiset ovat myynnin tavoitteet ja mittarit?
3. Miten asiakashankintaa tehdään?
4. Miten asiakkaita osallistetaan?

Myyntiä on modernin myynnin käsityksen mukaan vaikea erottaa kenenkään toimenkuvasta. Myynnin riittävä osaaminen ja resurssit ovat yrityksen elinehto, joten huomion kohdistaminen niihin on tärkeää. Myynnin roolin murrosta käsitellään teoriaosuudessa esimerkiksi luvussa 4.2.

Teoriaosuudessa luvuissa 3.2 ja 3.3 käsitellään myynnin ja markkinoinnin tavoitteita. On tärkeää, että valittavat myynnin mittarit istuvat juuri kyseisen yrityksen liiketoimintaan ja kehitysvaiheeseen. Kuten luvussa 3.2 on todettu, niin tärkeää on, että mittareista saatava data rakentaa kokonaisuuden muodostavan ketjun

(Jordan & Vazzana 2011). Kokonaisuuden muodostavat mittarit voidaan konkretisoida alla olevan taulukon kaltaisesti (taulukko 3).

TAULUKKO 3. Myynnin mittarit (Paakinaho 2019, 34)

Liiketoiminnan tulokset				
Liikevaihto	Myynti	Liikevoitto	Asiakkaan elinkaaren arvo	Kasvu
Myynnin tavoitteet				
Myynnin konversio	Myyntiprosessin läpimenoaika	Asiakastytyväisyys myyntiprosessin aikana	Markkinoinnin tuottamat liidit	Keskikaupan koko
Myynnin aktiviteetit				
Etätapaamisten määrä	Kylmäsoittojen määrä	Blogitekstien määrä	Some-postausten määrä	Tapahtumiin osallistumiset

GuideBook-mallin neljäs kulma on asiakkaan matkan tukeminen. Huomiota kiinnitetään kolmeen kysymykseen:

1. Millä alustoilla asiakasdialogia käydään?
2. Miten asiakkuudenhoito ja asiakaspalvelu organisoidaan?
3. Miten asiakaskokemusta johdetaan ja mitataan?

Asiakaskokemuksesta on puhuttu paljon ja sen merkitystä saatetaan pitää jo lähes itsestään selvänä. Kuten teoriaosuuden luvun 4.2. perusteella voidaan todeta, niin asiakaskokemus on yksi yrityksen tärkeimpiä johdettavia prosesseja ja tuotettua asiakasarvoa pidetään yhtenä modernin myynnin tärkeimmistä mittareista. (Kurvinen & Seppä 2016, 23.)

Asiakaskokemuksen mittaamiseen suunnittelussa ja käytettävien menetelmien valinnassa haetaan ratkaisut seuraaviin kysymyksiin:

1. Keneltä palautetta kysytään?
2. Milloin palautetta kysytään?
3. Missä kanavassa palautetta kysytään?
4. Mitä mittauksessa kysytään?

(Korkiakoski 2019, 77.)

Erilaiset Customer Experience Management -menetelmät, eli CEM-työkalut, auttavat asiakaskokemuksen johtamisessa. Yrityksessä tulee perehtyä siihen, mitkä työkalut sopivat juuri heille. Alla olevassa kuvassa (kuvio 11) on konkretisoitu asiakaskokemuksen johtamisen kokonaisuutta ja soveltuvia teknologia ratkaisuja. (Korkiakoski 2019, 82–83.) Oleellista asiakaskokemuksen johtamisen jatkuvuuden lisäksi on saadusta palautteesta oppiminen ja asiakkaiden suositteluhaluuden selvittäminen ja hyödyntäminen.



KUVIO 11. Asiakaskokemuksen johtamisen työkaluja (Korkiakoski 2019, 83)

GuideBook-mallin ei ole tarkoitus erotella erilaisia strategioita, myyntiä ja markkinointia eikä myöskään myyntiä ja asiakkuudenhoitoa. Malli pyrkii sellaiseen koheesioon, missä nämä elementit toimivat tehokkaassa yhteistyössä, mutta myös riittävään hienojakoisuuteen niin, että strategiset valinnat pohditaan riittävän tarkasti ja riittävän monista näkökulmista.

