

Partner-myyntikanavan kautta tehtävän myynnin käynnistäminen pilotoinnin avulla

Miika Toivanen

Opinnäytetyö
Liiketoiminnan kehittämisen
koulutusohjelma
2020



| | |
|---|--|
| Tekijä(t) Miika Toivanen | |
| Koulutusohjelma Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma | |
| Raportin/Opinnäytetyön nimi Partner-myyntikanavan kautta tehtävän myynnin käynnistäminen pilotoinnin avulla | Sivu- ja liitesivumäärä 46 + 6 |
| <p>Opinnäytetyössä selvitettiin Kotimaan Energian uuden partner-myyntikanavan kautta tehtävän myynnin käynnistämistä kodin elektroniikkaa myyvän ketjun Suomen liikkeissä pilotoinnin avulla. Työn tavoitteena oli luoda Kotimaan Energialle uusi, volyymiltaan iso myyntikanava sähkösopimusten myynnille. Opinnäytteessä keskityttiin ainoastaan pilotin suunnitteluun ja pilotin toteutukseen. Pilotti päätettiin skaalausvaiheen alettua.</p> <p>Opinnäytetyö on toimintatutkimus. Tutkimusmenetelminä käytettiin pilotin suunnitteluvaiheessa benchmarkingia ja haastattelututkimusta. Pilotin tuotantovaiheessa tehtiin havainnointia myymälöissä ja kerätyn asiakas- ja myyjäpalautteen perusteella kehitettiin pilotin aikana myyntimallia, koulutus- ja valmennuskäytänteitä.</p> <p>Pilotin suunnitteluvaihetta varten opinnäytetyöntekijä tutustui Norjassa Kotimaan Energian tytäryhtiön vastaavaan toimintamalliin ja benchmarkingin ja haastattelututkimuksen perusteella myynti käynnistettiin myös Suomessa. Pilotoinnin tuotantovaihe aloitettiin kolmessa myymälässä, joiden henkilöstö koulutettiin etäoppimisen, luokkahuonekoulutusten ja käytännön työssä oppimisen keinoin.</p> <p>Myynti ei lähtenyt aluksi käyntiin johtuen myyjien näkökulmasta hankalasta myyntimallista, joka loi myyjiin ja tuotteen ympärille huonoa ilmapiiriä. Pilottivaiheeseen otettiin tällöin kaksi uutta myymälää mukaan. Näille koulutettiin kerätyn palautteen perusteella uudestaan luotu myyntimalli, jonka avulla kyettiin osoittamaan tuotteen myyntipotentiaali. Tämän jälkeen pilotin tuotannossa palattiin alkuperäisiin pilottimyymälöihin uudella myyntimallilla. Uuden myyntimallin osoitettua tehonsa myös alkuperäisissä pilottimyymälöissä päätettiin siirtymisestä myynnin skaalausvaiheeseen.</p> <p>Pilotin avulla testattiin, millainen myyntimalli sopisi uuteen myyntikanavaan, koska Kotimaan Energialla ei ollut omaa osaamista tai ymmärrystä riittävästi, jotta myynti olisi voitu käynnistää heti isossa mittakaavassa kaikissa myymälöissä. Työn tuloksena syntyi toimintamalli, miten pilotoinnin avulla pystytään käynnistämään uusi myyntikanava ketterästi keräämällä palautetta ja tekemällä saadun palautteen perusteella nopeita toimenpiteitä myynnin kehittämiseksi.</p> <p>Opinnäytetyön jatkokehittämistoimenpiteiksi nostettiin neljä toimenpidettä, jotka olivat laajemman myyjäkunnan aktivoiminen, uuden tuotteen tuominen myyntiin, kodinkonekauppa- ketjulle luotava bonusmalli myynnistä ja säännölliset kehityspalaverit kodinkoneliikkeen avainhenkilöiden, kuten myymäläpäälliköiden kanssa.</p> | |
| Asiasanat Myynti, myynnin kehittäminen, pilotointi, kehittäminen, partneruudet | |

Sisällys

| | | |
|------|--|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 2 | Menetelmät | 4 |
| 3 | Uuden myyntikanavan käynnistäminen | 10 |
| 3.1 | Myynti ja myynnin johtaminen | 10 |
| 3.2 | Myyntikanavan käynnistäminen | 11 |
| 3.3 | Partnermyynti..... | 14 |
| 3.4 | Partnereiden kouluttaminen | 15 |
| 3.5 | Myyntiprosessi | 16 |
| 3.6 | Myynnin valmentaminen | 18 |
| 3.7 | Myyjien motivointi ja palkitseminen | 20 |
| 3.8 | Myynnin seuranta ja arviointi..... | 22 |
| 3.9 | Myynnin seurannan työkalut..... | 24 |
| 3.10 | Vähittäiskauppa myyntikanavana..... | 26 |
| 3.11 | Yhteenveto..... | 28 |
| 4 | Uuden myyntikanavan rakentaminen kohdeorganisaatiossa | 29 |
| 4.1 | Projektin suunnittelu ja valmistelu | 31 |
| 4.2 | Pilotin toteutus | 34 |
| 4.3 | Pilotin seuranta | 43 |
| 5 | Pohdinta..... | 44 |
| | Liitteet..... | 49 |
| | Liite 1. Retail-partner-co-operation-plan | 49 |
| | Liite 2. Norges-energi-cooperation-memo-2018-09-04 | 50 |
| | Liite 3. Sisäinen viikkopalaveri 2019-03-15 (salainen) | 53 |
| | Liite 4. Yhteistyön kehittämissuunnitelma (salainen) | 54 |

1 Johdanto

Kehittämistehtävän päätavoitteena oli uuden myyntikanavan käynnistäminen Kotimaan Energia Oy:lle (myöhemmin Kotimaan Energia). Uudesta myyntikanavasta oli tämän kehittämistehtävän aloitusajankohdassa tarkoitus rakentaa volyymiltaan iso myyntikanava muiden Kotimaan Energian myyntikanavien rinnalle. Tarkoituksena uuden myyntikanavan käynnistämässä oli laajentaa myyntiä uusille alueille ja asiakassegmentteihin, joita perinteisten uusmyyntikanavien kautta ei tavoitettu, sekä luoda uusi tukijalka yrityksen uusasiakashankintaa varten. Tätä tarkoitusta varten oli valittu yhteistyökumppaniksi pohjoismainen kodinkonekauppaketju. Uusi myyntikanava nimettiin Partner-myyntikanavaksi. Partner-myyntikanava voidaan lyhyesti määritellä myyntikanavaksi, jossa myyntiä tekevät myyjät, jotka eivät toimi suoranaisesti Kotimaan Energian lukuun ja myyvät ensisijaisesti jotain muuta kuin Kotimaan Energian sopimuksia, tuotteita tai palveluita. Hyvänä esimerkkinä tällaisesta toimintamallista ovat autokaupat, jotka ensisijaisesti myyvät autoja, ja toissijaisesti voivat myydä rahoitusyhtiöiden rahoitusratkaisuja auton rahoittamiseksi.

Perinteisten vanhojen myyntikanavien laskevat volyymit olivat herättäneet Kotimaan Energian myyntijohdon miettimään uusia tapoja hankkia asiakkaita. Perinteisten myyntikanavien telemarkkinoinnin ja field marketing-myyntin maineriski nähtiin kasvavaksi ja myyntikanavien uusasiakashankintakapasiteetti rajalliseksi. Tämän vuoksi tarvittiin uusi myyntikanava, joka pystyisi tuottamaan seuraavien vuosien asiakasmäärien kasvutavoitteisiin riittävät volyymit.

Sopimus pilotoinnista kodinkonekauppaketjun kanssa oli tehty touko-kesäkuussa 2018. Pilotin aikana oli tarkoitus selvittää, millä edellytyksillä sähkösopimusten myyntiä tässä kanavassa voitaisiin tehdä ja mitä myynnin skaalaaminen isoon mittakaavaan, koko kodinkonekauppaketjun laajuiseksi, vaatii. Lisäksi pilottivaiheen aikana päätettiin selvittää se, millainen myyntimalli toimii tässä myyntikanavassa Kotimaan Energian tuotteiden osalta parhaiten. Tuote ja asiakkaille annettava tarjous oli jo päätetty kaupallisten ehtojen neuvottelujen aikana eli ennen kuin opinnäytetyöntekijä astui mukaan projektiin.

Sekä kodinkonekauppaketju, että Kotimaan Energia sisaryrityksineen toimivat Pohjoismaiden laajuisesti. Sisaryritys Norges Energi toimi jo Norjassa yhteistyössä valitun kodinkoneketjun kanssa. Suomessa pilottivaihe sovittiin toteutettavaksi syksyn 2018 aikana. Pilottiin valittiin kodinkonekauppaketjun kolme myymälää eri kaupungeista, missä oli tarkoitus kouluttaa myymälöiden henkilöstö myymään heille uutta palvelutuotetta eli sähkösopimuksia. Pilotin kestoksi oli sovittu alustavasti kolme kuukautta, jonka aikana ja jälkeen arvioitiin myyntivolyymejä ja yhteistyön kannattavuutta yhdessä kodinkonekauppaketjun johdon

kanssa. Tavoitteena oli, että myynti skaalataan koko kauppaketjun laajuiseksi pilotin jälkeen. Tämä tarkoitti käytännössä, että Kotimaan Energian sähkösopimusten myyntiä tehtiisiin noin neljässä kymmenessä liikkeessä koko Suomen laajuisesti projektin skaalauksen jälkeen. Tämä olisi myös osoitus siitä, että uuden myyntikanavan luomisessa oli onnistuttu ja molemmat osapuolet kokivat yhteistyön hedelmälliseksi ja ennen kaikkea kannattavaksi.

Tässä kehittämistehtävässä keskityttiin pelkästään valitun kodinkonekauppaketjun myynnin käynnistämiseen, siihen liittyvään pilotointiin ja projektin aikaiseen myynnin kehittämiseen. Kehittämistehtävässä ei käsitellä uuden myyntikanavan käynnistämiseen liittyvää myyjien rekrytointia, sillä myyntikanavan myyjien rekrytointi oli kodinkonekauppaketjun vastuulla ja myyjäkunta oli yhteistyön käynnistämisen hetkellä jo valmiina. Samalla perusteella on opinnäytetyön ulkopuolelle jätetty erilaisten myyntitekniikoiden ja myyntitapojen käsittely. Myyntitekniikoiden koulutus oli tässä yhteydessä vähittäiskaupan vastuulla. Aihetta sivutaan kuitenkin tietoperustassa myyntiprosessin osalta. Kotimaan Energian vastuulla pilotoinnissa oli tuotteen ja myyntimallin kouluttaminen myyjille sekä myynninedistämistoimien koordinointi.

Kohdeorganisaationa Kotimaan Energia on kotimainen sähkön myyntiyhtiö, joka myy sähkösopimusten lisäksi erilaisia lisäarvopalveluita kuluttajille sähkösopimusten myynnin yhteydessä. Yhtiö on perustettu vuonna 2005 nimellä Suomen Energiayhtiö Oy. Norjalainen energiakonserni Hafslund osti Kotimaan Energian liiketoiminnan 2014 ja omistajan vaihdoksen yhteydessä vaihtui nimi Kotimaan Energiaksi vuonna 2015. Nykyisin Kotimaan Energia on osa Fortumin Consumer Solutions divisioonaa ja sillä on noin 50 työntekijää.

Yhteistyökumppaniksi myyntikanavaan oli valittu kodin elektroniikkaa myyvä kodinkonekauppaketju. Valittu kodinkonekauppaketju on yksi suurimmista Pohjoismaissa toimivista kuluttajaelektroniikkaa myyvistä ketjuista. Yrityksellä on Suomessa noin neljässä kymmenessä liikkeessä useita satoja myyjiä ja myymäläverkosto kattaa koko Suomen. Myymälät ovat osaltaan yrityksen omia, mutta osa liikkeistä toimii myös franchising-periaatteella.

Ensimmäiset keskustelut yhteistyökumppanin kanssa käytiin alkuvuodesta 2018. Kevään aikana alettiin valmistelemaan yhteistyötä ja varsinaisesti projekti käynnistettiin syksyn aikana vuonna 2018. Suunnitteluvaihe kesti elokuusta lokakuulle. Tämän vaiheen aikana valmisteltiin kaikki tekninen integraatio, myyntikoulutukset, tuotettiin markkinointimateriaa-

lit, sovittiin ja valmisteltiin tuotekoulutukset ja myynnin ohjaus kumppanin kanssa sekä tutustuttiin sisaryhtiö Norges Energin malliin toimia Norjassa kodinkonekauppaketjun kanssa.

Myynnin pilottivaihe toteutettiin alkaen marraskuusta 2018 ja pilotti katsottiin päättyneeksi helmikuussa 2018, kun nähtiin, että yhteistyöstä syntyy kannattavaa liiketoimintaa molemmille osaluolille ja Kotimaan Energian myyntiä voidaan alkaa skaalata koko ketjun laajuiseksi. Pilottivaiheen aikana yhteistyö aloitettiin ensin kolmessa myymälässä ja palautteen perusteella myynnin toimintamallia kehitettiin ja myyntiä laajennettiin uusiin myymälöihin. Pilottivaiheen jälkeen maaliskuussa 2019 aloitettiin myyntiin skaalausvaihe, joka päättyi heinäkuussa 2019 siihen, kun kaikki kodinkonekauppaketjun liikkeet oli koulutettu ja saatettu mukaan myymään Kotimaan Energian sähkösopimuksia. Myynnin skaalausvaihe toteutettiin parissa eri syklissä kevään ja kesän aikana. Tätä prosessia ja sen aikaansaamia tuloksia kuvataan tarkemmin luvussa 4.

2 Menetelmät

Opinnäytetyön tutkimusstrategiana oli toimintatutkimus. Tiedonkeruumenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin pilotointia, jonka sisällä käytettiin jatkuvan kehittämisen mallia eli ns. Demingin ympyrää. Projektin suunnitteluvaiheessa käytettiin benchmarkkausta ja tehtiin tiivis haastattelututkimus.

Toimintatutkimus on tutkimusstrategia, joka pyrkii ratkaisemaan käytännön työelämässä ilmeneviä ongelmia, joissa keskiössä on toimijoista kumpuava toiminta, eikä ulkoapäin annetut ohjeet. Henkilöt, joita ongelma koskee, pyrkivät löytämään työnsä ongelmiin ratkaisun yhdessä, jolloin myös sitoutuminen muutokseen on parempi. (Kananen 2009, 9.)

Toimintatutkimuksen ydin on muutos. Muutettava ilmiö täytyy tuntea, mutta myös muutokseen vaikuttavat tekijät on tunnistettava. Toimintatutkimus on syklinen prosessi, joka sisältää suunnittelun, toimeenpanon, havainnoinnin ja reflektoinnin, jota seuraa aina tutkimus. Kun vaiheet on toteutettu niin sitä seuraa aina uusi samanlainen sykli. (Kananen 2009, 10.)

Toimintatutkimuksesta on vaikea antaa tarkkaa määritelmää, koska kyseessä on joukko tutkimusmenetelmiä. Toimintatutkimuksessa pitäisi ennemminkin puhua tutkimusstrategiasta, jolla saadaan tietoa ilmiöstä. Toimintatutkimukseen voi sisältyä sekä kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä. Oleelliset elementit toimintatutkimuksessa ovat toiminnan kehittäminen, yhteistoiminta ja tutkimus. (Kananen 2009, 11.)

Tiedonkeräämisessä hyödynnettiin pilotointia. Pilotti on testijakso, jonka aikana yritykselle voidaan kokeilla uutta toimintamallia pienemmällä porukalla. Pilotoinnin aikana kerätään aktiivisesti palautetta uusien toimintamallien sopivuudesta. Kerätyn palautteen perusteella tehdään muutoksia toimintamalliin. Pilotin tarkoitus on selventää, kuinka hyvin uusi toimintamalli sopii käytettäväksi. Pilotin aikana tehdään suunnitelma varsinaisesta käyttöön-otosta. Pilotointiin kuuluu viisi päävaihetta:

1. Pilotin kohteiden valinta
2. Pilotoitavan prosessin avaaminen
3. Koulutus pilotin käyttöön ja sen käyttöönotto
4. Pilotin käyttö
5. Pilotin tulosten läpikäynti ja jatkon suunnittelu. (Collapick Oy 2018.)

Saadessaan organisaatiosta toimeksiannon opinnäytetyöntekijällä ei ollut juuri valmistautua projektin käynnistymiseen. Nopein tapa tutustua uuteen myyntikumppaniin ja työskentelytapoihin oli benchmarking.

Kari Tuominen (1993, 15) määrittelee benchmarkingin kirjassaan Benchmarking siten, että ”Benchmarking on tehokas kehitystyökalu, joka

- ohjaa kehitysprosessin liiketoiminnalle keskeisiin asioihin
- auttaa ymmärtämään prosesseja
- helpottaa tavoitteen määrittelyä ulkopuolisten esimerkkien avulla ja ohjaa itse kehitysprosessia”.

Tuomisen (1993, 15) mukaan benchmarkingia siis käytetään menetelmänä, kun halutaan löytää parhaat menetelmät ja toimintatavat ja ymmärtää sekä soveltaa niitä oman organisaation suorituskyvyn parantamiseksi.

Benchmarkattavat yritykset voidaan jakaa Tuomisen (1993, 22) mukaan neljään eri ryhmään, jotka ovat sisäinen, kilpailija, oma teollisuuden ala ja paras mahdollinen. Tässä opinnäytetyössä valittiin käytettäväksi sisäinen, koska organisaation sisällä oli jo kokemusta, miten tällainen malli saadaan toimimaan toisessa maassa ja tiedettiin, että kilpailijoilla ei ole Suomessa vastaavanlaisia myyntikumppanuuksia, joita oltaisiin voitu benchmarkata. Kolmas syy oli aika. Ei ollut aikaa selvittää kilpailijoiden tai oman toimialan parhaita käytänteitä. Opinnäytetyössä käytettiin siis sisäistä benchmarkausta, koska se tuntui parhaalta mahdolliselta käytänteeltä alalla.

Konserniyhtiömme Norjassa teki jo yhteistyötä saman kodinkonekauppaketjun kanssa, joten oli luonnollista, että opinnäytetyön tekijä kävi Norjassa benchmarkaamassa, miten myynti oli käynnistetty ja järjestetty. Tässä yhteydessä opinnäytetyöntekijä käytti menetelmänä haastattelututkimusta, jossa haastateltiin Norjan Partner Manager Lene Aplandia ja Commercial Sales Manageria Inge Lirhusia. Aplandin ja Lirhusin haastattelu on kuvattu liitteeseen 2 (Liite 2. Norges-energi-cooperation-memo-2018-09-04). Haastattelun pohjalta taulukkoon 1 on koottu keskeiset huomiot siitä, mitkä asiat pitää huomioida kumppanuiden käynnistämisympäristössä tässä myyntikanavassa. Näiden huomioiden tärkeysjärjestys on määritelty asteikolle 1-5, jossa 5 on tärkein ja 1 vähiten tärkeä. Huomioiden ja tärkeyden perusteella on laadittu toimenpidelistaus myynnin aloitusta varten ja arvioitu samalla jälkikäteen näiden toimenpiteiden onnistumista asteikolla hyvä, kohtalainen, huono.

