
LIKETOIMINTAAN SUUNNITELMALLISUUTTA

Kilpailukykyä asiakaslähtöisen myyntijohtamisen ja
tuotteistettujen palveluiden avulla



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Yrittäjyys ja Liiketoimintaosaaminen

Hämeenlinna 30.03.2012

Heikki Palmu



VISAMÄKI

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaaminen koulutusohjelma

Tekijä	Heikki Palmu	Vuosi 2012
Työn nimi	Liiketoimintaan suunnitelmallisuutta: Kilpailukykyä asiakaslähtöisen myyntijohtamisen ja tuotteistettujen palveluiden avulla.	

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimus- ja kehittämishankkeen tavoitteena oli löytää asiakaslähtöisen ja kilpailukykyisen liiketoiminnan painopistealueita myyntijohtamisen näkökulmasta. Hankkeen toisena tavoitteena oli luoda Helo Oy:n todellisiin tarpeisiin liiketoimintasuunnitelma, jonka pääasiallinen kohde oli saunasisustuksien liiketoiminta-alue. Koska kehitetty liiketoimintasuunnitelma pitää sisällään yrityksen luottamuksellisia tietoja, se on salainen ja siten eriytetty omaksi osioksi.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu asiakaslähtöisyydestä, myynnin johtamisesta, tuotteistettujen palvelujen vaikutuksesta kilpailukykyyn saavuttamiseksi ja liiketoimintasuunnitelman merkityksestä yritystoiminnan perustana. Opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen, ja sen yhteydessä analysoitiin laajasti alan keskeistä teoreettista kirjallisuutta.

Teoreettinen analyysi osoittaa, että menestyvän liiketoiminnan taustalla on kannattavasti asiakastarpeisiin vastaava tavoitteellinen toiminta. Jatkuvasti kovenevan kilpailun ja yhä tietoisempien asiakkaiden takia, yritykset joutuvat kehittämään erottautuvia strategioita kilpailukykyyn saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi.

Valmistavan teollisuuden ydintuotteen ympärille kehitettävien tuotteistettujen palvelujen avulla on mahdollista luoda asiakkaille sellaista lisäarvoa, jonka avulla yrityksen liiketoiminnasta tulee kannattavampaa. Liiketoiminnan tueksi ja perustaksi yritykset tarvitsevat dynaamisesti mukautuvan liiketoimintasuunnitelman, johon kirjataan kaikki oleelliset yrityksen toimintaan liittyvät asiat.

Jatkotoimenpiteenä kehittämishankkeen tulokset voidaan kehittää tuotteistetuiksi palveluiksi konsultointiyrityksen liiketoiminnan perustaksi.

Avainsanat Myynnin johtaminen, asiakaslähtöisyys, tuotteistetut palvelut, liiketoimintasuunnitelma.

VISAMÄKI

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

Author

Heikki Palmu

Year 2012

Subject of Master's thesis

More strategy for business: Achieving competitiveness through customer-oriented sales management and productized services.

ABSTRACT

The purpose of this master's thesis was to research of which elements customer orientated approach in competitive business from a sales management point of view is consisted of. Another goal was to develop a business plan for the case company's actual needs in sauna interior business. As the developed business plan includes confidential information it is separated from the theoretical part.

The theoretical framework of the master's thesis is consisted of the following approaches: customer orientation, the influence of productized services in an achieving competitive advantage and importance of a business plan in successful business. The master's thesis is functional by its nature and it includes extensive analyses of relevant theoretical literature.

According to the results of the theoretical analyses thus conducted, the successful business is backed by a customer-oriented approach having clear targets and real knowledge of customer's needs. Due to ever hardening competition and to more aware customers companies are forced to develop differentiating strategies to reach competitiveness goals.

In the product industry it is possible to deliver additional customer value that enables more profitable business by developing productized services alongside the physical products. This theses claims that any business needs a dynamically modified business plan that includes all relevant issues relating to targets, strategies and functions of the company.

As a follow up work it would be interesting to use results of the master's thesis in developing a productized concept for the use of a profit-making consultative business.

Keywords Sales management, customer orientation, productized services, business plan.

Pages 60 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1.	Yleinen johdanto	1
1.2.	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset	1
1.3.	Opinnäytetyön rakenne	2
2	MYYNTIJOHTAMINEN	3
2.1.	Erottuvan myyntiprosessin johtaminen	3
2.2.	Myynnin johtaminen asiakaskohtaisten hoitomallien mukaan	7
2.3.	Asiakaslähtöisyys myynnin perustana	11
2.4.	Asiakastarpeista johdetut tuoteryhmät	16
2.5.	Myynnin toimintamallien rakentaminen ja jalkauttaminen	18
2.5.1.	Myyntistrategia – tavoitteet ja mittarit	18
2.5.2.	Myyntistrategian, toimintamallien ja tuotteiden lanseerausprosessi	23
3	ASIAKASLÄHTÖISET MYYNTITAVAT KILPAILUKYVYN YLLÄPITÄMISEKSI JA PARANTAMISEKSI	27
3.1.	Yleistä myyntitavoista	27
3.2.	Ratkaisumyynti	29
3.3.	Konsultoiva myynti	31
3.4.	Arvomyynti	34
4	PALVELUT TUOTEKONSEPTIN TERÄVÖITTÄJÄNÄ	38
4.1.	Palveluiden kehittäminen kilpailukyvyyn saavuttamiseksi	40
4.2.	Palvelun tuotteistaminen	43
4.3.	Palvelun innovointi ja palvelutavan konseptointi	47
4.4.	Palvelumuotoilu osana palveluiden konseptointia	49
5	LIIKETOIMINTASUUNNITELMA TAVOITTEELLISEN LIIKETOIMINNAN PERUSTANA	51
5.1.	Liiketoimintasuunnitelman tarve	51
5.2.	Liiketoimintasuunnitelman rakenne	52
5.3.	Liiketoimintasuunnitelman toteuttaminen	55
6	OPINNÄYTETYÖN VIITEKEHYS	58
	LÄHTEET	61

1 JOHDANTO

1.1. Yleinen johdanto

Tässä opinnäytetyössä tarkastelen myyntijohtamisen merkitystä myyntistrategian toteuttamiseen sekä tuotteistettujen palveluiden mahdollisuuksia yrityksen kilpailukyvyn parantamiseksi ja liiketoiminnan laajentamiseksi.

Toimivan myyntistrategian laatiminen ei ole helppoa, ja valitun strategian toteuttaminen vasta haastavaa onkin. Strategiatyö jää usein suunnitteluasteelle ja kriittisin vaihe eli täytäntöönpano unohdetaan. Kun laaditut strategiat eivät toteudu käytännössä valtava suunnittelutyö menee hukkaan ja koko strategia-sanasta saattaa kehkeytyä punainen vaate. Henkilöstö turhautuu, kun puheet ja suunnitelma eivät siirry käytäntöön ja yrityksen uskottavuus laskee asiakkaiden silmissä. Siksi strategian toiminnallistamiseen on kiinnitettävä erittäin paljon huomioita. (Rubanovitsch 2008, 44.)

Kilpailun kiristyessä ja asiakkaiden vaatimusten kasvaessa yritysten pitää kiinnittää yhä enemmän huomioita tuotteistettujen palvelujen avulla saatavaan lisäarvoon ja liiketoiminnan laajentamiseen. Lisäksi asiakasymmärtämisen merkitys ja asiakkaiden todellisten tarpeiden tiedostaminen ovat selvästi kasvussa asiakkaista kilpailtaessa.

“Menestyvissä yrityksissä asiakkaan kokemus ymmärretään kokonaisvaltaisesti. Hyvä palvelu on kaikkea sitä, mitä asiakas aistii ja tuntee saavansa palvelun aikana. Vaikka asiakkaan kokemus on aina henkilökohtainen ja siihen vaikuttavat hänen aiemmat kokemuksensa, arvonsa ja uskomuksensa, on asiakkaan kokemaa palvelua mahdollista ohjata tavoiteltuun suuntaan. Puhutaan palvelumuotoilusta.” (Raulo 2010, 20.)

1.2. Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Kehittämishankkeen tavoitteena on tehdä analysoitavan teorian pohjalta case-yrityksen todelliseen käyttöön liiketoimintasuunnitelma, jonka avulla yrityksen toiminta saunasisutusliiketoiminnan osalta selkeytyy ja terävöityy. Liiketoimintasuunnitelma pitää sisällään analyysiä lähtötilanteesta, vahvuuksien ja heikkouksien kartoittamista sekä strategian suuntaamista ja sen jalkauttamista käytäntöön. Liiketoimintasuunnitelman liitteenä on myös konkreettisia laskelmia, mutta varsinainen taloussuunnitelma on rajattu tietoisesti pois. Liiketoimintasuunnitelma keskittyy erityisesti Helo Center –erikoismyymäläkonseptiin kehittämiseen ja toteuttamiseen.

Opinnäytetyön teoreettinen osa jakautuu kolmeen pääalueeseen. Liiketoimintasuunnitelman lisäksi, työssä käsitellään asiakaslähtöisen myyntijohtamisen ja tuotteistettujen palvelujen aihealueita.

Jotta liiketoimintasuunnitelmassa määritellyt asiat saadaan käytäntöön kaupallisen menestymisen mahdollistamiseksi, on erittäin tärkeää, että myyntijohtaminen onnistuu. Lisäksi on oleellista että myynnin strategiat ja tavoitteet ovat määritelty selkeästi ja niiden toteutumista seurataan aktiivisesti. Myynti- ja tuotekonseptin tulee olla selvillä koko myyntihenkilöstölle, jotta valitulle asiakasryhmälle suunnatut tuotteet ja palvelut menestyisivät ja suunnitelmissa määritellyt tavoitteet olisi mahdollista saavuttaa.

Kilpailun jatkuvasti kiristyessä ja asiakkaiden vaatimuksien yhä kasvaessa, yritysten on entistä enemmän kiinnitettävä huomioita ydintuotteen ympärillä oleviin asioihin, kuten tuotteistettuihin palveluihin. Asiakaspalvelulla on jo suuri rooli case-yrityksen saunasisustusliiketoiminnan menestyksessä. Opinnäytetyössä keskitytään tuotteistettujen palveluiden aihealueeseen ja siihen miten niillä voidaan tukea liiketoiminnallisia tavoitteita sekä kilpailijoista erottautumista.

1.3. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakentuu siten, että johdannon jälkeen, kappaleessa kaksi keskitytään myyntijohtamisen teemaan ja selvitetään erottautuvan sekä asiakaslähtöisen myyntiprosessin taustoja. Kappaleessa kolme keskustellaan tarkemmin erilaisista, erityisesti asiakaslähtöisistä myyntimalleista kilpailukyvyn saavuttamiseksi. Neljännen kappaleen aihepiiri keskittyy tuotteistettujen palveluiden vaikutukseen yrityksen menestymisen taustalla. Viidennessä kappaleessa avataan liiketoimintasuunnitelman merkitystä yrityksen tavoitteellisen toiminnan perustana. Kuudennen kappaleen sisältö kokoaa opinnäytetyön viitekehyksen yhteen.

2 MYyntIJOHTAMINEN

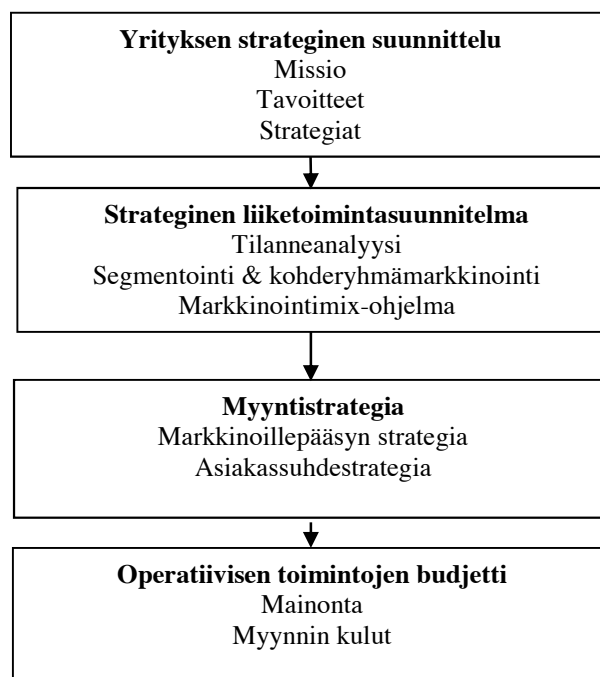
2.1. Erottuvan myyntiprosessin johtaminen

Menestyvän myyntiprosessin taustalla on yrityksen selkeä strategia, joka ohjaa myynnin toimintoja. Kamenskyn (2006, 20) mukaan strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.

Kun strategian mukaan on määritelty yrityksen tavoitteet, myynnin johtaminenkin helpottuu ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi tehtävien toimintojen ympärille muodostuu selkeä fokus. Tämän yhtenäisen toimintatavan avulla yrityksen menestymismahdollisuudet paranevat. Joten on ensisijaisen tärkeää, että yrityksellä on olemassa ymmärrettävä strategia, johon koko organisaatio sitoutetaan.

Myyntistrategia ei saa olla yrityksen muista funktiosta irrallinen toiminto, vaan sen täytyy olla tiukasti yhteensopiva yrityksen markkinoinnin ja muiden toimintojen kanssa, jotta yrityksen strategian mukaiset tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Jobber ja Lancaster (2003, 34) toteavatkin, että ollakseen tehokas, myynnin aktiviteetit tulee suunnitella siten, että ne ovat yhteydessä markkinointistrategiaan. Vain siten voidaan varmistaa, että myynnilliset toimenpiteet täydentävät, eikä kilpaile markkinointiaktiviteettien kanssa. Myös Donaldson (2007, 6) on sitä mieltä että markkinointi- ja myyntistrategiat pitää olla johdonmukaisia toisiinsa nähden ja lisäksi myyntistrategian pitää olla johdettu markkinointistrategiasta, jonka kehittämiseen myynti on antanut syötteitä.

Dalrymple ja Cron (1998, 32) avaavat myyntistrategian roolia ja taustoja yrityksen strategian toteuttajana seuraavassa kaaviossa:

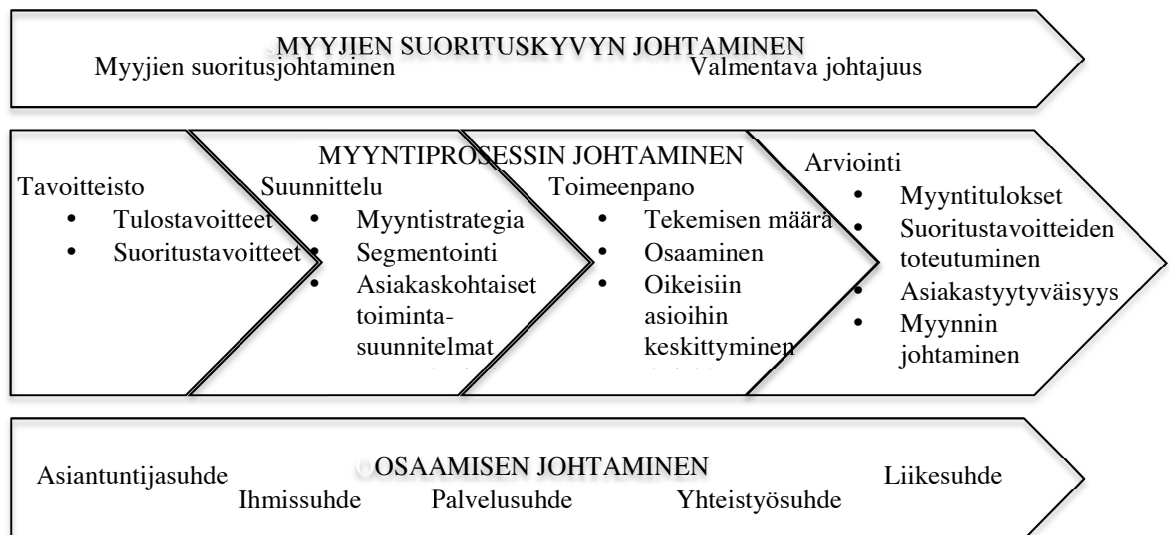


Kuvio 1. Myynnin strateginen suunnittelu. (Dalrymple & Cron, 1998, 32).

Myyntistrategia on yksi osa laaja-alaisempaa yrityksen kontekstia. Ylimmän tason strategista suunnittelua tarvitaan, jotta yrityksen resurssit saadaan parhaimpaan käyttöön sekä aikaansaadaan ja ylläpidetään kilpailuetua. Hyvin määritellyllä yrityksen missiolla työntekijöille saadaan viestittyä haluttu suunta. Mission määrittelyn jälkeen strategisessa suunnittelussa on seuraavana vaiheena asettaa mission mukaiset tarkat, mitattavissa olevat tavoitteet, kuten tulos, myynnin luvut ja markkinaosuus. Näiden määrittelyjen jälkeen on vuorossa muodostaa strategiat, joilla tavoitteet aiotaan saavuttaa. Yleisimpiä strategioita ovat kustannustehokkuuteen keskittyvä matalien kustannusten strategia, ainutlaatuisiin ominaisuuksiin tukeutuva erilaistumisen strategia ja tiettyyn kohderyhmään tarkasti keskittyvä niche-strategia. Jokainen valittu strategia vaatii erilaista myynnin-, markkinoinnin- ja tuotevalikoiman johtamista. Strategisen liiketoimintasuunnitelman toteuttaminen on prosessi, jonka avulla saavutetaan valitun strategian mukainen asiakaskohderyhmä. Näiden määritelmien jälkeen voidaan alkaa muodostamaan myynnin strategiaa, jossa määrittää miten asiakkaita lähestytään ja kuinka eri asiakkuuksia hoidetaan. (Dalrymple&Cron 1998, 32-49).

Noonanin (1998, 181) näkemyksen mukaan suunnittelu on ehkä tärkein myynnin johtamisen työvaihe. Vaikka sen ei pitäisi olla kaikista aikaa vievin osa-alue, silti siihen täytyy suhtautua vakavasti ja tehdä se laadukkaasti, jotta voidaan välttää mahdollisuuksien mukaan riskit myyntiin ja markkinointiin liittyvien investointien osalta. Hyvä myynnin suunnitelma pitää sisällään tavoitteiden asettamisen, prioriteettien ja avainalueiden tunnistamisen, strategioiden kehittämisen ja tulosten seurannan.

Jotta myynti voi lähteä toteuttamaan strategian mukaisia tavoitteita, pitää myös myyntiprosessin olla mallinnettu ja sitä kautta selvä ainakin myyntiorganisaation henkilökunnalle. Nieminen & Tomperi (2008, 73) määrittelevät myyntiprosessin siten, että se on myynnin johtamisen näkökulmasta myynnin toimintamalli, jonka mukaan myyntityö suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan. Myös Jobber ja Lancaster (2003, 10) esittävät samansuuntaisia näkemyksiä myynnin johtamisesta. Heidän mielestä myynnin johtaminen (eng. sales management) on ammattimaista tekemistä, joka pitää sisällään suunnittelua, organisointia ja seurantaa.

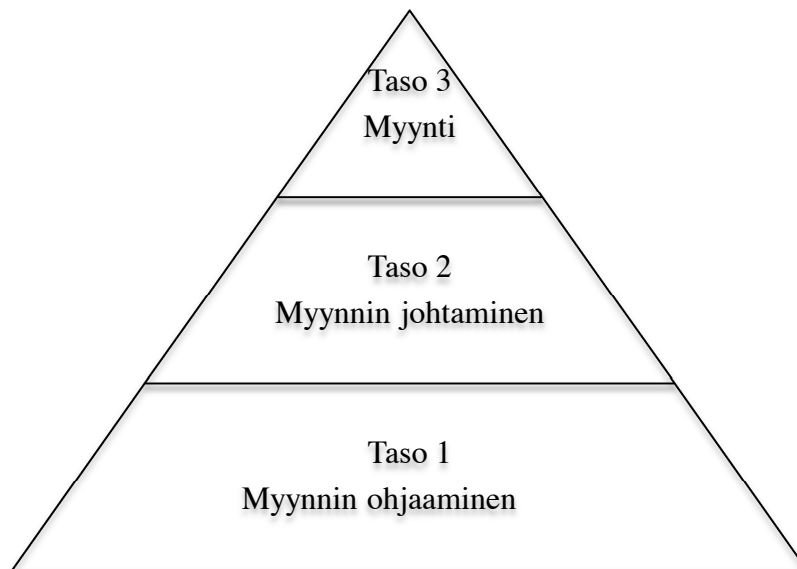


Kuvio 2. Myyntiprosessin johtaminen osana myynnin johtamisen kokonaisuutta (Nieminen&Tomperi 2008, 74).