5.3.3 Asiakaskohtainen osa

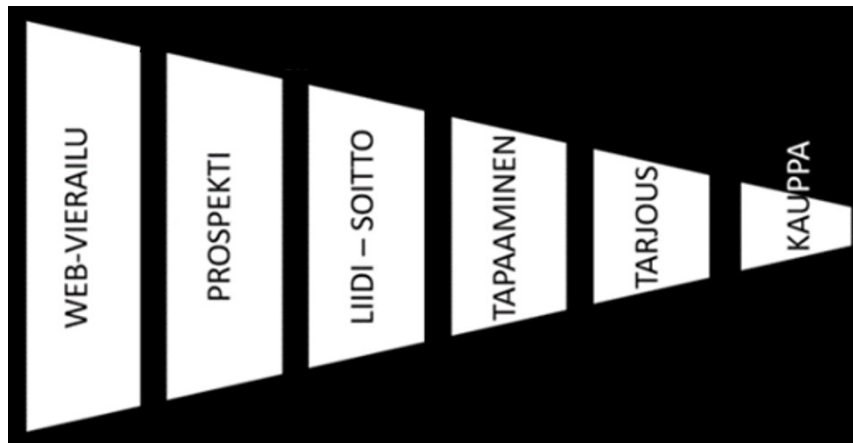
Perinteinen, voimakkaasti myyntiä ja markkinointia erotteleva strategiatyö ei saata enää tuntua relevantilta, etenkin aloittavista yrityksistä. Strategioita yhdistäviksi elementeiksi on tunnistettu esimerkiksi asiakaslähtöisyys, arvon tuottaminen, asiakaskokemus, kumppanuudet ja merkityksen luonti. Asiakaslähtöisyyttä on käsitelty teoriaosuudessa etenkin luvuissa kolme ja neljä.

Mallin asiakaskohtainen osa koostaa yhteen tärkeimpiä teemoja modernin B2B-myyntin ytimeksi. Siinä korostuvat asiakkaiden yksilöllisyys ja asiakkaiden liiketoimintojen tunteminen. Asiakaskohtaisuuden kautta voidaan ymmärtää se, miten myyjä voi tuottaa relevanttia arvoa ja hyötyä asiakkaille. Kysymys on myös verkostomaisen toiminnan luomisesta ja sellaisten kumppanuuksien rakentamisesta, missä kaikkien osapuolien toiminta voi kasvaa ja missä tuotteiden ja palveluiden yhteiskehittämisen merkitys on osapuolille suuri. Näiden asioiden myötä lojaalisuus yhteistyökumppania kohtaan syvenee ja toimialalla vallitseva kilpailu saattaa jäädä kumppanuuden merkitystä pieneen rooliin.

5.4 Konstruktion käytännön testi

Luodun konstruktion mukaan ”strategisen kivijalan” merkitys ja kyky hyödyntää sitä myynnissä ja markkinoinnissa on oleellista. Viestinnän ja sisältöjen linjakuusstrategian kanssa on tärkeää, jotta tehty strategiatyö ja arki muodostavat toisiaan tukevan kokonaisuuden (Aava & Bang 2020). Koska strategista osuutta käsiteltiin osana Advisor Board -toimintaa, jää strategian kirkastaminen jatkokehityshankkeeksi. Mallin ketterä hyödyntäminen kävi ilmi jo testausvaiheen keskusteluissa. Kehittämistä ei tarvitse tehdä lineaarisesti mallin osio kerrallaan. Osiot eivät ole irrallisia toisistaan, vaan muodostavat yhden kokonaisuuden.

Kokonaisuutena konstruktion todettiin jäsentävän strategista myyntin ja markkinoinnin johtamista käytännön tasolle hyvin. Yrityksen kanssa käydyssä, konstruktion kokonaisuutta arvioivassa keskustelussa nousi esille kaksi näkökulmaa konstruktion ensimmäistä testiä varten: yrityksen tunnettavuuden kasvattaminen ja myyntin skaalaaminen. Tähän asti myynti on ollut pitkälti pistemäistä kylmäsoittamista ja asiakkaiden ostopolut alalle tyypillisesti pitkiä. Pelkän kylmäsoittamisen sijaan myynti voisi alkaa kylmäsoittoa aiemmin, kuten alla olevassa kuvassa (kuvio 12) on esitetty. Kuvassa kylmäsoittamisen korvaa potentiaalisesti asiakkaaksi tunnistettu asiakas, eli liidi. Tämä toimintatapa on paitsi digitaalisen myyntin mahdollisuuksien hyödyntämistä, myös pienen yrityksen rajallisten resurssien vaalimista ja parempaa kohdentamista.