Taulukko 1. Benchmarkingin onnistumisarvio

| Benchmarkingin huomiot | Tärkeys 1-5 | Tehdyt toimenpiteet | Onnistuminen (Hyvä, kohtalainen, huono) |
|---|-------------|---|---|
| Kilpailu myyjän ajasta, ei asiakkaista | 4 | Läsnäolo myymälöissä myyjien keskuudessa, hyvän fiiliksen ja ilmapiirin luonti tuotteen ympärille. | Hyvä |
| Muistetaan tarjota kaikille asiakkaille | 3 | Painotettiin asiaa myyntikoulutuksissa ja teroitettiin asian tärkeyttä päälliköille. | Hyvä |
| Suuren myyjämäärän kouluttamisen organisointi | 2 | Pilottivaiheessa ei kovin merkitävä osa-alue. Luotiin e-learning materiaalit myyjien jatkokoulutusta ja uusien myyjien aloitusta varten. | Kohtalainen |
| Myyjien osaamisen ylläpito | 4 | E-learning materiaalien teko ja kumppanin vaatimus, että koulutus käytävä läpi ennen kuin voi aloittaa myynnin. Valmentajan säännölliset vierailut. | Kohtalainen |
| Näkyvyys myymälöissä tärkeää tarjoamisen kannalta | 1 | Roll-upit ja esitteet tilattiin myynnin aloitukseen liikkeisiin. Sekä omia, että ulkoistettuja myyjiä myymälöissä ensimmäisten viikkojen aikana. | Huono |
| E-learning helpottamaan ison myyjämäärän koulutusta | 3 | E-learning luotiin lähinnä uusien myyjien koulutusta varten. | Kohtalainen |
| Top of Mind -ilmapiirin luominen myyjille pilottivaiheessa | 5 | Ensimmäisen myyntikuukauden aikana pidimme sekä omia myyjiä, mutta myös ulkoistetun kumppanin myyjiä myymälöissä auttamassa. | Huono |
| Myynnin laadun seuranta asiakaspalautteiden kautta | 4 | Asiakaspalautteet kerättiin ja käsiteltiin kumppanin kanssa läpi. Alkuvaiheessa ei kuitenkaan viety yksittäiselle myyjälle suoraan palautetta vaan pyrittiin ensisijaisesti kehittämään palautteiden perusteella kokonaisuutta. | Kohtalainen |
| Myyjille muutos on aina huono asia, startti valmisteltava hyvin | 5 | Myynnin käynnistys valmisteltiin hyvin, tosin epäonnistuttiin koulutuksissa ja viestinnässä myynnin suuntaan. Tämä aiheutti negatiivisuutta. | Huono |
| Myymäla- ja osastopäälliköiden sitouttaminen ja ansaintamahdollisuuksien ymmärtäminen | 5 | Säännöllinen muistuttaminen ja jokaisessa kohtaamisessa päällikötasolle ansainnan mahdollisuuksien laskeminen auki. | Huono |
| Riittävän yksinkertaiset koulutukset | 4 | Tuotekoulutus valmisteltiin mielestämme yksinkertaiseksi ja meillä oli uniikki myyntiargumentti jota ei ollut muilla tarjoajilla. Silti koulutus ja tuote koettiin monimutkaisiksi. | Huono |

| | | | |
|--|---|--|-------------|
| Ymmärrys, että myyjillä on paljon muuta myytävä kuin tämä | 1 | Pyrimme luomaan myyjille mielikuvaa, että tämä helpottaa muiden tuotteiden myyntiä. | Kohtalainen |
| Yhteistyön onnistuminen vaatii molempien osapuolten sitoutumista myyntiin ja tavoitteisiin | 2 | Pyrimme sitouttamaan kumppanin myyntijohdon asian taakse muun muassa myyntikilpailuilla ja olemalla näkyvillä myymälöissä. | Hyvä |

Kehittämistehtävän ensimmäisessä syklissä käytettiin menetelmänä havainnointia. Opin- näytetyön tekijä katsoi, että tässä kohtaa ei ollut syytä käyttää mitään muuta menetelmää, koska päätös pilotin käynnistämisestä tuli organisaatiosta ylhäältä. Pilotoinnin avulla selvi- tettäisiin myyntikanavan myyntipotentiaali. Päätös aloituksesta tuli nopeasti ja pilotin käyn- nistyessä paras tapa päästä selville myyntikanavan mahdollisuuksista olivat tietysti myyjät ja miten he toimivat myyntitilanteessa koulutuksen jälkeen. Havainnointia käytettiin mene- telmänä läpi pilotin ja se oli tärkeä työkalu myös myyntivalmentajille heidän seuratessaan ja kehittäessään myyjien osaamista.

Havainnoinnin avulla saadaan tietoa siitä, toimivatko ihmiset siten kuten he sanovat toimi- vansa. Tutkittaessa ihmisten arvostuksia saadaan erilaisia tuloksia, jos asioita kysytään ja mitataan puheen keinoin, tai jos katsotaan miten ihmiset todellisuudessa toimivat. Puhei- den ja elämäntapojen osalta ollaan eri arvomaailmoissa. Havainnoinnin suurin etu on se, että sen avulla saadaan välitöntä ja suoraa tietoa ihmisten tai organisaatioiden toimin- nasta ja käyttäytymisestä. Havainnointi on siis todellisen maailman tutkimista. Havainnoin- tia on tosin kritisoitu siitä, että havainnoija saattaa häiritä tai muuttaa tilannetta. Esimer- kiksi luokkahuonetutkimuksissa on havaittu, että opettajan ja oppilaiden käyttäytyminen muuttuu tutkijan astuessa luokkahuoneeseen. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2016, 212- 213.) Myös Kananen (2009, 67) näkee havainnoinnissa ongelmalliseksi sen, että tutkija on itse mukana toimintatutkimuksessa.

Havainnoinnin muotoja on monia. Esimerkiksi suorassa havainnoinnissa tutkija seuraa paikan päällä tutkimaansa ilmiöön liittyviä tapahtumia, siten, että muut voivat havaita ha- vainnoinnin. Epäsuorassa havainnoinnissa tutkija puolestaan voi havainnoida ilmiötä koh- teiltaan piilossa. (Kananen 2009, 67-68.)

Havainnointi nähtiin tärkeäksi menetelmäksi siksi, että myyntivalmentajan kanssa pystyt- tiin todentamaan, miten järjestetyt virtuaalikoulutukset ja kasvotusten tapahtuneet koulu- tukset jalkautuivat myyntiin. Havainnoinnin avulla huomattiin nopeasti myynnin kehitys-

kohdat, ja pystyttiin tarttumaan havaittuihin epäkohtiin ja auttamaan myyjiä heti havaittamme kehittämiseen liittyviä asioita. Asiat, joita havainnoitiin olivat myyjien tarjousmäärät asiakkaille, myyntipuheen yhdenmukaisuus verrattuna koulutettuun, tuotteen esittely asiakkaalle ja myyntimäärät suhteessa tarjousmääriin. Havainnoinnin tuloksia kuvataan tarkemmin kappaleessa 4.

Pilotin ensimmäisessä vaiheessa esimerkiksi tarjouksen puheeksi ottaminen kaikille asiakkaille ja myyntipuheen pitäminen tuottivat päänsivaa myyjille. Tämän tukena seurattiin myös asiakkailta tulevia palautteita asiakaspalveluun. Palautteet käytiin läpi kumppanin kanssa, jonka perusteella tehtiin muutoksia koulutuksen sisältöön ja myyjien ohjeistuksiin. Alkuvaiheessa esimerkiksi saatiin palautteita, että muutamille asiakkaille ei oltu kerrottu lisäarvopalveluiden maksullisuudesta. Palautteen perusteella pystyttiin muokkaamaan yhteisesti käytettyä myyntipuhetta siihen suuntaan, että asiakkaat ymmärsivät varmasti, että lisäarvopalvelut ovat maksullisia, mutta yksittäisten palautteiden osalta pystyttiin osoittamaan myös myyjät, jotka näin olivat toimineet ja korjaamaan suoraan myyjien tekemistä myyntivalmentajan kanssa. Pilotin alkuvaiheessa jatkuvan parantamisen malli oli siis konkreettisesti aktiivisessa käytössä.

Laatuun liittyvät palautteet koettiin myös kumppanin osalta hyödyllisinä, koska silloin he myös näkivät, missä heidän kehityskohteensa ovat. Kodinkonekauppaketju on tarkka maineestaan ja haluavat yhtä lailla tehdä myyntiä hyvällä laadulla. Palautekanava toimi myös toisin päin. Arvokasta palautetta saatiin myös myyjiltä, osastopäälliköiltä ja myymäläpäälliköiltä. Näiden palautteiden perusteella pystyttiin myös mukauttamaan koulutuksia ja myyntiä parempaan suuntaan. Eräs myymäläpäällikkö esimerkiksi kertoi, että osa asiakkaista ei ymmärrä, miten tarjotun tuotteen hinta muodostuu. Tämän perusteella voitiin selkiyttää myyntipuhetta sen osalta, että hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä avataan asiakkaille yksinkertaisemmin. Näiden muutoksien jälkeen huomattiin, että asiakkaiden antamat palautteet ja reklamaatiot vähenivät viikkotasolla lähelle nollaa.

Pilotointi oli erittäin toimiva tapa aloittaa myynti uudessa myyntikanavassa. Pienellä porukalla, muutamalla erilaisella vähittäiskaupan myymälällä voitiin testata ja kokeilla myyntipuheen, tuotteen toimivuuden, tarjouksen houkuttelevuuden ja näkemään myyntipotentiaali. Palautteen perusteella onnistuttiin muokkaamaan toimintamalleja ja -tapoja ja siirtämään uudet toimintamallit olemassa oleviin ja uusiin pilottiin mukaan tullessiin myymälöihin. Näissä toteutettiin samanlaisia kehittämismenetelmiä ja saatiin taas laajemman joukon palautteita sekä myynnistä, että asiakkailta. Näiden perusteella voitiin skaalata toiminta taas seuraavalle tasolle ja päätyen lopulta siihen, että projekti oli skaalattu jokaiseen kodinkonekaupan myymälään luvussa neljä esitetyn kuvion 7 mukaan.

Projektimenetelmien osalta löydettiin kerätyn asiakaspalautteen ja myyjäpalautteen avulla kohtia, jotka eivät toimineet. Havainnoitiin, kerättiin kaikki asiakaspalvelun tulleet palautteet, jotka käytiin läpi sisäisesti pilottiryhmän kanssa ja sen perusteella kehitettiin toimintamalleja. Lisäksi keskusteltiin myyjien, myymäläpäälliköiden ja Kotimaan Energian myyntivalmentajan kanssa havaituista kehityskohteista. Myymälöissä valmentaja esimerkiksi seurasi myyjien myyntipresentaatioissa sitä, että tarjotaanko asiakkaalle tuotetta, jos ei tarjota, niin miksi. Lisäksi seurattiin myös mitä koulutuksissa käytettyjä avainsanoja ja lauseita käytettiin, etenikö myyntipresentaatio ohjeiden mukaan, missä vaiheessa myyntitilannetta tuote ja alennus otettiin puheeksi.

3 Uuden myyntikanavan käynnistäminen

Kehittämistehtävässä käsitellään uuden myyntikanavan myynnin käynnistämistä kolmen eri vaiheen kautta. Suunnittelu ja muotoiluvaihe on ensimmäinen. Tässä yhteydessä kuvataan myynti- ja ostoprosessin eri vaiheita eri kirjallisuuslähteiden pohjalta. Myöhemmin kuvataan Kotimaan Energian malli myydä tuotetta kuluttajille kodinkonekaupan myyjien avulla. Lisäksi tässä vaiheessa käsitellään erilaisia myyntistrategioita. Kolmantena osiona suunnittelu- ja muotoiluvaiheessa on myynnin suunnittelu.

Toinen vaihe on suunnittelu- ja muotoiluvaiheen implementointi. Tässä vaiheessa esitellään valittua myyntikanavaa ja sen valintaa puoltavia tekijöitä. Implementointiin liittyy vahvasti myyjien kouluttaminen ja valmennus, joihin taas liittyy olennaisena osana motivointi. Tietoperustassa käsitellään tässä kohtaa myyjien motivointia ja palkitsemista sekä sisäisiä, että ulkoisia palkitsemismalleja. Samassa yhteydessä käsitellään myös myynnin ja tuotteen kouluttamista myyjille.

Kolmas vaihe on arviointivaihe. Arviointivaiheessa käsitellään erilaisia myynnin seurannan työkaluja, tiedon keräämistä ja analysointia myynnin näkökulmasta ja miten myynnin mitareita hyödynnetään myynnin kehittämisessä esimerkiksi myynnin valmentamisen muodossa.

3.1 Myynti ja myynnin johtaminen

David Jobber ja Geoff Lancaster (2015, 4) määrittelevät kirjassaan *Selling and Sales Management* myyntiä toteamalla, että yksinkertaisimmin myynnin luonnetta voi kuvata teke-mällä myynti. Heidän mukaan (2015, 4) tähän verrattain yksinkertaiseen toteamukseen liittyy kuitenkin usein monimutkainen prosessi ja useita eri tehtäviä.

Myynnin johtaminen ja myyntijohtolta edellytettävä osaaminen on laajentunut viime vuosina. Myyntijohtoon on hallittava myynnin suunnittelu, organisointi ja kontrollointi. Tänä päivänä ei enää riitä, että on hyvä myyntipäällikkö, vaan tehtävään tarvitaan oikeanlaista persoonaa ja kykyä varmistaa, että myyjät myyvät riittävällä volyyymilla. (Jobber, Lancaster 2015, 14.)

Mark W. Johnston ja Greg W. Marshall mainitsevat teoksessaan Sales Force Management myynnin johtamisen muuttuneen 2000-luvulla. Vanhat, perinteiset, hierarkkiset johtamismallit ovat myynnin saralla korvautuneet uusilla. Dynaamisissa ja kilpailuissa ympäristöissä myynnin johtamiselta vaaditaan responsiivisempaa ja joustavampaa lähestymistapaa. Myyjille annetaan enemmän vastuuta omasta työstä ja tuloksesta kontrollin määrän myyntijohdon taholta samanaikaisesti vähentyessä. (Johnston, Marshall 2013, 5-6.)

Englannin kielessä erotellaan erikseen Leading ja Managing. Termit voisi vapaasti suomentaa ihmisten johtamiseksi ja asioiden johtamiseksi. Johnson ja Marshall (2013, 6) määrittelevät nykypäivän hyvää myyntijohtajaa enemmän ihmisten kuin asioiden johtajaksi ja erittelevät kolme tehokkaan myyntijohtajan ominaisuutta:

1. Myyjien kanssa kommunikointi kontrolloimisen sijaan.
2. Olemalla valmentaja pomon sijaan.
3. Osallistamalla myyjiä tekemään päätöksiä itsenäisesti enemmän kuin antamalla ohjeita.

Yhteistä näille asioille on mentorointinäkökulma ilman, että myyjiä johdetaan ylhäältä (Johnston, Marshall 2013, 6).

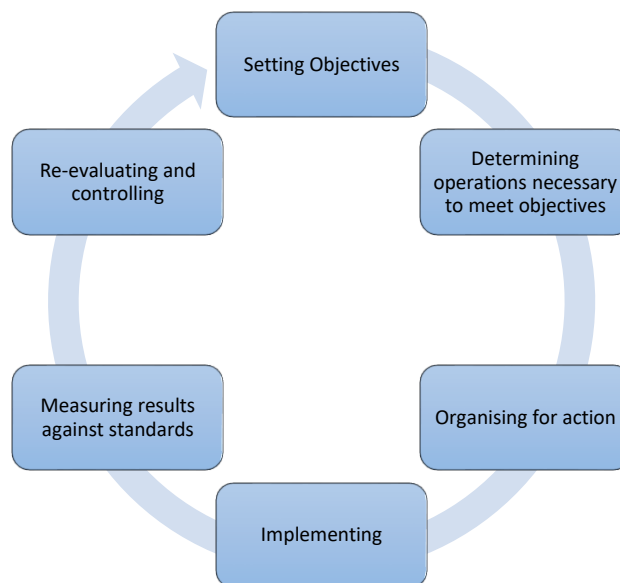
Molemmissa teoksissa tuodaan vahvasti esiin, että myyntipäällikkö tai johtaja on enemmänkin myyjien palvelija kuin johtaja. Johnston ja Marshall (2013, 7) kirjoittavat Servant Leadershipistä, joka suomeksi voisi kääntyä palvelujohtamiseksi, ja Jobber ja Lancaster (2015, 15) nostavat esiin myyntijohdon tärkeimpinä ominaisuuksina muun muassa kommunikointi- ja kuuntelutaidot.

Kodinkonekauppaketjun myyjät ovat pääsääntöisesti nuoria ja pilotin suunnitteluvaiheessa todettiin, että heitä täytyy ennemminkin valmentaa kuin ohjata. Yhteistyökumppanina Kotimaan Energia ei ollut sellaisessa suhteessa myyjiin, että myyjiä oltaisiin voitu ohjata muutoin kuin valmentavalla otteella. Projektin aikana pyrittiin kommunikoimaan myyjien kanssa paljon. Heiltä kerättiin kehitysehdotuksia ja kannustettiin itsenäiseen päätöksentekoon. Antamalla heille vastuuta omasta tekemisestä, arvioitiin, että saavutetaan parempia tuloksia kuin kertomalla heille mitä tehdään ja miten.

3.2 Myyntikanavan käynnistäminen

Uuden myyntikanavan käynnistäminen vie paljon aikaa. Erityisesti aikaa kuluu myynnin suunnittelu- ja käynnistysvaiheeseen. Tässäkin pätee vanha sanonta, että hyvin suunniteltu on puoliksi tehty.

Kuviossa 1 on kuvattu mukailleen myynnin suunnittelun mallia David Jobberin, Geoff Lancasterin ja Kenneth LeMeunier-FitzHugh'n mukaan. Suunnitteluvaihe on tärkeä osa myyntiprosessia. Uuden myyntikanavan käynnistämiseen liittyen on syytä huomioida ainakin seuraavat seikat. Suunnittelu aloitetaan tavoitteiden asettamisella. Tämän jälkeen määritellään vaadittavat toimenpiteet, joilla tavoitteet pystytään täyttämään. Seuraava vaihe on näiden toimenpiteiden organisointi ennen kuin siirrytään implementointivaiheeseen. Kun implementointi on tehty aletaan mitata tuloksia tavoitteita vasten. Tämän perusteella uudelleenarvioidaan ja kontrolloidaan jatkotoimenpiteitä. Kun viimeinen vaihe on tehty, palataan jälleen tavoitteiden asettamiseen eli kehä alkaa pyöriä uudestaan. (Jobber, Lancaster & Le Meunier-Fitz-Hugh 2019, 51.)



Kuvio 1. The planning process (mukaihen Jobber, Lancaster & Le Meunier-Fitz-Hugh 2019)

Jason Jordan ja Michelle Vazzana kirjoittavat teoksessaan *Cracking the Sales Management Code*, että yrityksen tavoitteena pitäisi aina olla asiakkuuden luominen. Asiakkuuksia ei kuitenkaan voi luoda tyhjästä. Asiakkuudet pitää tunnistaa, luokitella ja voittaa. Asiakkaat eivät kuitenkaan ole tasaveroisia keskenään. Toiset asiakkaat ovat haluttavampia kuin toiset ja myyntijohdon tehtävänä on ohjata myyjien myyntiin käytettyä aikaa. (Jordan, Vazzana 2012, 82.)