Myyntiprosessin johtamisessa tulee ottaa huomioon Niemisen (2008, 73) kolmetasoinen jaottelu. Myynnin suunnittelu sisältää 1. myyntistrategian rakentamisen, jossa luodaan asiakassegmentointi sekä asiakaskohtaisten toimintasuunnitelmien tekeminen sekä uusasiakashankintaan liittyvät toimenpiteet. 2. myynnin toimeenpano sisältää myynnin onnistumiseen vaadittavia määrä- ja osaamisvaatimuksia sekä teemat myyjän työn keskittymisen oikeisiin asioihin ja asiakkaan kohtaamisen merkitys osana myyntiprosessia. 3. arviointi keskittyy toteutuneisiin tuloksiin ja suoritustavoitteiden toteutumiseen.

Systemaattisesta myyntiprosessista hyöttyy myyjä ja hänen edustama organisaatio sekä viime kädessä asiakas. Asiakkaan hyötyminen on tietenkin tärkeintä, koska voidaan ajatella että asiakas maksaa välillisesti myyjäyrityksen henkilökunnan palkat. Laine (2008, 44) kirjoittaa, että myyntiprosessin eri osia on helpompi johtaa, arvioida ja ylipäätään toteuttaa, kun jokainen tietää ennakkoon, mitä tuleman pitää. Oikea myyntiprosessi saattaa koko organisaation kurinalaiseen toimintaan. Hyvä ja selkeä myyntiprosessi pohjautuu yrityksen johtamisjärjestelmään, joka on joko tiedostettu tai tiedostamaton tapa toimia. ”Johtajuus syntyy esimiehen ja alaisten välisessä yhteistyössä. Esimies ja alaiset ylläpitävät omalla toiminnallaan olemassa olevaa johtajuutta ja toisaalta luovat ja muokkaavat sitä johonkin suuntaan. Tämä tapahtuu joka tapauksessa, olipa esimies tai työyhteisön jäsenet siitä tietoisia tai ei. Toimiva johtajuus edellyttää, että toimintatavat ja käsitykset ovat riittävällä tavalla jaettua yhteistä todellisuutta.” (Kiander & Kaski 2007, 13).

On perusteltua, että menestyvä myynti pohjautuu yrityksen omaan tahtotilaan, johon kaikki organisaation työntekijät sitoutuvat ylimmästä johdosta lähtien. Pelkät konseptoidut mallit ja myyntipalavereissa sovitut tavoitteet, eivät riitä menestykseen. Rubanovitsch ja Valorinta (2009, 29) kirjoittavatkin, että myynnin ohjaaminen on liiketoiminnan perusta ja se on johtoryhmän vastuulla.



Kuvio 3. Myynnin avaintoimintojen kolme tasoa (Rubanovitsch ja Valorinta 2009, 29).

Myyntitoimintoja suunniteltaessa on hyvä ottaa huomioon Rubanovitschin ja Valorinnan kuviossa 3. esitetty jaottelu myynnin avaintoimintojen osalta. Myynnin ohjaaminen on yrityksen ylimmän johdon, toimitusjohtajan ja myynnin johdon, vastuulla. Myyntijohtaja johtaa myyntiä myyntipäälliköiden kanssa ja myyjät suorittavat viimekädessä myyntiä päälliköiden ohjaamina. Kun myynnin ohjaaminen lähtee toimitusjohtajasta alkaen, kaikkien portaiden on helpompi sitoutua ja suorittaa omaa tehtävää yrityksen strategian ja tavoitteiden mukaisesti.

Liiketoiminta-aloilla, joissa yritykset kohtaavat yhä kovenevaa kilpailua, tuoteominaisuuksilla on melko mahdoton erottautua. Kilpailukykyä voidaan sen sijaan parantaa panostamalla ratkaisujen ja tuotteistettujen palveluiden kehittämiseen ja myymiseen. Kuten Roune (2008, 37) asian ilmaisee, että differoituminen kilpailijoista on pysyvä haaste, mikä pakottaa kehittämään erilaisia lisäarvo-ominaisuuksia tuotteeseen: nopeampi, helppokäyttöisempi, voimakkaampi, vähäkulutuksisempi jne.

Myös brändillä voidaan erottautua. Sounio (2010, 28) kirjoittaa että brändistä maksetaan ja mielikuvien perusteella tehdään päätöksiä eikä pelkästään tarpeen perusteella. ”Kilpailuun voi myös vastata erottautumalla palveluilla, missä erikoisosaaminen on ratkaisevassa asemassa” (Roune, 2008, 38.) Myös Rekola (2007, 11) on ajatuksissaan samoilla linjoilla tuomalla esiin, että valmistavan teollisuuden yritysten ja palveluyritysten ero on hämärtyvässä. Etsiessään kilpailuetua valmistava teollisuus panostaa enenevässä määrin palveluihin valmistettavien tuotteiden ohella.

Onnistuneen ratkaisumyyntikonseptin kehittäminen vaatii yritykseltä asiantuntijuutta, johon kilpailijoilla on hankala vastata. Mitä paremmin tarjottavalla palvelulla pystytään helpottamaan asiakasta, sitä enemmän muodostuu arvoa itse ydintuotteen ja sen lisäarvo-ominaisuuksien ympärille ja silloin näiden asioiden, kuten hinnan ja laadun merkitys vähenee. Roune (2008, 39) kirjoittaa, että ratkaisujen kopiointi on kilpailijoille vaikeinta, koska se vaatii koko organisaatiolta pitkällisen

oppimisprosessin ja toimintatapojen kehittämisen, jotta se pystyy tuottamaan ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin kokonaisvaltaisemmin ja kannattavammin. Myös Laine (2008, 26) on sitä mieltä, että ratkaisujen myyjät menestyvät, koska palveluiden ja ratkaisuosaamisen kopiointi on selvästi hankalampaa kuin vastata tuote- ja hintakilpailuun.

Tuotokeskeisen myynnin paneutuessa hintaan ja tuoteominaisuuksiin, ratkaisumyynnillä pyritään löytämään asiakkaalle hänen tarpeidensa mukainen tuote. Kuten Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen (2004, 34) toteavat, että ratkaisu on suunniteltu vastaamaan tiettyihin tarpeisiin, ja myyntiargumentit perustuvat näin ollen siihen, kuinka hyvin ratkaisu vastaa juuri kyseisen asiakkaan tarvetta. Näin myyjä pystyy palvelemaan asiakasta asiantuntevasti, eikä myyntiprosessissa tarvitse niinkään keskittyä hinnasta neuvottelemiseen.

Ratkaisujen myymisen lisäksi yritykset voivat irtaantua tuotokeskeisestä toimintamallista panostamalla palveluihin tuotteiden lisäominaisuuksina. Raatikainen (2008, 13) kuvaa, että yhä useampiin tuotteisiin kuuluu oleellisena osana lisäpalvelu, kuten kodinkoneen asennuspalvelu.

Kaiken kaikkiaan onnistunut myyntiprosessi perustuu suunnitelmallisuuteen, niin kuin liiketoiminta yleensäkin. ”Onnistuminen myynnissä edellyttää tehokasta myynnin suunnittelua” (Rope 2009, 185). Rope jakaa suunnitteluprosessin kuuteen vaiheeseen. 1. Analyysit, 2. Strategiaratkaisut, 3. Tavoitteet, 4. Toimintasuunnitelma, 5. Myynnin toteutus ja 6. Seuranta. Varsinkin strategiaratkaisujen suunnitteluvaiheessa on tärkeä miettiä sellaiset linjapäätökset, jotka erottavat yrityksen kilpailijoistaan. Vahvaselän (2004, 207) mukaan tuloksellinen myyntityö edellyttää, että 1. myyntityötä tekevien henkilöiden myynti- ja neuvottelutaidot on kunnossa, 2. asiakaslähtöinen, asiakkuuksien hallintaan perustuva markkinointijärjestelmä tukee myyntityötä, 3. myynnin johto tuo todellista lisäarvoa varsinaiseen myyntityöhön ja 4. myynti tuo yritykselle rahaa. Suunnitelmallisuuden tärkeyden nostavat esiin myös Jobber ja Lancaster (2003, 36) kolmetasoisella vaiheistuksella:

- Tavoitteet: Minne aiomme mennä?
- Strategiat: Kuinka aiomme sinne päästä (laajasti kuvattuna)
- Taktiikka: Tarkka ja yksityiskohtainen linja

Näiden loogisesti etenevien vaiheiden tarkka läpikäyminen ja sisältöjen määrittäminen antavat selkeät toimintaviivat koko liiketoiminnalle ja yrityksen jokaiselle funktiolle.

2.2. Myynnin johtaminen asiakaskohtaisten hoitomallien mukaan

Myynnin johtamisen yksi tärkeä osa-alue on asiakaskohtaisten hoitomallien määrittäminen. Kaikki asiakkaat ovat yritykselle eri tavalla merkittäviä. Niitä voidaan luokitella esimerkiksi menneisyyden, tämänhetkisen ja tulevaisuuden potentiaalisten ostojen ja kannattavuuden perusteella. Jokaista asiakasta tai asiakasryhmää tulee hoitaa jollain

tavalla, muuten on riski, että yritys menettää ei-hoitamattomat asiakkaat kilpailijalle. Myynnin johdon tehtävä on määritellä asiakaskohtaiset hoitomallit, jotta eri asiakkaille määritellyt tavoitteet täyttyisivät ja asiakkuudet olisivat kannattavia ja ne kehittyisivät haluttuun suuntaan.

Asiakkuuksien hoitomallit ovat selkeä tapa kirjata, miten asiakkuuksia hoidetaan asiakasluokitusten mukaan. Kun asiakkuuksien hoitamisen osa-alueet on määritelty kirjallisesti ja täsmällisesti, koko organisaation on toimittava korkean tasalaatuisesti. Hoitomallit sisältävät konkreettisia asiakassuhteen hoidon edellyttämiä toimenpiteitä sekä ohjeistuksia asiakaskontaktien ja vuoropuhelun sisältöön, määrään ja laatuun. Asiakassuhde käsittää myös asiakkaan koulutuksen, asiakaspalvelun ja markkinoinnin sekä jälkimarkkinoinnin. Selkeästi määritellyt hoitomallit tehostavat asiakastapaamisia, eikä tapaamisten sisältöä aina tarvitse keksiä uudelleen vaan käsiteltävät aiheet on kirjattu ja sovittu yhteisesti jo etukäteen asiakasyrityksen kanssa. Näin yrityksen toiminta on yhdenmukaista esimerkiksi silloin, kun asiakkaan yhteyshenkilö tai myyjäyrityksen vastuumyyjä vaihtuu. (Rubanovitsch ja Valovirta 2009, 91).

K	A-ASIAKKAAT	B-ASIAKKAAT	C-ASIAKKAAT
AJANKÄYTTÖ v i	Aap: 50 % ajasta PM: 50 % ajasta	Aap: 40 % PM: 20 %	Aap: 5 % + 5 % uusasiakashankintaan PM: 30 %
TAPAAMINEN YHTEYDENPITO 4 . E s i m e r k k i e l i n	Aap: 1 krt/kk PM: 2-4 krt/vko -Parhaat sovitut soittoajat -Kampanjoista huolehtiminen -Sähköisten tilausten vastaanotto -Tapaamisten ja soittojen valmistelemine ennakkoon -Markkina- ja myyinnedistämistietoa laajemmin kuin muille -Yhteistyötason analysoiminen minitiimissä	Aap: 1 krt/jakso PM: 1-2 krt/vko Laaditaan suunnitelmat, joilla saadaan nostettua asiakas A-luokkaan	Aap: 1-2krt/vuosi PM: 1-2 krt/kk
TOIMITUSAJAT a r v i k e	-Saatavuuden varmistaminen -Häiriö- /sesonkitilanteet -Asiakastilauksista sähköinen tilausseuranta		
REKLAMAATION/ ONGELMIEN HOITO o l	Vastataan ja hoidetaan heti saman päivän aikana.	Vastataan heti ja hoidetaan kuntoon viimeistään 2 työpäivän kuluessa.	Vastataan heti ja hoidetaan kuntoon viimeistään 3 työpäivän kuluessa
ASIAKASPALVELU i s u	Soittopyyntöihin vastataan välittömästi, alle 0,5 tunnissa.	Soittopyyntöihin vastataan välittömästi, alle 1 tunnissa.	Soittopyyntöihin vastataan välittömästi, alle 1 tunnissa.
KEHITTÄMISYHTEISTYÖ s	Uutuudet ensin, sparraus yhteistyöstä		
MARKKINOINTITUKI r i E	Kampanjat, hyllynpäädyt, mainostuki		
MUUT s	Erikoiskeräily		

Kuvio 4. Esimerkki yrityksen asiakashoitomallista. Yksinkertaistettu versio Rubanovitschin ja Valovirran kaaviosta. (Rubanovitsch&Valovirta 2009, 95).

Yrityksen kannattavuuden ja kestävyuden kasvattaminen vaatii kolme asiakas-strategiaa. 1. hyvin kannattavat asiakkuudet tulee säilyttää, 2. matalan- ja keskitason kannattavuuden asiakkuuksia pitää pystyä kehittämään kannattavimmiksi ja 3. kannattamattomat asiakkuudet ja hankkeet tulee lopettaa. Organisaation sitoutuminen, ymmärrys yrityksestä ja liiketoiminnasta sekä asiaankuuluvat mittarit, joilla asiakkuuksia mitataan, ovat avainasemassa kannattaviin asiakkuuksiin. Asiakkuuksien hallinta koskee myynti- ja markkinointiresursseja ja heidän ajankäyttöään, jotta kaikista asiakkuuksista saataisiin niin kannattavia kuin mahdollista. (Wreden 2005, 81).

Kannattavuuden merkityksen asiakkuuksien hoitamisen yhteydessä nostaa esiin myös Rope ja Pöllänen (1998, 144) kirjoittamalla että asiakashoitosuunnitelma on suunnitteluperiodiin sidottu asiakasluokka-/ja asiakaskohtainen toimenpidesuunnitelma, jonka mukaan asiakkaaseen kohdistetaan erilaisia toimenpiteitä tavoitteena kustannustehokkuus, asiakastyytyväisyys ja kannattava asiakassuhde.

Whalley, Headon & O’Conor (2001, 89) jakavat asiakassuhteet neljään eri tasoon, 1. perus (eng. basic), 2. yhteistyö (eng. co-operative), 3. toisistaan riippuvainen (eng. interdependent) ja 4. yhtenäisesti toimiva (eng.integrated). Perustason asiakassuhde pitää sisällään perustoiminnot, kuten tilausten käsittelyt, toimitukset ja maksuehdot jne. Yhteistyö-tasolla toimittaja ja asiakasyritys on saavuttanut jo tason jossa, kummankaan ei välttämättä tarvitse pelätä suhteen loppumista. Molemmat osapuolet ovat oppineet tuntemaan toisensa ja osaavat ennustaa toistensa lähitulevaisuutta. Kolmannella tasolla toiminta on sellaista, että kumppanit kunnioittavat ja arvostavat toisiaan sekä sitoutuvat pidemmän ajanjakson suunnitteluun. Korkeimmalla, neljännellä tasolla asiakassuhde on äärimmäisen toimivaa ilman mitään esteitä. Asioista voidaan sopia suullisesti ja molemmat osapuolet toimivat suhteessa todella luovasti. Yrityksellä on todennäköisesti asiakkaita jokaisella näistä edellä mainituista tasoista ja ylimmän tason asiakkuudet ovat ns. avainasiakkaita.

Rubanovitsch ja Valovirta (2009, 92-95) perustelee asiakashoitomallien tärkeyden myynnin johtamisen kannalta siten, että ylimmän johdon ja myyntijohdon on helpompi johtaa organisaatiota ja myynnin työtä, kun koko organisaatiolla on yhteiset ja kirjatut tavat toimia sekä hoitaa asiakkuuksia. Hoitomalli pitää sisällään määritelmät esimerkiksi siitä, että miten myyjien ajankäyttö jakautuu A-, B-, C-kategorian asiakkaiden suhteen. Hoitomalliin kirjataan myös tapaamisten määrät ja agendat ja asiakaskategoriakohtaiset tavoitetoimitusajat. Ohjeet reklamaatioiden ja ongelmien hoitoon on oleellinen osa asiakaskohtaista hoitomallia, kuten myös asiakaspalvelun taso vasteaikoineen. Hyvässä hoitomallissa on lisäksi määritelmät kehittämissyhteistyöstä, markkinointituista ja mahdollisista asiakkuuskohtaisista erikoisasiosta. Hoitomalleilla saadaan myös sitoutettua asiakkaita, kun nämä tietävät etukäteen mitä seuraavalla tapaamisen asialistalla on.

Kannattavaa asiakassuhdetta rakennettaessa on tärkeää, että asiakashoitosuunnitelma eriytyy aina sen mukaan millainen on:

- Asiakassuhde
- Asiakkaan ostovolyyymi
- Asiakaskannattavuus
- Asiakkaan jatkopotentiaali
- Asiakkaan henkilökohtaisen ominaisuudet (profiilitiedot)

Näiden tietojen valossa yrityksen on mahdollista muodostaa markkinoinnistaan yksilökohtainen, asiakkaan merkityksellisyyden ja tyytyväisyyden huomioiva tuloksetekoväline. (Rope ja Pöllänen 1999, 147).

Markkinoinnin tuki asiakaslähtöisten hoitomallien menestymiseen on olennainen. Ensinnäkin Bergström ja Leppänen (2007, 247) ovat sitä mieltä että asiakkuuksien johtaminen eli CRM (eng. customer relationship management) on keskeinen liiketoiminnan johtamisen osa ja yritys määrittelee liiketoiminnan tavoitteet ja strategiat eli toiminnan päälinjaukset asiakkuuksien näkökulmasta, joiden pohjalta asiakassuhdemarkkinoinnilla asiakaslähtöisyys toteutetaan käytännössä.

Asiakkuuksien hoitomallin yhteydessä on oleellista nostaa esiin termi: Key account management. Noonan (1998, 371) jakaa tämän avainasiakkuuksien johtamiseen liitettävän funktion seitsemään eri osa-alueeseen:

1. Yrityksen tuotteiden jakelukanaviston ja avainasiakkaiden tunnistaminen
2. Avainasiakkaiden luokittaminen
3. Avainasiakkuuden ostajaan ja hänen rooliin perehtyminen
4. Suhteiden rakentamien merkityksellisten henkilöiden kanssa avainasiakkuudessa
5. Avainasiakaskohtaisen myynti- ja markkinointiohjelman rakentaminen
6. Avainasiakaskohtaisten myyntitavoitteiden määrittäminen
7. Avainasiakkuuden hoitaminen tavoitteiden saavuttamiseksi

Jobberin ja Lancasterin (2003, 146) näkemyksen mukaan Key Account Management on yrityksen strategia, jonka avulla määritellään merkittävälle, vaativille ja korkean myyntipotentiaalın omaaville asiakkaille tavoitteet ja palvelut markkinoinnin ja hoitomallien suhteen. Avainasiakkaan Cheverton (2002, 157) määrittelee siten, että avainasiakas on asiakas, johon yritys on valmis panostamaan merkittävän määrän yrityksen resursseja (aikaa, henkilökuntaa, rahaa) siinä uskossa että, asiakas edustaa parasta reittiä yrityksen pitkänajan liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Jobber ja Lancaster (2003, 146) lisäävät, että avainasiakkaiden suunnitelmallisella hoitamisella yritys saavuttaa useita etuja; Asiakassuhde on tiiviimpi ja kommunikointi sekä yhteistyö on kehittynyttä. Lisäksi myyntejä pystytään seuraamaan tarkemmin ja myynnin positiivinen kehittyminen on todennäköistä.

Tehokas avainasiakkuuksien hallinta vaatii sekä organisaatiolta että asiakkaalta paljon. Kuten Kempeners (1999, 310) artikkelissaan tuo esiin, että avainasiakkaiden hoitaminen vaatii organisaation strategisen sitoutumisen ja asiakkaan hyväksynnän, joiden lisäksi tulee ottaa huomiin, että avainasiakkuuksien hoitaminen on strateginen päätös ja se voi aiheuttaa sudenkuoppia perinteisen myynnin ja avainasiakashoitomallin välille.

2.3. Asiakaslähtöisyys myynnin perustana

Asiakaslähtöisyys on yritykselle strateginen valinta. Se ei ole välttämättä aina oikea ja menestyksenkäs linjaus kaikille yrityksille. Mutta kun nykypäivän asiakkaat ovat rationaalisempia kuin koskaan aikaisemmin,

heidän vaatimuksiaan on kuunneltava. Asiakkaat tekevät paljon työtä ja käyttävät runsaasti aika löytääkseen oikean tuotteen tai palvelun omiin tarpeisiinsa. Yritys, joka osaa vastata näihin tarpeisiin parhaiten, on voittaja. Tähän tilanteeseen päästäkseen monesti tarvitaan yritykseltä asiakaslähtöistä ajattelua. Galbraith ja Kates (2008, 274) määrittelevät asiakaslähtöisyyden(-keskeisyyden) siten että, asiakaslähtöisesti toimiva yritys tuo yhteen tuotteet, palvelut ja kokemukset, joista yritys tarjoaa ratkaisun asiakkaan monimutkaisiin tarpeisiin. Kotler ja Keller (2006, 365) puolestaan esittävät että, asiakaskeskeinen (eng. customer-centered) yritys on paremmassa positiossa verrattuna kilpailijakeskeiseen yritykseen, mitä tulee uusien mahdollisuuksien tunnistamiseen pitkäkestoisen menestymisen saavuttamiseksi ja seuraamalla asiakkaiden tarpeita, yritys pystyy valitsemaan asiakasryhmät, joiden tarpeet ovat tärkeimmät saada tyydytetyksi.