KUVIO 12. Myyntiprosessin vaiheet (Tuominen 2020b)

Tunnettavuuden näkökulmasta yritys ei juurikaan noussut esille Google-haulla, joka tehtiin konstruktion arviointikeskustelun yhteydessä. Konstruktion ensimmäisenä testinä ja käytännön toimenä aloitettiin säännölliset sosiaalisen median päivitykset. Viestintäkanavaksi valittiin LinkedIn, mikä on ollut yrityksellä kanavana käytössä, mutta jäänyt aiemmin passiiviseen rooliin. Päivitykset päätettiin tehdä toimitusjohtajan omissa nimissä, sillä keskustelua haluttiin avata ihmisten välillä ja toisaalta myynti on tähän saakka kuulunut hänen rooliinsa. Aikaansaataavaa muutosta mitattiin ensimmäisessä vaiheessa LinkedIn-näyttöjen ja reaktioiden kautta. Testiin kuulunut ensimmäinen päivitys tavoitti jo ensimmäisen vuorokauden kuluessa 3850 näyttöä ja sai 56 reaktiota. Määrä oli rohkaiseva pienelle yritykselle tekemisen suunnan, viestinnän sisällön ja kielen osuvuuden osalta. Päivityksen saamasta huomiosta nousi idea myös kansainvälisen kasvun aloittamiseen.

Tunnettavuuden kasvattamisen systemaattiseksi työskentelytavaksi linjattiin kaksi LinkedIn-päivitystä viikossa. Tämän toteutus painottuu opinnäytetyön valmistumisen jälkeiselle ajalle. Päivityksiin liitetään mukaan hästäg, #renovation-wave. Hästäg on tuore ja sitä ovat juuri alkaneet käyttämään case-yrityksen verkostoon kuuluvat isommat toimijat, esimerkiksi Schneider. Verkostoituminen ja hästägin kautta tietynlaiseen joukkoon kuulumisen koetaan startup:lle tärkeäksi. Verkoston tuoma voima on tärkeä myös tunnettavuuden kasvattamiselle, sillä verkoston jäsenet tukevat yrityksen näkyvyyttä reagoimalla päivityksiin ja verkostojen verkostot muodostavat lisää kehä verkoston rakenteeseen luoden näin uusia mahdollisuuksia liiketoiminnalle. Verkostojen merkitystä käsiteltiin teorialuissa kolme ja neljä.

Luvussa 5.3.2 esitetyn sisältöstrategian näkökulmasta konstruktion testaaminen tehtiin informaatioikkunassa, missä tavoitteena on tavoittaa asiakkaita ja herättää mielenkiintoa (Keronen & Tanni 2017, 165–166). Jo ensimmäisten päivien aikana muutama potentiaalinen asiakas osoitti mielenkiintoaan niin, että sisältöstrategian polulla siirryttiin tiedonjanon sammuttamisen vaiheeseen. Potentiaalisten, uusien asiakkaiden osoittamasta mielenkiinnosta vakuuttavana esimerkkinä toimi se, että päivityksellään yritys tavoitti suuren kansainvälisen rahaston. Case-yritys sai suoran yhteydenoton ja kiinnostuksen osoituksen tarjoamiaan ratkaisuja kohtaan. Tämä oli hyvä osoitus myös piilevästä kysynnästä. Konstruktion ohjaavuus onnistui myös siinä, että kylmäsoittamisen rooli näytti muuttuvan heti, siirtyen asiakkaan ostopolulla myöhempään vaiheeseen ja luoden näin pohjaa myynnin skaalaamiselle.

Teknologian myynnille luonteenomaista on pitkät ostopolut, mutta oikeiden ihmisten tavoittaminen voi lyhentää niitä. LinkedIn-päivityksissä käytetty kieli tuntui toimivan hyvin herättämänsä mielenkiinnon perusteella ja tarkasteltuna siitä näkökulmasta, missä roolissa toimivia henkilöitä päivitykset kiinnostivat. Tavoite kasvattaa tunnettavuutta konstruktion tukeman systemaattisen viestinnän kautta onnistui testissä hyvin. Ensimmäinen testi muodostui neljän päivän mittaiseksi ja työ yrityksessä jatkuu opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

6 POHDINTA

6.1 Toimintaympäristö

Talvella 2020 alkanut korona-pandemia vaikutti toimintaympäristöihin ja niin myös opinnäytetyöprosessiin. Lisäksi toimeksiantajayrityksen kehitys oli vaihteista ja nopeatahtista startup-yritykselle luontaisella tavalla. Nopeasti muuttuva toimintaympäristö haastoi opinnäytetyön kiinnittämistä tiettyyn ajanhetkeen.