Jordan ja Vazzana (2012, 83) määrittelevät myös asiakashankintaan liittyvää Customer Focusia. Customer Focus määrittelee sitä, kuinka menestyksekkäästi myyjät hankkivat, säilyttävät ja kasvattavat asiakkuuksia. Mittareina käytetään seuraavia mittareita:

- Tuotto uusista asiakkaista
- Avainasiakkuuksien tuoton kasvu
- Asiakaspysyvyys

- Tuotto per asiakassegmentti
- Asiakasosuus

Suurin osa näistä mittareista mittaa uusien asiakkaiden hankkimista, koska se on usein tehokkain keino kasvaa (Jordan, Vazzana 2012, 83).

Asiakkuuksien tavoitteena pitäisi olla aina arvon luominen asiakkaalle. Tässä suhteessa yrityksen myyntikoneisto voi auttaa asiakkaita. Jae K. Shim (2012, 3) listaa kirjassaan Sales Management: Products and Services kolme asiaa, joiden avulla myynti voi luoda asiakkaille arvoa

1. löytämällä luovia ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin,
2. helpottamalla asiakkaan ostoprosessia,
3. ja olemalla mukana jälkimarkkinoinnissa.

Jordanin ja Vazzanan sekä Shimin kertoman valossa voidaan todeta, että tämän projektin suunnittelun lähtökohta oli hankkia uusia asiakkaita. Pilotin aikana ensisijainen mittari oli uusien tehtyjen sopimusten määrä ja tähän pystyttiin vaikuttamaan tehtyjen tarjousten määrällä. Kyse oli uusasiakashankinnasta ja todettiin, että myyntimäärä pitää saada ensin riittävälle tasolle, ennen kuin aloitetaan seuraamaan tarkemmin asiakaskohtaista kannattavuutta, kuluja tai asiakaspysyvyyttä markkinaosuuksista puhumattakaan.

Ennen myyntikanavan käynnistämistä olisi hyvä selvittää ensinnäkin vastaus kysymykseen, että millaisessa liiketoiminnassa olemme mukana. Tämän perusteella täytyisi tehdä markkinoista analyysi, jossa arvioidaan valitun kanavan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia, mutta tehdä myös kilpailija-analyysiä. (Jobber, Lancaster ym. 2019, 52-53.)

Myyntikanava oli jo valittu, kun opinnäytetyön tekijä tuli mukaan projektiin, joten markkina-analyysiä ei tehty. Kotimaan Energialla käytiin kuitenkin sisäisiä keskusteluja siitä, millainen uusi myyntikanava on vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien näkökulmasta, mutta myyntikanavan toiminnan lainalaisuuksista ei varsinaisesti kenelläkään ollut ymmärrystä. Lisäksi Kotimaan Energialla oli jo tieto ensinnä siitä, että Suomessa sen kilpailijat eivät käytä valittua myyntikanavaa ja toiseksi oli tiedossa, että Norjassa tämä myyntikanava toimii hyvin

3.3 Partnermyynti

Shim (2012, 3) käsittelee teoksessaan *Sales Management: Products and Services* partneruuden avulla tapahtuvaa myyntiä (Partnership selling). Partner-myynti tarkoittaa tilannetta, jossa ostajat ja myyjät yhdistävät tietotaitonsa ja resurssinsa luodakseen räätälöityjä ratkaisuja asiakkaille. Lisäksi molemmat ovat sitoutuneet yhteiseen suunnitteluun ja jakamaan asiakkaan siten, että molemmat hyötывät tällaisesta myyntikumppanuudesta. Kumppanuuden tarkoituksena on hyödyttää myös asiakasta. Tämä voi tarkoittaa Shimin näkemyksen mukaan esimerkiksi sitä, että kahden eri alan yritysten toimijat yhdistävät molempien tietämyksen ja asiantuntijuuden saavuttaakseen korkeampaa tuottavuutta, pienempiä kuluja ja luodakseen suurempaa arvoa asiakkaalle. (Shim 2012, 3.)

Sekä Javier Marcos Cuevas, Bill Donaldson ja Regis Lemmens, että Johnston ja Marshall kirjoittavat teoksissaan suhteeseen perustuvasta myynnistä. Ensin mainitut katsovat tätä avainasiakkuuksien lähtökohdista ja miten avainasiakkuudet kehittyvät yksittäisistä asiakkuuksista (Early Key Account Management) synergisiin avainasiakkuuksiin (Synergetic Key Account Management). Suhteeseen perustuva myynti vaatii myös sopimuksia asiakkaan ja myyjän välillä eri organisaation tasoilla, mutta myös läpi funktioiden. (Marcos Cuevas, Donaldson ja Lemmens. 2016, 92; Johnston ja Marshall. 2013, 125.)

Tässä yhteydessä on hyvä huomioida, että kun puhutaan myyjästä ja asiakkaasta, niin kirjoittajat tarkoittavat tällä yritysten välisiä sopimuksia, eivät suoraan yrityksen myyjän ja loppuasiakkaan välisiä sopimuksia. Johnston ja Marshall (2013, 125) nimittävät tällaista toimintamallia kirjassaan *Sales Force Management* yhteismarkkinointiallianssiksi (Co-marketing Alliance), jossa erilliset toimijat tai yritykset tekevät yhdessä markkinointia ja myyntiä, myydäkseen tuotteitaan loppuasiakkaille.

Kotimaan Energian ja kodinkonekauppaketjun partneruudessa oli kyse Shimin (2012, 3) mainitsemista osaamisen yhdistämisestä. Kahden eri alan toimijat pyrkivät löytämään yhdessä mallin, jolla molempien osaamisella ja tietämyksellä pystyttäisiin luomaan korkeampaa tuottavuutta ja tuottamaan asiakkaille heidän tarvitsemiaan lisäpalveluita ja tätä kautta parantamaan kannattavuutta. Suhdetta voidaan kuvata yllä mainituksi yhteismarkkinointiallianssiksi, jossa on enemmänkin näiden kahden toimijan yhteisponnistuksista markkinoinnin ja myynnin saralla asiakkaiden hankkimiseksi.

3.4 Partnereiden kouluttaminen

Partnereita tai kumppaneita koulutettaessa on huomioitava muutama erityispiirre verrattaessa organisaation sisäiseen myynnin kouluttamiseen tai valmentamiseen. Ensinnä koulutettaessa ja valmennettaessa kumppaneiden myyjiä, Kotimaan Energialla ei ole työnantajan direktio-oikeutta suhteessa myyjiin. Toiseksi, valmennuksien ja koulutuksien sisällöt on hyväksyttävä kodinkonekauppakumppanin myymäläpäälliköillä ja sopia ajankohdat jolloin myyjiä saavutaan kouluttamaan ja valmentamaan.

Tuotteen ja myynnin koulutukset voidaan pitää joko luokkahuonekoulutuksena tai kenttäkoulutuksena. Projektissa suosittiin näiden yhdistelmää lisättynä verkko-oppimiskoulutuksilla. Perustiedot annettiin verkko-oppimisena ja luokkahuonekoulutuksena. Syventävää osaamista harjoiteltiin aidoissa myyntitilanteissa myyntivalmentajien johdolla.

Jobberin, Lancasterin ja Le Meunier-FitzHugh'n (2019, 362-365) teoksessa *Selling and Sales Management* on määritelty seitsenkohtainen ohjelma siitä, mitä myyntikoulutuksen olisi syytä pitää sisällään.

1. Yritysesittely – ohjeet, organisaatio ja käytännöt
2. Yrityksen tuotteet
3. Kilpailijat ja kilpailijoiden tuotteet
4. Markkinamuutokset ja trendit
5. Myyntikäytännöt ja tekniikat
6. Työorganisaatio ja raportointi
7. Asiakassuhdehallinta

Tutkijat käsittelivät myös myyntivalmennukseen käytettäviä erilaisia metodeja, joista he listasivat luennot tai webinaarit, filmit ja videot, roolipelaamiseen, case-tapaukset, kenttävalmennuksen ja e-oppimisen (Jobber, Lancaster ym. 2019, 362-365).

Johnston ja Marshall ottavat koulutusnäkökulmassaan esiin ensimmäisenä kolme kysymystä. Keitä pitäisi kouluttaa, mikä on koulutuksen ensisijainen tarkoitus ja miten valmennusprosessi pitäisi rakentaa. Heidän mukaansa koulutus on jatkuva prosessi, eikä niinkään suoritettavissa yhdellä koulutuskerralla. Myyntikoulutuksen tavoitteena on lisätä tuotavuutta, parantaa moraalia, laskea myyjien kiertonopeutta, parantaa asiakassuhteita ja parantaa myyntitaitoja. (Johnston & Marshall 2013, 313-315.)

Edellä mainittujen tutkijoiden näkemykset myynnin kouluttamisesta perustuvat tilanteisiin, joissa koulutetaan yrityksen sisäistä myyntikoneistoa. Samat lainalaisuudet pätevät pitkälti valmennettaessa myyjiä, jotka eivät suoraan ole yrityksen X palkkalistoilla, mutta myyvät yrityksen Y työsuhteisina työntekijöinä yrityksen X tuotteita.

Koulutus kodinkoneliikkeiden myyjille rakennettiin hieman mukaillen seitsemästä Jobberin, Lancasterin ja LeMeunier-Fitz-Hugh'n komponentista. Norges Energin benchmarking-vierailun esimerkkien ja käytännön perusteella tiedettiin, että käytössä on hyvin rajallinen määrä aikaa koulutukseen ja myyjillä on paljon myytäviä artikkeleita opiskeltavanaan. Näistä lähtökohdista täytyi saada lyhyessä ajassa opastettua myyjät tekemään oikeita asioita, joten yksinkertaisuus oli tärkeä tekijä koulutuksia rakennettaessa. Koulutusmateriaalia suunniteltaessa ja tehdessä hyödynnettiin mahdollisimman laajasti myös käytettävissä olevia metodeja. Koulutus rakentui etukäteen katsottavilta kahdelta videokoulutukselta, joista toisessa käytiin läpi yritysesittely ja miten sähkömarkkinat toimivat. Toisessa keskityttiin myytävään tuotteeseen ja siihen, miten sitä myydään.

Tämän jälkeen siirryttiin luokkahuonekoulutuksiin, joissa käsiteltiin laajemmin samat asiat, joiden lisäksi myyjille koulutettiin se, miten myynnit kirjataan Kotimaan Energian myyntijärjestelmään. Myytävä tuote valittiin sen mukaan, että myyjän tarvitsi ymmärtää vähän sähkömarkkinoiden toiminnasta ja kilpailijoista ei tarvinnut välttämättä tietää mitään. Kenttäkoulutuksiin siirryttiin, kun perusasiat olivat myyjien kanssa käyty läpi näissä kahdessa eri vaiheessa. Käytössä olevia henkilöresursseja oli aluksi opinnäytetyön tekijä ja pilottivaiheen aikana mukaan tuli myyntivalmentaja. Edellä mainitut vastasivat pilottivaiheeseen valittujen myymälöiden myyjien koulutuksista. Projektin skaalaututtua mukaan otettiin toinen valmentaja lisää, jotta kaikki noin 600 myyjää saatiin koulutettua saman mallin mukaisesti riittävän nopeasti.

3.5 Myyntiprosessi

Marcos Cuevas, Donaldson ja Lemmens (2016, 27) esittelevät teoksessaan Sales management jo viime vuosisadan puolella kehitettyä AIDAS myyntimallia. Malli on kuvattu mukaillen kuviossa 2.

| AIDAS selling formula | |
|-----------------------|----------------------------|
| Hierarchy of Effects | Steps in the sales process |
| A Attention | Making contact |
| I Interest | Arousing interest |
| D Desire | Creating preference |
| A Action | Closing the sale |
| S Satisfaction | Retaining business |

Kuvio 2. AIDAS selling formula (mukaillen Marcos Cuevas, Donaldson ja Lemmens 2016)

Malli tarjoaa varsin yksinkertaistetun mallin myyntiprosessista. Myyntiprosessiin kuuluu kontaktin luominen, kiinnostuksen herättäminen, ostohalun kasvattaminen, kaupan päättäminen ja asiakastyytyvyyden ylläpito. Nämä portaat löytyvät hyvin usein tavalla tai toisella kaikista myyntitapahtumista. Malli on tosin saanut myös kritiikkiä siitä, että se tarjoaa liian hierarkkisen tai kronologisen myyntiprosessin mallin erityisesti suurempien kauppojen tekemisessä. (Marcos Cuevas, Donaldson ym. 2016, 27.)

Vaikka AIDAS-malli onkin kehitetty aikoja sitten, Marcos Cuevas, Donaldson ja Lemmens (2016. 100-105) käsittelevät teoksessaan myös klassiset myynnin portaat (Classical Selling Steps), joita ovat prospektointi (Prospecting), etukäteisvalmistelut (Pre-approach (planning and preparation)), asiakkaan kontaktointi ja tarvekartoitus (Approaching the customer and exploring needs), myyntipresentaatio (Presentation), vastaväitekäsittely (Overcoming objections), kaupan päättäminen (Closing) ja jälkimarkkinointi (Follow-up). Klassiset myynnin portaat seuraavat varsin tarkasti AIDAS-mallin prosessia. Asiakkaaseen täytyy saada ensin kontakti, jonka jälkeen pyritään luomaan asiakkaalle tarve ostaa tarjottu tuote tai palvelu. Tämän jälkeen käsitellään asiakkaalta esiinnousseet huolenaiheet tai vastaväitteet, ja kun ne ovat ratkaistu, päätetään kauppa. Molemmat mallit ehdottavat myös asiakassuhteen hyvää jatkohoitoa lopuksi.

Suoramyynti kuluttaja-asiakkaille

Marcos Cuevas, Donaldson ja Lemmens tuovat esiin, että suoramyyntiin erikoistuneita myyjiä pidetään usein myyjän arkkityypeinä. Myyjät luottavat kaupan tekemisessä usein omiin myyntitaitoihinsa, ennalta määritettyihin myyntipresentaatioihin ja valmiiksi harjoiteltuihin vastaväitekäsittelyihin. (Marcos Cuevas, Donaldson ym. 2016, 96.) Tässä myyntitavassa luotetaan usein määrän tuovan riittävän tuloksen ja pitkäaikaiseen asiakassuhteen kehittämiseen ei käytetä paljoa aikaa.

Usein myös vähittäiskaupassa tämänkaltaiset myyntimallit ovat käytössä. Marcos Cuevas, Donaldson ja Lemmens toteavatkin, että vähittäiskaupassa tehtävässä myynnissä tärkeää on kyetä maksimoimaan myynti neliometriä kohti. Tämä tarkoittaa sitä, että tuotemix on erittäin tärkeässä roolissa katteen ja tuoton optimoinnissa. Myymälässä täytyy olla tarjolla yhdistelmä alan johtavia brändejä, kyseiseen tuotekategoriaan erikoistuneita brändejä ja kaupan omia brändejä, jotta tuottavuus voidaan maksimoida myymälässä. (Marcos Cuevas, Donaldson ym. 2016, 96.)

Opinnäytetyön tekijän kokemuksen mukaan vähittäiskauppaketjuissa toimii yllä kuvatuun kaltaiset yksinkertaistavat ja suoraviivaiset myyntimallit varsin hyvin. Marcos Cuevas, Donaldson ja Lemmens (2016, 96), totesivat vähittäiskaupassa on tavoitteena maksimoida myynti neliometrillä, mikä tarkoittaa kahta asiaa:

1. Asiakasta kohden käytettävissä oleva aika on varsin rajallinen
2. Asiakkaille on sisäänheittotuotteiden lisäksi pystyttävä tarjoamaan myös muita, parempikatteisia tuotteita ja näitä täydentäviä lisäpalveluja.

Otetaan esimerkiksi tyypillinen kodinkonekauppaketjun ostoprosessi. Kodinkonekauppa lähettää asiakkaalle kotiin paperisen lehden, jossa on tarjouksessa sisäänheittotuotteena televisio. Asiakas kiinnostuu tarjouksesta ja menee kodinkonekaupan liikkeeseen ostamaan televisiota. Tässä vaiheessa on tehty prospektointi ja etukäteisvalmistelut asiakkaan kiinnostuksen herättämiseksi.

Asiakas ilmoittaa myyjälle tullessaan ostamaan tarjouksessa olleen television. Tässä vaiheessa myyjä selvittää asiakkaan tarpeen televisiolle ja onko valittu malli varmasti asiakkaan tarpeeseen sopiva. Kartoituksen perusteella myyjä voi suositella asiakkaalle jotain toista mallia, kuten liikkeen omaa merkkiä, joissa katteet yleensä ovat parempia, mutta tarjota myös asiakkaalle hänen tarpeensa mukaan televisiota varten asennuspalvelua, tuotteeseen liittyvää vakuutusta tai erikseen ostettavia suoratoistopalveluita tai asiakkaan kertoman käytön perusteella. Tämä lisämyynti kasvattaa luonnollisesti katetta. Lisäarvopalvelut ovat varsin helppoja ja nopeita tarjota asiakkaalle suhteessa niiden myymiseen käytettyyn aikaan. Myyjä pyrkii päättämään kaupan ja käsittelemään asiakkaan mahdolliset vastaväitteet, kun edellä mainitut asiat on käsitelty. Vastaväitteitä tai asiakkaan huolenaiheita ei pitäisi enää tulla käsiteltäväksi, jos kartoitusvaihe on tehty riittävän hyvin.

Myynnin perusasioiden kouluttaminen oli kodinkonekauppaketjun vastuulla. Kotimaan Energian myyntikoulutuksissa keskityttiin tästä syystä enemmän Kotimaan Energian tuotteen tarjoamiseen asiakkaille ja koulutettiin keskeiset myyntiargumentit sekä valmisteltiin myyjät vastaamaan tyypillisimpiin vastaväitteisiin, joita tiedettiin asiakkaiden suusta tulevan. Yleisiä myyntitaitoja ei siis koulutettu vaan keskityttiin tuote- ja alaspesifeihin myynnillisiin seikkoihin.

3.6 Myynnin valmentaminen

Myynnin valmentamisessa on hyvä alkuun erotella kaksi eri osa-aluetta, joilla on tärkeä ero englannin kielessä, vaikka suomeksi puhutaankin pelkästään myynnin valmentami-

sesta. Marcos Cuevasin, Donaldsonin ja Lemmensin (2016, 217) mukaan puhutaan trainingistä ja coachingista. Training liittyy ensisijaisesti myyjien kouluttamiseen. Kouluttamiseen liittyen on ensin arvioitava kolme asiaa:

1. Organisaation omat tarpeet, myynnin valmennukset on suunniteltava organisaation tarpeiden mukaan, mitkä ovat käytännön työohjeita, joiden mukaan myyjien on toimittava,
2. myyjän työtehtäviin liittyvä valmennus, mitä osaamista taitoja ja kykyjä myyjä tarvitsee suoriutuakseen työtehtävistään
3. ja työntekijän omat tarpeet, mitä taitoja myyjän on kehitettävä työssään, jotta hän voi onnistua työssään.