Jotta yritys toimii aidosti asiakaslähtöisesti on hyvä ottaa toimintoja suunniteltaessa huomioon Hattenin ja Rosenthalin (2001, 44) mielipide, että kaikki liiketoiminnan prosessit pitää rakentaa asiakasta ajatellen. Kun yrityksellä on hyvä näkemys asiakkaiden odotuksista ja yritys on todennut, että sen pääelementit vastaavat niihin, voi se tehdä myös vaikeita päätöksiä mm. poistamalla joltain markkina-alueelta, joka ei tue valittua linjaa.

Koveneva kilpailu ja asiakkaiden kasvavat vaatimukset ajavat yrityksiä keskittymään ydintuotteen ominaisuuksien sijaan erottautumaan muilla keinoilla. ”Yritykset ovat lisääntymässä määrin ymmärtämässä, että he eivät voi kilpailla tuotteiden hinnoilla, yksinkertaistamalla liiketoimintaa tai puristamalla toiminnoistaan tehoja laskeakseen kuluja. Uudet teknologiat ovat nopeasti kopioitavissa ja antavat siten vain lyhyen ajan kilpailuetuja. Sen sijaan yrityksen pitää kilpailla lisäämällä arvoa. Asiakaskeskeinen strategia mahdollistaa tämän arvonn tavoittelun”. (Galbraith & Kates 2008, 31).

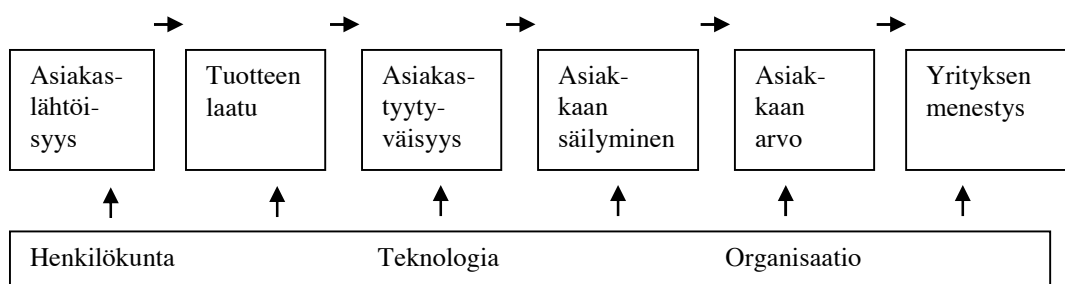
Yrityksen myyjät ovat sellaisessa asemassa, että heidän toiminnalla on suuri merkitys asiakkaan kokemukseen. Myyjän ja asiakkaan kommunikaatiotilanteessa, asiakas kokee sen, että käsitelläänkö tilannetta hänen tarpeistaan lähtien. Seuraavassa kuviossa on esitetty yleisimmät strategiset erot tuote- ja asiakaslähtöisen toiminnan välillä:

Strategia	Tuotekeskeinen	Tuotekeskeinen
Tavoitteet	Paras tuote asiakkaalle	Paras tuote asiakkaalle
Päätarjooma	Paras tuote asiakkaalle	Yksilölliset tuoteratkaisut, palvelut, tukitoiminnot, koulutukset, konsultoinnit
Arvon luonti	Huippuluokan tuotteet käytännöllisiä ominaisuuksia, uusia ratkaisuja.	Kannattavia ja uskollisia asiakkaita
Prioriteetit	Tuoteportfolio	Asiakasportfolio, asiakaskannattavuus
Hinnoittelu	Markkinahinnoittelu	Hinta arvon mukaan

Kuvio 5. Tuotekeskeisyys verrattuna asiakaskeskeisyyteen. Galbraith&Kates (2008, 31).

Näiden strategisten erojen tulee näkyä yrityksen arjessa sekä koko organisaation, että varsinkin myyntihenkilöiden toiminnassa. Asiakaskeskeiseen toimintamalliin luottavan yrityksen myyntiorganisaatioon kannattaa rekrytoida sellaisia henkilöitä, joiden ajattelumalli tukee valittua linjaa. Tietenkin kouluttamalla ja ohjeistamalla saadaan henkilöitä toimimaan halutulla tavalla, mutta tehokkaampi organisaatio on mahdollista rakentaa keskittymällä oikeantyyppisten henkilöiden löytämiseen kuin väkisin opettamiseen.

Kuten Pekka T. Järvinen (2012) kirjoittaa asiakaslähtöisyyttä käsittelevässä blogissaan, että pitkällä aikavälillä tarkasteltuna menestyvien yritysten taustalla on ollut asiakaslähtöisyys ja menestyvän yrityksen toiminta on johdettu asiakkaan tarpeista huomioon ottaen kannattava liiketoiminta. Samoilla linjoilla on Raab, Ajami, Gargeya & Goddard (2008, 13) tuomalla esiin, että asiakaslähtöisyys on yksi tärkeimmistä menestyksen tekijöistä, joka tarvitaan selviytyäkseen ympäristössä, jolle on luonteenomaista valtava kilpailu. Seuraavassa kuviossa asian merkitys hahmottuu selkeästi:



Kuvio 6. Asiakastyytyväisyyden malli ja merkitys. Raab, Ajami, Gargeya & Goddard (2008, 13).

Raab:n ym. (2008, 13) kuvion perusteella voidaan todeta, että asiakaslähtöisen toimintamallin ansiosta yritys kykenee tarjoamaan sellaisia tuotteita joihin asiakas on tyytyväinen ja se täyttää asiakkaan tarpeet. Tämän ansiosta tyytyväisen asiakkaan uusintaoston todennäköisyys on suuri ja hän mitä ilmeisemmin suosittelee sitä joko tietoisesti tai tiedostamatta myös muille. Tyytyväinen asiakas tuo yritykselle arvoa ja siten yrityksen menestymismahdollisuudet paranevat.

Tuotelähtöinen toimintamalli myynnin perustana ei välttämättä johda sellaiseen lopputulokseen, jossa asiakas olisi täysin tyytyväinen hankkimaansa tuotteeseen tai palveluun. Pahimmassa tapauksessa se saattaa olla jopa kaupan esteenä. Asiakaslähtöisellä toimintamallilla sen sijaan pystytään vastaamaan paremmin asiakkaan todelliseen tarpeeseen ja siten erottautumaan kilpailijoista. ”Tuotelähtöisessä myynnissä asiakkaan tarpeiden sijaan myyntineuvottelua saattaa virheellisesti ohjata myyjän tai yrityksen tarve myydä tuote tai palvelu. Näin ei tulisi olla, vaan asiakkaan toiveiden, tarpeiden, asenteiden sekä vaatimusten tulisi ohjata onnistunutta myyntineuvottelua. Asiakkaan huomioivan myyjän ensimmäinen tehtävä myyntitilanteessa on asiakkaan tarvekartoituksen tekeminen.” (Kaakinen n.d).

Business-to-business –myyntitilanteissa puhutaan enemmänkin asiakkuuslähtöisyydestä, mutta ajatusmalli on samansuuntainen kuin asiakaslähtöisyydessä. Storbacka, Sivula & Kaario (2000, 20) ovat sitä mieltä, että onnistuneen asiakkuuden edellytyksiä ovat aito vuorovaikutus ja pyrkimys tuottaa hyötyä kummallekin osapuolelle luopumalla vastakkainasettelusta ja siirtymällä yhteisen hyödyn etsimiseen.

Asiakaslähtöisyyden käsitettä avattaessa on hyvä muistaa se, että asiakaslähtöisyydellä ei tarkoiteta sitä, että asiakkaan eteen tehdään vaikka mitä. Reinboth (2008, 22) on sitä mieltä, että asiakaslähtöisyys onnistuu vain silloin kun tyytyväisiä asiakkaita on niin paljon, että toiminta on taloudellisesti kannattavaa. Eli ne ratkaisut, jotka myyjäyritys tekee asiakaslähtöisesti asiakkaan toiveiden mukaan, pitää olla kuitenkin yrityksen näkökulmasta kannattavia. Yrityksen omaa taloudellista tilannetta asiakaslähtöisyys ei saa siten heikentää.

Asiakaslähtöistä toimintakulttuuria luotaessa kannattaa muistaa Sipilän (1998) listaamat kahdeksan asiakaslähtöisen toiminnan tunnuspiirrettä:

1. Tavoitteena asiakkaan todellinen hyöty
2. Ylivoimainen osaaminen
3. Paneutuminen asiakkaaseen
4. Palvelugeeni
5. Tilannetaju
6. Eettisyys
7. Luotettavuus
8. Pitkäjänteisyys

Listauksen mukaan asiakkaalle pitää pystyä myymään sellainen ratkaisu, jota hän todella tarvitsee. Oma erikoisalue tulee hallita ylivoimaisesti ja osaamista on jatkuvasti kehitettävä. Asiakasta on todella kuunneltava ja hänen tilanteeseensa on paneuduttava huolella. Palvelun on oltava ystävällistä ja miellyttävää. Lisäksi pitää pystyä ymmärtämään asiakkaalla todennäköisesti olevat muut vaihtoehdot. Asiakkaan etu on asetettava eettisesti oman lyhyen tähtäimen edun edelle ja tarjottavat ratkaisun edut ja haitat tulee kertoa. Lupaukset on lunastettava ja asiat pitää saattaa valmiiksi asti. Pitkäjänteisesti toimimalla asiakas säästetään tulevilta murheilta. (Sipilä 1998, 113-114).

On selvää että menestyvä yritys ei voi tarjota tuotteitaan ja palveluitaan kaikille asiakkaille, vaan on keskityttävä yrityksen toiminnan ja tavoitteiden mukaiseen asiakassegmenttiin. Rope (2005, 87) toteaa, että asiakasperustassa on kyse siitä, että markkinoilta löydetään sellainen asiakasryhmä tai sellaiset asiakasryhmät, jotka ovat taloudellisesti saavutettavissa ja/tai jotka ovat valmiita maksamaan tuotteesta sellaisen hinnan, joka mahdollistaa liiketaloudellisen kannattavuuden. Valitulle asiakasryhmälle voidaan sitten tuotteistaa heidän tarpeistaan lähteviä ratkaisua kilpailuedun saavuttamiseksi.

Laine (2008, 81-82) kuvaa oikeiden asiakkaiden löytämisen prosessin siten, että markkinoinnin tehtävä on rakentaa yritykselle asiakkuusstrategia. Myynnin tehtävä on sitten toteuttaa tätä määriteltyä asiakkuusstrategiaa. On selvää, että menestyneissä yrityksissä nämä asiat tehdään yhdessä. Asiakkuusstrategia on onnistunut silloin, kun yrityksellä on oikeita, hyviä asiakkaita.

Monet yritykset määrittelevät toimivansa asiakaslähtöisesti vaikka se ei välttämättä ole yrityksen strateginen perusta tai sen sisältöä ei ole sen tarkemmin määritelty. Se on vain ollut helppo valinta kuvaamaan yrityksen toimintaan. Vahvaselkä (2004, 17) tuo ilmi, että asiakaslähtöisyys on muotikäsitemä ja se on nostettu usean yrityksen toiminnan perusarvoiksi, jotta se varmasti toteutuisi sekä strategiassa että käytännön toimissa. Sherlekar & Gordon (2010, 18) esittävät, että saavuttaakseen molemmat tavoitteet, tyytyväisen asiakkaan että liiketoiminnan menestyksen, yrityksen pitää toimia asiakaslähtöisesti ja yrityksen toiminnot pitää olla integroitu toisiinsa. ”Asiakaslähtöisyys ei mielestäni ole perusarvo, vaan enemmänkin perusedellytys, sillä asiakaslähtöinen organisaatio tarkastelee toimintaa ja käytännön prosesseja asiakasnäkökulmasta” (Vahvaselkä, 2004, 17).

Niin kuin edellä todettu, asiakaslähtöisyys on helppo ja trendikäs ajattelumalli. Jotta yritys tai organisaatio voi todella toimia asiakaslähtöisesti, pitää tämän termin sisältämä sanoma ymmärtää ja jalkauttaa se toimintaan asti. Vahvaselkä (2004, 18) kirjoittaa, että asiakaslähtöisessä ajattelussa yrityksen menestymisen uskotaan perustuvan valittujen kohdemarkkinoiden tarpeiden tunnistamiseen ja näiden tarpeiden mahdollisimman hyvään tyydyttämiseen. Tähän viitaten asiakaslähtöinen toimintamalli vaatii tutustumista asiakkaan tarpeisiin ja kykyä kuunnella asiakasta sekä mukauttaa omaa toimintaa vastatakseen näihin tarpeisiin mahdollisimman hyvin.

Asiakaslähtöisyys konkretisoituu hyvin voimakkaasti myyjän ja asiakkaan välisessä vuorovaikutustilanteessa. Tässä onnistuneen myyntitilanteen kannalta tärkeässä asiakaspalvelukohtamisessa, asiakas kokee sen, että saako hän mahdollisesti omien tarpeiden mukaista palvelua ja vastaako myytävä tuote tai palvelu hänen toiveitaan. Lehtonen (2002, 59) muotoilee että, asiakaspalvelun tehtävä on saada asiakas tyytyväiseksi, kokemaan laatua ja tuntemaan, että hän saa asiantuntevaa, luotettavaa, nopeaa ja juuri hänen henkilökohtaisiin ongelmiinsa tai tiedon tarpeisiinsa paneutuvaa palvelua.

2.4. Asiakastarpeista johdetut tuoteryhmät

Yrityksen on hyvä joskus pysähtyä miettimään toimintansa perusteita, onko yrityksen tuotteet ja palvelut enemmänkin yritystä varten vai onko yrityksen valikoimalla tarkoitus täyttää asiakkaiden tarpeet. Mikäli yritys toimii tuotekeskeisesti, asiakkaiden todelliset tarpeet jäävät vähemmälle huomiolle.

Patel (2010) esittää asian siten, että tuotekeskeiset yritykset keskittyvät tuotteidensa ominaisuuksiin ja siten unohtavat asiakkaiden tarpeet. Sen sijaan yrityksen pitäisi nähdä asiakkaiden tarpeet ongelmina, johon yrityksen tulisi tarjota ratkaisu. Yrityksen asiakastarpeiden mukaan toimiva ajatusmalli on hyvä saada jalkautettua myös henkilökunnan ja varsinkin myyntihenkilöiden normaaliksi työskentelytavaksi.

Kuten Donaldson (2007, 25) kirjoittaa, että järkevä myyjä tietää kuinka myydä tuotteen tai palvelun asiakkaalle muodostuvia hyötyjä ominaisuuksien sijaan. Hyödyt kuvaavat miten tuote tai palvelu auttaa asiakasta, eikä sitä miltä se näyttää, tuntuu, tuoksuu tai maistuu.

Myös Mathur (2008, 508) painottaa asiakkaan hyötyjen ymmärtämistä menestyäkseen myynnissä. Hyötyjen ymmärtäminen auttaa yritystä kehittämään ja suunnittelemaan tuotteiden ja palveluiden ominaisuudet näitä sellaisiksi, jotka vastaisivat mahdollisimman hyvin asiakkaan tarpeisiin. Ihmiset eivät osta tuotteita, he ostavat hyötyjä, mitä tuote heille tarjoaa.

Jotta asiakkaille voidaan tarjota heidän tarpeidensa mukaisia tuotteita tai palveluja, pitää asiakkaiden tarpeet saada ensiksi selville. Yritys ei voi vastata tuotteillaan asiakkaiden todellisiin tarpeisiin, mikäli asiakastietämystä ei ole olemassa. Joten markkina- ja asiakasanalyysien säännöllisen tekemisen tärkeys menestyvän yrityksen taustalla korostuu. Näiden analyysien avulla hankitaan yrityksen käyttöön tietoja, jotta liiketoimintaa voidaan kehittää strategisesti oikeaan suuntaan. Jacksonin ja Normandin (1998, 8) mukaan markkina- ja asiakasanalyysissä kannattaa keskittyä sellaisten tietojen hakemiseen, jotka auttavat yritystä:

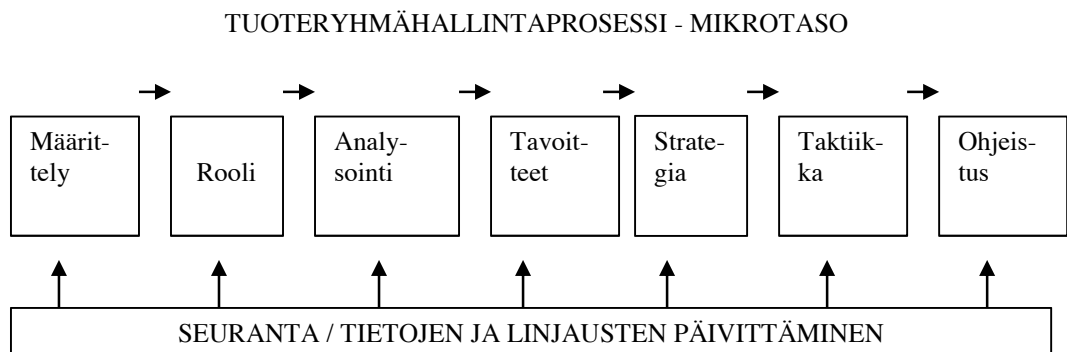
- Tietämään ja tuntemaan markkinat
- Ymmärtämään asiakkaan tarpeet, ongelmat ja ostomotivaatiot
- Ymmärtämään asiakkaiden vaatimukset tietyn tuotteen ja palvelun osalta
- Auttamaan asiakasta muotoilemaan hänen odotuksensa

Saatuja tietoja yritys voi sitten käyttää kehittämään ja jopa uudelleen määrittämään tavoitteita ja strategioita sekä sellaisia tuotteita ja palveluita, joita asiakkaan tarvitsevat ja haluavat. Menestyäkseen yrityksen on todella ymmärrettävä asiakkaiden tarpeet. Myös Soni ja Cohen (2004, 263) määrittävät menestyvän yrityksen taustalle asiakkaiden tarpeiden ja markkinoiden ymmärtämisen ja varsinkin uusien tuotteiden lanseeraukset epäonnistuvat useasti juuri siitä syystä, että asiakkaiden tarpeita ei ole otettu huomioon tai niitä ei tunneta.

Yritys määrittelee liiketoimintamallissaan tai –suunnitelmassaan ne tuoteryhmät, joita se tarjoaa valitulle asiakassegmentille. Näin ollen tuoteryhmien perusta rakennetaan liiketoimintaa mallinnettaessa, jossa liikeidean määrittelyllä on suuri rooli. Kuten Timonen (2001, 43) kirjoittaa, että liikeidea vastaa kysymyksiin: mitä? kenelle? millä tavalla? miten viestitään?

Liikeideassa määriteltävien fyysisten tuotteiden lisäksi, voidaan asiakkaille määritellä ja tuotteistaa myös palveluita omana tuoteryhmänään tai osana jotain fyysistä tuotetta. Niin kuin fyysisten tuotteiden osalta, palveluidenkin tulee vastata asiakkaiden tarpeisiin ja näin ollen niillä voidaan saavuttaa kilpailuetua. Kinnunen (2004, 42) kirjoittaa että, hyvin menestyvät palvelut pohjautuvat asiakkaiden todellisiin tarpeisiin ja ne ratkaisevat asiakkaan ongelman jota hän ei itse kykene ratkaisemaan, tai hänellä ei ole siihen aikaa tai halua.

Valitulle asiakassegmentille tarjottavat tuotteet ja palvelut voidaan määritellä monesta eri näkökulmasta ja suunnittelussa pitää ottaa huomioon myös yrityksen strategiset ja operatiiviset seikat. Timonen (2001, 46) jakaa tuoteryhmähallintaprosessin kahdeksaan eri vaiheeseen, jotka on hyvä ottaa systemaattisessa suunnittelussa huomioon.



Kuvio 7. Tuoteryhmähallintaprosessi (Timonen 2001, 47).

Timosen (2001, 48) mukaan tuoteryhmän määrittely on tuoteryhmäjohtamisen perusta ja selkeästi määritelty tuoteryhmä on pohja, jolle määritellään mittavat tavoitteet. Tuoteryhmä kannattaa määritellä tarkasti vastaamaan asiakkaiden tarpeita ja tuoda sen sisältö asiakkaan tietoon selkeästi, jotta ostopäätöksen tekeminen olisi helppoa.