Kehitysvauhti kirkasti ajatusta siitä, että yritykselle haluttiin luoda myynnin ja markkinoinnin strategisen kehittämisen alusta, joka toimisi kehittämisen jatkuvuuden tukena yrityksen kasvustrategian toteuttamisessa yksittäistä tilannetta tai ajan hetkeä pidemmällä aikavälillä. Työn tavoitteena oli kehittää ja selkeyttää myynti- ja markkinointistrategian luomisprosessia. Työn tarkoituksena oli kuvata prosessi näiden strategioiden luomiseen niin, että strategiat yhdistyvät yhdeksi työkaluksi.

Teorian tuomaan näkemykseen nojaten voidaan todeta, että myynnin ja markkinoinnin strategisista teemoista on kirjoitettu paljon. Lisäksi esimerkiksi digitaalisuuden tuoma myynnin transformaatio ja koko myynnin käsitteen muutos kysyy sellaisia osaamisia, mitä meillä ei Suomessa vielä riittävästi ole. Samaan aikaan pitkät perinteet esimerkiksi teknologian myynnin tavoissa edellyttävät myös poisoppimista. Oppimisen vaateet haastavat meitä inhimillisellä tasolla.

Case-yritys oli opinnäytetyöprosessin ajan mukana Advisor Board -toiminnassa. Työskentelyssä korostui vahva teknologinen osaaminen ja osaamisen jalostaminen kannattavaksi liiketoiminnaksi, tuotteiksi ja palveluiksi. Sparraamisen ja verkostojen merkitys pienelle startup-yritykselle tuli korostetusti esille, etenkin koronan myötä äkillisesti muuttuneessa toimintaympäristössä. Advisor Board -yhteistyö tuki hyvin sekä kokemuksellista oppimista että kehittämistyön luonnetta.

6.2 Tulosten tarkastelu ja kehittämisehdotukset

Työssä muodostettiin vahvaan teoriapohjaan nojaava uusi konstruktio. Se yhdistää myynti- ja markkinointistrategioiden pääkohdat niin, että myynnin ja markkinoinnin strategiat muodostavat yhden kokonaisuuden. Luotuun GuideBook-malliin on koottu mahdollisimman konkreettisia strategisen kehittämisen askeleita, välttämällä ylenpalttista strategista teoreettisuutta.

Mallin luoma alusta tarjoaa tuen myynnin johtamisen syventämiselle, kun mallissa määritelty strateginen perusta on kunnossa ja valinnat myynnin ja markkinoinnin toteuttamiseksi on tehty. Tutkimusmenetelmälle tyypilliseen tapaan luotu konstruktio testattiin käytännössä neljän päivän mittaisella testillä. Testin tavoitteena oli tunnettavuuden kasvattamisen ja myynnin skaalaamisen ensimmäiset askeleet. Testi onnistui hyvin ja yritys sai uusia potentiaalisia asiakkaita ja kontakteja. Viestinnän kielen todettiin puhutelleen toivotun kaltaista kohderyhmää.

Testin ensimmäiset tulokset olivat erityisen rohkaisevia sen suhteen, miten esille saatiin kysyntää ja kiinnostusta. Tarvetta monimutkaisten teknologisten ongelmien ratkaisemiselle on ja aiheen kompleksisuudesta huolimatta käytännön testistä avautui monia hyviä keskusteluja. Voidaan todeta, että tunnettavuuden kasvattaminen tuo esille vielä ”piilossa” olevaa kysyntää. Lisäksi voidaan todeta, että tunnettavuuden kasvattamisella voidaan skaalata myyntiä pelkästä kylmäsoittamisesta monipuolisemmaksi prosessiksi. Kolmantena merkittävänä tuloksena saatiin havainto siitä, että yrityksen osaamiselle on kysyntää myös kansainvälisesti ja tämä pohjustaa rohkeutta kansainvälisen kasvun aloittamiseksi.

Yhdeksi teorian tuottamaksi ydinviestiksi muodostui se, että strategiatyön merkitys ei ole vähentynyt, vaan se on paremminkin saanut uusia muotoja. Teemoista kirjoitetun teorian tiedon, jokaisen startup-yrityksen ainutkertaisen luonteen ja luodun GuideBook-mallin näkökulmista jatkokehityksen rooli on merkittävä. Tutkimuksen aikana korostui myynnin prosessien kautta tehtävä liiketoiminnan kehittämisen merkitys vahvan teknologisen osaamisen rinnalla.

Selvää on, että yrityksen käytettävissä olevien resurssien kohdistaminen ja priorisointi haastaa kehittämistyötä pienille yrityksille hyvin ymmärrettävällä tavalla.