Coachingilla puolestaan tarkoitetaan erilaisia keskusteluja ja aktiviteetteja, jotka tarjoavat myyjille mahdollisuuden saada työstään palautetta. Samalla tähdätään myyjän suorituksen parantamiseen. Tässä tärkeänä asiana nähdään valmentajan eli myyjän oman esimiehen tai ulkoisen valmentajan osallistuminen. Näillä henkilöillä pitäisi myös olla insentivi ja ulkoisia, sekä sisäisiä motivaatiotekijöitä valmentaa myyntihenkilöstöä. (Marcos Cuevas ym. 2016, 226.)

Sirpa Hänti, Liisa Kairisto-Mertanen ja Heidi Kock määrittelevät coachingia myynnin yhteydessä myyjän potentiaalin esiin nostamista ja sen kehittämistä yrityksen strategian mukaisesti. Coachaus edellyttää coachaajalta organisaation visioiden ja toimialan vahvaa tuntemusta sekä perehtymistä myyjien vahvuuksiin, heikkouksiin ja tärkeimpiin voimavaroihin. (Hänti, Kairisto-Mertanen ja Kock 2016, 82.)

Valmentamisen tarkoitus on siis kehittää erityisen spesifejä taitoja, useimmiten sellaisia, joita on helppo seurata. Tätä voidaan tehdä esimerkiksi kenttäseurannan, palautteenannon ja jatkuvan tulosseurannan muodossa. Myyntipäälliköt tai -valmentajat voivat yleensä valmentaa vain tiettyä määrää yksilöitä, ja tässä myyntivalmentajalla on iso vastuu, millaisella valmennussuunnitelmalla on mahdollista saada myyntihenkilöstöstä paras tulos irti.

Myyntivalmentaja voi käyttää valmentamisessaan neliportaista mallia. Ensinnä valmentajan on tärkeää suunnitella valmennussessiot hyvin. Tämä vaatii selkeiden tavoitteiden asettamisen ja odotusten tuomisen esiin valmennussession osalta. Toiseksi valmennussessio on toteutettava sovitusti sekä ajallisesti, että tavoitteiden osalta. Myyntiä ja valmennusta ei saisi sotkea. Valmentaja ei voi ottaa myyntitilannetta haltuun vaan myyntitilanne on myyjän hoidettava itse. Tästä päästään kolmenteen kohtaan, jossa myyntivalmentaja käy läpi myyjän kanssa asiakaskohtaamisen siten, että myyntivalmentaja kysymysten avulla pyrkii saamaan myyjän oivaltamaan asiakaskohtaamisessa olennaiset asiat sen sijaan, että tarjoaisi itse heti suoraan ratkaisuja. Tärkeää on keskittyä yhteen kehitettävään asiaan kerrallaan. Viimeisenä asiana on erittäin tärkeä sopia myyjän kanssa jatkosta ja

tehtävistä toimenpiteistä sekä kehitettävistä asioita ennen seuraavaa valmennussessiota. Tällä on tarkoitus sitouttaa myyjää. (Marcos Cuevas ym. 2016, 227-228.)

Myyntin johtaminen on myyjien liikuttelemiseksi haluttuun suuntaan ja haluttu suunta määritellään yrityksen strategiassa. Hyvä johtaja saa myyjänsä toimimaan innostuneesti ja motivoituneesti siten, että myyjät toimivat myös tuloksekkaasti. He eivät niinkään puhu teoksessaan valmentamisesta vaan ennen kaikkea leadershipistä – ihmisten johtamisesta. Hyvä myyntin johtaja osaa huomioida erilaiset myyjät ja tietää, mikä kutakin motivoi. Johtaja voi auttaa motivoivan ilmapiirin luomisessa ja mahdollistaa täten myyjän oman motivoitumisen. Myyjät myös kokevat valmentavan otteen helpottavan heidän työtään esimerkiksi vastoinkäymisiä käsittelemällä tai jakamalla myyjien välisiä kokemuksia. (Hänti ym. 2016, 81-82.)

Kuten Johnston ja Marshall (2013, 5-6) toteavat; myyjille annetaan tänä päivänä enemmän vastuuta työstä ja tuloksesta ja kontrollin määrä myyntijohdon taholta vähenee. Tätä periaatetta pyrittiin hyödyntämään Kotimaan Energian valmentajien kanssa kouluttaessamme myyjiä. Myyjille annettiin perusohjeistus tuotteesta ja myyntimallista, mutta he saivat muuten verrattain vapaat kädet päättää, missä kohtaa omaa myyntipresentaatiotaan tuotetta tarjosivat. Opinnäytetyön tekijä ja valmentajat eivät olleet sellaisessa asemassa suhteessa myyjiin, että olisivat voineet kontrolloida myyjien tekemistä, joten nähtiin, että myyjiä on parempi tsemptata ja saada heidät itse oivaltamaan ja motivoitumaan sparrauksen kautta myymään sähkösopimuksia asiakkaille.

Kodinkoneliikkeissä tehdyistä Kotimaan Energian myyntisessioissa erotettiin tarkasti toisistaan koulutus ja valmentaminen. Koulutuksissa enimmäkseen äänessä olivat myyntivalmentajat, kun taas valmennussessioissa myyntivalmentajat antoivat myyjille mahdollisuuksia reflektoida omaa suoriutumistaan ja keskustelujen kautta pyrkivät ohjaamaan myyjiä valmentavalla otteella kohti oivalluksia.

3.7 Myyjien motivointi ja palkitseminen

Kodinkonekauppaketjun myyjillä on valtavan iso tuotevalikoima sisäistettävänä ja lisäksi vaihteleva määrä erilaisia lisäpalveluita myytäväksi asiakkaille. Toimeksiantajien, partnerien ja valmistajien näkökulmasta haasteeksi ei nouse niinkään kilpailu asiakkaista vaan kilpailu myyjien ajasta ja mielenkiinnosta. Brändeillä on toki kuluttajillekin oma arvonsa, mutta oikeanlaisella myyjien motivoinnilla ja palkitsemisella voidaan saada hyviä – ja pitkäkantoisia – tuloksia aikaan.

Myyjiä kuten ihmisiä yleensäkin voidaan motivoida sekä ulkoisilla, että sisäisillä insentiveillä. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat etenkin erilaiset palkinnot ja raha. Sisäisiä motivaatiotekijöitä pitää usein myyjissä synnyttää jotenkin muuten. Halu olla osaston paras myyjä tai osastopäällikkö, halu kehittyä ja tulla työssään paremmaksi tai vaikka mahdollistaa omalla tekemällään työllä itselleen vastuullisempia tehtäviä.

Jobber, Lancaster ja Le Meunier-FitzHugh (2019, 345-346) määrittelevät motivaatiota teoksessaan *Selling and Sales Management* siten, että se saa yksilön työskentelemään tehtävän tai projektin parissa, käyttämään siihen omaa aikaansa ja jatkaa projektin parissa työskentelyä riittävän ajan, jonka lisäksi on tunnistettava myös kolme motivaatiota lisäävää perusasiaa:

1. tehdystä työstä saatu tunnustus
2. insentivit ja palkkiot tehdystä työstä
3. ja saavutukseen vaadittavan harjoituksen määrä.

On helppo olettaa, että myyntihenkilöstö motivoituu rahallisista palkkioista. Kuitenkin kovimmin työskentelevä myyntihenkilöstö nostaa usein esiin, että he nauttivat eniten myynnin tekemisestä ja saavat tyydytystä asiakkaiden tekemisestä tyytyväisiksi. Motivaatio muodostuu siis muustakin kuin kolmesta yllämainitusta elementistä. (Jobber ym. 2019, 345-346.)

Ulkoisista motivaatiotekijöistä tärkeimpiä ovat rahalliset palkkiot ja palkitseminen. Myyjien palkitsemismalleja on useita ja ne voivat perustua esimerkiksi suoraan tehtyyn kauppamäärään, ja kustakin kaupasta maksetaan tietty summa bonusta tai komissiota. Muita tyypillisiä palkitsemismalleja vähittäiskaupassa on myyntikatteeseen perustuva malli, jossa myyjä saa tietyn prosenttiosuuden tekemiensä kauppojen katteesta. Kotimaan Energia ei kuitenkaan maksa komissiota suoraan myyjille, vaan vähittäiskauppaketjulle tietyn euro määrän tehdyistä sopimuksista, ja vähittäiskauppaketju palkitsee myyjän tiettyjen, omien palkitsemismallien perusteella.

Myös Marcos Cuevas, Donaldson ja Lemmens tuovat myyjien motivoinnissa esiin samoja asioita. Heidän mukaansa erilaisilla palkkioilla voi vaikuttaa voimakkaasti myyjien ulkoiseen motivaatioon. Sisäisiksi motivaatiotekijöiksi he tuovat myyjien osalta esiin yksilökohtaisen tunnustamisen, positiivisen kommunikoinnin, myyjien itsetunnon voimistamisen, ryhmän sitouttamisen, yksilöllisen myyjien kohtaamisen ja sitouttamisen yhteiseen tavoitteeseen. (Marcos Cuevas ym. 2016, 256.) Motivaation he määrittelevät kovaksi haluksi nähdä ylimääräistä vaivaa jonkin tehtävän saavuttamiseksi (Marcos Cuevas ym. 2016, 73).

Hänti, Kairisto-Mertanen ja Kock toteavat motivaation olevan liikkeelle paneva voima, joka saa ihmisen ponnistelemaan tärkeäksi kokemansa asian eteen. Tärkeäksi koetut asiat pohjautuvat ihmisen arvoihin. Myyjän motivaatio on edellytys työssä viihtymiselle ja tulokselliselle myyntityölle. Motivoitunut myyjä saa oman innostuksensa lisäksi myös muut innostumaan. (Hänti ym. 2016, 89.)

Johnstonin ja Marshallin näkökulmasta tehokkaalla myyntijohtajalla on myös ominaisuuksia, jotka tukevat valittua strategiaa myyjien suuntaan. Myyjien kanssa kommunikoidaan kontrolloimisen sijaan, olemalla valmentaja pomon sijaan ja osallistamalla myyjiä itse tekemään päätöksiä ohjeistuksien antamisen sijaan. (Johnston, Marshall 2013, 6.)

Kotimaan Energia edellytti toki tiettyjä reunaehtoja tuotteen tarjoamisessa. Asiakkaalle mukaan annettavaan tilausvahvistukseen listattiin esimerkiksi neljä rastittavaa kohtaa, jotka tuli käydä asiakkaan kanssa läpi. Tilausvahvistus toimi samalla myös myyjän muistilistana läpikäytävistä asioista.

Jotta sähkö sopimukset saatiin kumppanin päässä niin sanotusti estradille, ymmärrettiin, että opinnäytetyön tekijällä ja myyntivalmentajalla on oltava hyvä luottamus kumppanin tärkeimpiin avainhenkilöihin myynnin kannalta, myymäläpäälliköihin, osastopäälliköihin, tuoteryhmävastaaviin ja ennen kaikkea myyjiin. Myyjien palkitsemista tehtiin aluksi myyntikilpailuilla. Myyntikilpailut olivat esimerkiksi sellaisia, että päivän parhaalle myyjälle tarjottiin lounas. Pidempiaikaisia myyntikilpailuja pidettiin siten, että viikon paras myyjä sai lahjakortin kodinkoneketjun liikkeeseen. Pidemmän päälle ulkoiset palkitsemiset eivät kuitenkaan motivoineet riittävästi. Huomattiin, että parhaiten ja säännöllisimmin myyntiä tekivät henkilöt, joilla oli syntynyt sisäsyntyinen motivaatio Kotimaan Energian tuotteen myyntiin. Hänti, Kairisto-Mertanen ja Kock (2016, 89) kirjoittavat, että motivaatio on voima, joka saa ihmisen ponnistelemaan tärkeäksi kokemansa asian eteen ja tärkeäksi koetut asiat pohjautuvat ihmisen arvoihin. Sisäinen motivaatio syntyi esimerkiksi siitä, että myyjä koki pysyvänsä auttamaan asiakasta tehdessään hänelle paremman sähkö sopimuksen. Toinen nosti esiin sen, että hän itse oli valmis ostamaan tuotteen ja siksi sitä oli helppo tarjota myös asiakkaille.

3.8 Myynnin seuranta ja arviointi

Myynnin seurantaan ja tulosten arviointiin liittyy oleellisesti tavoitteiden asettaminen. Tavoitteet asetetaan, jotta voidaan seurata tavoitteiden saavuttamista.

Cuevasin, Donaldsonin ja Lemmensin (2016, 237-238) teoksessa Sales Management myyntitavoite määritellään ryhmän tai yksilön suorituksen tasoksi, joka heidän odotetaan saavuttavan, jolloin myyntitavoitteiden tarkoitus on

1. arvioida myynnin suorituskykyä,
2. motivoida myyntihenkilöstöä,
3. antaa myyjälle palkkio tekemästään työstä,
4. hallita myyntiaktiiviteetteja.

Myyntipäällikkö on usein se, joka vastaa myyntiennusteiden tekemisestä. Myyntiennuste on arvio myynnistä tietyn ajan kuluessa, kuten esimerkiksi vuoden aikana. Myyntiennuste on yksi tärkeimpiä yrityksen budjetointiin liittyvistä tekijöistä. Myyntiennuste nähdään yrityksen suunnittelun kivijalkana ja muiden osastojen tekemistä sopeutetaan sen mukaan. (Shim 2012, 73.)

Myyntiennusteita voi kuitenkin tehdä usealla eri tavalla. Esimerkiksi Shim tuo esiin parikin mallia, joissa toisessa ensin myyjät arvioivat itse, paljonko tulevat seuraavan vuoden aikana tekemään myyntiä. Myyntipäälliköt keräävät nämä luvut yhteen ja tekevät oman arvionsa esimerkiksi vastualueensa myynnistä. Myyntijohtaja voi tämän jälkeen kerätä myyntipäälliköiden ennusteet ja ennustaa tämän perusteella myynnin koko yrityksen tasolla ja tuoda tämän tiedoksi johtoryhmään. Toinen tapa on, että pyritään arvioimaan edellisen periodin myynnin perusteella paljonko myynti tulee kehittymään. Tähän liittyy myös markkinatilanne ja paljonko myyntiin on käytettävissä rahaa. Aikaisempi myyntimäärä antaa siis hyvän arvion siitä, mitä tulevaisuudelta voidaan odottaa. (Shim 2012, 163-164.)

Myyntiennusteet ovat tärkeitä siksi, jota voidaan arvioida myynnin onnistumista ja epäonnistumista, seurata myynnin kehittymistä, jotta voidaan tarvittaessa tehdä muutoksia tai lisätoimenpiteitä myyntiaktiiviteetteihin esimerkiksi erilaisten kampanjoiden muodossa.

Yhteismarkkinointiallianssissa tai partner-myyntissä molemmilla tahoilla on omat myyntitavoitteensa sekä yrityksen, että myynnin tasolla. Kodinkonekauppaketjun johdon kanssa arvioitiin ja ennustettiin mahdollisia myyntimääriä pilotin ajalle osin pohjautuen Norjan kokemuksiin. Toimintamalli oli kyseisellä toimialalla Suomessa uusi, joten kilpailijoihin tai heidän tekemään myyntiin ei pystytty perustamaan myyntiennusteita. Konkreettisimman myyntitavoitteen pilotin alkuvaiheessa toi esiin Kotimaan Energian liiketoimintajohtaja Tuomas Oksanen, joka kodinkoneliikkeen johdon kanssa yhteisessä palaverissa totesi, että "mitään myyntiä ei kannata tässä kanavassa tehdä, jos viikkomyyntimäärät jäävät alle 50 kappaleen". Tämän pohjalta lähdettiin rakentamaan projektin yhteisiä myyntimäärällisiä tavoitteita. Toki päätavoite oli uuden myyntikanavan käynnistäminen pilotoinnin avulla,

mutta määrälliset ja mitattavat tavoitteet konkretisoivat ja auttavat vertaamaan onnistumista tai epäonnistumista ja tekemään sen perusteella toimenpiteitä.

3.9 Myynnin seurannan työkalut

Bart Weitz, Steve Castleberry ja Jeff Tanner nostavat esiin yhden tunnetuimmista tavoista tavoitteiden asettamiseen – SMART:n. Tavoitteiden tulisi olla tarkkoja (Specific) ja mitattavia (Measurable), jotta myyntihenkilöstö tietää milloin tavoitteet on saavutettu. Tavoitteiden pitäisi olla myös saavutettavissa olevia (Achievable), mutta silti haastavia (Realistic). Tällaisella tavoiteasetannalla pystytään motivoimaan myyntihenkilöstöä. Lisäksi tavoitteiden pitäisi olla aikaan sidottuja (Time-based), jotta myyntihenkilöstö pystyy suunnittelemaan ajankäyttöään saavuttaakseen annetut tavoitteet. (Weitz, Castleberry & Tanner 2009, 395-396.)

Myyntiä voidaan seurata esimerkiksi seuraamalla myytyjä kappalemääriä tai tehtyä myyntikatetta. Lisäksi voidaan seurata erilaisia mittareita, jotka osoittavat aktiivisuutta kuten tehtyjä kuitteja per tunti tai kontaktoituja asiakkaita per tunti tai viikko.

Yksi klassisimmista myynnin seurannan välineistä on myyntisuppilo (Sales Funnel), joka tunnetaan myös nimellä AIDA(S). AIDAS-mallin esittelin jo luvussa 3.4. Myyntisuppilosta on kymmeniä erilaisia ja sovellettuja versioita, mutta pääsääntöisesti se koostuu neljästä eri myyntiprosessin osasta, jotka ovat tietoisuus, kiinnostus, päätöksenteko ja toiminta. Seuraavassa esittelen lyhyesti myyntisuppilon vaiheet Joseph Jaffen (Jaffe 2020, luku 1.) mukaan.

Tietoisuus (Awareness) voi Jaffen mukaan tarkoittaa mainostamista. Jos ihmiset eivät tunne tuotettasi tai sen tarjoamia etuja, todennäköisyys tuotteen ostamiseen laskee merkittävästi. Joten onnistukseen täytyy olla jonkinlainen muodollinen prosessi, jolla ohjata ihmisiä tietämättömyydestä kohti valoa. (Jaffe 2020, luku 1.)

Ihmisten huomiota on vaikea herättää tänä päivänä, koska he ovat mainoksia kohtaan kyynisiä, skeptisiä ja varuillaan. Suppilon kaventuessa, jäljelle jäävät siis ihmiset, joiden huomio on onnistuttu herättämään – positiivinen tai negatiivinen reaktio tuotteen lupauksista kohtaan. Tämä ei kuitenkaan vielä tarkoita sitä, että asiakas olisi valmis ostamaan tuotteen. Kiinnostus (Interest) tarkoittaa yleensä tienviittoa, joka kertoo asiakkaan olevan oikealla tiellä, mutta ei vielä valmiina ostamaan. Asiakkaan edetessä suppilossa päätöksentekovaiheeseen (Desire), Jaffen mukaan 95% matkasta on jo kuljettu. Asiakas kysyy vielä,

mitä hän tästä hyötyy. Myyjillä ja myynnillä on tässä päätöksentekovaiheessa iso merkitys. Asiakkaan halu ostaa ja lopulta ostopäätöksen tekeminen, tai myyntisuppilomallissa toiminta (Action) ovat myös Jaffen näkökulmasta vielä kaukana toisistaan. Myyntisuppilon viimeisessä vaiheessa voi olla enää murto-osa siitä joukosta, joka alun perin on saattanut nähdä yrityksen mainoksen tietoisuuden luontivaiheessa. Tässäkin vaiheessa asiakas voi törmätä vielä useisiin eri markkinointiviesteihin ennen kuin nimi on kirjoitettu sopimukseen. Jaffen mielestä tästä on yksinkertaisimmillaan kyse myyntisuppilossa: se on lineaarinen, standardoitu tai muuten ennustettavissa oleva prosessi, jossa määritellään ja segmentoidaan ja kuvaillaan asiakkaita markkinoinnin viestinnän ja myynnin näkökulmasta. (Jaffe 2020, luku 1.)