Chunawalla (2009, 1) määrittelee tuotteen niin, että se on mikä tahansa asiakkaan tarpeita tyydyttävä ominaisuus, jonka kuluttaja saa vaihdannassa. ”Kuluttajan valintaa ja asiointia voidaan helpottaa ryhmittelemällä tuotteet sekä palvelut kuluttajan näkökulmasta loogisiin tai muuten tarkoituksenmukaisiin kokonaisuuksiin. Kun kuluttaja näkee kerralla kaikki vaihtoehdot tuotteet, joilla voidaan tyydyttää samaa tarvetta, se helpottaa ostamista ja usein myös luo kuluttajalle kuvan monipuolisuudesta ja hyvästä palvelusta”. (Timonen, 2001, 49)

Sami Finne ja Tuomas Kokkosen (1998, 130) kirjassa on kuvattu hyvin, että yritysten on tunnistettava sekä kohdeasiakkaansa että näiden tarpeet ja suunniteltava oman toimintatapansa näitä tarpeita vastaavasti. Tähän kuvaukseen kiteytyy selkeästi tämän päivän haasteet, joihin yritysten on vastattava menestyäkseen yhä kovenevassa kilpailussa. Yritysten on tunnettava asiakkaansa ja sitä kautta määritellä toimintatapansa, jotta asiakastarpeeseen vastataan mahdollisimman hyvin. Asiakkaan tunteminen helpottaa yrityksen strategisia valintoja, kuten tuoteryhmien suunnittelua, joten asiakastietämyksen hankinta on tärkeää.

Storbacka, Korkman, Mattinen & Westerlund (2001, 144) ovat sitä mieltä, että markkinoiden on hankittava syvällistä tietämystä siitä, miten kukin asiakassegmentti pyrkii luomaan itselleen arvoa, toimia onnistuneesti tämän tiedon avulla ja tehdä ennakoivia strategisia valintoja. Myös (Rissanen 2005, 49) peräänkuuluttaa asiakastarpeiden ymmärryksen tärkeyttä kirjoittamalla, että yrityksen menestyksen avain on operatiivisen toiminnan tasolla ovat asiakkaat, heidän todellisten tarpeidensa tunnistaminen, koska niiden tyydyttämisestä asiakkaat ovat valmiita maksamaan käyvän markkinahinnan.

Jotta valitulle asiakasryhmälle voidaan tarjota heidän tarpeisiinsa soveltuvia tuotteita, täytyy jo tuotekehitystoiminnan lähtöä liikkeelle asiakkaista. Ilman asiakastarpeista lähtevää tuotekehitystoimintaa, ei ole asiakastarpeisiin vastaavaa tuotetta. ”Tuotekehitystoiminta on aina asiakastarpeista lähtevä prosessi. Tarve synnyttää ideoita uusiksi tuotteiksi ja tuoteparannuksiksi”. (Välimaa, Kankkunen, Lagerroos, Lehtinen 1994, 25).

2.5. Myynnin toimintamallien rakentaminen ja jalkauttaminen

2.5.1. Myyntistrategia – tavoitteet ja mittarit

Myyntistrategiassa määritellään yrityksen nykyiset ja mahdolliset asiakkaat, yrityksen arvolupaus ja se kuinka myynti tullaan toteuttamaan. Myyntistrategia kertoo yrityksen ja asiakkaiden välisen kommunikaatiotavan ja aktiviteetit. Siis ne asiat, jotka pitää tehdä, jotta asiakkaiden tarpeet saadaan selville. Lisäksi myyntistrategia kertoo kuinka asiakkaalle osoitetaan se, miten yrityksen tuotteet ja palvelut tuovat asiakkaille arvoa täyttämällä heidän tarpeet. (Zoltners, Sinha, Prabhakant & Lorimer 2009, 51).

Maronen & Selestén (2005, 16) mukaan myyntistrategia vastaa yritykselle seuraaviin kysymyksiin

- Keitä me olemme?
- Mitä me myymme?
- Kenelle me myymme?
- Miten me myymme?

Ensimmäisen kysymyksen vastaus kertoo yrityksen brändi-identiteetin ja arvo-lupauksen, joiden avulla se voi määritellä kuinka asiakkuuksia hallitaan. Toisen kysymyksen vastaus puolestaan määrittelee myytävät tuotteet tai palvelut ja niiden tarkoituksenmukaiset vaikutukset ja hyödyt. Kolmannen kysymyksen vastaus kertoo valitut myyntikanavat, jotta asiakkaiden tarpeisiin tulee vastattua. Neljäs kysymys vastaa siihen, miten yritys hoitaa asiakkaitaan ja minkälaiset myyntiresurssit tarvitaan.

Yrityksen johdon myyntiorganisaatiolle asettamien myynnillisten tavoitteiden saavuttamisessa myynnin johtamisella on suuri vaikutus. Lancaster ja Jobber (2003, 54) esittävät, että paraskin strategia tarvitsee vielä hyvän taktiikan onnistuakseen.

Jotta strategia voisi onnistua käytännössä, tarvitaan yritykseltä Rubanovitschin ja Aallon (2008) mukaan seuraavat asiat:

- Selvä ja yksiselitteinen malli ja suuntaviivat
- Riittävän pieneksi pilkotut tavoitteet kuukausi- ja viikkotasolla
- Muutosjohtamisen taitoa
- Ymmärrystä valta- ja vaikutussuhteista organisaation sisällä
- Organisaatorakenteet, jotka tukevat nopeaa tiedonkulkua ja selvää mitattavuutta
- Tehokas seuranta- ja palautemenetelmä
- Täytäntöönpanoa tukevaa yrityskulttuuri ja johtamistyyli
- Johdolta sataprosenttista sitoutumista valittuun strategiaan sen jalkauttamiseen ja johtamiseen

Myyntistrategia ei jalkaudu itsestään ja myynnin esimieheltä odotetaan taitoa linkittää yrityksen strategiset tavoitteet päivittäiseen tekemiseen. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 44).

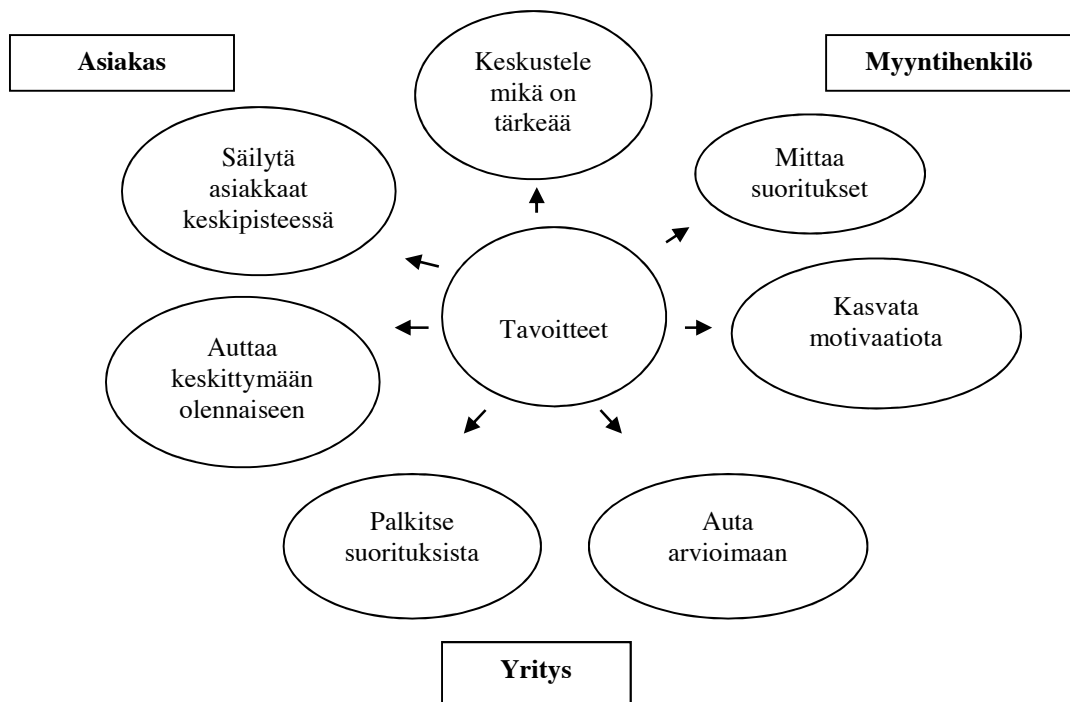
Karlöf (2004, 24) supistaa saman asian kahteen oleelliseen kysymykseen, mitä ja miten. Mitä viittaa sisältöön ja miten viittaa prosessiin. Toisin sanoen onnistuneen strategian taustalla on ratkaiseva merkitys sisällöllä ja prosessilla. Lainema, Lahdenpää & Puolakka (2001, 35) ovat sitä mieltä, että tärkeintä strategiassa on prosessi. Kaplan ja Norton (2004, 73) kirjoittavat, että strategia muutetaan toiminnaksi mittareiden, tavoitteiden ja hankkeiden kautta Balanced Scorecardin avulla.

Myyntistrategiaa vietäessä käytäntöön, on hyvä ottaa huomioon Rubanovitschin ja Aallon (2008, 46) näkemysten mukaan strategian heikkous, muutosvastarinta ja puutteellinen vastuunjako täytäntöönpanovaiheessa. Tämän perusteella voidaan päätellä, että vahva strategia on helpompi laittaa käytäntöön koska henkilökunta sitoutuu siihen paremmin. Vahvan strategian saattamiseksi käytäntöön tarvitaan selkeät päämäärät ja mittaustavat, joiden avulla voidaan strategian toteutumista seurata.

Nieminen ja Tomperi (2008, 47) kuvaavat, että oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit ovat yksi merkittävä väline sille, että strategia muuttuu todelliseksi toiminnaksi ja jo pelkkä mittareiden olemassaolo kertovat yrityksen työntekijöille tavoiteltavista päämääristä.

Siis myynnin tavoitteiden saavuttamista varten tarvitaan hyvät tavoitteet ja mittarit. Tavoitteita määriteltäessä kannattaa ottaa huomioon Niemisen ja Tomperin (2008, 53-56) esittelemät hyvän tavoitteen ominaisuudet. 1. täsmällisyys (eng. specific), kuten tulostavoitteet, luo perustan tavoitteille. 2. mitattavuus (eng. measurable) on edellytys sille, että tavoite on merkityksellinen. Se kertoo selkeästi milloin tavoite on saavutettu. 3. saavutettavissa oleva mutta haastava (eng. achievable) on tavoitteiden määrittelyssä kolmas oleellinen tekijä. Tavoitteiden saavuttaminen kannustaa työntekijöitä yhä parempaan tekemiseen. Asetetun tavoitteen tulla olla myös 5. mielekäs ja kytköksissä strategiaan (eng. realistic), jotta tehdään oikeita asioita oikein. Viimeinen kriteeri hyvälle tavoitteelle on 6. aikaan sidottu (eng. time-bound). Selkeä aikataulu viestii, että asiassa ollaan tosissaan ja tarkoitus on todellakin saavuttaa asetettu tavoite.

Tavoitteet antavat tarmoa myyjille ja organisaatiolle. Ne määrittelevät suunnan ja saavutukset. Organisaatiot saavat itsensä liikkeelle ja laajentuvat tavoitellessaan itse asettamiaan päämääriä mm. innovaatiolle, uusien tuotteiden lanseerauksille, markkinaosuuden kasvattamiselle. Yksilöt pyrkivät myös saavuttamaan tavoitteensa. Organisaation ja yksilöt, jotka ovat tavoiteorientoituneita, menestyvät yleensä paremmin kuin ne jotka eivät aseta itselleen tavoitteita. (Zoltners, Sinha, Zoltners & Greggor 2001, 327).



Kuvio 8. Myyntiorganisaation tavoitteiden vaikutus (Zoltner ym, 2001, 327).

Zoltnerin ym. (2001, 327) kaaviosta on merkille pantavaa, että myynnin tavoitteilla on vaikutus asiakkaaseen, myyntihenkilökuntaan ja yrityksen tulokseen. Organisaatio käyttää tavoitteita tiedottaakseen odotuksista ja siitä mitä se pitää on tärkeänä. Tavoitteet mittaavat suorituksia ja niiden avulla tiedetään onko onnistuttu. Erityisesti realistiset ja saavutettavissa olevat tavoitteet motivoivat henkilöitä saavuttamaan tavoitteet.

Saavutettuja tavoitteita pitää juhlia ja työntekijää tulee kannustaa jatkamaan tehokasta toimintaa. Työntekijä tai organisaatio, joka on saavuttanut tavoitteensa, on joko saavuttanut tai ylittänyt asetetut odotukset. Oikein asetettujen tavoitteiden saavuttaminen vie yritystä eteenpäin, siksi niiden saavuttamisesta pitää palkita. Palkitseminen motivoi yhä parempaan suoritukseen. Tavoitteiden avulla yritys saa myyjät tekemään ja keskittymään yrityksen strategian kannalta oikeisiin asioihin. Asiakastarpeiden ja -tyytyväisyyden näkökulmasta tehdyt tavoitteet ohjaavat myyjiä tukemaan, hoitamaan ja ylläpitämään asiakaskantaa.

Rubanovitch ja Aalto (2008, 53) asettavat myös tavoitteen merkityksen korkealle tuloksien saavuttamiseksi. Heidän mielestä oikea mitattavissa oleva tavoite motivoi tehokkaasti ja parhaiten myyjiä motivoivat tavoitteet, jotka ovat haastavia mutta mahdollisia saavuttaa. Hyvä tavoite on konkreettinen, kompakti ja kirkas.

Tavoitetta on selkeämpi lähteä tavoittelemaan kun on hyvin rakennettu ja nimenomaan yrityksen tarpeisiin vastaava mittaristo tukemassa ja näyttämässä strategian mukaista suuntaa mihin pitää myyntitoiminnoissa keskittyä. Nieminen ja Tomperi (2008, 57) määrittelevät, että mittaristo (eng. measurement system) on kokonaisuus tai kokoelma, joka koostuu mittaushetken kannalta keskeisistä mittareista. Mittaristo voi olla myös jonkin mittaristomallin, esimerkiksi Robert Kaplanin ja David Nortonin vuonna 1992 esittelemä tasapainotettu mittaristo (eng. balanced scorecard).

Suunniteltaessa toimivaa ja tarkoituksen mukaista mittaristoa, johon yksittäinen myyjä tai myyntitiimi pystyy vaikuttamaan, kannattaa ottaa huomioon Niemisen ja Tomperin (2008, 58) hyvän mittarin ja mittariston tunnusmerkit:

Hyvä mittari

- On sidoksissa organisaation strategiaan ja kriittisiin menestystekijöihin
- On päätöksenteon näkökulmasta olennainen, oikea, tarkka, uskottava ja edullinen
- Tukee toiminnan ohjaamista ja kehittämistä
- Innostaa ihmisiä eli on haasteellinen mutta realistinen
- Kuvaa asioita, joihin työntekijä voi vaikuttaa
- On helposti ymmärrettävissä

Hyvä mittaristo

- Sisältää 'tolkullisen' määrän mittareita
- On tasapainossa eri näkökulmien välillä: raha ja ei-rahamääräiset tavoitteet sekä lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteet
- Läpäisee koko organisaation, eivätkä sen sisältämät mittarit ole keskenään ristiriitaisia

Jakelukanavan kautta tapahtuvan myynnin yksi tärkeimmistä tavoitteista yhtenäisen tuotevalikoiman ohella on se, että jokainen myymälä näyttää samanlaiselta ja toimii samojen toimintamallien mukaisesti, jotta asiakas kokisi myymälästä riippumatta samanlaisen elämyksen. ”Asiakkaan tulisi voida luottaa saavansa kaikista tietyn ketjun liikkeistä samanlaista palvelua ja samoja tuotteita.” (Finne ja Kokkonen 2005, 181.)

Myynnin tavoitteet sisältävät yleensä numeerisesti esitettyjä arvoja, kuten rahassa mitattavat: 1. myyntivolyymi (kappalemäärät) ja 2. myynnin arvo (rahamäärät). Tavoitteet voidaan määrittellä myös myynnin aktiviteetteihin ja jossain tapauksissa tuottoihin liittyvillä mittareilla. (Donaldson 2007, 140). Nämä tavoitteet voidaan asettaa sekä yksilö- että ryhmäkohtaisesti tietylle ajanjaksolle ja tuotteille. Myynnin tavoitteita voidaan selkeyttää myös määrittelemällä tavoitteet maantieteellisesti tietylle alueelle asiakas- ja tuoteryhmäkohtaisesti. Jobber ja Lancaster (2003, 447) jakavat myynnille asetettavat tavoitteet kahteen perusr ryhmään. Toinen ryhmä pitää sisällään yksilöille annettavat tulokseen liittyvät tavoitteet, jotka ovat pääasiallisesti seuraavat:

- Myynnin tulot
- Myynnin tulos
- Katetavoite
- Myynti / potentiaalinen asiakas
- Myynti / aktiivinen asiakas
- Myynnin tulot prosentuaalisesti koko potentiaalista
- Tilausten määrät
- Myynnit uusille asiakkaille
- Uusien asiakkaiden määrä

Toinen ryhmä pitää sisällään tehokkuuteen liittyviä tavoitteita:

- Soittojen määrät
- Soitot potentiaalisille asiakkaille
- Soitot aktiivisille asiakkaille
- Tarjouspyyntöjen määrät
- Soittojen määrä prospekteille

Myynnille asetettavat mitattavat tavoitteet riippuvat tietenkin paljon yrityksen liiketoiminta-alasta ja asiakkaiden luonteesta. Määrällisten tavoitteiden lisäksi myynnille voidaan asettaa erityisiä tavoitteita mitä ei mitata niin selkeästi rahassa ja kappaleissa kuin edelle esitettyjä. Näitä tavoitteita voi olla vaikka yrityksen tuotevalikoiman ja näkyvyyden laajentaminen tietyssä asiakkuudessa ja asiakkaiden henkilökunnan tuoteosaamisen parantaminen sekä asiakastyytyväisyyden parantuminen.

Yrityksen johdon asettaminen strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta on tärkeää, että sekä myyntiosaston tavoitteet keskustellaan suullisesti eri osastojen kesken. Tällä tavalla saadaan mm. tuotanto-osastoa informoitua myynnin tavoitteista, jotta myytävien tuotteiden tai palveluiden toimitusaika ja saatavuus pysyy tavoitellulla tasolla.

Noonan (1998, 52) toteaa, että kun yrityksen tavoitteet on määritelty, jokaisen osaston tulee tehdä suunnitelma omista tavoitteistaan. Nämä osastokohtaisten tavoitteiden ja suunnitelmien pitää edistää yrityksen tavoitteiden saavuttamista sekä ne pitää purkaa vielä pienemmiksi osatavoitteiksi, jotta jokaisen yksilön vastuualueelle voidaan asettaa tavoitteet.

2.5.2. Myyntistrategian, toimintamallien ja tuotteiden lanseerausprosessi

Huippujohtajat viettävät enemmän aikaa ja energiaa strategioiden täytäntöön panemiseksi, kuin niiden kehittämiseksi. Strategiat, jotka ovat hyvin valittuja, epäonnistuvat juuri siitä syystä, että niitä ei ole kunnolla viety täytäntöön. Organisaation rakenteen täytyy olla oikea valitun strategian mukaisesti, jotta käytännön menestyminen toteutuisi. (Whittington 2001, 100). Strategiaa pitää pystyä ja uskaltaa muuttamaan tarvittaessa, lisäksi täytäntöönpanon merkitystä onnistumisen kannalta ei voi liikaa korostaa. Kamenskyn (2006, 29) mielestä haaste strategiselle onnistumiselle on kolmiportainen ja menestyvä yritys pystyy siten:

1. Luomaan menestysstrategiat
2. Toteuttamaan ne hyvin ja
3. Uusimaan strategioita muuttuvien vaatimusten myötä

Määriteltyjen strategioiden täytäntöönpano on merkittävä aihe sekä yrityksen johdolle, päälliköille että työntekijöille. Ilman onnistunutta täytäntöönpanoa suunnitelmista ei ole mitään hyötyä. Pitts ja Lei (1996, 245) tulkitsevat asian siten, että yrityksen johto voi muodostella minkälaisia strategioita tahansa kilpailukyvyyn saavuttamiseksi, mutta kaikkien strategioiden menestys on yhtä hyvä kuin on organisaatio ja ihmiset sen takana. Ilman päteviä ihmisiä, jotka ymmärtävät ja tukevat yrityksen strategiaa, strategia ei ole muuta kuin sanoja paperilla.

Strategian toteutus menee pieleen, jos se on muotoiltu ylimalkaisesti tai jos sen tavoitteet on määritelty liian väljästi. Strateginen suunnittelu on paljon tehokkaampaa, kun siihen osallistuu yrityksen eri osien edustajia, jotta kaikki tärkeät asiat tulee käsitellyksi. Jos työhön osallistuu edustajia yrityksen eri osista, on todennäköisempää, että he ovat yhtä mieltä tehtävistä päätöksistä, jolloin niiden toteuttaminen onnistuu paremmin. Jotta strategia pystytään toteuttamaan tehokkaasti, toteuttamisen tuloksia on mitattava järjestelmällisesti. (Karlöf 1998, 56).