Nuoret kasvuyritykset tarvitsevat ja ansaitsevat tukea kasvustrategioidensa toteuttamiselle. Yhtenä työn tärkeimmistä oivalluksista on se, että myynnin ja markkinoinnin osaaminen tai resurssit eivät saa jäädä vähemmälle huomiolle kuin yrityksessä oleva vahva teknologinen osaaminen. Resurssinäkökulmasta hyvänä ratkaisuna case-yrityksessä voi olla se, että yritys hyödyntäisi ulkopuolista myynnin ja markkinoinnin strategista osaamista yhteistyökumppanin avulla, samaan tapaan kuin se tarjoaa yhteiskehittämishankkeita asiakkailleen. Toisena myynnin resursseihin ja roolitukseen liittyvänä seikkana on hyvä pohtia sitä, miten myyntiin liittyvää tekemistä saataisiin nykyistä enemmän osaksi kaikkia yrityksessä olevia rooleja.

Yleisesti, vaikka strategioiden ja myynnin teemoista on kirjoitettu paljon, jatkotutkimusta vaativat vielä esimerkiksi menestyvien startup-yritysten erot epäonnistuneista. Molemmista voidaan oppia ja auttaa näin pieniä yrityksiä kasvamaan vahvoiksi toimijoiksi. Samaan aikaan startup-yritykset ovat jokainen oma tarinansa ja näin tilanne- ja tapauskohtaisuus leimaa kehitystä ja tarvittavaa tukea. Näistä syistä kyky löytää ja soveltaa olemassa olevasta teoretiedosta oleellinen on ensiarvoisen tärkeää. Selvää on myös, että strategioiden ja strategisen työskenteilyn merkitys ei ole vähentynyt, vaan niiden merkitys korostuu nopeatempoisissa toimintaympäristöissä. Osaamisen kehittämistä vaativat myös tavat myydä ja myynnin modernin luonteen ymmärtäminen. Tämä vaatii Suomessa myös poisoppimista vanhoista tavoista. Kysymys on kulttuurin muutoksesta ja modernin myynnin merkityksen ymmärtämisestä osana kaikkia niitä rooleja, mitä yrityksissä on. Tässä on kysymys myös merkityksen ja vision toteutumisen johtamisesta.

6.3 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimusmetodina työssä käytettiin konstruktivistista tutkimusmenetelmää, jonka avulla luotiin uusi konstruktio, GuideBook-malli. Luotu konstruktio kiinnitettiin tutkimusmenetelmän edellyttämällä tavalla teoreettiseen taustaan ja empiiriset löydökset refleктоitiin takaisin teoriaan. Tutkimusotteeseen kuuluvalle innovaatioprosessille ei ole tarkkaa tai vakiintunutta metodologista määritelmää, mutta kokonaisuudessa pyrittiin eheyteen. Tutkijan aktiivinen rooli poikkesi osana tätä tut-

kimusmenetelmää perinteisen akateemisen tutkimuksen neutraaliuden ja puuttumattomuuden ideaalista. Tavoitteena oli silti säilyttää neutraali ja kriittinenkin akateeminen yleisasenne. (Lukka 2011.)

Tutkimusmenetelmän mukaisesti mallin toteuttamiskelpoisuus testattiin käytännön testillä, jonka todettiin onnistuneen. Testi antoi lyhyessä ajassa toivotun suuntaisia tuloksia ja vahvisti GuideBook-mallin perusteella tehtyjen ensimmäisten valintojen oikeellisuutta. Ensimmäisessä testissä viestinnän vaikuttavuutta seurattiin neljän päivän ajan. Aika oli lyhyt, eikä siitä siksi voida tehdä vielä lopullisia johtopäätöksiä ilman mallin laajempaa pilotointia. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta menetelmää olisi ollut hyvä testata useammassa erässä, mutta laajempi pilotti ei mahtunut testausajankohtana opinnäytetyön valmistumisen eikä case-yrityksen aikatauluihin.

Työn luotettavuus pyrittiin varmistamaan sekä relevantin teoreettisen pohjatyön avulla että case-yrityksen tilanteeseen riittävän syvällisesti tutustumalla. Case-yrityksen näkökulmasta myynnin ja markkinoinnin strategiset pohjatyöt on nyt tehty, mutta itse käytännön toteuttamisessa on otettu vasta ensimmäiset askeleet. Strategista kehittämistyötä tulee yrityksessä jatkaa, muuten tutkimuksesta tarjolla oleva hyöty jää realisoitumatta. Tämä edellyttää myyntiin liittyviin osaamiin, toimintakulttuuriin ja resursointiin liittyvien kysymysten ratkaisemista yrityksessä.