Kodinkonekauppaketjun ja Kotimaan Energian puolelta on siis tehty jo iso työ, kun asiakas on saatu tulemaan kodinkoneliikkeen myymälään erilaisilla markkinoinnin toimenpiteillä. Kuten sanottua, tästäkin eteenpäin asiakkaita seuloutuu suppilossa eteenpäin tai pois esimerkiksi sen mukaan, millaisia markkinointiviestejä asiakas on Kotimaan Energiasta kohdannut, millainen mielikuva asiakkaalla on yrityksestä vai onko vielä mitään. Asiakkaan kohdatessa myyjän myyjä voi kasvattaa omaa myyntisuppiloaan muistamalla kysyä ja tarjota tuotetta asiakkaalle. Tämän perusteella asiakas voi kiinnostua esimerkiksi tarjotusta alennuksesta ja esittää lisäkysymyksiä ostopäätöksen tueksi. Myyjillä pitää olla tässä vaiheessa koulutuksen ja käytännön luomaa varmuutta antaa asiakkaalle riittävät tiedot, jotta ostopäätös voi syntyä. Normaalisti ostotapahtuman jälkeen asiakas vielä kontaktoidaan ja varmistetaan asiakkaan tyytyväisyys. Tämä olisi AIDAS-mallissa tyytyväisyys eli S, Satisfaction.

Myyjille ensimmäinen asetettu tavoite Kotimaan Energian suunnasta kodinkonekaupalle oli, että tarjotaan tuotetta kaikille. Kun myyntisuppilossa on yläpäässä riittävästi prospekteja, se näkyy suppilon alapäässä myyntimäärissä. Helpommin sanottu kuin tehty. Ensinnä myyjä oli vaikea saada tarjoamaan uutta ja erikoista tuotetta, joka tuntui monelle myyjälle monimutkaiselta ja vaikealta asialta. Toiseksi myyjille ei saatu myytyä ajatusta aluksi riittävän hyvin, jotta nämä olisivat saaneet asiakkaat kiinnostumaan tuotteesta. Myöhemmässä vaiheessa aloitettiin tarkempi tarjousmääräseuranta ja etenkin myyntimääriä seurattiin tiiviimmin. Liitteestä 3 esimerkiksi voidaan nostaa esiin se, että maaliskuulta olevassa Kotimaan Energian sisäisessä myyntipalaverin muistiossa on tavoitteeksi uusien myymälöiden osalta asetettu kaksi myyntiä/myyjä/päivä. Pohjautuen sen hetkiseen kokemukseen se vaati myyjältä noin kymmenen tarjousta asiakkaalle. Tuossa vaiheessa tiedettiin hyvin se, että jokainen myyjä on työpäivän aikana tekemisissä vähintään 10 asiakkaan kanssa.

3.10 Vähittäiskauppa myyntikanavana

James Topps ja Glen Taylor määrittelevät vähittäiskaupan kirjassaan *Managing the Retail Supply Chain* yksinkertaisuudessaan tuotteiden myymiseksi asiakkaille kulutusta varten. Vähittäiskaupan loppuasiakkaille myydään verrattain pieniä määriä tuotteita kerralla. Tavoitteena on tuottaa voitto ja tyydyttää asiakas. Nämä ovat vähittäiskaupan peruskiviä, johon kaikki vähittäiskaupat tähtäävät. (Topps ja Taylor 2018, 6.)

Robert W. Palmatier, Louis W. Stern ja Adel I. El-Ansary puolestaan määrittelevät vähittäiskaupan muodostuvan aktiviteeteistä, joissa myydään palveluita ja tuotteita kuluttajille heidän henkilökohtaiseen kulutukseen, ja jolloin asiakas on tuotteen tai palvelun loppukäyttäjä. (Palmatier, Stern & El-Ansary. 2015, 194).

Hänti, Kairisto-Mertanen ja Kock listaavat teoksessaan *Oivalentava Myyntityö – Asiakkaana Organisaatio* erilaisia jälleenmyyntimalleja myyjäorganisaation näkökulmasta. Jälleenmyyntikanavaa hoidettaessa myyjä toimii yhteistyössä jälleenmyyntikanavan henkilöstön kanssa, jolloin myyjä (tai asiakkuuspäällikkö) vastaa myyjien kouluttamisesta ja motivoinnista jälleenmyyntisopimuksen puitteissa. Tekijät vertailevat myös epäsuorien ja suorien myyntikanavien eroavaisuuksia alla olevan kuvion 3 mukaisesti. (Hänti ym. 2016, 69-70.)

| | Suora myyntikanava | Epäsuora myyntikanava |
|------------------------------------|---|--|
| Kilpailevat tuotteet | Keskittyy omiin tuotteisiin | Myy yleensä myös muita tuotteita |
| Myyjän panostus | Voidaan painottaa korkean katteiden tuotteiden myyntiä | Panostaa usein niihin tuotteisiin, joita helpoin myydä |
| Myyjien kontrollointi ja ohjeistus | Yrityksen omissa käsissä | Ei suoraa kontrollia |
| Motivointikeinot | Palkka + muut edut, koulutus, kannustus, arvostuksen osoittaminen, myyntiorganisaation tuki | Yleensä vain komissio tai kate, voidaan tarjota myös markkinointi- tai koulutustukea |
| Uusasiakashankinta | Asiakkaat hankitaan itse | Uusasiakashankinta ei aina aktiivista |
| Asiakassuhteet | Omissa käsissä | Asiakassuhteet olemassa, mutta jälleenmyyjän hallinnassa |
| Kustannusvaikutukset | Korkeat kiinteät kustannukset | Vähän tai ei lainkaan kiinteitä kustannuksia |
| Tuotekohtainen marginaali | Korkea | Alhaisempi, mutta määrät voivat olla suuria |
| Kommunikaatio | Suoraan asiakkaan kanssa | Viestit saattavat jäädä vain jälleenmyyjän tietoon |
| Konfliktit | Myyntin johtaminen, kehityskeskustelut | Tavoitteiden erilaisuus, neuvottelut tai sopimuksen purku |

Kuvio 3. Suoran ja epäsuoran myyntikanavan piirteitä myyjäyrityksen näkökulmasta (mu-
kaillen Hänti, Kairisto-Mertanen ja Kock 2016)

Myyjäyrityksen käyttäessä epäsuoraa myyntikanavaa on hyvä huomioida muutama tärkeä seikka. Epäsuoran myyntikanavan osalta myynnissä on usein myös muita tuotteita, jopa kilpailijan tuotteita. Myyjän panostus riippuu usein kahdesta seikasta. Myyjä myy niitä tuotteita, joita on helpoin myydä ja/tai joista saa parhaan komission. Myöskään uusiasiakas-hankinta ei välttämättä ole niin aktiivista kuin, jos myyntiä tekisi itse. Epäsuoran myyntikanavan etuna on se, että sen avulla pääsee käsiksi asiakkaisiin, joihin ei välttämättä itse pääse.

Palmatier, Stern ja El-Ansary nostavat esiin suoramyynnin (Direct Selling Channel) yhtenä merkittävänä mallina myydä kuluttajille tuotteita tai palveluita. Tässä myyntimallissa luote-taan henkilökohtaiseen myyntityöhön. Suoramyynti on edelleen elinvoimainen myyntitapa vähittäismyynnissä, koska kuluttajat arvostavat edelleen henkilökohtaisia kohtaamisia ja myyntikanavan käynnistäminen ja ylläpito on verrattain edullista yritykselle. (Palmatier, Stern ym. 2015, 218.)

Shim puolestaan määrittelee vähittäismyyntiä varsin yksinkertaisesti. Hänen mukaansa vähittäiskaupassa tapahtuva myynti eroaa muista myyntikanavista sen vuoksi, että se ta-pahtuu kaupassa, jonne potentiaalinen asiakas tulee. Tällöin asiakkaalla on yleensä jo mielessä jonkinlainen idea siitä, mitä hän haluaa ja on tämän vuoksi jo lähempänä osto-päätöstä. Myös liikkeen sisutus ja ulkonäkö edesauttavat myyjiä onnistumaan myynnissä. (Shim. 2012, 131.)

Kodinkonekauppaketju tekee paljon markkinointia kuluttajille, jotta kuluttajat tulisivat liik-keeseen ostamaan kodin elektroniikkaa. Markkinoinnin ja mainonnan tarkoituksena on saada kuluttajat liikkeisiin. Kuluttajalla on tällöin jo saapuessaa ajatus, jonkin tuotteen osta-misesta. Kotimaan Energian näkökulmasta tällainen epäsuora myyntikanava tarjoaa Hän-tin, Kairisto-Mertanen ja Kockin (2016, 70) esiin nostamia etuja. Esimerkiksi sen, että kiin-teitä kustannuksia ei ole ja kustannukset perustuvat pelkästään kodinkonekauppaliikkeelle myynnistä maksettavista komissioista ja asiakkaalle annettavan lahjakortin hinnasta. Vä-hittäismyynnin kautta tavoitettiin myös kuluttajia, joita ei muissa omissa, suorissa myynti-kanavissa tavoitettu. Haasteena myyntikanavassa oli se, mitä Hänti, Kairisto-Mertanen ja Kock (2016, 70) esittävät, myyjiä ei niinkään kiinnosta yksittäisen tuotteen myynti, jos siitä ei saa riittävää komissiota. Tämä tavoitteiden erilaisuus voi aiheuttaa konflikteja vähittäis-myyjäyhtiön ja sen partnerin välillä. Haasteeksi koettiin myös se, että uusasiakashankin-nan ei koettu pilotin aikana olevan niin aktiivista kuin sen oltaisiin toivottu olevan.

3.11 Yhteenveto

Uuden myyntikanavan rakentamiseksi kohdeorganisaatiossa tästä kappaleesta huomioidaan erityisesti kolme asiaa: partnereiden kouluttaminen, myynnin valmentaminen, myyjien motivointi ja palkitseminen. Erityisen tärkeiksi asioiksi nämä nousevat siksi, että ensisijaisesti ei kilpailla asiakkaista vaan myyjien ajasta kodinkoneliikkeessä. Mikäli myyjiä ei saada motivoitua Kotimaan Energian ja sen edustaman tuotteen taakse, ei silloin saada asiakkaitakaan. Partnereiden kouluttaminen on tärkeää siksi, että ensinnä koulutukseen täytyy panostaa paljon aikaa ja toiseksi benchmarkingin yhteydessä huomattiin, että käytävissä on rajallinen määrä myyjien aikaa ja kapasiteettia. Tämän vuoksi myyjien jatkuva valmentaminen nähdään myös tässä yhteydessä erittäin tärkeänä osana kehittämistehtävän tavoitteen saavuttamisen kannalta. Myymälöitä ei voida tyhjentää myyjistä ulkoisten koulutusten vuoksi, jolloin valmentamista täytyy tehdä kouluttamisen lisäksi päivittäisen työn ohessa. Tällöin myös oppimiskokemus on parempi ja syvempi.

4 Uuden myyntikanavan rakentaminen kohdeorganisaatiossa

Projekti alkoi keväällä 2018, jolloin käytiin keskustelu Kotimaan Energian myyntijohtaja Petteri Kaijasillan kanssa, että vuodelle 2019 tullaan avaamaan uusi myyntikanava, jotta annetut myyntitavoitteet saadaan täytettyä. Näköpiirissä oli tuolloin, että nykyiset päämyyntikanavat; telemarkkinointi ja field marketing eivät kanna enää niin vahvasti vuonna 2019. Näihin kanaviin liittyi myös maineriski. Lisäksi oli tarve nostaa uusi tukijalka kahden päämyyntikanavan tueksi, jotta myyntiä saadaan laajennettua eri kanaviin. Uuden myyntikanavan avaamisella oli tarkoitus pienentää pelkästään kahden myyntikanavan varassa olevaa liiketoimintariskiä, mutta myös saavuttaa seuraavien vuosien uusasiakashankintatavoitteet. Uuden myyntikanavan myötä tavoitteena oli lisäksi kohdata uusia kuluttajia, joita ei kahden päämyyntikanavan kautta välttämättä suoraan tavoitettu.

Toukokuussa 2018 avattiin keskusteluyhteys sittemmin yhteistyökumppaniksi valitun kodinkonekauppaketjun kanssa. Alkusyksystä käynnistyi suunnittelu myyntimallista, jolla voitaisiin testata myyntikanavan volyyymiä ja mahdollisuutta kasvattaa testauksen jälkeen myyntiä suuremmaksi valitussa myyntikanavassa. Projektin aikajana on kuvattu kuviossa 4. Siitä voidaan havaita miten projekti jakautui kolmeen selkeään vaiheeseen: pilotin suunnitteluun, pilotin toteutukseen ja skaalaukseen.

| Kuukausi | Viikko/vuosi | Toimenpide | |
|-----------|--------------|--|-----------------------|
| Syyskuu | 35/2018 | Uuden myyntikanavan käynnistysprojektin aloitus | SUUNNITTELU- VAIHE |
| | 36/2018 | Benchmarking-vierailu Norges Energi | |
| | 37/2018 | Projektisuunnitelman luonti | |
| | 38/2018 | Myyntikonseptin luonti Myyntikoulutusten tekeminen | |
| | 39/2018 | Myyntikoulutukset pilottimyymälöissä | |
| | 39/2018 | Päätös pilotin aloituksen lykkäämisestä | |
| Lokakuu | 43/2018 | Myynnin kertauskoulutukset pilottiliikkeissä | |
| Marraskuu | 44/2018 | Go-live Pilotin startti | PILOTTIVAIHE |
| | 44-48/2018 | Myynnin tuki myymälöissä | |
| | 44-48/2018 | Havainnointi, koulutus ja palautteen kerääminen | |
| | 47/2018 | Ulkoiset myyntikumpanit myymälöissä | |
| | 47/2018 | Black Friday | |
| | 48/2018 | Ensimmäisen myyntikuukauden arviointi | |
| Joulukuu | 49/2018 | Myyntivalmentajan rekrytointi | |
| | 49-51/2018 | Myymälävierailut ja päälliköiden tapaaminen | |
| | 49-51/2018 | Uuden myyntikonseptin luonti | |
| Tammikuu | 01/2019 | Pilotin ensimmäinen arviointi kumppanin kanssa | |
| | 02/2019 | Kahden uuden myymälän koulutus ja aloitus (1. laajennus) | |
| | 03-04/2019 | Myynnin seuranta ja sparraus uusissa myymälöissä | |
| Helmikuu | 05-06/2019 | Alkuperäisten pilottiliikkeiden uudelleen koulutukset | |
| | 07/2019 | Pilotin toinen arviointi kumppanin kanssa | |
| | 07/2019 | Päätös skaalausvaiheen aloittamisesta | |
| Maaliskuu | 08-09/2019 | Skaalausvaiheen suunnittelu | SKAALAUVAIHE |
| | 10/2020 | Kolmen uuden myymälän lisäys (2. laajennus) | |
| | 10/2019 | Toinen valmennusresurssi | |
| Toukokuu | 12/2020 | Kolmen uuden myymälän lisäys | |
| | 19-23/2019 | Kahdeksan uuden myymälän lisäys (3. laajennus) | |
| | Kesäkuu | 24/2019 | |
| Elokuu | | 31/2019 | |

Kuvio 4. Projektin toteutuksen aikataulu

Elokuussa 2018 yhteistyö oli valmis alkamaan, kun kaupalliset ehdot ja sopimus saatiin hyväksytyä muttei vielä allekirjoitettua Kotimaan Energialla ja kodinkonekauppaketjussa. Samassa yhteydessä sovittiin, että pilottimyynni aloitetaan kolmessa kodinkonekauppaketjun myymälässä 1.10.2018. Projektisuunnitelma ja toimenpiteet tehtiin tämän aikataulun puitteissa. Opinnäytteen osalta lähdettiin liikkeelle tästä hetkestä, kun edellä kuvatut asiat oli päätetty.

Myyntikanavan rakentaminen koostui kolmesta eri vaiheesta: suunnittelu, pilotti ja skaalaus. Suunnitteluvaihe kesti elokuusta pilotin alkuun. Suunnitteluvaiheen keskeiset toimenpiteet olivat, että myynnin tavoitteet oli määriteltävä tarkasti, jotta voitiin päättää toimenpiteistä, joita tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittiin. Projektissa oli tärkeää myös huomioida, että Kotimaan Energian ja kodinkonekauppaketjun tavoitteet olivat yhtenevät. Pilotti koostui kahdesta eri vaiheesta. Ensinnä pyrittiin etenemään pilottiliikkeiden kanssa siten, että

myyntimalli ja tuote testattaisiin pilottimyymälöissä. Toiseksi laajennettaisiin testausvaiheen myynti koko ketjun laajuiseksi porrastetusti muutamassa eri laajennuksessa. Skaalausvaihe kestäisi sen aikaa, että saataisiin kaikki myymälät ja myyjät koulutettua. Arvio oli, että valmista olisi maaliskuussa 2019.

4.1 Projektin suunnittelu ja valmistelu

Uuden myyntikanavan käynnistäminen toteutettiin projektina, jossa Kotimaan Energian puolelta projektipäällikkönä toimi Global Partner Manager Maija Maarni. Pilotti jaettiin vastuualueisiin, jotka olivat IT, Myynti, Markkinointi, Legal ja Back Office. Liitteessä 1 on projektin suunnitteluun liittyvät kokonaisuudet ja aikataulullisesti se, miten suunnitteluvaihe eteni. (Liite 1. Retail-partner-co-operation plan.) Jokaiselle vastuualueelle oli nimetty vastuuhenkilö Kotimaan Energialta ja vastuuhenkilöille vastinpari vähittäiskauppaketjun puolelta. IT:n vastuualueet liittyivät toimivan tilaus- ja raportointijärjestelmän kehittämiseen pilottia ja myyntiä varten. Myynti vastasi pilottiin valittujen liikkeiden myyjien kouluttamisesta, koulutusmateriaalien ja -videoiden tuottamisesta ja myyntiprosessin hallinnan toteuttamisesta. Opinnäytetyöntekijä vastasi myynnin kokonaisuudesta ja toimi samalla ensisijaisena yhteyshenkilönä kodinkonekauppaketjun suuntaan. Markkinoinnin vastuulla oli asiakkaille tuotettavien materiaalien tuottaminen ja liikkeiden visuaalisen ilmeen suunnittelu. Legal vastasi sopimuksen täytäntöönpanosta ja Back Officen ensisijainen vastuu liittyi siihen, että tehdyt sopimukset kirjautuvat oikein myyntijärjestelmään ja asiakkaille toimitetaan näiden tietojen perusteella muun muassa tilausvahvistukset, ja että sähkösopimukset pääsevät alkamaan normaalisti. Myyntikoulutusmateriaalit tehtiin vuonna 2018 viikkojen 37 ja 38 aikana. Myyntikoulutukset myyjille pidettiin 25.-28.9.2018. Näiden tueksi kuvattiin myös kaksi videota, jotka toimivat vähittäiskauppaketjun uusille myyjille koulutusmateriaalina ja tukena jo koulutetuille myyjille.