Päällikkötason työntekijöille yksi avainasia strategian täytäntöönpanon kannalta on suunnitella sellaisen organisaatio, joka sallii yksittäisten yritysten strategiaa tukevien työntekijöiden käyttää heidän kykyjään ja osaamistaan. Varsinkin isoissa monitahoisissa yrityksissä, joissa on paljon eri osastoja ja tehtäviä sekä henkilökuntaa, työntekijät eivät välttämättä epäonnistu omaa syytään, vaan ongelmat aiheutuvat kun he eivät tiedä arvoaan ja roolia yrityksen strategian toteuttajana. Tämä takia on oleellista, että päälliköt ohjaavat henkilökuntaansa toimimaan yhdessä ja yhtenäisesti yrityksen strategiaa tukien. (Pitts & Lei 1996, 245).

Myyntitavoitteiden saavuttamiseksi suunnitellun myyntistrategian täytäntöönpanossa on hyvä ottaa huomioon Donaldsonin (2007, 177) mielipide siitä, että kaikki myyntistrategian täytäntöön saattamiseen liittyvät asiat pitää ymmärtää ensiksi yrityksen sisällä yksilötasolla. Vasta sen jälkeen myyntistrategiaa voidaan alkaa miettiä pantavaksi täytäntöön asiakas- ja asiakkuuksien hallinnan tasolla. Näin voidaan taata se, että myyntitavoitteet saadaan yksilöityä myyjä- ja asiakkuuskohtaisesti.

Hyvin suunniteltu tuote tai palvelu ei itsessään vielä riitä saavuttamaan sille asetettuja liiketoiminnallisia tavoitteita vaan se pitää kaupallistaa sekä yrityksen sisällä, että asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tietoon markkinointia hyödyntäen. Kuten Rope (1999, 16) kirjassaan asian ilmoittaa, että lanseeraus merkitsee pelkistetysti käsitettynä tuotteen markkinoille tuontia. Yritysten täytyy tuoda uusia ratkaisuja säännöllisesti ja niiden lanseeraukset on oltava onnistuneita, jotta yrityksen olisi mahdollista pärjätä kilpailussa. Myös Raatikainen (2008, 199) toteaa, että onnistuneen tuote- tai palvelulanseerauksen merkitys yrityksen menestymiselle on elintärkeä ja kilpailu lyhentää jatkuvasti tuotteiden elinkaarta, valveutunut asiakas haluaa uutuuksia.

Ennen kuin yritys voi siirtyä lanseerausta tai kaupallistamisvaiheeseen, on kehitettävä jotain uutta tai parannettava olemassa olevaa tuotetta tai palvelua. Välimaa, Kankkunen, Lagerroos & Lehtinen (1994, 33) määrittelevät tuotekehitysprojektin alkuvaiheet kolmetasoiseksi. 1. Idea. 2. Konsepti. 3. Spesifikaatio. Ideointi-vaihe on asiakastarvepohjainen, jonka on saanut käyntiin tutkimustoiminnan tulokset ja markkinoinnin sekä tuotekehityksen ideat. Konsepti-vaiheessa tehdään kaikki tarvittavat esitutkimukset ja määritelmät, kuten uudet tuotteet ominaisuudet, tuotantomahdollisuudet ja kannattavuus selvitykset. Spesifikaatio-vaiheessa arvioidaan edelliset ratkaisut ja mahdollisuudet idean konkreettiseen tuottamiseen.

Lanseeraus –termin vastineena käytetään kirjallisuudessa myös termiä kaupallistaminen. Tämän termin taustalla on ajatus siitä, että lanseerauksen tavoitteena on saada tuotteelle kaupallinen menestys. Kaupallinen menestys on jokaisen voittoa tavoittelevan yrityksen elinehto, joten tätä tavoitetta voidaan laajentaa kilpailuedun aikaansaamiseksi. Rope (2005, 96) määrittelee kilpailuedun käsitteen sisältävän seuraavat asiat:

- Kohdeasiakkaan arvostama
- Yrityksen tarjonnan sisältämä
- Ylivoimaisuus, joka on
 - Liiketaloudellisesti toteutettavissa ja
 - Markkinoille uskottavasti realisoitavissa.

Kilpailuedun tavoittelemineen on jatkuva prosessi, jonka kehittämistä ja eteenpäin viemisestä myynnin johdolla on suuri vastuu. Myynnin johdon täytyy saada luotoa sellainen kulttuuri myyjien keskuuteen, että he tuovat yrityksen tietoisuuteen kuulemiaan heikkojakin signaaleja, mikäli myynnin menestymiselle alkaa näkymään esteitä. Vaikka yritys ja sen tuotteet olisivat entuudestaan tuttuja asiakkaille, ennen pitkään on riski,

että jälleenmyyjien ja loppukuluttajien mielenkiinto yritystä kohtaan hiipuu, jos yritys ei tuo aktiivisesti uusia, mielenkiintoisia ratkaisuja markkinoille.

Rope (1999, 17) toteaaakin, että menestyvän yrityksen tärkeimpiä kykyjä onkin analysoida ulkoiset ympäristö-, markkina- ja kilpailutekijät sekä suunnata omat resurssinsa niihin tuote/markkina-alueisiin, joilla se pystyy tuottamaan kilpailijoista edukseen erottuvia hyödykkeitä markkinoiden tarpeisiin. Uusien tuotteiden aikaansaaminen ja lanseeraus markkinoille onkin tullut yhä tärkeämmäksi yritysten menestystekijäksi.

Onnistuneen asiakaslähtöisen tuotekehityksen tuloksen kaupallistaminen vaatii monenlaista osaamista. Lanseeraus suunnittelu on tavoitteellista, pitkäjänteistä ja määrätietoista työtä. Yksi tärkeimmistä osaamisalueista b-to-b markkinoilla on asiakasyritysten ostoprosessin rakenteen tunteminen. Lisäksi on hyvä miettiä, miten tulevaisuuden kuluttajaan pyritään vaikuttamaan ja mitkä asiat tulevaisuudessa korostuvat. Nykypäivän yritysjohdon keskeinen haaste on rakentaa toimintaprosessit ja yrityksen toimintakulttuuri sellaiseksi, että yritys pystyy luomaan itselleen kilpailuedun markkinoilla ja varmistamaan tulokselliset asiakassuhteet. Vaatimus edellyttää markkinointiajattelun omaksumista ja integroimista yrityksen kaikkiin toimintaprosesseihin. (Raatikainen 2008, 198-199).

Kun yritys on testannut uuden tuotteen (tai palvelun) itselleen ja markkinoille kelpaavaksi, on seuraavana kaupallistamisprosessin vaiheena lanseerausprosessin suunnittelu. On oleellista, että uudelle kaupallistettavalle tuotteelle asetetaan tavoitteet, joita lanseerauksella lähdetään saavuttamaan. Ropen (1999, 35) mukaan lanseerausprosessin aikataulus ja budjetointi luovat puitteet koko lanseerauksen suunnittelulle ja toteutukselle. Jotta lanseeraus onnistuisi, on erittäin tärkeätä, että ennen suunnitteluun ryhtymistä yritys arvioi sen käytettävissä olevat resurssit sekä tutustuu kilpailijoihin että analysoi toimintaympäristön.

On sitten kyseessä tuotteen tai palvelun kaupallistaminen, molempien menestymiselle on kriittistä onnistunut lanseeraus. Tuotteen ja palvelun lanseerausprosessit noudattavat suurin piirtein samanlaista kaavaa, vaikkakin kyseessä on erilaiset vaihdannan kohteet. Palvelutuotteen muokkaaminen kesken prosessin on helpompaa, kuin esimerkiksi fyysisen tuotteen osalta jonkun kriittisen tuotantomenetelmän uudelleen spesifiointi. Tämän takia tuotekehityksen alkuvaiheiden onnistumisella on merkittävä rooli. Onnistuneen palvelutuotteen lanseerauksen näkökulmasta Kinnunen (2004, 113) nostaa esiin oleellisia asioita. Ryhdyttäessä suunnittelemaan lanseerauskampanjaa on hyvä vielä alussa uudelleen varmistaa se, että asiakkaalle tuotettava hyöty, jonka varaan alun perin lähdettiin suunnittelemaan palvelua, on palvelun nykymuodossakin samanlainen. Lanseerauksen on mahdollisista muutoksista huolimatta pohjaututtava todelliseen tilanteeseen, jotta palvelun tarjoaja ei lupaa asiakkaalle jotain, mikä sitten todellisuudessa ei toteutuisikaan.

Rope (1999, 38) kirjoittaa että, lähtökohta-analyysissa on hankittava perusteellista tietoa sekä uuden tuotteen kohdemarkkinoista, kilpailijoista että muusta yritys ympäristöstä. Yrityksen sisältä on analysoitava yrityksen käytössä olevat resurssit ja niiden kehittämismahdollisuudet, yrityksen nykyinen liikeidea ja tuotteisto suhteessa uuteen tuotteeseen. Kinnunen (2004, 113) ehdottaa lähtökohtien määrittelyyn vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien kartoitukseen käytettävää perinteistä SWOT-analyysia.

Kun lähtökohta-analyysin aikana yritys on saanut ympäriltään riittävästi tietoa, pystytään suunnittelemaan markkinointitoimenpiteet sellaisiksi, joilla yritys saavuttaa liiketoiminnalliset tavoitteet ja erottautuu kilpailijoista sekä tuotteen että brändin osalta. Rope (2005, 524) on sitä mieltä että, lanseerauksen tavoitteet voivat olla joko tunnettuuteen tai imagoon liittyviä, taloudellisia sekä viestintäkeinojen toimivuutta kuvaavia välitavoitteita ja jakaa lanseerauksen toteutusprosessin neljään eri vaiheeseen:

1. Lanseerauksen tavoitteet
2. Lanseerauksen suunnittelu
3. Lanseeraustyö
4. Seuranta.

Markkinoinnilla tyydytetään kuluttajien tarpeet ja halut. Yrityksen tehtävänä on tuottaa kuluttajalle arvoa. Kovan kilpailun takia yritys pystyy voittamaan vain tarjoamalla rationaalisille ostajille ensiluokkaista arvoa. (Kotler ja Keller 2005, 36).

3 ASIAKASLÄHTÖISET MYYNTITAVAT KILPAILUKYVYN YLLÄPITÄMISEKSI JA PARANTAMISEKSI

3.1. Yleistä myyntitavoista

Kaarion ym. (2004) mukaan perinteistä tapaa organisoida myynti ja pitää yhteyttä asiakkaisiin voidaan kutsua tuotemyynniksi, jossa tuoteasiantuntija tuo esille tuotteen teknisiä ominaisuuksia ja myyntiargumentit perustuvat tuotteen ominaisuuksiin. Tuotemyynnissä menestyminen edellyttää, että toimittajan tuote on ylivoimainen ja erottuu selkeästi kilpailijoista tai on kilpailukykyinen hinnaltaan.

Tuotemyynti on oikea strategia silloin, kun asiakas osaa käyttää ehdotettua tuotetta itsenäisesti. Koska asiakkaan tietämyksen taso on hyvä ja täydentäviä tuotteita on yleensä saatavilla, keskustelu kääntyy helposti hintaan. Ostoneuvottelut ovat varsin hintakeskeisiä ja lisäarvopalvelut jäävät sivuseikoiksi. Koko kaupankäynti keskittyy tuotteen ominaisuuksien ympärille, eikä muista asioista juuri keskustella. Kun asiakas on tuoteostaja, tärkeintä asiakassuhteessa on ensiluokkaisten tuotteiden toimittaminen halvimpaan hintaan.

Toimittajan strategiana on tässä tapauksessa vahvojen brändien rakentaminen ja tehokkaiden tuotanto- ja toimitusprosessien luominen. Tuotekeskeisessä myynnissä asiakkaat pyrkivät vähentämään kustannuksia ja löytämään uusia tuotteita. Toimittajan haasteena on hyvät kontaktiyhteydet asiakkaan osto-osastoon, säilyttää etumatka kilpailijoihin ja ylittää muita valmistajia parempiin suorituksiin. Myynnin johtaminen tuotemyynnissä perustuu myyntivolyymiin ja myyntikatteeseen. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 32-34).

Organisaatiot kohtaavat ulkopuolisia haasteta, jotka johtuvat asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksista. Asiakkaiden vaatimukset ovat kasvaneet ja he ovat yhä enemmän tietoisia asioista, kuten tuotteiden hintatasosta ja tuotteiden ominaisuuksista. Globaalisaatio, yritysten fuusiot, paineet hinnoittelussa ja sähköinen kaupankäynti vaikuttavat myös myyntimallien tarkasteluun. Tämän takia myynnissä pitää miettiä uudelleen, minkälaista lähestymistapaa kannattaa jatkossa noudattaa. (Marone 2005, 2).

Kirjallisuuden perusteella tuotemyynnin lisäksi on useita eri myynnin lähestymistapoja, kuten ratkaisumyynti, konsultoiva myynti ja arvomyynti, jotka ovat voimakkaasti asiakaslähtöisiä myyntimalleja. Kaario ym. (2004, 30) kuvaavat, että tuotemyyntiin sisältyy vain tuotteita, ratkaisumyyntiin sisältyy muitakin kuin tuotteita ja arvomyyntiin sisältyy myös tuotteita. Tuotemyynti keskittyy vain ydintuotteen myymiseen. Ratkaisumyynnissä tulee tuotteiden lisäksi mukaan jo enemmän lisäpalveluja ja arvomyynnissä edellä mainittujen lisäksi keskitytään kehittämään asiakkaan prosesseja.

Ne päivät ovat menneet, jolloin myyntiä pidettiin vain pakollisena toimintona. Myynnistä on tulossa yhä enemmän ammattimainen osa-alue.

Organisaation tunnistavat tarpeet myynnin suunnittelulle ja kontrollille. Myynnin tavoitteet on asetettu ja myyntistrategia suunniteltu tavoitteiden saavuttamiseksi. Jotta myynnin tavoitteet saadaan ymmärrettävään muotoon, on tarvittavaa luoda sopiva mekanismi organisaatiolle. Tänä päivänä myynnin johtaminen on arvostettava funktio, jonka ammatillinen status on yhtä korkea yrityksen muiden funktioiden kanssa. (Chunawalla 2009, 1).

Yrityksen liiketoiminnan päästrategian mukaan koordinoitua myyntistrategiaa voidaan vielä kirkastaa erilaisilla myynnin lähestymistavoilla. Näitä lähestymismalleja voidaan kutsua myös myyntimalleiksi ja niitä on, kuten edellä todettiin, useita erilaisia. Jokaisella myyntimallilla on hyvät käyttötarkoitukset tiettyihin olosuhteisiin, mutta yleistämään niitä ei voida. Dalrymble ja Cron (1998) määrittävät kolme perusmyyntimallia seuraavasti:

1. Stimulus response
2. Need-satisfaction
3. Problem-solution

Englanninkielisille termeille on hankala antaa yhtä kuvaavaa suomenkielistä vastinetta. Stimulus response -myyntimallilla tavoitellaan sitä että, asiakkaalle annettavalla tarjouksella tai ehdotuksella pyritään ärsykkeen omaisesti kannustamaan asiakasta antamaan positiivinen vastaus tarjoukseen tai ehdotukseen. Tarjouksen sisältö pyritään rakentamaan niin, että tuotteen ominaisuudet saadaan käännettyä asiakkaan kokemaksi arvoksi. Tämä vaihtoehto toimii yleensä standardoiduilla tuotteilla, jolloin niiden hyödyt ovat kaikille asiakkaille samanlaiset.

Need-satisfaction -myyntimallilla pyritään löytämään asiakkaan tarpeet ja sitä kautta tarjoamaan sopiva ratkaisu. Tämä myyntimalli vaatii asiakkaille esitettyjä oikeanlaisia kysymyksiä, jotta asiakkaan tarpeet saadaan esiin. Tämä myyntimalli vaatii myyjältä enemmän ammattitaitoa, ettei asiakasta turhauteta heidän mielestään epäolennaisilla kysymyksillä. Tämän myyntimallin edut tulevat silloin esiin, kun myytävän tuotteen kate on riittävän korkea prosentuaalisesti ja rahamäärällisesti, jotta prosessiin menevä aika saadaan katettua. Lisäksi olennaista on se, että tuote on aina erilainen asiakkaasta ja hänen tarpeistaan riippuen.

Ongelmanratkaisuun keskittyvässä problem-solution -perusmyyntimallissa on yhtäläisyyksiä edelliseen malliin, jossa pyritään löytämään asiakkaan tarpeita tyydyttävä lopputulos. Päällimmäinen ero on siinä, että problem-solution -malli perustuu enemmän muodollisiin tarvekartoituksiin ja asiakkaan toimintojen tutkimiseen. Oleellista tässä on saada asiakkaalta lupa muodollisen kartoituksen tekemiseen. Tämän kartoituksen pohjalta tehdään sitten yleensä kirjallinen ehdotus, jonka koostamiseen osallistuu useampi henkilö, kuten myyntihenkilö ja tekninen henkilö. Kyseisen myyntimallin käyttäminen edellyttää, että kyseessä on melko arvokas tuote tai palvelu, jonka ostotiheys on suhteellisen harva.

Ei ole olemassa selvää oikeata vastausta siihen mikä on milloinkin paras myyntimalli. Käytettävä vaihtoehto määräytyy mm. sen mukaan, mitä ollaan tarjoamassa, kuinka ammattitaitoinen on myyntihenkilöstö, mikä on kaupan kohteen arvo ja minkälainen on asiakastyyppi. (Dalrymble ja Cron (1998, 74-75).

3.2. Ratkaisumyynti

Ratkaisumyynnin (eng. solution selling tai solution-oriented selling) käsitettä lähestyttäessä on hyvä nostaa esiin Cerasalen ja Stonen (2004, 141) esittelemät kolme asiaa, kuinka ratkaisumyyntiin keskittynyt yritys luo poikkeuksellisia etuja asiakkaalleen:

1. Yritys auttaa asiakasta ymmärtämään asiat joita he kohtaavat ja niiden kautta avautuvat mahdollisuudet. Jotkut näistä asioista on asiakaskohtaisesti yksilöllisiä, ja osa asioista on yhteisiä useamman toimijan kesken.
2. Yritys auttaa asiakasta arvioimaan käsillä olevat vaihtoehdot, joilla asia tai ongelma saataisiin ratkaistua tai mahdollisuudet hyödynnettyä. Jotkut vaihtoehdot myyjäyritys pystyy ratkaisemaan itsenäisesti, osa saattaa tarvita kumppaneita.
3. Yritys toimii asiakkaan kanssa siten, että asiakkaalle pystytään tarjoamaan yksilöllinen ratkaisu. Ratkaisut ovat useimmiten palvelulähtöisiä, mutta eroavat perinteisistä palveluista siten, että ne ovat voimakkaasti yksilöllisesti asiakkaalle suunniteltuja ja ne luovat asiakkaalle poikkeuksellista arvoa.

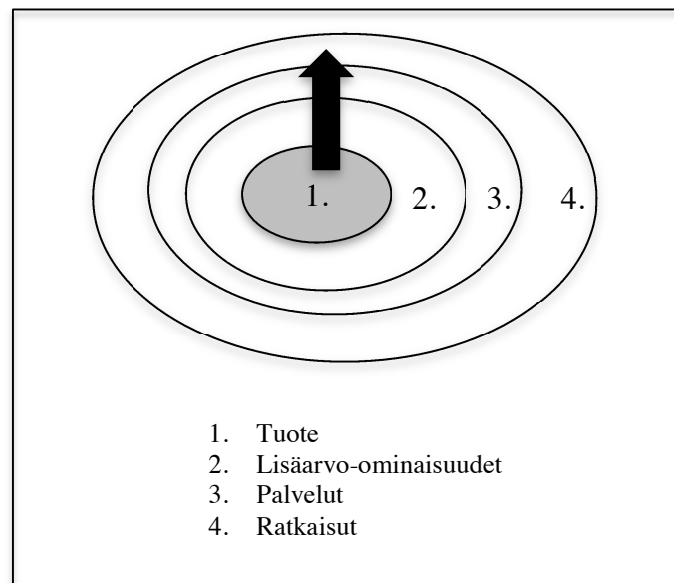
Kaarion ym. (2004) näkemyksen perusteella ratkaisut ovat suunniteltu vastaamaan asiakkaan tiettyihin tarpeisiin ja myyntiargumentit perustuvat näin ollen siihen, kuinka hyvin ratkaisu vastaa juuri kyseisen asiakkaan tiedostettua tarvetta. Ratkaisumyynnissä myyjän on kyettävä ymmärtämään asiakkaan ongelmat ja esittelemään ratkaisu vastauksena niihin. Hinta ei ole ensimmäisenä neuvottelujen tärkeysjärjestyksessä. Myyjältä vaaditaan ensisijaisesti kykyä tuoda esille tuotteen tarjoamat hyödyt asiakkaan ongelmien ratkaisemiseksi.

Ratkaisumyyntiä käytetään silloin, kun asiakas tarvitsee asiantuntemusta tietyn ratkaisun alueelta. Toimittajalla on asiakasta parempi tietämys tuotteesta ja myös ratkaisun käytöstä. Neuvotteluja osto-osaston ja asianomaisen liiketoimintojen johdon kanssa ei käydä vain ostohinnasta vaan kokonaiskustannuksista. Luottamus yksittäiseen tuotteeseen ei ole niin ratkaisevaa, vaan asiakas luottaa ratkaisun toimittajaan tämän valmiuteen täyttää annetut lupaukset. Ratkaisumyynnin menestyksen mittareita ovat myyntivolyymit ja tuotettu voitto. (Kaario ym. 2004, 34-35).