Työssä rakennettu uusi konstruktio on luotu yhden case-yrityksen lähtökohdista ja tarpeista käsin. Tästä syystä se ei välttämättä sellaisenaan sovellu muihin organisaatioihin. Myynnin ja markkinoinnin kokonaisuuden johtaminen on eri yrityksissä eri kehitysvaiheessa, joten strategiset päätökset ja operatiivinen toiminta ovat näin myös vaihteellaisia ja eroavat yritysten kesken. Samaan aikaan on myös niin, että startup-yritysten myynnin ja markkinoinnin vaatimat osaamiset ja ratkaistavat kysymykset voidaan nähdä olevan samankaltaisia muillekin startup-yrityksille. Luodusta GuideBook-mallista voisi näin olla apua myös muille vastaavassa kehitysvaiheessa oleville yrityksille.

Tutkimuksen näkökulmasta luotu konstruktio on riittävän yleinen myös niin, että työn edetessä ei törmätty konstruktiviselle tutkimukselle tyypilliseen riskiin siitä,

että tehdyt löydökset tai luotu konstruktio paljastaisi jollakin tavoin liian arkaluontoisia asioita julkaistavaksi. Työssä vältettiin myös tutkimusmetodille potentiaalinen riski siitä, että tutkittava aihe olisi paljastunut case-yritykselle liian vähäpätöiseksi. (Lukka 2011.)

LÄHTEET

- Aava & Bang. n.d. Sisältö- ja digimarkkinointia kasvuyrityksille. Luettu 13.10.2020. https://cdn2.hubspot.net/hubfs/5461079/Ladattavat%20materiaalit/Sisa%CC%88lto%CC%88-ja-digimarkkinointia-kasvuyrityksille.pdf?utm_campaign=Sis%C3%A4lt%C3%B6-%20ja%20digimarkkinoinnin%20opas&utm_medium=email&_hsenc=p2ANqtz-92Y-Itlf-ctOWo0ajk-Hzeh5ew6VKWEZmKS-voy4U-9GcyoLEpiPdj3HfhuU5zCStivn-EoX-ffkmA8h6pM9a_0SZjauEA&_hsmi=84766957&utm_content=84766957&utm_source=hs_automation&hsCtaTracking=f4490e81-d3b9-411f-92a3-6789108fa454%7Ca5e056ce-3c08-4493-beb2-6e613b5fd47c
- Advisor Board 2020a. Kokousmuistiinpanot. Kokous 27.3.2020.
- Advisor Board 2020b. Kokousmuistiinpanot. Kokous 16.4.2020.
- Advisor Board 2020c. Kokousmuistiinpanot. Kokous 14.5.2020.
- Advisor Board 2020d. Kokousmuistiinpanot. Kokous 8.6.2020.
- Advisor Board 2020e. Kokousmuistiinpanot. Kokous 8.10.2020.
- Abyad A. 2019. The innovator's dilemma. *Middle East Journal of Business*. 12 (2), 10–14. Julkaistu 5/2019. Luettu 3.9.2020. Vaatii käyttöoikeuden. <http://web.b.ebscohost.com.libproxy.tuni.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=169a9eed-862e-42bb-8ee0-3ba7a40efa86%40sessionmgr101>
- Baumgartner T., Hatami H. & Valdivieso de U. M. 2016. *Sales Growth: 5 Proven Strategies from the World's Sales Leaders*. 2. painos. New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Biit Oy. 2020. Muutakin kuin mahtipontisia korulauseita – hyvin laadittu myyntistrategia ohjaa myyjä oikeisiin asioihin. Julkaistu 26.10.2020. Luettu 10.11.2020. <https://www.biit.fi/hub/artikkelit/myyntistrategia-ohjaa-myyjia-oikeisiin-asioihin/>
- Blount, S. & Leinwand, P. 2019. Why Are We Here? *Harvard Business Review*. 97 (6), 132–139. Julkaistu 11/2019. Luettu 5.9.2020. Vaatii käyttöoikeuden. <http://web.b.ebscohost.com.libproxy.tuni.fi/ehost/detail/detail?vid=2&sid=cfebb336-6fd3-435c-a426-f3a538a60f9a%40pdc-v-sessionmgr01&bdata=JkF1dGhUeX-BIPWNvb2tpZSxpcCx1aWQmc2l0ZT1laG9zdC1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#db=bsu&AN=139017619>
- Brandenburger, A. 2019. Strategy Needs Creativity. *Harvard Business Review* 97 (2), 58–65. Julkaistu 3/2019. Luettu 5.9.2020. Vaatii käyttöoikeuden. <http://web.b.ebscohost.com.libproxy.tuni.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=ce4ac735-6fae-4cae-932e-9240f13e3e9c%40pdc-v-sessionmgr06>
- Cuevas, M. J., Donaldson, B. & Lemmens, R. 2016. *Sales Management: strategy, process and practice*. 4. painos. Iso-Britannia: Palgrave.