Pilotin idea myynnin osalta oli yksinkertainen. Asiakkaan ostaessa tuotteen vähittäiskaupasta, asiakas sai 50 euron alennuksen ostamastaan tuotteesta tai vastaavasti 50 euron lahjakortin myymälään. Edellytyksenä alennuksen saamiselle oli sähkösopimuksen solmiminen Kotimaan Energian kanssa.

Opinnäytetyöntekijä kävi tutustumassa 4.-5.9.2018 Norjassa Norges Energin partner-yhteistyöhön paikallisen vähittäiskauppaketjun kanssa. 4.9.2018 tapaamisessa käsiteltiin Norges Energin partner-yhteistyötä vähittäiskauppaketjun kanssa. 5.9.2018 tehtiin vierailu

Norjassa kumppanina toimivan vähittäiskauppaketjun liikkeessä, jossa tavattiin myymäläpäällikkö sekä muutamia myyjiä, jotka myivät asiakkaille Norges Energin sähkö Sopimukset. Norjan vierailun pohjalta määritettiin liitteen 1 mukainen projekti aikataulu ja vastuhenkilöt pilotille. (Liite 1. Retail-partner-co-operation-plan.)

Myyntin suunnitteluvaihe on viisivaiheinen syklinen malli. Kaikki alkaa tavoitteen asettamisesta, jonka jälkeen määritellään tavoitteiden saavuttamiseksi toimenpiteet. Sen jälkeen organisoidaan toimenpiteet käytäntöön, implementoidaan edellä mainitut ja aletaan mitata tuloksia. (Jobber ym. 2019, 51.) Projektin osalta suunnitteluvaihe tehtiin vailla riittävää osaamista ja ymmärrystä myyntikanavan toiminnasta. Tavoitteita ei onnistuttu tai osattu asettaa riittävän tarkaksi, jotta oltaisiin voitu määritellä tarvittavat toimenpiteet. Projekti kuitenkin aloitettiin tarkoituksellisesti tästä syystä pilotilla, jossa voitiin ketterästi kokeilla erilaisia malleja ja huonoja ja toimimattomia käytänteitä ei levinnyt koko myyntikenttään vaan ainoastaan pilottiliikkeisiin.

Norges Energin Partner Manager Lene Apland painotti benchmarkingia tehdessä vahvasti muutamaa asiaa. Nämä keskeiset havainnot on koottu tämän lisäksi liitteeseen 2, joka on haastattelumuistio Norges Energin benchmarking-vierailulta. (Liite 2. Norges-energi-cooperation-memo-2018-09-04.) Ensinnä mikäli myyntin aloituksen halutaan onnistuvan hyvin, projekti pitää suunnitella hyvin. Myyjille muutos on aina huono asia, ja pienetkin muutokset voivat aiheuttaa myrskyn vesilasissa. Toinen Aplandin painottama asia oli näkyvyys liikkeissä myyntin aloittamisen jälkeen. Jotta myyntiä voi syntyä, täytyy pystyä vastaamaan muutamaa kodinkoneliikkeen tarpeeseen, joita olivat hyvän luottamussuhteen luominen päällikköihin ja myyjiin. Tätä kautta voitiin luoda hyvää ilmapiiriä ja luoda myyjien mieliin Top of Mind -ajattelua sähkönmyyntin osalta. Kun ollaan myyjän mielessä ensimmäisenä niin kilpailu myyjän ajasta on voitettu.

Arvioin toisessa kappaleessa esittämässäni taulukossa 1 benchmarking toimenpiteiden onnistumista verraten sitä liitteen 2 haastattelumuistiossa Aplandin esiin nostamiin asioihin. (Liite 2. Norges-energi-cooperation-memo-2018-09-04.) Asioissa, jotka Apland mainitsi mukaisessa haastattelussa tärkeimpinä esiin, onnistuttiin arvion mukaan huonosti. Kotimaan Energian oli näkyvillä myymälöissä ensimmäisen kuukauden ajan, mutta varsinaisissa myyntin koulutuksissa epäonnistuttiin. Tuotteen koulutuksesta tehtiin liian aikaa vievä ja monimutkainen. Kun jouduimme muuttamaan myyntimallia niin alkuperäisissä pilottimyymälöissä muutos koettiin vaikeaksi, koska negatiivisuus oli jo nostanut päätään. Tästä syystä alkuun ei saatu luotua myyjiin myöskään riittävän hyvää ja kaverillista suhdetta, jotta oltaisiin päästy myyjän Top of Mindiin. Täysin ei onnistuttu myöskään alkuvai-

heessa myymäläpäälliköiden sitouttamisessa. Heitä tavattiin, mutta ajatusta sähkönmyynnin helppoudesta ja yksinkertaisuudesta ei saatu myytyä päälliköille myöskään riittävän hyvin. Päälliköt lopulta päättävät mitä myymälöissä myydään, jolloin päälliköiden sitouttaminen on ensiarvoisen tärkeää.

Päätös yhteistyöstä ja kouluttaminen

Projektin kronologinen aikajana on kuvattu kuviossa 4. Kotimaan Energian henkilöstölle kerrottiin 13.9.2018, että uusi partner-myyntikumppanuus kodinkonekauppaketjun kanssa oli alkamassa lokakuun alussa. Kotimaan Energian asiakaspalvelu koulutettiin projektin sisältöön ja myyntimalliin 21.9.2018, jotta asiakaspalvelu osaa vastata asiakkailta tuleviin kysymyksiin. Koulutuksessa käsiteltiin tuote ja se, miten myyntiä on tarkoitus liikkeissä toteuttaa.

Tekniset, tilausten tekemiseen ja toimituksiin liittyvät asiat rakennettiin ja testattiin viikoilla 36-38. Myynnin tilausjärjestelmä oli jo valmiina ja rakennettiin Suomessa samanlaiseksi kuin Norjassa Norges Energin ja heidän kodinkonekauppaketjukumppaninsa oli tehty. Tilausjärjestelmän testaus toteutettiin 20.9.2019.

Kodinkonekauppaketjun myyntikoulutuksissa hyödynnettiin ensin ketjun omaa verkkokoulutusportaalia, jossa oli kodinkonekauppaketjun omat koulutusmateriaalit. 22.-24.9.2018 rakennettiin viestinnän, markkinoinnin ja myynnin yhteistyöllä koulutuksista videot ja presentaatiot myyjien käyttöön.

Norjan benchmarking-vierailun yhteydessä huomioitiin, että Norges Energi käytti multikanavaista oppimista koulutuksissaan. Heillä oli peruskoulutusmateriaalit verkko-oppimisympäristössä. Myyjien piti käydä läpi nämä koulutukset ennen osallistumista luokkahuonekoulutukseen. Tämän avulla saatiin aikaan parempaa ymmärrystä, keskustelua ja kysymyksiä pelkkien luokkahuonekoulutusten sijaan. Myyntivalmentajat avustivat myyjiä myymälöissä perustaitojen opettamisen jälkeen. Samat toimenpiteet otettiin käyttöön kumppanin kanssa myös Suomessa. Verkko-oppiminen etukäteen orientoi myyjät aiheeseen ja herätti myös kysymyksiä, joihin luokkahuonekoulutuksissa voitiin pureutua. Luokkahuonekoulutuksissa pystyttiin tällöin arvioimaan, mitkä osa-alueet kaipasivat vielä sparrausta ja mitkä olivat paremmin hallussa. Luokkahuonekoulutusten jälkeen siirryttiin havainnoimaan myyjien tekemistä asiakkaiden parissa ja samalla arvioimaan, miten koulutukset olivat on-

nistuneet ja millaisia tuloksia ne olivat tuottaneet. Havainnoidessa seurattiin tarjousmääriä, niistä johtaneita myyntimääriä ja yleisesti sitä, miten luokkahuonekoulutuksissa läpikäydyt asiat toteutuivat myyntitilanteessa.

Syyskuun viimeisellä viikolla toteutettiin kodinkonekauppaketjun myyjien koulutukset opinnäytetyön tekijän toimesta pilottiin valituissa myymälöissä Vantaalla, Oulussa ja Kuopiossa. Pilotin tarkoitus oli käynnistyä samaan aikaan kaikissa pilottimyymälöissä. Koulutusten osalta aikataulut pitivät ja kaikki oli valmista ennen 1.10.2018 suunniteltua aloitusta varten.

Syyskuun viimeisellä viikolla tuli kuitenkin tieto, että ilman allekirjoitettuja sopimuksia myyntiä ei voida aloittaa. Molemmille osapuolille oli alun perin sopinut, että pilotti voidaan käynnistää, kunhan sopimuspohjat on hyväksytty molemmilla osapuolilla sähköpostitse, vaikka viralliset allekirjoitukset puuttuivatkin. Sopimukset päästiin lopulta allekirjoittamaan vasta 19.10.2018, kolme viikkoa suunnitellun aloituspäivän jälkeen. Tämän jälkeen tehtiin päätös, että pilotti aloitetaan lokakuun viimeisellä viikolla 29.10.2018. Myyjille pidettiin kyseisenä maanantaina kertauskoulutukset, jonka jälkeen käynnistettiin myynti kolmessa pilottimyymälässä.

4.2 Pilotin toteutus

Myynnin aloittamisen osalta oli haasteita projektin alussa. Myynnin aloitus käynnistyi neljä viikkoa suunnitellun ajankohdan jälkeen, myymälöissä oli aloitettu jo joulusesonki ja sen valmistelut. Myynnin aloituksen myöhästymisen takia pilottimyymälöiden myymäläpäälliköt eivät olleet valmiita uhraamaan vuoden parasta myyntisesonkia yksittäisen, uuden tuotteen opettelun ja lanseerauksen osalta. Tästä huolimatta myynti aloitettiin pilottiliikkeissä lokakuun lopussa.

Sähkö Sopimusten myynti ei lähtenyt kovin hyvin käyntiin pilotin ensimmäisellä viikolla. Tuloksena oli yhteensä neljä tehtyä myyntiä kolmessa myymälässä, vaikka Kotimaan Energian puolelta oli myynnin tuki jokaisessa pilottiliikkeessä maanantaista torstaihin saakka. Myynnin tuen tarkoituksena oli auttaa myyjiä tarjoamisessa ja kauppojen päättämisessä. Lisäksi havainnoimalla selvitettiin myyjien tarjousmääriä asiakkaille, myyntipresentaation sisältöä ja verrattiin sitä siihen, mitä oltiin koulutuksissa käyty läpi ja näkyvyyttä liikkeissä.

Havainnoinnin, myyjiltä ja myymäläpäälliköiltä kerätyn palautteen perusteella selvisi, että tuote koetaan monimutkaiseksi tarjota ja sitä pidetään asiakkaalle kalliina. Lisäksi vähittäiskauppaketjulla on myynnissä muitakin lisäpalveluita, joita myyjien pitää hallita. Norjasta syyskuussa Norges Energiltä saadun opin pohjalta todettiin nopeasti, että kilpailua ei synny asiakkaista, vaan myyjien ajasta. Saadakseen myyjän aikaa, täytyy voittaa myyjät puolelleen, uskomaan tuotteen kilpailukykyisyyteen ja hyötyyn asiakkaille. Toinen asia, joka huomattiin havainnoinnin ja palautteen perusteella, oli tuotteen presentointiin käytettävä aika. Havainnoinnin perusteella huomattiin, että Kotimaan Energian tuotteen myyntitapahtumaan menee aikaa arviolta 4-5 minuuttia. Tämä aiheutti myyjille monimutkaisuu-den kokemuksen.

Ensimmäiseltä myyntiviikolta saatujen oppien perusteella tehtiin päätös ottaa seuraavalle viikolle Kotimaan Energian palveluksessa olevia myyjiä myymään, opastamaan ja ohjeistamaan vähittäiskauppaketjun myyjiä myymälöissä, jotta ketjun myyjät rohkaistuisivat tarjoamaan tuotetta asiakkaalle. Alkuperäinen ajatus tuotteen myynnistä oli se, että kun kaikille tarjotaan niin osa näistä asiakkaista tekee sopimuksen. Toisella myyntiviikolla tulokset tuplaantuivat, lopputuloksen ollessa yhdeksän kauppaa. Havaintojen perusteella ongelma oli edelleen se, ettei myyjiä saatu riittävästi motivoitua tuotteen tarjoamiseen. Palautetta saatiin myyjiltä myös siitä, etteivät he usko myytävään tuotteeseen. Esimerkiksi Vantaan myymälässä skeptisyys tuotetta ja projektia kohtaan oli alkanut levitä myyjien keskuudessa.

Kolmannelle myyntiviikolle sovittiin Vantaan myymälän johdon kanssa, että Kotimaan Energian field marketing-myyntin kumppani jalkautuu myymälään ja tekee myyjien kanssa myyntiä kahden päivän ajan opettaen samalla vähittäiskauppaketjun myyjille sitä, miten tuotetta tarjotaan. Kolmannelle viikolle myyntien määrä kasvoi neljäänkymmeneen, mutta suurimman osan myynnistä tekivät myymälään jalkautuneet field marketing-myyjät.

Neljännelle myyntiviikolle sijoittui yksi vuoden parhaista vähittäiskaupan myyntipäivistä – Black Friday. Myös Kotimaan Energialla oli päivän myynnin suhteen kovat odotukset. Viikon myynti asettui 31 kappaleeseen myytyjä sopimuksia, joista kaikki tehtiin kodinkonekauppaketjun omien myyjien voimin. Vantaan myymälän osalta sovittiin myymäläpäällikön kanssa, että Black Friday -viikon myynti rauhoitetaan sähkösopimusten osalta eikä myymälään tule Kotimaan Energian omia myyjiä, vaan kodinkoneliikkeen myyjät hoitavat ja tekevät myyntiä itse.

Black Friday -viikon aikana tuli selväksi, että Kotimaan Energian oma osallistuminen ja resursointi projektin osalta ei ollut riittävän hyvällä tasolla. Viikoittaiset koulutukset yhdessä

myymäläpäälliköiden kanssa ja säännöllinen läsnäolo ei ollut riittävää. Tarvittiin pidempiaikainen ratkaisu myynnin kehittämiseksi ja pilotin skaalausta varten. Läsnäoloa myymälöissä ja myynnin ohjauksessa täytyi kasvattaa, jotta saataisiin näyttöjä myös siitä, että tuote on helposti myytävissä.

Myyntivalmentaja vähittäiskauppaketjun myyjien tueksi

Projektin alkuvaihe oli haasteellinen kuten viikkomyyntimääristä kuviosta 5 nähdään. Myynti junnasi paikallaan, vaikka käytimme myymälöissä apuna omia myyjiä ja ulkoistetun kumppanin myyjiä. Varsinainen käänne myynnissä alkoi tapahtua vasta, kun projektiin rekrytoitiin myyntivalmentaja, joka otti kokonaisvaltaisemman vastuun projektista. Myyntivalmentajalla oli kokemusta kasvotusten tapahtuvasta myynnistä muun muassa kauppakeskuksista. Hänen tehtävä oli kouluttaa uudet myyjät, miettiä yhdessä opinnäytetyön tekijän kanssa tuotteen myynnin lähestymiskulma uusiksi saadun palautteen perusteella, olla myyntitukena myyjille ja koordinoida myyntiä ja koulutuksia myymälöissä. Myyntivalmentaja rekrytoitiin marraskuussa 2018.



Kuvio 5. Viikkomyyntimäärä pilotin aikana

Joulukuun alussa 2018 päätettiin, että pilottia laajennetaan kahteen uuteen myymälään vuoden 2019 alussa. Tärkeä oivallus oli se, että pilottiliikkeiden myynnin ja negatiivisen fiiliksen suunnan kääntämiseksi mukaan täytyi ottaa pari uutta liikettä, joilla ei ollut kannettavanaan mitään aiempia rasitteita tai ennakkoluuloja Kotimaan Energiaa tai sen tuotteita kohtaan. Vain tällä tavalla pystyttiin luomaan myös alkuvaiheen kolmelle pilottiliikkeelle mielikuva, että tuotetta pystytään myymään paljon. Ymmärryksen parantuessa kodinkonekaupan myyntimallista pystyttiin asettamaan tarkempia tavoitteita, joille pystyttiin määrittelemään tarkempia toimenpiteitä, kuten esimerkiksi myyntivalmentajan rekrytointi ja uuden myyntimallin luominen ja miten nämä kaksi seikkaa pystyttiin hyödyntämään myyjien valmentamisessa. Mikäli tulokset paranisivat, niin toimintamalli olisi monistettavissa laajemmallekin kodinkonekauppaketjuun. Tätä oppimista seurattiin liitteessä 3 esitetystä myynnin viikkopalaverin muistiossa myyntimäärää seuraamalla. (Liite 3. Sisäinen viikkopalaveri 2019-03-15.)

Joulukuun alussa opinnäytetyön tekijä kiersi myyntivalmentajan kanssa kaikki pilottimyymälät läpi keskustellen myymälä- ja tuotepäälliköiden kanssa pilotin ja myynnin haasteista ja siitä, mikä uusi lähestymiskulma myyntiin voisi olla. Kiertueen jälkeen vahvistettiin näkemys, että myyntikonseptiin on tehtävä muutos. Myös myyjien palkkiomalli oli sellainen, ettei se kannustanut Kotimaan Energian tuotteen tarjoamiseen, jonka seurauksena sitä tarjottiin vasta viimeisenä lisäpalveluna, jos silloinkaan. Alkuperäinen suunnitelma oli tarjota tuotetta kaikille, jotka ovat vähittäiskauppaketjussa ostoksilla. Myyntimallissa tarjoaminen tehtiin siten, että asiakkaan ostaessa minkä tahansa tuotteen, hän saa siitä hyvästä 50 euron alennuksen. Asiakkaiden päätöksentekoa tämä olisi varmasti helpottanut, mutta mikäli myyjä ei usko tuotteeseen, jää sen myynti vähäiseksi joka tapauksessa. Liitteessä 2 olevassa benchmarking-haastattelussa Norges Energin Lene Apland toi esiin sen, että tuotteen näkyvyyden, sisältäen sekä visuaalisen näkyvyyden, että Kotimaan Energian myyntihenkilöstön läsnäolon, pitää olla hyvä. Haastatteluun ja opinnäytetyön tekijän omiin havaintoihin perustuen ymmärrettiin, että myyjien suuntaan pitää olla ensimmäisenä heidän mielessään, mikäli rahalla ei pysty tekemistä ohjaamaan. (Liite 2. Norges-energi-cooperation-memo-2018-09-04.)