Myyntijohtamisen näkökulmasta asiaa tarkasteltaessa, onnistuneen ratkaisumyynnistrategian suunnittelussa ja toteuttamisessa on tärkeää muistaa sitouttaa koko organisaatio valitun toimintamallin suorittajiksi.

Kuten Cerasale ja Stone (2004, 141-142) korostavat, että ratkaisumyynnin toteuttaminen on ryhmätyötä, johon tarvitaan varsinkin myynti- ja markkinointihenkilöstöä, koska myyjät yleisesti ottaen keskittyvät vain myymään tuoteominaisuuksia eivätkä välttämättä tiedä mitä kokonaisuutta ostettavissa olevalla tuotteella tai palvelulla ollaan kulloinkin ratkaisemassa.

Ratkaisutoimittajan kehityskaari lähtee tyypillisesti tuoteoivalluksesta, jonka pohjalta syntyy yritys. Tuote on tavallisesti kehitetty paikalliseen asiakastarpeeseen ja perustuu keksijänsä tai yrittäjän ammattitaitoon ja alan tuntemukseen. Paikallinen loppuasiakaskysyntä on varsin pian tyydytetty, joten laajentuminen uusille markkinoille on edessä. Tässä vaiheessa yritys alkaa myös kehittää tuotteeseen lisäarvo-ominaisuuksia. Yritys on saavuttanut vaiheen, jolloin tuoteyritys alkaa kutsua itseään ratkaisujen toimittajaksi. Tämä askel tuo mukanaan kehitysmuureja, kun tuoteyritys panosta lisäarvo-ominaisuuksien kautta palveluihin ja oppimisprosessin kautta ratkaisutoimittajaksi. Ensivaiheessa ydinosaaminen on tuoteosaamista ja yritys menestyy niin kauan kuin se pystyy kustannustehokkaasti jakelemaan ja erilaistamaan tuotetta suhteessa kilpailijoihin. Harvoin minkään tuotteen kustannusetu on pysyvä. Sen takia yritys joutuu tekemään tietoisin valinnan joko pysyä tuoteyrityksenä ja panostaa tuottavuuden kasvuun tai differoittaa kilpailijoista kehittämällä erilaisia lisäarvo-ominaisuuksia tuotteeseen ja erottautumalla palvelulla. (Roune ja Joki-Korpela 2008, 35-38).



Kuvio 9. Kehitysmuurit tuotemyynnistä ratkaisujen myyntiin. (Roune ja Joki-Korpela 2008, 37).

Varsinkin markkinointistrategian tulee tukea ratkaisumyynnin onnistumista, koska markkinoinnin avulla luodaan asiakkaille ja muille sidosryhmille sitä tavoiteltua mielikuvaa yrityksen tarjonnasta. Cerasale ja Stone (2004, 171) esittävät, että markkinoinnilla täytyy pyrkiä luomaan samaa poikkeuksellista arvoa, mitä myyntihenkilöstö käyttää kilpailukeinoina omassa tehtävässään. Tähän näkemykseen viitaten

yrittäjien myynnin johdon täytyy saada sekä myynti- että markkinointiosastot toimimaan tavoitteellisesti saman toimintamallin mukaisesti.

Ratkaisumyynti on ajatustapa, ei vain myyjän tai yrityksen kyky. Ratkaisumyyntiä voidaan luoda ja myyntihenkilöstöä voidaan kouluttaa ratkaisumyynnin ammattilaisiksi. Ratkaisumyynnin sisäinen olemus on auttaa nykyistä tai mahdollista asiakasta toteuttamaan heidän strategiset visiot. (Kind 2007, 49).

Kuten muissakin myyntimalleissa myynnin johtamisella on tärkeä tehtävä ratkaisumyyntiin keskittyvän mallin suunnittelussa ja käytäntöön ottamisessa. Kun myyntihenkilöstöä ohjataan oikein ja tavoitteet ovat selkeät, niin silloin yrityksen omat strategiat ja asetetut tavoitteet ovat vaivattomammin saavutettavissa.

Kindin (2007, 49) mukaan ratkaisumyyntiin kuuluu se, että asiakkaalle voidaan konkreettisesti demonstroida kuinka tarjotun ratkaisun avulla asiakkaan liiketoiminta kasvaa tai kulut vähenee, toisin sanoen kannattavuus kehittyy positiivisesti. Lisäksi ratkaisujen myyjän tärkeimmät ominaisuudet ovat oikeiden kysymysten esittäminen ja asiakkaan kuunteleminen. Rounen ja Joki-Korpelan (2008, 18) näkemysten perusteella menestyminen ratkaisumyynnissä vaatii pohjoismaisia asenteita kuten, asiallisuutta ja perusrehellisuutta, pitkäjänteisyyttä, luotettavuutta sekä innovatiivisuutta ja uusien asioiden oppimista.

Kirjallisuuden perusteella myynnin lähestymistapoja on todella useita ja ne eivät välttämättä toimi kaikkien asiakkaiden ja tuotteiden kanssa hyvistä kokemuksista huolimatta. Berenin (1995, 22) kokemuksen mukaan potentiaalisista asiakkaista kannattaa yrittää tunnistaa ne, jotka olisivat vastaanottavaisia kyseiselle myynnin mallille ja saada selville mitkä ovat asiakkaan perimmäiset ostomotiivit ja mitkä asiat ovat asiakkaalle tärkeitä. Kun ne asiat ovat selvillä, asiakkaalle pystytään selittämään kuinka myyjän tuote tai palvelu vastaa asiakkaan tarpeisiin.

3.3. Konsultoiva myynti

Konsultoivalla myyntitavalla (eng. consultative selling) tavoitellaan parempaa tuottavuutta ja pyritään siirtämään keskustelu tuotteesta ja sen ominaisuuksista asiakkaan saamaan arvoon toimittajan tuotteiden tai palveluiden avulla. Tällä myyntimallilla pyritään myös aidosti kasvattamaan asiakkaan omaa liiketoimintaa. Toisin sanoen toimittaja ei vain tavoittele tuotteen tai palvelun myymistä asiakkaalleen, vaan toimittaja pyrkii aidosti auttamaan asiakastaan menestymään, jolloin molemmat osapuolet hyötyvät.

Myyntihenkilöstöllä on suuri rooli konsultoivan myyntimallin toteuttamisessa. Kuten Foster (2011, 14) kuvaa että, yksittäisen myyjän pitää toimia kuten konsultin. Ensiksi myyjä auttaa asiakasta määrittämään tarpeet, jonka jälkeen myyjä tarjoaa näihin tarpeisiin soveltuvaa ratkaisua,

sillä ajatuksella että asiakassuhteesta muodostuu pitkäaikainen ja molempien osapuolten osalta kannattava.

Hananin (2003,1) näkemyksen mukaan konsultoiva myynti vaatii täysin erilaisen strategian verrattuna perinteisempään toimittaja-strategiaan. Konsultoiva myynti tarkoittaa, että tuotteiden- ja palveluiden myynnistä siirrytään myymään positiivista vaikutusta asiakkaan liiketoimintaan ja tulokseen. Koska nämä vaikutukset ovat yleensä rahassa mitattavia, konsultoivalla myynnillä pyritään saamaan asiakkaalle parempi tulos.

Bennett (2006, 11) kirjoittaa konsultoivasta myynnistä niin, että se on lyhyesti määriteltynä tehokasta kyseenalaistamista, asiakkaan ongelmien ja haasteiden kuuntelua sekä asiakkaan tavoitteiden ymmärtämistä. Näiden asioiden selvittyä, esitetään asiakkaalle ratkaisu, joka on määritelty vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Asiakkaan tarpeiden mukaisilla ratkaisuilla pyritään saavuttamaan asiakkaan kanssa pitkäaikainen kumppanuus, jonka avulla asiakas saa parhaimmat mahdolliset tuotot.

Konsultoivaa myyntimallia voidaan katsoa myös asiakkaan näkökulmasta. Tästäkin perspektiivistä tarkasteltuna asiakasyymmärryksellä on tärkeä merkitys. Mantylan (1995,5) mielestä asian niin, että konsultatiivisesti toimivalta myyjältä odotetaan, että hän ajan kanssa selvittää mitä asiakas ja asiakasyritys haluaa ja tarvitsee. Myyjän pitää pystyä näyttämään kuinka tuote tai palvelu auttaa asiakasta menestymään. Asiakas myös odottaa että myynnin lisäksi kehittyä asiakkaan ja toimittajan välille luottamuksellinen suhde ja lisäksi asiakkaalle pitää taata jatkuva tuki jatkuvalla menestykselle.

Hanan (2003, 6) esittää, että jos asiakasyritys tekee oikeita ratkaisuja, heillä on mahdollisuus maksimoida tuotot. Tärkeätä on ymmärtää mihin halutaan yritystä ja sen tuotteita verrata. Perinteisesti vertailu käydään tuoteominaisuuksien välillä. Jos kilpailevien toimittajien tuotteet ovat samanlaiset ja ainoa ero on hinta, niin seuraavaksi keskustelu siirtyy alennuksiin, joka taas aiheuttaa paineita katetasoon. Sen sijaan vertailu voidaan siirtää arvoon, jonka asiakas saa valitsemalla tuotteen, jonka avulla asiakas pystyy itsekin menestymään ja erottautumaan. On oleellista ymmärtää, että asiakasyrityksetkin pyrkivät pärjäämään kilpailussa ja jos toimittajayritys pystyy siinä auttamaan, niin toimittajayritys pystyy asiakkaalle myös myymään.

Toiseksi pitää miettiä mille tasolle hinta asetetaan. Jos tuote on lähellä kilpailijan vastaavaa tai ei ole riittävän paljon vertailukohtaa parempi saavuttaakseen erottautuvuutta, tai se on jopa kilpailevaa tuotetta huonompi, niin tuotteelle asetettu hintataso laskee. Tämän sijaan hintaa voidaan ajatella sijoituksena, josta asiakasyritys saa parempaa tuottoa. Näin ollen kilpailu siirtyy käytäväksi sellaisiin asioihin, jolla asiakasyritys pystyisi tekemään eniten tuottoa itselleen. Toisin sanoen tuotteen hinta ei ole vain kulu, vaan se on tuottava sijoitus. Tähän tilanteeseen kun on päästy, niin keskustelua kilpailevien tuotteiden hinnoista ei tarvitse niinkään käydä.

Kolmanneksi on syytä tiedostaa kenen halutaan ostopäätöksen tekevän. Ostopäälliköt ostavat yleisesti ottaen tuotteet hintojen perusteella ja toinen ostoihin vaikuttava ryhmä on liiketoiminnoista vastaavat päälliköt, jotka eivät varsinaisesti osta, mutta he myyvät ehdotuksia asiakasyrityksen sisällä. Heidän ehdotukset yrityksen sisällä keskittyvät sellaisiin asioihin, joiden avulla yrityksen oma liiketoiminta kehittyisi. Perinteiset ostajat seuraavat kuluja tarkkaan ja heidän kanssaan neuvottelut pääsääntöisesti päätyvät hintoihin ja heidän katteisiin. Jolloin asiakasyritys pyrkii vain menestymään toimittajayrityksen kustannuksella. Sen sijaan myyjä voi tavoitella sellaista keskustelukumppania, joka pyrkii vaikuttamaan asiakasyrityksen sisällä markkinoimalla myyjän ehdotuksia. Niitä ehdotuksia, jotka auttavat asiakasyritystä menestymään.

Konsultoivassa myyntitavassa tavoitteena on auttaa asiakasta menestymään ja parantamaan tuottoja, eikä vakuuttaa asiakasta vain tuotteen tai palvelun ominaisuuksilla. Jotta myyjä voi toimia kuten konsultti, pitää hänen tuntea asiakkaiden tarpeet. Hanan (2003, 272) kirjoittaa että, tälle myyntitavalle on oleellista se, että myyjäyritys ja asiakasyritys rakentavat välilleen kumppanuussuhteen, joka täyttää seuraavat hyvän kumppanuuden tunnusmerkit:

- Molemmat haluavat kasvaa
- Asiakasyritys haluaa, että toimittajayritys auttaa heitä kasvamaan
- Kasvu, jonka asiakasyritys toimittajayritykseltä haluaa, on toimittajayrityksen normien mukainen
- Asiakasyritys saa myös toimittajayrityksen kasvamaan
- Asiakasyritykselle luotu kasvu johtaa lisäksi hyvään kumppanuuteen.

Konsultoiva myyntitapa on siinä suhteessa melko haastava, koska se vaatii kolmen eri tahon sitoutumisen asiaan. Ensiksi toimittajayrityksen pitää sisäistää strategisen linjauksen vaatimukset, myyjiltä vaaditaan paljon enemmän ja asiakasyrityksen pitää sitoutua kumppanuuteen ja yhteisiin tavoitteisiin. Myyjältä ja myynnin johdolta vaaditaan oikeanlaista asennetta, jotta konsultoivaa myyntiä voidaan onnistuneesti toteuttaa. Kuten Mantylan (1995, 9) näkemyksen mukaan myyjän täytyy jatkuvasti miettiä ja keskittyä toiminnoissaan siihen, että kuinka hän voi asiakasta auttaa menestymään.

Bennettin (2006, 148) mukaan konsultoivan myynnin haasteet ovat monesti kaupan päättämisessä ja myynninjälkeisissä asioissa. Liian usein keskitytään vain siihen mitä tapahtuu ennen kauppaa ja jälkihoito unohdetaan tai siihen edes keskitytä. Todellinen kumppanuus, mitä konsultoiva myynti mahdollistaa, on parhaimmillaan sitä että kaupan jälkeisiin asioihin keskitytään yhtä paljon kuin niihin asioihin, jotka ovat tärkeitä ennen kuin kauppa on tehty. Tällainen toimintamalli vaatii myynnin johdolta oikeanlaisten myyjien rekrytointia ja heidän ohjaamista toimimaan vastuullisesti kannattavan ja pitkäaikaisen kumppanuuden saavuttamiseksi valittujen asiakkaiden kanssa.

3.4. Arvomyynti

Arvomyynnissä tavoitteena ei enää ole tuotteiden, palveluiden tai ratkaisujen myyminen vaan tuottoja kasvattavien muutosten innovoiminen asiakkaan liiketoimintaan. Tällaiseen myyntiin vaadittavat valmiudet ovat tyystin erilaisia kuin myyntitoiminnon perinteisesti tarvitsemat. Menestyvältä myyjältä vaaditaankin vastedes enemmän liiketoimintajohtajan kuin perinteisen myyntitykin ominaisuuksia. (Kaario ym. 2004, 9).

Arvomyynti on myyntimalleista yksi yrityksestä pisimmälle ulottuvista malleista, jonka avulla pyritään saamaan tuotteita tai palveluita kaupaksi. Canada (2001, 69) kuvaa, että arvo on hyödyt vähennettynä kustannuksilla. Mielestäni Farber (2003, 14) määrittelee selkeästi arvomyynnin (eng. value-added selling tai value selling) siten, että sen sijaan, että myytäisiin vain tuotetta tai palvelua, myydään arvomyynnillä myydään kokonaisuutta, joka sisältää tuotteen laadun, asiakaspalvelun ja myyjän halun ratkaista asiakkaan ongelma. Jotta arvomyynti onnistuisi näitä edellä esitettyjen asioiden tulee toteutua. Arvomyynnillä yritys voi välttää hintakilpailuun ajautumisen.

Markkinoiden kypsyessä yritysten on löydettävä uusia ansaintalogiikkoja ja innovatiivisia tapoja parantaa asiakkaan liiketoimintaprosesseja. Nämä innovaatiot merkitsevät uusia arvonluontimahdollisuuksia. Myynnin tärkeimpänä tehtävänä on tunnistaa tällaiset mahdollisuudet asiakkaan prosessien kehittämiseen. Yritykset, jotka osaavat kehittää asiakkaan prosessia, saavat pitkän etumatkan kilpailijoihin nähden, koska kilpailijat keskittyvät todennäköisesti edelleen tarjoamaan ratkaisuja asiakkaan vanhaan toimintatapaan. Jos toimittaja pystyy tunnistamaan mahdollisuuden asiakkaan prosessien kehittämiseen ja sen lisäksi myös toimittamaan ratkaisun, jolla voidaan luoda odotettua arvoa, toimittajan roolista alkaa kehkeytyä luotettavan kumppanin rooli. (Kaario ym. 2004, 23).

Farber (2003, 14) ehdottaa viisi erilaista asiaa, jotka ovat arvomyynnille luonteenomaisia: 1. Kysy oikeita kysymyksiä, jotka antavat vastaukset asiakkaan todellisiin tarpeisiin. 2. Kuuntele. Joskus kuunteleminen on paras tapa myydä. Kun myyjä on saanut selville asiakkaan tärkeimmät mielipiteet, niiden perusteella on helpompi vastata asiakkaan tarpeisiin. 3. Anna asiakkaalle enemmän kuin hän odottaa. Kun asiakkaan kanssa on muodostunut vahva suhde, sitä harvemmin hinta on ratkaisevana tekijänä. 4. Ymmärrä ero kustannuksen ja hinnan välillä. Hinta on mikä yleensä maksetaan etupainotteisesti, mutta kustannus on se mikä maksetaan pidemmällä ajanjaksolla. Toisin sanoen tuote tai palvelu, jossa on korkeampi hinta, saattaa olla pidemmällä ajanjaksolla tarkasteltuna kustannustehokkaampi kuin edullisemman hinnan tuote tai palvelu. Tämä väittämä perustuu siihen, että korkeamman hinnan tuote tai palvelu antaa asiakkaalle mitä ilmeisemmin enemmän arvoa. 5. Jatka matkaa. Jos yrityksistä huolimatta asiakas ei pääse irti hintakeskeisyydestä, kannattaa asia jättää sikseen. Kaikkia asiakkaita ei kannata miellyttää hinnalla millä hyvänsä.

Myös Rosenthal (2001, 116) painottaa kuuntelemisen ja kyselemisen tärkeyttä arvomyynnin perustana. Kolmen selkeän syyn takia asiakkaalta kannattaa kysyä mitä asiakas odottaa tuotteen tai palvelun tarjoajalta, Ensiksi siten saadaan vahvistettua asiakkaan peruseriaatteen, joita sitten voidaan käyttää hyödyksi myynnissä. Toiseksi kysymyksillä asiakas saadaan ymmärtämään, että hän on tullut kuulluksi ja ymmärretyksi. Tällä on psykologinen vaikutus, jonka avulla luottamusta ja asiakassuhdetta rakennetaan. Ja kolmanneksi kysymyksillä asiakasta rohkaistaan kertomaan jopa oletettua enemmän, koska asiakas kokee, että myyjä on todella hänestä kiinnostunut.

Arvomyynti on strategia, jossa yksittäisen tuotteen merkitys kapenee ja arvon luomisen merkitys asiakkaalle korostuu. Myyntiargumentit eivät perustu tuotteisiin eivätkä asiakkaan tarpeiden tunnistamiseen. Myyjän on kyettävä toimittamaan positiivisia vaikutuksia asiakkaan liiketoiminnan tuloksiin ja myyjän profiili onkin lähempänä liiketoimintakonsulttia kuin tuoteasiantuntijaa, joten asiakkaan konsulttina toimiminen edellyttää syvällistä tietämystä asiakkaan liiketoiminnan ajureista ja mahdollisuuksista vaikuttaa asiakkaan liikevoittoihin. Arvomyynnissä kontaktit tulee luoda aina ylimpään johtoon asti, koska arvomyyjän on tunnettava asiakkaan liiketoimintaprosessit ja niiden johtamisesta vastaavat henkilöt. Arvomyynnissä menestyksen mittareita ovat uusien parannuksien innovoiminen prosessiin ja asiakkaan voittojen kasvattaminen. Luottamukseen perustuvan arvomyynnin neuvottelujen kohteena ei ole ostohinta, vaan niissä keskitytään toimittajan ehdottaman ratkaisun toteuttamisesta ja käytöstä pitkällä aikavälillä syntyvän arvon ymmärtämiseen. (Kaario ym. 2004, 35-37).

Useimmat asiakkaat eivät ole tänä päivänä valmiita maksamaan kilpailevasta tuotteesta korkeampaa hintaa, jos he eivät koe kalliimman tuotteen osalta mitään arvoa, joka on korkeampi kuin edullisemman tuotteen antama arvo. Myyjät ovat haastavan tilanteen edessä, koska heidän täytyy pystyä havainnollistamaan asiakkaille kuinka tuote tai palvelu luo näille arvoa, josta kannattaa maksaa hiukan enemmän. Jos tässä ei myyjät onnistu, on melkein pakko laskea tuotteen tai palvelun hintaa sille tasolle, jonka arvoiseksi asiakkaat sen kokevat. Arvon myyminen ei ole helppo tehtävä, sen takia on tärkeitä että myynnin johtamisen avulla arvomyynti pannaan täytäntöön myynti- ja markkinointihenkilöstölle. (Canada 2001, 70).