Differo. 2020. Sisältöstrategia - teenkö itse vai ostanko palveluna? Podcast-talenne. Julkaistu 2020. Viitattu 2.9.2020. <https://www.youtube.com/watch?v=gjN-BRF2xvPY&feature=youtu.be>

Goller, I & Bessant, J. 2017. Creativity for innovation management. London & New York: Taylor & Francis Group.

Harvard Business Review, 2019. How Companies Can Profit from a “Growth Mindset”. Harvard Business Review. 118–119. 2019 Special Issue. Luettu 9.9.2020. Vaatii käyttöoikeuden. <http://web.b.ebscohost.com.lib-proxy.tuni.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=23&sid=339adb2c-8182-4da9-a153-245acbc76a84%40pdc-v-sessmgr02>

Hautamäki, P. 2020. Tulevaisuuden mahdollisuuksia – alustatalous ja osaava myynti. Artikkel. Julkaistu 22.9.2020. Luettu 29.9.2020. <https://www.bonfire.fi/tulevaisuuden-mahdollisuuksia-alustatalous-ja-osaava-myynti/>

Hyytiälä, H. 2020. Tehokkuuden vaalimisesta oppimiseen ja sopeutumiseen. Artikkel. Elävä emergenssi – kurkistus kompleksisuustutkimukseen. Vaasan yliopisto. Julkaistu 6.8.2020. Luettu 4.9.2020. <https://blogs.univaasa.fi/kompleksisuus/2020/08/06/tehokkuuden-vaalimisesta-oppimiseen-ja-sopeutumiseen/>

Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent.

Jordan, J. & Vazzana, M. 2011. Cracking the Sales Management Code: The Secrets to Measuring and Managing Sales Performance. New York: McGraw-Hill.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Keronen, K. & Tanni, K. 2017. Sisältöstrategia. Asiakslähtöisyydestä tulosta. Helsinki: Alma Talent.

Kim, W. C. & Mauborgne, R. 2017. Uusi sininen meri. Rohkeus kasvaa. Helsinki: Alma Talent.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja. 2. painos. Viro: Printon.

Lazarow, A. 2020. Beyond Silicon Valley: How start-ups succeed in unlikely places. Harvard Business Review. 98 (2), 126–133. Julkaistu 3/2020. Luettu 9.9.2020. Vaatii käyttöoikeuden. <http://web.b.ebscohost.com.libproxy.tuni.fi/ehost/detail/detail?vid=2&sid=339adb2c-8182-4da9-a153-245acbc76a84%40pdc-v-sessmgr02&bdata=JkF1dGhUeX-BIPWNvb2tpZSxpcCx1aWQmc2l0ZT1laG9zdC1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=141551789&db=bsu>

Laari-Salmela, S., Mainela, T. & Puhakka, V. 2019. Resolving the start-up identity crisis: Strategizing in a network context. *Industrial Marketing Management*. 80 (7), 201–213. Julkaistu 7/2019. Luettu 11.4.2020. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www-sciencedirect-com.libproxy.tuni.fi/science/article/pii/S0019850117309173?via%3Dihub>

Leskelä, M. 2020. Ihmistieteet nousevat strategiatyöhön: kaikkein paras analyysi tarkastelee yhteiskunnan makrokehitystä, teknologian kehitystä, yhtiön talousdataa ja asiakkaista eri menetelmin kerättyä dataa, kaikkia päällekkäin ja yhtäaikaan. Julkaistu 2.10.2020. Luettu 3.10.2020. <https://pro-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/article/ihmistieteet-nousevat-strategiatyohon-kaikkein-paras-analyysi-tarkastelee-yhteiskunnan-makrokehitysta-teknologian-kehitysta-yhtion-talousdataa-ja-asiakkaista-eri-menetelmin-kerattya-dataa-kaikkia/14629>

Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Luettu 12.9.2020. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

Malnight, T. W., Buche, I. & Dhanaraj, C. 2019. Put Purpose at the CORE of Your Strategy. *Harvard Business Review* 97 (5), 70–79. Julkaistu 9/2019. Luettu 11.9.2020. Vaatii käyttöoikeuden. <http://web.a.ebscohost.com.libproxy.tuni.fi/ehost/detail/detail?vid=2&sid=cd3e7942-7701-4638-9c67-f18345db1eec%40sdc-v-sess-mgr03&bdata=JkF1dGhUeX-BIPWNvb2tpZSxpcCx1aWQmc2l0ZT1laG9zdC1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=138211196&db=bsu>

Mattinen, M. 2020. Mistä kasvua? Opas digiajan johtajalle. Helsinki: Alma Talent.