Myyntikonseptin muutos

Kodinkonekauppaketjussa myydään perustuotteiden lisäksi paljon asiakkaille erilaisia lisäarvopalveluja, kuten vakuutuksia, asennuspalvelua, rahoitusta ja niin edelleen. Lisämyynti on oleellinen osa katteita ja kannattavuutta. Myös Kotimaan Energian tuotteen myynnin lähestymistapaa muutettiin siten, että se olisi lisämyynnin tuottamista myyjille. Asiakkaan

ostaessa esimerkiksi television hänelle tarjotaan siihen maksullista asennuspalvelua ja vakuutusta. Kotimaan Energian tuotteen myyntimalli päätettiin muuttaa siten, että myyjä voi tarjota asiakkaalle 50 euron alennuksen asennuspalvelusta tai vakuutuksesta, kun asiakas tekee sähkösopimuksen Kotimaan Energian kanssa. Ideana oli helpottaa myyjien tekemää lisämyyntiä ja täten mahdollistaa paremman katteen tekeminen sen sijaan, että olisi tarjottu pienikatteisista sisäänheittotuotteista vielä alennus. Myyjälle mahdollistettiin lisämyynnin tekeminen, kun lisäpalvelun sai Kotimaan Energian tuotteen ostamalla joko ilmaiseksi tai alennettuun hintaan. Lisäporkkanana myyjille tuli tietysti vielä oma katteensa Kotimaan Energian tuotteesta.

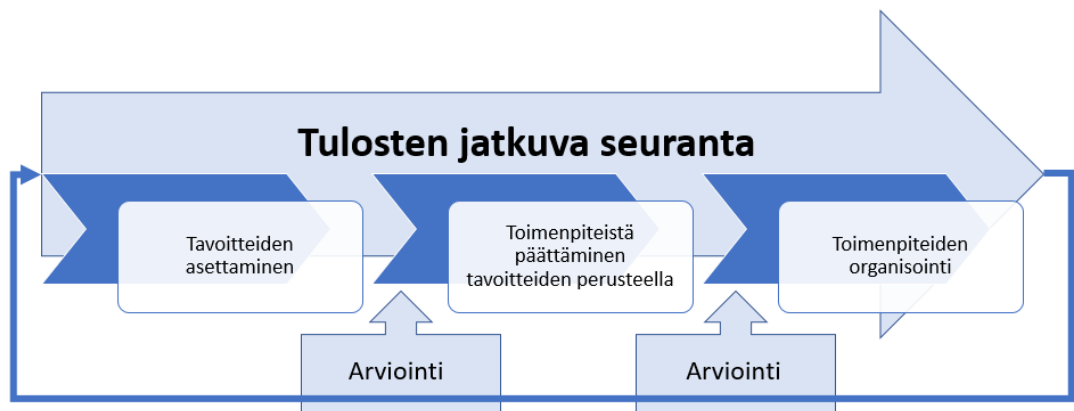
Ennen kuin myyntimallin muutosta päästiin kouluttamaan ja testaamaan käytännössä, myymälöissä oli käynnissä vuoden paras sesonki. Myymäläpäälliköiden yhteinen näkemys oli, että joulumyynnin aikana ei ole mahdollista järjestää koulutuksia ja fokus kaikilla myyjillä on kodinkonekauppaketjun omien tuotteiden myymisessä. Tästä syystä viikkojen 49-52 myynnit jäivät todella vähäisiksi. Tämä antoi kuitenkin mahdollisuuden valmistella uuden myyntimallin koulutukset ja käyttöönotto hyvin. Joulukuun 2018 aikana saatiin myymälöissä asioineilta asiakkailta yksittäisiä palautteita Kotimaan Energian sähkösopimuksesta ja brändistä. Tämä yhdistettynä myyjien heikkoon tuoteuskoon aiheutti negatiivisuutta myyjissä. Myyntimäärien nähtiin kasvavan vasta, kun myyjien keskuuteen saataisiin luotua tuoteusko Kotimaan Energian tuotteeseen.

Uuden myyntimallin käyttöönotto

Vuoden 2019 ensimmäisen viikon jälkeen joulusesongin päättyessä päästiin myymälöihin uudelleen kouluttamaan myyjiä ja jalkautumaan myynnin pariin. Pääpainopiste pilotin alkuperäisissä myymälöissä oli negatiivisen fiiliksen kääntämisessä ja tuoteuskon luonnissa helpottamalla ja yksinkertaistamalla myyntimallia.

Projektissa käytettiin kokeilevaa kehittämistä kappaleessa 3.2. kuvattua Jobberin ja Lancasterin esittelemää mallia hieman mukailten. Malli on syklinen malli, mutta tätä tarkoitusta varten se koettiin hieman hierarkkiseksi ja kronologisesti eteneväksi. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä tuloksia ja toimenpiteiden vaikuttavuutta pitää seurata jatkuvasti. Tästä syystä kuviossa 6 on mukailtu malli, jota hyödynnettiin tässä projektissa. Siinä tuloksia seurataan jatkuvasti suhteessa asetettuihin tavoitteisiin ja niitä toteuttaviin toimenpiteisiin nähden. Tavoitteiden ja yksittäisten toimenpiteiden vaikutuksia arvioidaan suhteessa tuloksiin, jolloin päästään nopeasti käsiksi toimenpiteiden vaikuttavuudesta ja mahdollisesta uudelleenorganisoinnista. Kun sykli on mennyt läpi – tässä tapauksessa esimerkiksi

ensimmäinen kolmen liikkeen pilotti, sen jälkeen palataan jälleen arvioinnin kautta arvioimaan sen hetkistä tilannetta ja siinä hetkessä asettamaan uusia tavoitteita ja sykli alkaa pyöriä uudestaan.



Kuvio 6. Myyntikanavan käynnistämisen arviointimalli

Tämänkaltaisen arvioinnin pohjalta tehtiin päätös, että pilottiin tarvittiin mukaan täysin uusi myymälä, jotta myyjien tuoteuskoa voitiin vahvistaa. Opinnäytetyön tekijä tapasi kodinkonekauppaketjun yhteyshenkilöitä 2.1.2019. Pilotti oli tarkoitus päättää alun perin joulukuun loppuun. Pilotti kuitenkin käynnistettiin kuukauden myöhässä, joten yhteisesti päätettiin jatkaa pilottia helmikuun loppuun saakka. Vuoden alun tapaamisessa oli tarkoitus keskustella pilotin skaalaamisesta tai päättämisestä. Molemmat osapuolet ymmärsivät, että näyttöjä sähkömyynnin potentiaalista ei ole vielä riittävästi. Samassa tapaamisessa käytiin läpi pilotin aikaiset palautteet ja kehityskohteet. Pilottia päätettiin laajentaa vähittäiskauppaketjun uuteen konseptiin, pienempiin myymälöihin, jotka ovat keskittyneet pääosin puhelimiin liittyvien tavaroiden ja puhelinliittymien myyntiin. Uusien myymälöiden mukaan ottamisella pyrittiin siihen, että uudella myyntikonseptillä pystyttiin näyttämään hyviä myyntituloksia, jotta alkuperäisiin pilottimyymälöihin voitaisiin osoittaa tuotteen myyntipotentiaali. Toinen syy oli, että uusissa myymälöissä voitiin aloittaa myyjien koulutus täysin puhtaalta pöydältä ilman ennakkoluuloja, ja sitä kautta saada aikaan myyjille parempi tuoteusko ja fiilis.

Koulutus uudella mallilla uuteen myymälän pidettiin 8.-9.1.2019. Myynti alkoi heti koulutuksen jälkeen tulosten ollessa siihenastiseen tekemiseen verrattuna erinomaisia. Tuloksia voidaan tarkastella kuviosta 5, josta huomataan, että tulokset lähtivät nopeaan kasvuun viikosta 2 eteenpäin, jolloin uusi myymälä aloitti myynnin. Myyjille luotiin koulutuksessa hyvä usko tuotteeseen ja myyntivalmentaja opinnäytetyön tekijän lisäksi oli paikalla

auttamassa myynnin käynnistämisessä. Kodinkonekauppaketjun toiveesta pilottia laajennettiin saman viikon aikana toiseen, uuden konseptin myymälään. Koulutus järjestettiin viikolla 3. Myynnin tulokset eivät olleet yhtä näkyviä hiljaisesta liikepaikasta johtuen, mutta vaikutus myyjiin oli sama. Kuviosta 5 nähdään, että myyntitulo jatkoivat tasaista kasvua viikolle neljä, ennen kuin viikkomyyntimäärät alkoivat tasaantua jäädessä kuitenkin pilotin alkuvaihetta selvästi korkeammalle tasolle. Tuotteen myynnistä ja tarjoamisesta oli tehty riittävän helppoa ja nopeaa. Nyt myyntiin käytettiin aikaa keskimäärin 2-3 minuuttia. Lopputulomana oli tieto siitä, että tuote on myytävissä, jolloin viesti ja toimintatavat oli helpompi jalkauttaa myös alkuperäisiin kolmeen pilottimyymälään. Myyntivalmentaja oli tehnyt joulukuussa hyvää työtä myymäläpäälliköiden suuntaan muun muassa keskustelemalla heidän kanssaan aktiivisesti tuotteen myynnistä ja uuden myyntimallin jalkauttaminen tammikuussa tästä syystä myymälöihin oli helpompaa.

Uusien liikkeiden myynnin aloituksen onnistuttua seuraavaksi päätettiin keskittyä nostamaan Vantaan myymälän tulostasoa. Myymälässä on paljon asiakasvirtaa ja paljon myyjiä. Uusi myyntikonsepti koulutettiin myyjille viikkojen kolme ja neljä vaihteessa. Myyntimäärissä ei nähty heti tulosta, mutta vaikutus myyjiin nähtiin. Myyjät sitoutuivat paremmin uuteen myyntikonseptiin ja tarjousmäärien havaittiin lisääntyvän samalla, kun myyjien fiilis tuotteen ja konseptin ympärillä parani. Tammikuun myyntitulo parani viikko viikolta ja siitä tuli myynnillisesti pilotin paras kuukausi siihen mennessä.

Myynnin vauhdittuessa tuli vastaan uusi haaste. Pilotissa oli mukana nyt viisi myymälää, ja käytössä oli vain yksi myyntivalmentaja. Kun myyntivalmentaja ei ollut myymälässä paikalla, myynnit laskivat verrattuna niihin päiviin, kun hän oli myymälässä läsnä. Tästä johtuen helmikuun alussa päätettiin, että pilotti on edennyt siihen vaiheeseen, jossa kodinkonekauppaketjun myymälöiden, myymäläpäälliköiden ja myyjien on otettava suurempi vastuu tuotteen kouluttamisesta ja tuloksen tekemisestä. Myös Norges Energin partnermyyntipäällikkö Lene Apland nosti Norges Energin benchmarkingissa esiin sen, että tulos putoaa, kun näkyvyys putoaa. Norjassa oli käytössä tässä vaiheessa kaksi myyntivalmentajaa sataa myymälää kohti ja yhteistyötä oli tehty jo paljon pidempään kuin Suomessa. Suomessa koulutusta painotettiin enemmän myymälöiden päälliköihin ja vastuutettiin heitä kouluttamaan ja opettamaan myyjiä tuotteen myynnin osalta. Tätä toimenpidettä varten listattiin myymälöiden kymmenen parasta ja vapaaehtoista myyjää, joiden kouluttamiseen ja valmentamiseen käytettiin enemmän aikaa ja heidän osaamistaan syvennettiin. Tämä toimintamalli koettiin toimivaksi ja kuten liitteestä 3 huomataan, tätä toimintamallia hyödynnettiin myös skaalausvaiheessa mukailtuna. Uusista myymälöistä valittiin ns. iskujoukko (task-force), joka koostui sähkölähetteläistä (ambassador) (Liite 3. Sisäinen viikkopalaveri 2019-03-15).

Pilotin päätös ja siirtyminen skaalausvaiheeseen

Helmikuun puolivälissä käytiin keskustelu kodinkonekauppaketjun johdon kanssa tuloksista ja pilottivaiheen päättämisestä. Pilottivaiheen päätyttyä siirryttiin yhteisellä päätöksellä projektissa skaalausvaiheeseen. Todettiin, että konsepti toimii riittävän hyvin ja sitä voidaan laajentaa myös muihin myymälöihin. Tässä vaiheessa molemmilla osapuolilla oli jo ymmärrys, miten myyntimalli toimii, mitä onnistuminen vaatii molemmilta organisaatioilta ja pahimmat alkuvaiheen prosessiongelmien oli saatu hiottua kuntoon skaalausta varten.

Pilotin päättymisen ja skaalauksen aloittamisen jälkeen haasteeksi koettiin se, miten saadaan koulutettua iso määrä myyjiä tasalaatuisesti. Pilotin loppuvaiheen mallia parhaiden myyjien valitsemisesta sähkölähettiläiksi alettiin jalostaa skaalausvaiheeseen sopivaksi. Myyntivalmentaja valitsi myymälöiden myyjien joukosta mielestään sellaiset myyjät, joissa näkivät sisäsyntyisiä motivaatiotekijöitä sähköä myyntiä kohtaan. Valmentaja pyrki käyttämään näihin myyjiin enemmän aikaa, jotta valmentajan ollessa poissa nämä esimerkkimyyjät voisivat olla muiden myyjien tukena myynnin osalta, opastaa, kouluttaa ja vaatia tuloksia myös muilta. Valmennusresurssi keskitettiin niihin myyjiin, jotka olivat näyttäneet, että pystyvät myymään hyvällä laadulla ja määrällä sekä pystyvät vaatimaan tuloksenteokkyä myös muilta. Marcos Cuevas, Donaldson ja Lemmens (2016, 231.) kuvaavatkin, että paras ja vastaanottavaisin ryhmä ovat joko vapaaehtoiset, jotka ovat jo valmiiksi motivoituneita oppimaan ja keskitason tekijöihin keskittymällä saadaan nopeimmin tuloksia aikaan, koska he yleensä reagoivat parhaiden valmentamiseen. Osaltaan tällä menetelmällä saatiin aikaan tulostason nostoa, mutta myös koulutettua ja seurattua isoa myyjämäärää pienillä resursseilla Kotimaan Energian puolelta. Myymälät, joissa tulokset junnasivat paikallaan jätettiin alkuun vähemmälle huomiolle. Näihin myymälöihin palattiin, kun paremmin suoriutuvissa myymälöissä oltiin osoitettu tuotteen myyntipotentiaali. Paikoin saatiin luotua myyjiin niin hyvä luottamussuhde, että pystyttiin laskemaan myyjille, millainen vaikutus tuotteen myynnillä on palkkaan.

Kevään ja kesän 2019 aikana skaalasimme käynnistysvaiheen opit kaikkiin myymälöihin. Raportin kirjoitusvaiheessa viikkomyynti on asettunut useampaan sataan ja toiminta on vakiintunut. Maaliskuussa 2019 otettiin mukaan uusia myymälöitä kuvion 7 mukaisessa järjestyksessä. Tässä yhteydessä projektiin otettiin mukaan myös toinen ulkoistettu valmennusresurssi. Tämä mahdollisti paremman läsnäolon liikkeissä. Toiselle valmennusresurssille oli myös selkeä tarve, kun viikosta 19 eteenpäin lisättiin mukana olevien myymä-

löiden määrää kahdeksalla. Tämän toimenpiteen ja myynnin skaalaaminen uusiin myymälöihin nosti jälleen myyntimäärät uudelle tasolle. Viimeiset myymälät koulutettiin heinäkuun 2019 aikana ja trendikäyrä myyntimäärien osalta ponkaisi uusiin ennätyslukemiin. Kuvioita 5 ja 7 vertailemalla nähdään hyvin ensinnä uuden myyntimallin lanseerauksen vaikutus myyntimäärässä viikosta kaksi eteenpäin. Liitteen 3 resurssisuunnitelmasta nähdään, että viikolla kymmenen koulutettiin mukaan kolmen uuden myymälän myyjät ja päälliköt. (Liite 3. Sisäinen viikkopalaveri 2019-03-15.) Verrattaessa tätä kuvioon 5 huomataan, että tässä samassa kohtaa myyntimäärät nousivat noin 50:stä viikkomyynnistä noin 150 viikkomyynnin tasoon. Seuraava skaalaus tehtiin kodinkonekauppaketjun toiveesta touko-kesäkuun aikana, kuten kuvioista 7 voidaan todeta. Viikoittaiset myyntimäärät eivät kuitenkaan nousseet enää yhtä dramaattisesti. Franchising-myymälät ja loput ketjun omat myymälät tulivat mukaan viimeisinä, kesä-heinäkuun aikana. Kevään kuukausina keskityttiin myyjien koulutuksen lisäksi hiomaan myyntipresentaatiota ja olemaan läsnä myymälöissä mahdollisimman paljon. Myyntimäärän kasvattaminen ja myymälöiden nopea sisäänajo projektiin todisti osaltaan uuden myyntikonseptin toimivuutta ja käytettävyyttä.



Kuvio 7. Pilotin laajennuksen vaiheet myymälöittäin

4.3 Pilotin seuranta

Pilottivaiheen kantava johtojatous oli se, että opeteltiin ja hiottiin jatkuvasti prosesseja. Suunnitteluvaiheessa päätettiin, että jos jokin asia ei toimi niin se kannattaa muuttaa. Kehittäessä jatkuvasti yhdessä toimintamalleja ja myyntiä, tulokset paranivat hiljalleen ja jatkuvasti. Uusi myyntikanava ei ole nopea projekti käynnistää, vaan vaatii aikaa aina vähintään kolme kuukautta ja kuten tässä tapauksessa opittiin – yli puoli vuotta. Pilotin suunnitteluvaiheessa syksyllä 2018 tavoiteltiin, että vuoden 2019 ensimmäisellä kvartaalilla sähkömyynti on laajennettu jo kaikkiin myymälöihin. Vastoinkäymisiä tuli vastaan yllättävän paljon. Näitä olivat muun muassa myyjien huono usko alkuvaiheessa tuotteeseen, heidän kokemus monimutkaisesta tuotteesta, pienet tarjousmäärät, myymäläpäälliköiden vastarinta ja pilotin aloituksen viivästyminen. Nämä pystyttiin kuitenkin ratkaisemaan. Projekti tuli päätökseen kesän 2019 aikana, jolloin kaikki myymälät olivat jo mukana sähkömyynnin osalta. Liitteessä 3 olevasta sisäisen myyntipalaverin viikkomuistiosta maaliskuulta vuodelta 2019 nähdään myös vertailu Norjan ja Suomen parhaista myymälöistä myynnillisesti. Jo tässä vaiheessa kymmenen parhaan myymälän joukossa neljä oli Suomesta. (Liite 3. Sisäinen viikkopalaveri 2019-03-15.)

Skaalausvaiheen haasteet liittyivät ainoastaan liian vähäisiin resursseihin. Projektin aikana oli aloitettu toinenkin vastaava partner-myyntikumppanuus, johon myös tarvittiin myyntivalmentajien resursseja. Skaalausvaiheessa pyrittiin edelleen hyödyntämään tapaa, jolla aktiivisimpia ja oma-aloitteisimpia myyjiä sparrattiin ja koulutettiin enemmän ja enemmän vastuunkantajiksi kunkin myymälän osalta. Skaalausvaiheessa ei päästy alkuperäiseen tavoitteeseen, että kaikki myyjät tarjoaisivat tuotetta kaikille asiakkaille, mutta onnistuttiin luomaan riittävän suuri verkosto myyjistä, jotka näin toimivat. Tämän avulla onnistuttiin vakiinnuttamaan viikkomyyntimäärät stabiilille ja muihin myyntikanaviin verrattuna hyvälle tasolle. Alkuperäinen tarkoitus olikin, että uudesta myyntikanavasta pystyttäisiin luomaan uusi tukijalka kahden ison myyntikanavan rinnalle ja tässä onnistuttiin erinomaisesti. Myyntikanavassa on vielä potentiaalia kehittää myyntiä. Kehittämistoimenpiteet esittelen vielä tarkemmin seuraavassa luvussa ja lisäksi liitteessä 4, joka on yhteistyön kehittämissuunnitelma. Suunnitelmaan on kerätty ehdottamani kehittämis-toimenpiteet. (Liite 4. Yhteistyön kehittämissuunnitelma.)