Canada (2001, 71) jatkaa, että myyntihenkilöstön täytyy katsoa yritystoimintaa laajemmin ja ymmärtää kuinka markkinointi, taloushallinto ja asiakkuuksien hallinta nivoutuu yhteen. Kun nämä vuorovaikutussuhteet ymmärretään, myyntihenkilöstö pystyy hyödyntämään ammattiosaamisensa siten, että asiakkaalle osataan luoda arvoa, jotta he ovat valmiit maksamaan tuotteesta tai palvelusta hiukan enemmän. Tämän laajemman perspektiivin vaativan ajattelumallin saaminen myyntihenkilöstön työskentelymalliksi vaatii myynnin johdolta esimerkillistä toimintaa ja opastusta.

Kilpailun kiristyminen vaatii yrityksiltä aina vain parempia tuotteita ja palveluita, mutta myös kilpailijoista erottavia toimintatapoja. Äärimmilleen vietyinä myyntitoiminnoilla pyritään vaikuttamaan asiakasyrityksen toimintojen ja prosessien kehittämiseen. Jotta se olisi mahdollista, pitää yrityksen tuntea asiakkaiden liiketoiminnot hyvinkin syvällisesti. Kaario ja ym. (2004, 23) näkemyksen mukaan arvomyynnin tärkeimpänä periaatteena toimivan myynnin osalta on tunnistaa mahdollisuudet asiakkaan prosessien kehittämiseen.

Asiakasyrityksen prosesseihin vaikuttaminen on haastava projekti, mutta jos yritys pääsee siihen tavoitteeseen myynnin menestymiselle on hyvät mahdollisuudet. Asiakasyritystä, joka on toiminut entuudestaan vahvasti määritellyn oman konseptin mukaisesti, on vaikea saada ajattelemaan toimintojaan myyjäyrityksen tavoitteiden mukaisesti. Eivätkä asiakasyritykset kovin helposti lähde avaamaan prosessejaan myyjille, ellei molemmat osapuolet yhdessä tavoittele selkeää kumppanuussuhdetta. Kumppanuussuhteessa arvomyynti toteutuu maksimaalisesti, koska molempien osapuolten fokuksena on silloin avainlukujen ja tuottojen parantaminen yhteisten motivaatioiden pohjalta. Tässä toimintamallissa myyjäyritys toimii prosessien kehittäjänä perustuen sen osaamiseen ja tarvittaviin suhdeverkostoihin.

Reillyn (2002, 62) näkemyksen mukaan arvomyynnin perusteet ovat helppo ymmärtää, mutta arvomyynnin ottaminen käytäntöön onkin sitten haastavampaa. Arvomyynnin yksi perusteista on tehdä ostaminen asiakkaan puolelta helpoksi. Se on helpommin sanottu kuin tehty. Myyntihenkilöstön innostunut asenne omia tuotteita tai palveluja kohtaan yhdessä kilpailijoista erottautumisen kanssa, muodostavat yritykselle arvomyynnin strategisen perustan.

Myynnin johtamisen näkökulmasta Reillyn mielipiteet ovat tärkeitä. Myynnin johtamisella pitää saada aikaiseksi myyntihenkilöstön keskuudessa innostunut ja ylpeä asenne omia tuotteita ja palveluita kohtaan. Jos yrityksen edustajat eivät usko myytäviin tuotteisiin, niin myynnille asetettujen tavoitteiden saavuttaminen hankaloituu.

Löytämällä tasapainon ideoiden ja kysymysten esittämisen sekä asiakkaan kuuntelemisen välillä, myyjien on helpompi viestiä asiakkaalle arvoista, joita yritys mahdollistaa ja myyjät pystyvät siten myymään tuotteita tai palveluja korkeammalla hinnalla. (Rosenthal 2011, 116).

Kirjallisuuden perusteella eri myyntimallien erot ovat osittain hyvinkin pieniä. Varsinkin ratkaisumyynti ja konsultoivamyynti on hyvinkin samankaltaisia myynnin toimintamalleja. Suurin ero tulee siitä kun siirrytään tuotemyynnistä, johonkin muuhun myyntitapaan, joissa palveluilla ja arvon tuottamisella on selvästi isompi merkitys kuin hinnalla ja tuoteominaisuuksilla. Seuraavaan taulukkoon on koostettu oleellisimman erot eri myyntimallien osalta:

Liiketoimintaan suunnitelmallisuutta

	Tuotemyynti	Ratkaisumyynti	Konsultoiva myynti	Arvomyynti
Fokus	Hinta ja ominaisuudet	Yksilöllinen ratkaisu	Asiakkaan menestyminen	Asiakkaan tuottojen kasvattaminen
Tavoite	Löytää asiakkaalle mahdollisimman kustannustehokas tuote tai palvelu, jonka ominaisuudet tyydyttävät asiakasta	Löytää asiakkaalle mahdollisimman hyvin hänen tarpeitaan tyydyttävä yksilöllinen ratkaisu	Tavoitellaan parempaa tuottavuutta ja pyritään siirtämään keskustelu tuotteesta ja sen ominaisuuksista asiakkaan saamaan arvoon toimittajan tuotteiden tai palveluiden avulla.	Tuottoja kasvattavien muutosten innovoiminen asiakkaan liiketoimintaan
Kaupan kohde	Standardi tuote	Monipuolinen ja asiakastarpeeseen räätälöity ratkaisu	Tuote, palvelu tai ratkaisu, joka tuo asiakkaalle arvoa	Myytävän tuotteesta tai palvelusta saatava arvo
Toimituksen sisältö	Tuotteita	Muutakin kuin tuotteita	Muutakin kuin tuotteita	Myös tuotteita
Markkinat	Massamarkkinat	Harvalukuinen määrä asiakkaita	Harvalukuinen määrä asiakkaita	Harvalukuinen määrä asiakkaita
Suurimmat haasteet	Kannattavuus ja säilyttää etumatka kilpailijoihin.	Asiakkaan luottamuksen saavuttaminen	Myyntitavan jalkauttaminen ja organisaation sitouttaminen	Myyjän kyky kuunnella ja kysyä asiakkaalta oikeita asioita
Myyntiprosessin kesto	Lyhyt	Keskipitkä	Pitkä	Pitkä
Neuvottelukumppani	Osto-osasto	Liiketoimintojen johto	Liiketoimintojen johto	Ylin johto
Menestyksen mittarit	Myyntivolyyymi ja -kate	Myyntivolyyymi ja tuotettu voitto	Myyntivolyyymi ja tuotettu voitto	Asiakkaan prosessien innovoiminen ja voittojen kasvattaminen
Palvelun rooli	Vähäinen	Suuri	Suuri	Suuri

Kuvio 10. Myyntimallien eroavaisuudet.

4 PALVELUT TUOTEKONSEPTIN TERÄVÖITTÄJÄNÄ

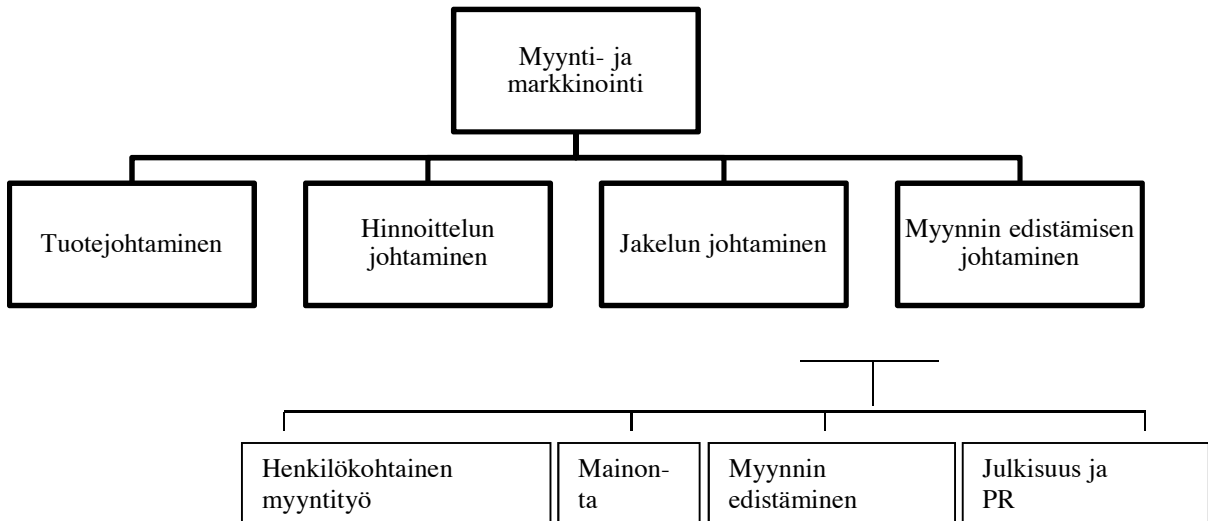
Yrityksen myynnin johdolla ja erityisesti myyntijohtajalla on vastuu siitä kuinka yrityksen myynti- ja markkinointitoimet hoidetaan organisaationa ja miten se näkyy myös yksittäisen myynti- ja markkinointiresurssin työssä. Tänä päivänä yritysmaailmassa myyntijohtajalta odotetaan paljon. Esimerkiksi rekrytointiyritys Mercuri Urvalin 27.02.2012 työpaikkailmoituksessa, myyntijohtajaa haetaan teollisuusyritykseen kuvauksella:

”...Vastaat myyntistrategian toteuttamisesta ja myynnin kokonaisvaltaisesta johtamisesta sekä sen kehittamisestä. Johtamisessasi toimit hands-on otteella tarttuen tilaisuuksiin ja toimien esimerkkinä muulle organisaatiolle. Pyrit kunnianhimoisiin myyntituloksiin lisäämällä myyntiaktiiviteettia, sparraamalla myyntitiimiäsi, kehittämällä tarjoomaa ja hakemalla lisäarvoa asiakkaille. Olet aktiivisesti yhteydessä asiakaskuntaan ja kykenet luomaan luottamukselliset suhteet rakennus- ja kiinteistöalan asiakkaisiin sekä alan sidosryhmiin. Vahvistat asemaamme markkinajohtajana hakemalla myyntiryhmäsi kanssa uusia asiakkuuksia sekä etsimällä tuotteillemme uusia sovellutuksia rakennusteollisuudesta. Raportoit toimitusjohtajalle. Haemme tehtävään myynnin ja myynnin johtamisen ammattilaista, jolla on näyttöjä myyntituloksista teollisessa ympäristössä ja kokemusta uusasiakashankinnasta sekä ratkaisulähtöisestä myynnistä...”.

Työpaikkailmoitus. Myyntijohtaja Parma Oy:lle. (Mercuri Urval, 2012).

Kyseisestä työpaikkailmoituksesta on syytä nostaa esiin muutamat asiat, jotka kuvastavat mielestäni hyvin nykyisiä haasteita ja tarpeita, joita muutkin kuin ilmoituksen takana oleva yritys kohtaa. Yrityksillä pitää olla menestyäkseen myyntistrategia, jonka johtamista myyntijohtaja vastaa. Asiakkaille pitää pystyä tarjoamaan tuotteiden lisäksi lisäarvoa ja ratkaisuja, jotka auttavat asiakasyritystä menestymään. Kyseiset asiat ovat yrityksen menestystekijöitä, joiden avulla yritys kilpailussa erottautuu. Myyntijohdon tulee ymmärtää näiden asioiden tärkeys ja kyetä saamaan koko organisaatio toimimaan samojen periaatteiden mukaisesti. Edellä esitetyn työpaikkailmoituksen mukaisiin lisäarvo- ja ratkaisulähtöisiin odotuksiin voidaan vastata kehittämällä tuotteiden ympärille palveluita palvelumalleja, joiden avulla yrityksen menestysmahdollisuudet paranevat.

Seuraavassa kaaviossa on esitetty Chunawallan (2009, 11) näkemys siitä, mistä osa-alueista myynti- ja markkinointi (eng. marketing) koostuu ja miten henkilökohtainen myyntityö siihen kokonaisuuteen asemoituu:



Kuvio 11. Henkilökohtaisen myyntityön sijoittuminen. (Chunawalla 2009,011).

Koska jokaisen yrityksen työntekijän on määrä toimia yrityksen tavoitteiden ja strategioiden mukaisesti, on oleellista että myynnin johto on mukana kehittämässä yrityksen ratkaisulähtöisiä palvelukonsepteja ja vastaamassa myös siitä, että varsinkin myyntihenkilöstö toimii määriteltyjen konseptien ja palvelumäärittelyjen mukaisesti henkilökohtaisessa myyntityössään. Palvelut voivat olla normaalia puhelimesta tai myyntikäynneillä tapahtuvaa asiakaspalvelua, myymälässä asiakkaille toteutettavaa suunnittelu- tai myyntipalvelua tai konkreettisemmin fyysisten tuotteiden huolto- ja asennuspalvelua. Yhtenäistä tekijä kaikille on se, että jakeluportaan asiakas tai loppukuluttaja saa samanlaista palvelua jokaiselta yrityksen työntekijältä, sen mukaisesti miten palvelu on määritelty kulloiseenkin asiakas- tai loppukuluttajarajapintaan. Tämän takia tarvitaan palveluiden määritelmät, joiden suunnitteluun, kehittämiseen ja seurantaan yrityksen myyntijohto osallistuu. Näin saadaan yritykselle yhtenäinen kulttuuri, jota henkilökohtaisella myyntityöllä toteutetaan jokaisen työntekijän toimesta.

Niin kuin Mehta (2008, 189) kirjassaan tuo esiin, että itse yrityksen ja yrityksen henkilöstön pitää keskittyä myyntiin sekä palveluun ja kaikki toiminnot täytyy suunnitella siten, että ne hyödyttävät asiakkaita ja työntekijöitä eivätkä ole myynnin ja asiakaspalvelun esteenä. Mehtan näkemykseen viitaten yrityksen palvelutavat ja -menetelmät pitää määritellä, jotta työntekijöiden on helpompi niiden avulla hoitaa asiakkaita siten, että asiakkaat siitä hyötyvät ja viime kädessä yrityksen menestymismahdollisuudet paranevat.

Palvelutarjonnan yleistyessä ei enää riitä, että teollisuusyritys panostaa palveluihin valmistettavien tuotteiden ohella. On panostettava omaleimaiseen ja yliverlaiseen palveluun. Näin korostuu asiakaspalvelutaitojen kehittäminen myös valmistavassa teollisuudessa. Sillä toimivan palvelusuhteen aikaansaaminen ja ylläpito vaativat uutta osaamista sekä palvelutapahtumaan osallistuvilta henkilöstöltä että palvelua tukevia toimintoja tuottavalta organisaatiolta. Kuten muotoilu

lisää valmistettavan tuotteen houkuttelevuutta, palvelutapaa voidaan ajatella palvelun muotoiluna eli palvelupaketin muovaamisena sellaiseen toimitusmuotoon, että se parantaa asiakastytyvyyttä. Fyysisten tuotteiden muotoilua pidetään jo itsestään selvyytensä. Palvelun toimittamisen muotoilu kilpailijoita paremmin on yksi keino erottautua kilpailijoista. (Rekola 2007, 11).

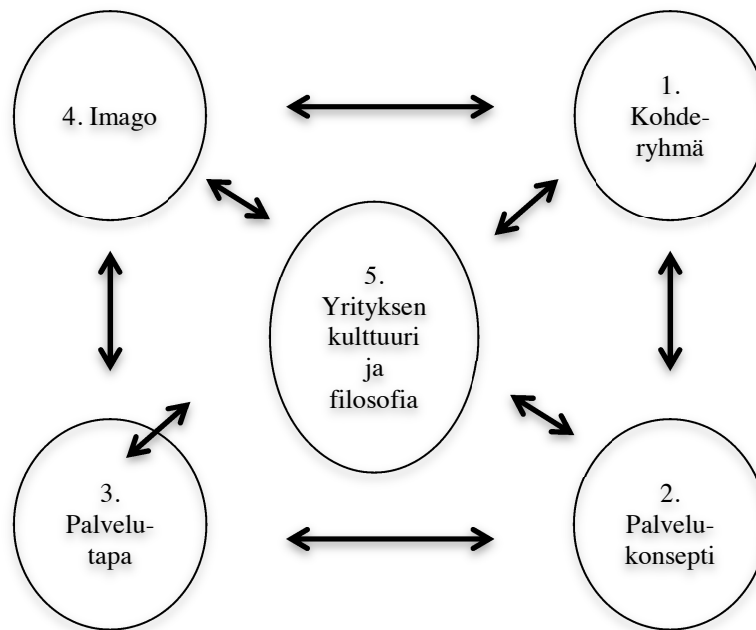
4.1. Palveluiden kehittäminen kilpailukyvyn saavuttamiseksi

Yritykset ovat muuttamassa toimintaa liiketoimintamalleista, joissa arvo tulee vain fyysistä tuotteista, liiketoimintamalleihin, joissa arvo tulee enemmän tai vähemmän aineettomista asioista, kuten palveluista, tietämyksestä ja suhteista. Palveluorientoituneessa liiketoimintamallissa, palvelut ovat keskeinen vaihdannan välinen, ja fyysiset tuotteet nähdään palvelua täydentävinä osina. Palveluiden kautta yrityksen on mahdollista saavuttaa merkittävää kilpailuetua ja lisäksi se luo monia taloudellisia hyötyjä, kuten mahdollisuuden veloittaa korkeampaa hintaa. (Ojasalo 2009, 216).

Palvelujen systemaattisen kehittämisen tavoitteena on luoda kilpailukykyistä, kannattavaa ja innovatiivista liiketoimintaa, jolla on mahdollisuuksia menestyä myös kansainvälisillä markkinoilla. Palvelujen kehittämisen lähtökohtana on yrityksen liiketoimintastrategia: näkemys siitä, miten yrityksen osaaminen ja resurssit saadaan parhaiten kytkettyä toimialan mahdollisuuksiin niin, että saavutetaan kasvua ja kannattavuutta. Kehitystyön päätarkoitus on luoda edellytykset palveluille, jotka asiakkaan mielestä tuottavat houkuttelevaa lisäarvoa. (Jaakkola, Orava & Varonen 2009, 3).

Palvelua voidaan tarkastella sekä tuottajan että kuluttajan näkökulmasta. Tuottajan kannalta palvelu on tapahtumien ja prosessien summa. Palveluun voi kuulua jokin konkreettinen fyysinen tuotos, mutta pääasiassa palvelu on immateriaalinen, asiakkaalle jonkin hyödyn tuottava toimenpiteiden sarja. Asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen ja tuo mukanaan tuottajalle hallitsemattoman osuuden. Asiakkaalle palvelun ostamien ja käyttämien voi olla ainutlaatuinen tapahtuma, täysin rutiininomainen jokapäiväinen välttämätön toimenpide tai jopa huomaamaton tapahtuma arjen keskellä. Palvelun käsitteen määrittelyssä asiakkaan rooli on ollut mukana alusta lähtien. Asiakas on nähty osana palvelun tuotantoprosessia ja järjestelmää, joka saa aikaan palvelun. Yritykset tekevät päätöksiä siitä, miten pitkälle asiakkaiden yksilöllisiä toiveita voidaan toteuttaa kannattavasti. (Kinnunen 2004, 7).

Yrityksen keskittyessä palveluihin ja palveluiden hallintaan (eng. service management) kilpailukyvyn huolehtimiseksi Normannin (1991, 46) näkemyksen mukaan on tarpeellista ensiksi tunnistaa pääasialliset taustatekijät, jotka mahdollistavat menestymisen palveluiden avulla, ja heijastaa ne sitten yrityksen johtamiskulttuuriin ja sitä kautta koko organisaation tietoisuuteen.



Kuvio 11. Palveluiden hallintajärjestelmä. (Normann 1991, 46).

Normann (1991, 46-47) avaa kuviossa 11. esiintuomansa viisi palveluiden hallintaan liittyvää pääosa-aluetta seuraavasti:

1. Kohderyhmä

Kohderyhmä viittaa niihin tiettyihin asiakkaisiin, joille koko palvelujärjestelmä on suunnattu.

2. Palvelukonsepti

Palvelukonsepti muodostaa ne hyödyt, jotka yritys kohderyhmän mukaisille asiakkaille tarjoaa. Osa hyödyistä on aineellisia ja osa emotionaalisempia.

3. Palvelutapa

Palvelutapa on verrattavissa fyysisen tuotteen tuotantoon ja jakeluun. Palvelutapa suunniteltu ja muotoiltu yrityksen yksilöllinen ja innovatiivinen tapa toimittaa palvelua, joka voidaan jakaa alaosiin:

a) Henkilöstö

Menestyäkseen palveluiden toimittamisessa, yrityksen pitää kehittää ja keskittyä henkilöstöresursseihin.

b) Asiakkaat

Asiakkailla on suuri rooli, koska he eivät pelkästään vastaanota palveluita, vaan he ovat osa palveluiden tuottamista ja niiden toimittamista. Asiakkaat pitää valita

ja heitä tule kohdella yhtä huolella kuin yrityksen työntekijöitä.

c) Teknologia ja tukitoiminnot

Vaikka palvelut ovat yleisesti ottaen henkilökeskeisiä, ne yleensä vaativat myös pääomaa ja laitteita. Varsinkin informaatioteknologian merkitys tulee olemaan huomattava palveluiden tuottamisessa.