Maula, H. & Maula, J. 2019. Design ja johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Mebert, A. & Lowe, S. 2017. *An Analysis of W. Chan Kim and Renée Mauborgne's Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space*. Lontoo: Macat International Limited.

Mitronen, L. & Raikaslehto, T. 2019. Voittajan strategia. Lyhytjärkeisyydestä kestävään kehitykseen. Helsinki: Alma Talent.

Nir, M. 2018. *The Pragmatist's Guide to Corporate Lean Strategy: Incorporating Lean Startup and Lean Enterprise Practices in Your Business*. Berkeley: Apress.

O'Brien, D., Main, A., Kounkel, S. & Stephan A. R. 2019. Purpose is everything. How brands that authentically lead with purpose are changing the nature of business today. Deloitte. Julkaistu 15.10.2019. Luettu 6.9.2020. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends/2020/purpose-driven-companies.html#>

Paakinaho, H. 2019. Ketterä myynnin johtaminen ohjelmistoyrityksessä: Case Collapick Company Oy. Kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen koulutusohjelma. Tampereen Ammattikorkeakoulu. Yamk opinnäytetyö.

- Ritakallio, T. & Vuori, T. O. 2018. Elävä strategia. Kyky nähdä, taito tarttua tilaisuuteen. Helsinki: Alma Talent.
- Robins-tutkimushanke. 2020a. Kasvun ja myynnin johtaminen. 4. jakso. Podcast-tallenne. Julkaistu 2020. Viitattu 23.9.2020. <https://projects.tuni.fi/robins-fi/podcast/kasvun-ja-myyntin-johtaminen/>
- Robins-tutkimushanke. 2020b. PK-yritysten kasvun mahdollisuudet ja haasteet. 6. jakso. Podcast-tallenne. Julkaistu 2020. Viitattu 23.9.2020. <https://projects.tuni.fi/robins-fi/podcast/pk-yritysten-kasvun-mahdollisuudet-ja-haasteet/>
- Taylor, H. 2018. B2B Marketing Strategy: Differentiate, Develop and Deliver Lasting Customer Engagement. Iso-Britannia: Kogan Page Limited.
- Tuominen, V. 2017. Why to measure anyway? On the breakthrough of in-line measurement technology in automotive manufacturing. Department of Built Environment. School on Engineering, Aalto University. Aalto University publication series 209/2017. Väitöskirja. Luettu 20.4.2020. <https://static1.squarespace.com/static/5bf8102d2714e5d0ff5b7ec2/t/5bfc09c3352f534626e77517/1543244328476/Doctoral+Thesis+-+Tuominen.pdf>
- Tuominen, V. n.d. Miten myydä teknologiaa? Teknologian myynti. Luettu 28.4.2020. <https://www.teknologianmyynti.fi/>
- Tuominen, V. 2019. Strategia lähtee asiakkaasta – mitä on ylivoimainen asiakashyöty? Teknologian myynti. Julkaistu 11.12.2019. Luettu 1.5.2020. <https://www.teknologianmyynti.fi/artikkelit/strategia-lahtee-asiakkaasta>
- Tuominen, V. 2020a. Myyntistrategia -miten rakennat ylivoimaisen asiakashyötysi? Teknologianmyynti. Julkaistu 30.1.2020. Luettu 28.4.2020. <https://www.teknologianmyynti.fi/artikkelit/myyntistrategia>
- Tuominen, V. 2020b. Myyntiprosessi oppivaksi ja asiakaslähtöiseksi. Teknologian myynti. Julkaistu 14.11.2019. Luettu 13.10.2020. <https://www.teknologianmyynti.fi/artikkelit/oppiva-myyntiprosessi>
- Valaa Technologies Oy 2020. Aloituspalaverin muistiinpanot. Palaveri 20.2.2020.
- Vere. 2020. Vere Growth Camp. Ketterä, dynaaminen strategiatyö. Webinaari 20.5.2020.
- Vuorinen, T. 2017. Strategiakirja. 20 työkalua. Helsinki: Alma Talent.
- Väisänen, K. 2018. Väärää vientiä: mene itään tai länteen, mutta tee kotiläksysi. Helsinki: Alma Talent.