5 Pohdinta

Projektin tavoitteena oli uuden myyntikanavan käynnistäminen. Tavoitteeseen päästiin muutaman kompastumisen ja mutkan kautta – voisi jopa sanoa, että opin kautta. Osasin arvioida etukäteen, että projekti ei tule menemään kuten suunniteltu, mutta hyvä suunnittelu luonnollisesti helpottaisi varautumista yllättävien tilanteiden varalle. Olen käynnistänyt uusia myyntikumppanuuksia työurallani aiemmin eri myyntikanaviin, jonka vuoksi osasin ennakoita, että kaikkine kehittämistoimenpiteineen ja vastaantulevine ongelmineen uuden myyntikanavan rakentamiseen menee aikaa vähintään puoli vuotta. Puolessa vuodessa saadaan myynti käyntiin kuitenkin auttavasti. Näin kävi tälläkin kertaa. Näen, että tässä myyntikanavassa on vielä valtavasti hyödyntämätöntä potentiaalia. Onnistumisen kannalta tärkeimmäksi asiaksi näin kaksi asiaa. Ensimmäinen oli se, että aloitimme työn muutaman pilottimyyvälän kanssa. Tässä ympäristössä pystyttiin turvallisesti ja nopeasti testaamaan myyntikonseptia ja muuttamaan nopeasti havainnoinnin ja palautteen perusteella tekemistä. Toinen onnistumiseen vaikuttava asia oli tekemämme jatkuvan palautteen kerääminen, havainnointi ja tämän kerätyn datan yhdistäminen sekä hyödyntäminen kehitystoimenpiteiden osalta, kuten kappaleessa neljä esittämäni mallin osalta toimittiin. Pyrimme havaitsemaan pieniä asiakkailta ja myyjiltä tulevia signaaleja ja tekemään myynnin koulutuksen osalta nopeita muutoksia toimintamalleihimme oman arvioinnin perusteella. Uskalsimme skaalata myyntiä uusiin pilottiliikkeisiin, kun olimme mielestäni saavuttaneet pilotin eri vaiheissa riittävän tason. Tällä tavalla onnistuimme luomaan riittävän vankan pohjan sille, että pystyimme skaalaamaan myynnin koko Suomen laajuiseksi, kaikkiin kumppanin myymälöihin.

Jatkotoimenpiteinä nostan tärkeimpänä esiin myyjien paremman valmentamisen esimerkiksi Kotimaan Energian omien valmentajien avulla, tarvitsemme lisää resurssia ja sen lisäksi tiiviimpää valmentamista. Näin on toimittu myös Norjassa hieman eri mallilla. Koen, että valmennuksen pitää olla kuitenkin vahvasti Kotimaan Energian omissa käsissä, jolloin voimme määrittää itse agendan ja toimenpiteet, joita kulloinkin nostetaan esiin. Kodinkonekaupan liikkeissä on Suomen laajuisesti noin 600 myyjää, joka tarkoittaa, että Kotimaan Energian on tärkeää näkyä liikkeissä, jotta pysymme myyjien mielissä ja meillä on apua tarjolla myyntiin riittävästi.

Toisena jatkokehitystoimena näen jollain aikavälillä uusien tuotteiden tuomisen myyntiin. Päätimme aloittaa myynnin yhdellä, helpolla tuotteella sekä myyjälle, että asiakkaalle. Näin kuitenkin pilotin edetessä, että yhdellä tuotteella ei saada motivoitua kaikkia myyjiä ja

välttämättä sama tuote ei sovi myöskään osalle asiakkaista. Myös uutuuden viehätys ka-
toaa myyjien mielistä varsin nopeasti ja uuden tuotteen lanseerauksella saamme lisää
myyjiä motivoitua myymään meitä, mutta myös paremman fokuksen myyjien mielissä.

Kolmas kehitystoimenpide vaatii vähän laajemman keskustelun vähittäiskaupan kanssa.
Koin, että meidän pitäisi pystyä myös koko projektijohdossa seuraamaan tiiviimmin myyn-
tiä ja vähittäiskaupan puolella tarvitsisimme myös heidän suuntaan isomman insentiivin
johtaa myyntiä ja aktivoida myyjiä tekemään laajemmin yksittäisiä myyntejä.

Neljäntenä kehitystoimenpiteenä nostan esiin säännölliset – esimerkiksi neljännesvuosit-
taiset palaverit vähittäiskaupan myymäläpäälliköiden kanssa. Tällä ei niinkään ole tarkoi-
tus kasvattaa myyntiä, vaan paremminkin lisätä asiakasymmärrystä ja tyytyväisyyttä käsit-
telemällä myynnistä tulleita palautteita, mutta yhtäältä myös tehdä yhdessä kehitystoimen-
piteitä myyntimallin osalta, jotta asiakkaille tulisi entistä parempi tyytyväisyys. Tähän liit-
tyen Kotimaan Energialla tullaan jossain vaiheessa ottamaan käyttöön kaikille uusille asi-
akkaille lähetettävä asiakaskysely. Tästä saadaan dataa asiakastyytyväisyyden kehittämi-
sen tueksi ja näitäkin palautteita voidaan hyödyntää myynnin kehittämisessä.

Projekti sujui kaiken kaikkiaan odotetusti. Myyntiin liittyvät ongelmat pyrittiin ratkaisemaan
niiden noustua esiin. Esimerkiksi myynnin käynnistymisen yhteydessä myyjät kokivat, että
tuote on vaikea tarjota. Näin kuitenkin, että se ei ollut juurisyy, koska tuotetta ei edes tar-
jottu. Esimerkiksi tämän palautteen perusteella osaltaan reivasimme myyntimallia yksin-
kertaisemmaksi ja aloimme seuraamaan aktiivisesti myyjien tekemiä tarjouksia. Näillä toi-
menpiteillä saatiin aikaan se, että tarjousmäärien kasvaessa myyjien itseluottamus kasvoi
ja samalla myös myyntimäärä alkoi nousta.

Jälkikäteen ajatellen se, mitä olisi voinut tehdä toisin ja mihin olisi voinut varautua parem-
min oli myynnin vastarinta uuden tuotteen osalta. Meillä ei Kotimaan Energialla ollut riittä-
vää ymmärrystä vähittäiskauppamyynnistä, kun aloitimme myynnin. Mielestäni tämä hi-
dasti myynnin vauhtiin saamista. Lisäksi projektin aloituksen viivästyminen lähelle jouluse-
sonkia oli omiaan hidastamaan myynnin ripeämpää käynnistymistä. Suunta kuitenkin
kääntyi sen jälkeen, kun ymmärsimme ottaa projektiin myyntivalmentajan, jolla oli ymmär-
rystä vähittäiskaupassa tapahtuvasta myynnistä, ja ennen kaikkea meillä oli henkilö, jonka
pääfokus oli myyjien osaamisen kehittämisessä, valmentamisessa ja hyvän fiiliksen luomi-
sessa tuotteen ympärille. Kun hän oli saanut luotua hyvän yhteyden muutamiin avainmyy-
jiin ja pystyi osoittamaan, että myyntiä voi tehdä paljon niin silloin muutkin vähittäiskaup-
paketjun myyjät oli helpompi saada tekemään myyntiä.

Pilotoinnin edetessä ymmärsin myös sen, että myyjät tarvitsevat jatkuvampaa apua ja koulutusta myynnin tueksi. Tätä varten kehitystoimenpiteenä nostettiin kärjeksi koulutusorganisaation luominen. Päätimme nostaa projektiin mukaan toisen myyntivalmentajan kouluttamaan myymälöiden myyjiä ja johtoa. Tämä valmentaja oli myös Kotimaan Energian silminä ja tuntosarvina myymälöissä aistimassa, mihin suuntaan myynti on kehittymässä. Samalla valmentajat kouluttivat ja valmensivat myyjiä. Kehittämisen osalta huomasimme, että tällä toimenpiteellä oli yllättävän iso merkitys. Meidän täytyi pysyä näkyvillä ja muistuttamassa jatkuvasti, että olemme olemassa ja olemme auttamassa. Ilman valmentajia haudauduimme muiden tuotteiden alle. Valmentajat pystyivät tarvittaessa auttamaan myös muuten myynnissä – ei pelkästään meidän tuotteen osalta.

Tämän projektin jälkeen olemme käynnistäneet kolme muutakin vähittäiskauppaketjua myymään sähkösopimuksia. Konsepti on ollut pääsääntöisesti sama. Onnistuimme luomaan toimivan mallin ja kumppanivalinnassa olemme voittaneet kaikki nämä ketjut itsellemme ensisijaisesti siksi, että olemme pystyneet perustelemaan kumppaneille sen, että me tiedämme miten myynti saadaan käyntiin ja meillä on jo valmis osaaminen ja resurssi yhteistyötä varten. Yhden näistä kumppaneista kanssa testasimme lähestymistapaa, jossa kaikki ketjun myymälöihin lanseeraus tapahtui samana päivänä. Ensimmäiset kaksi viikkoa päällä oli lievästi sanoen kaaos sekä meidän, että kumppanin puolelta. Kysymyksiä ja palautteita tuli enemmän kuin mihin ehdimme vastaamaan. Myyjillä ei ollut kaikkialla riittävää osaamista myydä, mikä poiki reklamaatioita. Myynnin CRM-järjestelmä ei toiminut tai sitä ei osattu käyttää. Myös tämä oppimiskokemus todisti sitä, että uuden myyntikanavan ja kumppanuuden käynnistämisessä pilotointi pienemmällä myymälämäärällä, oppien kerääminen ja palutteen perusteella toimintamallien kehittäminen on tämänkaltaisessa yhteistyössä toimivin ratkaisu.

Lähteet

Collapick Oy. 2018 Pilotointi käyttöönnoton tukena. Luettavissa: <https://www.collapick.com/fi-new/blog/pilotointi-kayttoonoton-tukena>. Luettu 7.9.2020.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2016. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö – Asiakkaana organisaatio. Edita Publishing Oy. Keuruu.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Suoran ja epäsuoran myyntikanavan piirteitä myyjäyrityksen näkökulmasta. Teoksessa Oivaltava myyntityö – Asiakkaana organisaatio, s. 70. Edita Publishing Oy. Keuruu.

Jobber, D. & Lancaster, G. 2015. Selling and sales management. Pearson. Harlow.

Jobber, D., Lancaster, G. & Le Meunier-FitzHugh, K. 2019. Selling and sales management. Pearson. Harlow.

Jobber, D., Lancaster, G. & Le Meunier-FitzHugh, K. 2019. The planning process. Teoksessa Selling and sales management, s. 51. Pearson. Harlow.

Jaffe, J. 2010. Flip the Funnel: How to Use Existing Customers to Gain New Ones. Wiley. Hoboken. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/flip-the-funnel/9780470591260/h2.html>. Luettu. 7.9.2020

Johnston, M. & Marshall, G. 2013. Sales force management. Routledge. New York

Jordan, J. & Vazzana, M. 2012. Cracking the sales management code: the secrets to measuring and managing sales performance. McGraw-Hill. New York.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yrityksen kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä.

Marcos Cuevas, J., Donaldson, B. & Lemmens, R. 2016. Sales management: strategy, process and practice. Palgrave Macmillan. New York

Marcos Cuevas, J., Donaldson, B. & Lemmens, R. 2016. AIDAS Selling Formula. Teoksessa Sales management: strategy, process and practice, s. 27. Palgrave Macmillan. New York

Palmatier, R., Stern, L. & El-Ansary, A. 2015. Marketing channel strategy. Pearson. Boston.

Shim, J. 2012. Sales management : products and services. Global Professional. Cranbrook.

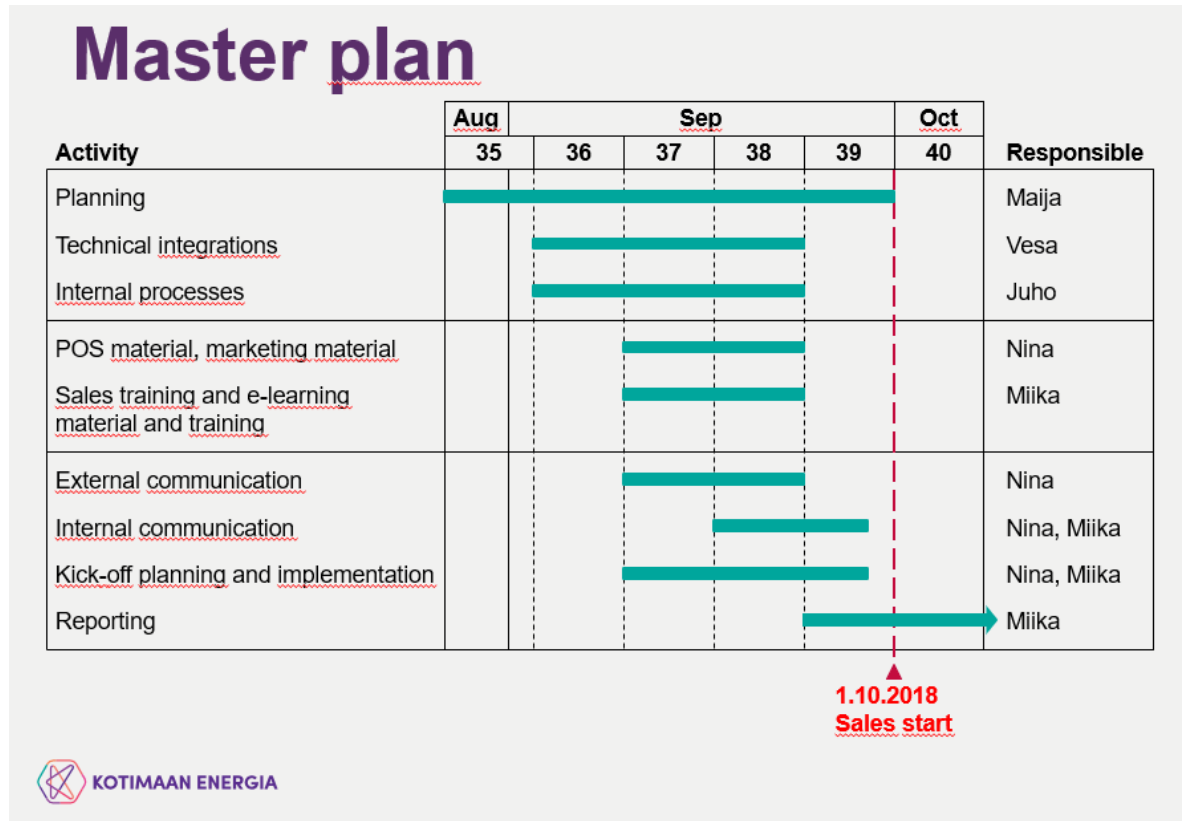
Topps, J. and Taylor, G., 2018. Managing the retail supply chain: merchandising strategies that increase sales and improve profitability. KoganPage. London

Tuominen, K. 1993. Benchmarking prosessiopas - opi ja kehitä kilpailijoita nopeammin. Metalliteollisuuden kustannus Oy. Helsinki.

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

Liitteet

Liite 1. Retail-partner-co-operation-plan



Liite 2. Norges-energi-cooperation-memo-2018-09-04

Minutes 4.9.2018 Norges Energi retail sales cooperation

Participants:

- Lene Apland (Partner Manager at Norges Energi)
- Maija Maarni (Global Partner Manager Energizing)
- Miika Toivanen (Partner Manager at Fortum Finland)
- Inge Lirhus (Key Account Manager, Norges Energi)

Q&A (Miika)

How sales is made at retail stores?

- Sales is driven by attention, we need to be visible at the stores in order to get sales.
- They are selling 40-50 different services at stores and they have 3-4 external partners.
- Competing with Sales Personnel time

How trainings are taken care of?

- Via Partner manager and coaches visiting stores.
- E-learning was made because of there is a lot sales personnel and they are changing quite rapidly. So e-learning is scalable option for basic sales training
- E-learning also took place because of high churn and low sales quality.

What was the first impressions of sales personnel when started selling?

- Doubtful, but it's understandable because they have so many new products coming in all the time.
- Need to fight for visibility at stores. This should be top of mind in order to get sales. So some nice things, conversations with sales personnel and competitions need to be taken care of for sales personnel in order to succeed.

What kind of competitions are effective?

- Extra bonus for sales
- You should also have competitions for store managers because they decide what to sell.

How do you evaluate sales quality?

- E.g. mystery shopping is made
- On Norges Energis CRM there is a wall of complaints for Retail sales customers. Weekly walkthrough with Partner
- E-learning, all sellers need to take training before they start selling. After this was implemented the quality of sales got better and amount of reclamations lowered.

What needs to take into consideration before launch?

- For sales personnel Change is not good. So put everything in place at once.
- You have to sell this very well to Store Managers and leadership team. They need to understand that what are the benefits for them about this cooperation.

- You need to tell regularly to store managers that with this amount of sales makes your store this much of money on a yearly basis. When they understand it they will push and focus more time on selling our products.

What is the training like?

- Keep it simple and make sales pitch as simple as possible. Sales personnel don't have so much time with one customer due to they have a lot other thing to go through than this.
- You should be able to sell the idea within 10 seconds and the sales process should be taken care of in two minutes max.

What are the key success factors in co-operation with Consumer electrics selling partners?

- You have to give and demand responsibility also from Partner side. This doesn't work if we are the only party who needs results.
- Demand sales from the ones are responsible at their end aswell. You are not the only ones who makes this co-operation successful. That's the reason why it's called co-op. (This was actually the reason why the sales coach costs were split).

How co-operation was started in Norway?

- Mainly it started very well. They had a lot of problems regarding sales quality and customer complaints.
- Also the high turnover of the sales personnel was a challenge. They were not used to handle hundreds of sales personnel who are mainly not working for Norges Energi. So training all was a challenge. That's the reason why they created e-learning materials. Though, that's a basic training for new sales persons.
- They also started using Kahoot when educating sales personnel.

What were the first challenges that arise when starting?

- Sales personnels refusal and belief in product, and after that creating understanding to them. The whole start was trial and error. When one problem arise they fixed it. They also tried to be as much present as they could and help sales personnel that way.
- There were a lot of personnel whom needed to be trained. They needed to get to understand what it is it all about and how important issue sales quality is.

What kind of expectations parties had when starting co-operation?

- Both parties really believed a lot to the cooperation. It felt they had the most trust that co-operation will work. When first set back were settled they managed to increase sales to very high levels on yearly basis.

Based on this conversation the sales training should consist of three parts:

1. Electricity market in Finland
 2. Product we are selling
 3. Sales pitch
- Make it simple for sales personnel

- Keep up good feeling
- Unique Selling point is 50 euro discount for customer. That must be the key pitch for awaking interest

Liite 3. Sisäinen viikkopalaveri 2019-03-15 (salainen)

Liite 4. Yhteistyön kehittämissuunnitelma (salainen)