4. Imago

Imago on informaatioväline, jonka avulla yrityksen johto pystyy vaikuttamaan henkilöstöön, asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Yrityksen imago riippuu pääsääntöisesti siitä, mitä yritys oikeastaan tarjoaa ja ketkä ovat sen asiakkaita.

5. Yrityksen kulttuuri ja filosofia

Yrityksen kulttuuri ja filosofia käsittävät ne yleiset periaatteet, kuinka palveluja tuotetaan ja toimitetaan, mitkä ovat asiakkaiden hyödyt niistä sekä tärkeimpänä miten yritys palveluita valvoo, ylläpitää ja kehittää. Kun ensiluokkainen palvelukonsepti on kerran luotu, pidemmän ajanjakson menestymisen kannalta kaikista osa-alueista ratkaisevin on yrityksen kulttuuri ja filosofia, jotka muodostavat ja piristävät arvoja ja luonteita mitä yritys edustaa.

Palvelun käsitettä tuotenäkökulmasta lähestyttäessä voidaan tukeutua Äyvärin, Suvannon & Vitikaisen (1995, 65-68) näkemyksiin palveluiden erityispiirteistä ja eroista fyysiseen tuotteeseen:

1. Palvelu on abstrakti, aineeton.

Teollisuus tuottaa konkreettisia tuotteita, jotka ovat selvästi havaittavia ja käsin kosketeltavia. Vaikka palveluakin hyvin usein kutsutaan ”tuotteeksi”, siitä on valta osa jotain muuta kuin konkreettista.

2. Palvelu on tapahtuma, sen vakiointi on vaikeaa.

Teollisuudessa tuotteilla on selkeät standardit. Tuotteiden tulee olla tietyn kokoisia, pituisia, painoisia, värisiä jne. Palveluhenkilöstön kannalta jokainen asiakas on erilainen. Sama henkilökään ei aina tule hoitamaan samanlaista asiaa, eikä hän ole aina samassa mielentilassa. Palvelun standardointi ei ole helppoa. Mahdotonta se ei kuitenkaan ole.

3. Palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti

Teollisuusyritys valmistaa tuotteitaan tehtaassa, joka useimmiten sijaitsee satojen ellei tuhansien kilometrien päässä kuluttajista. Palvelujen osalta perusasetelma on ihan toinen. Asiakas tulee sisään ”palvelutehtaaseen”, jossa yrityksen edustaja palvelua tuottaa. Tuotanto ja kulutus tapahtuvat siis samanaikaisesti, ja asiakkaat itse osallistuvat usein keskeisesti palvelun tuottamiseen.

4. Palvelua ei voi varastoida.

Teollinen yritys voi valmistaa tuotteitaan läpi vuorokauden. Palvelua taas ei voi varastoida. Palveluiden kysynnän ajankohta vaihtelee huomattavasti ja palvelua tuottavaa henkilöstöä tarvitaan juuri silloin kun asiakkaat palvelua tarvitsevat.

5. Laadunvalvonta on vaikeaa.

Teollinen yritys voi laaduntarkkailuosastollaan tarkistuttaa vaikkapa jokaisen valmistamansa tuotteen laadun. Palvelun laatua on luonnollisesti paljon vaikeampi tarkkailla. Kuitenkin se on yhtä tärkeää kuin teollisuus tuotteiden laadun tarkkailu.

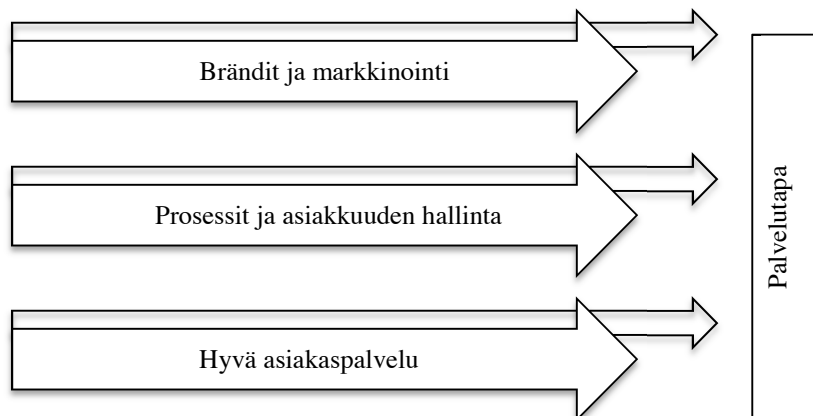
Koska palvelu on tuote, jota on hankala vakioida, kannattaa ottaa huomioon Äyvärin ym. (1995, 68-69) näkemys, että palveluihin panostavan yrityksen on välttämätöntä liikeidean avulla määritellä ja saattaa konkreettisesti ja tiiviissä muodossa henkilöstölle mahdollisimman tarkkaan, millaisia palveluita se pyrkii tuottamaan asiakkailleen.

4.2. Palvelun tuotteistaminen

Onnistuneen palvelutuotteen kehityksen jälkeen, tulee keskittyä uuden tai uudistetun tuotteen/palvelun tuotteistamiseen eli kaupallistamiseen. On oleellista ottaa huomioon, että tuotteistaminen liittyy voimakkaasti fyysisen tuotteen lisäksi palvelun ja palvelutavan tuotteistamiseen. Kuten Raatikainen (2008, 64) asian kuvaa seuraavasti: ”tuotteistaminen on tuotekehittelyä, jossa useimmiten taustalla on jollekin asiakkaalle räätälöitynä tehty palvelu, tuote tai ohjelma. Usein puhutaankin tuotepaketeista, joka voi sisältää itse tuotteen tai palvelun ja siihen liittyvän tuotetuen. Käsitettä tuotteistaminen käytetään kun palveluista kehitetään selkeitä palvelukokonaisuuksia tai –prosesseja.”

Yrityksen palvelutapaan vaikuttavat monet asiat ja ne tulee ottaa siten huomioon palvelutavan kehittämissä. Mikäli palvelutapa kehitetään vailla kokonaiskäsitystä, on suuri riski että, rakennetusta mallista on enemmän haittaa kuin hyötyä. Rekolan (2007, 77) näkemyksen mukaan palvelutapaan vaikuttavia asioita ovat brandi, markkinointi, prosessit ja asiakkuuden hallinta sekä hyvä asiakaspalvelu. Hyvän asiakaspalvelun peruseriaatteet ovat universaaleja, mutta yrityksen pitää kuitenkin päättää mitä hyvä asiakaspalvelu sen kohdalla tarkoittaa. Palvelutavalla pyritään asiakaspalveluprosessien tehostamiseen. Se on

kiinni siitä, millaisia prosesseja palvelun tuottamiseen tarvitaan. Palvelutapastrategian tulee puolestaan sekä perustua markkinointistrategiaan että ilmentää sitä käytännössä.



Kuvio 12. Palvelutavan lähtökohtia. (Rekola 2007, 77).

Asiakstarpeiden ymmärtämisen tärkeys tulee esiin myös tuotteistuksen osalta, joten sen tärkeyttä menestyvän liiketoiminnan yhtenä tärkeimmistä perusasioista ei voi liikaa korostaa. ”Tuotteistuksen lähtökohtana on asiakasstrategian pohjalta määritelty tuote- ja tuotekehitysstrategia sekä tuotekehitysprosessi. Tuotteistus on siten tuote- ja tuotekehitysstrategian käytännön toteutusta. Tuotteistus lähtee yleensä liikkeelle siitä, että määritellään yrityksen ydinosaaminen ja osaamisalueet”. (Vahvaselkä 2004, 45.)

Ropen (2005, 211) mukaan yhä suurempi osa kaupatuista hyödykkeistä on palveluiksi luonnehdittuja. Perinteisesti tuotteistamisella ymmärretään jonkin fyysisen tuotteen kaupallistamista. Sen lisäksi tuotteistamisella voidaan keskittyä myös ydintuotteen ympärille rakennettavien aineettomien palveluiden tuotteistamiseen markkinoiden tarpeisiin. Palveluun keskittyminen yritysten kilpailukyvyyn vahvistamiseksi on ollut näkyvissä jo jonkin aikaan. Kuten Haapanen & Vepsäläinen (1999, 64) asian ilmaisevat: ”viimeisen vuosikymmenen aikana erilaisten kauppakonseptien ja palveluiden tarjoajien määrä on kasvanut ja monipuolistunut. Tuotteiden jakelukanavat ovat erottuneet toisistaan esimerkiksi hinnan, laadun, tuotevalikoiman tai palvelutason perusteella”. Yhä kiristyvässä kilpailussa ja asiakkaiden vaatimusten kasvaessa palveluiden merkitys korostuu yritysten menestymisen tukijalkana. Palvelun käsitettä mietittäessä on oleellista ymmärtää, että palvelu on melko useasti osa fyysistä tuotetta eikä vain irrallinen toiminto jonka asiakas voi ostaa. ”Palvelutuote ei tarkoita sitä, että tavartuotteissa ei olisi palvelua tai että palvelutuotteessa ei olisi fyysisiä elementtejä” (Rope, 2005, 212).

Rissanen (2005, 18) määrittelee palvelun seuraavasti: ”Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvästä tai materiaalin säästönä jne”. Eli

palvelu voidaan kokea monella eri tavalla, mutta yhtenäistävänä tekijänä on asiakkaan näkökulmasta lisäarvon saaminen itse ydintuotteen rinnalle. Kinnusen (2004, 7) määritelmän mukaan palveluun voi kuulua jokin konkreettinen fyysinen tuotos, mutta pääasiassa palvelu on immateriaalinen, asiakkaalle jonkin hyödyn tuottava toimenpiteiden sarja.

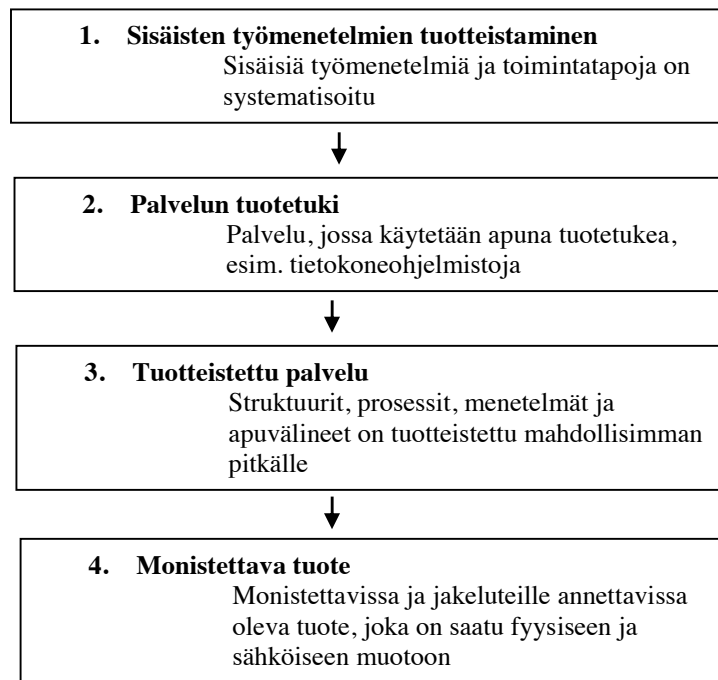
Palvelun merkitystä korostamalla fyysisen tuotteen myyntimahdollisuuksien parantamiseksi tavoitellaan sitä, että asiakas olisi valmis maksamaan tuotteen valmistukseen kuluvan materiaalin ja ajan lisäksi myös osaamisesta, esimerkiksi suunnittelusta, ratkaisun löytämisestä ja prosessin hallinnasta. Rope (2005, 219) kuvaa asian niin, että silloin kyse ei olekaan pelkästä työstä, vaan erityisesti osaamisesta, jolloin maksuperusteeksi muuttuukin käytettävän ajan sijasta se hyöty, mikä tekemisestä on saatavissa.

Jorma Sipilä (1996, 12) määrittelee asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen siten, että sen keskeisenä tavoitteena on parantaa oman työn vaikuttavuutta ja asiakashyötyjä. Tuotteistuksen kautta hyvät asiantuntijat voivat tehdä paljon enemmän yhteiskunnan ja inhimillisen elämän hyväksi. Näiden hyötyjen ohella tuotteistamista pitää käsitellä viimeisempänä tuotekehitysprojektin askeleena.

Ihan samalla tavalla kuin on yrityksen strategian tai myyntimallienkin kanssa, myös palvelutapa pitää ottaa käyttöön. Muuten kaikki siihen menneet panostukset ovat olleet tuhraan. Rekolan (2007, 111) listauksen mukaan onnistuneen palvelutavan käyttöönoton edellytyksiä ovat:

- Motivointi
- Selkeät toimintamallit asioille, joihin ne voidaan rakentaa
- Koko yrityksen osallistuminen prosessiin
- Perusajatus kunnossa
- Realistiset tavoitteet
- Jälkiseuranta
- Joustavuus
- Ei riitä, että palvelutapa on kuvattu ja kirjattu

Tuotteistamisen käsitettä pohdittaessa voidaan pohjautua Sipilän (1996,12) näkemykseen että, tuotteistus on ajattelutapa ja se on tuote- ja tuotekehitysstrategian käytännön toteutus. Tuotteistus voi olla eriasteista ja se voi edetä vaiheittain. Voidaan kehittää sisäistä työ- ja toimintamenetelmiä ja asiakastilanteisiin voidaan kehittää palvelua nopeuttavia ja tehostavia apuvälineitä ja menetelmiä.



Kuvio 13. Tuotteistamisen asteet. (Sipilä 1996,13).

Kuten edellä esitetystä Sipilän kaaviosta voidaan todeta, että tuotteistusprosessin lähtökohtana on ensiksi sisäisten työmenetelmien systematisointi. Palvelun onnistumisen edellytys on, että palvelun tarjoaja toimii määriteltyjen menetelmien mukaisesti, ennen kuin sitä voidaan lanseerata käyttöön. Sipilä (1996,47) ilmaisee asian, että sisäisen toiminnan systematisointi on edellytys ulkoiselle tuotteistamiselle. Tuotteistamisella ei tavoitella pelkästään tuotteen tai palvelun tarjoajan ja jakelutien välistä terävää toimintaa, vaan sen päällimmäisenä tavoitteena on kaupallinen menestys. Sipilän (1996,19) mukaan asiakas tunnistaa tuotteistetun palvelun paremmin tarjonnasta, siihen on helpompi ja nopeampi perehtyä ja sitä on helpompi verrata muihin palveluihin. Tuotteistaminen helpottaa siten asiakkaan valintaa ja ostopäätöstä.

Kun fyysisen tuotteen ympärille on lisätuna mietitty ja konseptoitu palveluominaisuus, pitää sekin brändätä niin kuin itse tuotekin, jotta kaikki elementit saadaan hyödynnettyä hinnoittelussa. Rope (2005, 19) kirjoittaa, että myös mielikuvallisen tuotteen arvon rakentamisen tulee sisältyä siihen työprosessiin, mitä tuotteistuksessa tehdään.

Asiakkaiden tarpeiden ja markkinoiden kehittyessä tuotekehityksen johtamisessa tulee ottaa mukaan myös palveluiden kehittäminen. Tikkanen (2007, 37) tuo tämän asian esille siten, tuotekehityksen myötä syntyvät innovatiiviset ratkaisut voivat myös olla luomassa kokonaan uudenlaisia tarjoamia ja markkinoita näiden ympärille. Tikkanen jatkaa vielä, että tuotekehityksen johtaminen voi tähdätä olemassa olevan tarjoaman eli tuotteiden ja/tai palveluiden jatkuvaan parantamiseen tai kokonaan tai osittain uusien tuotteiden/palveluiden kehittämiseen.

Kotler ja Keller (2005, 372) jakavat asiakkaan arvohierarkian tuotteen osalta viiteen eri tasoon. Ydinhyöty (eng. core benefit) on se tarpeen

tydyttämisen perustaso, minkä takia asiakas tuotetta tai palvelua on ostamassa. Yleinen tuotetaso (eng. basic product) pitää sisällään tuotteen välttämättömät perusominaisuudet. Odotettu tuotetaso (eng. expected product) tarkoittaa taas sitä, mitä asiakkaat normaalisti siltä odottavat. Neljäs taso, täydennetty tuote (eng. augmented product) pitää sisällään ominaisuuksia ja palveluita, joilla ylitetään asiakkaan odotukset ja erotutaan kilpailijoista. Korkein tuotetaso, potentiaalinen tuote (eng. potential product) pitää sisällään kaikki mahdolliset ominaisuudet, jotka ovat tulevaisuudessa mahdollisia. Vahvaselän (2004, 45) mukaan palvelut voidaan konkretisoida vastaavan hierarkian mukaisesti, siten että asiakkaalle voidaan räätälöidä sopiva tuote(palvelu).

4.3. Palvelun innovointi ja palvelutavan konseptointi

Van Der Kar ja Verbraeck (2008, 27) määrittelevät palvelukonseptin (eng. the service concept) lyhyesti siten, että palvelukonsepti on erillaisista arvolupaus, joka vastaa loppukäyttäjän tarpeisiin.

Kun yritys ei näe hinnalla kilpailua mielekkääksi ja taloudellisesti kannattavaksi strategiaksi, palvelun konseptoinnilla saadaan asiakkaat antamaan arvoa muuhunkin kuin hinta- ja tuoteominaisuuksiin. ”Palvelukonsepti on ajatusmalli siitä, miten asiakkaalle tuotetaan arvoa. Puhutaan myös palveluajatuksista. Kun palvelukonseptiin liitetään tarpeelliset tietojärjestelmät, työvälineet, tarvikkeet ja osaavia innostuneita ihmisiä, syntyy palvelua. Siitä asiakas maksaa. Hyvin toimiva palvelukonsepti tuottaa iloa asiakkaille, työntekijöille ja omistajille.” (Pitkänen 2006, 171.)

Palvelu –terminä ja –toimintamallina sisältää kirjallisuudessa erilaisia määritelmiä. Rekolan (2007, 7) määritelmien mukaan ”palvelutapa” on palvelujen tuottamisen toimintamalli ja se yhdistää palvelutapahtumien asiakasvuorovaikutukseen kaikki asiakkaille näkyvät palveluun liittyvät toiminnot ja ”palvelukonsepti” on palvelun perusajatus eli se, mistä palvelussa on kyse.

Palveluiden konseptoinnilla ja –tuotteistamisella tavoitellaan sitä, että myyjä tietää mitä hän on myymässä ja asiakas sitä kautta ymmärtää helpommin mitä hän on ostamassa ja kokonaisuus täydentyy laadukkaalla asiakaspalvelulla. Tämän tavoitteen saavuttaminen vaatii eri tehtävien mallintamista.

Asiantuntijan työ on parhaimmillaan uutta luovaa, ainutkertaista ongelmien ratkaisua ja yleensä hyvin abstraktia. Jotta asiantuntijaorganisaatiossa voidaan mahdollisimman tehokkaasti hyödyntää tällainen työ, niin kaikki työ, prosessit ja tuotokset kannattaa tavalla tai toisella mallintaa, dokumentoida, tuotteistaa ja monistaa, eli muuttaa rahaksi. (Vahvaselkä 2004, 44.)

Yrityksen kaikilla toiminnoilla tulee olla jonkinlainen strategia, joka määrittelee toimintamallin ja tavoitteet. Rekolan (2008, 16) kuvauksen mukaan palvelutapastrategian perustana on omaleimainen, muista

kilpailijoista erottuva palvelustrategia, joka käsittelee mm. seuraavia asioita:

- Palvelutoiminnan vahvuudet
- Palvelutoiminnan painopistealueet
- Käytettävissä olevat resurssit
- Yrityksen palveluimago
- Yrityksen palveluarvot

Ydintuotteen ympärille rakennettava palvelu pitää suunnitella ja testata samalla lailla kuin itse fyysinen tuotekin, ennen kuin sitä kannattaa kaupallistaa markkinoille. Palvelutuotteen suunnittelu sisältää useita eri vaiheita. Äyväri, Suvanto ja Vitikainen (1995, 102-103) jakavat suunnittelun seuraaviin vaiheisiin:

1. Ideointi
2. Ideoiden seulonta
3. Palvelukonseptin kehittäminen ja testaus
4. Taloudellinen analyysi
5. Kehittämisvaihe; palvelukonseptista valmiiksi palveluksi
6. Koemarkkinointi ja
7. Kaupallistaminen

Palvelutuotteen suunnittelussa kannattaa noudattaa Äyväri ym. (1995, 103-105) jaottelua ja tämän jaottelun sisältöä. Suunnittelu käynnistyy uusien markkinointimahdollisuuksien ja palvelutuoteideoiden etsimisestä. Seulontavaiheen tarkoituksena on löytää järkevät ideat jatkokehittelyä varten. Seulontavaiheesta jatkoon valitut ideat jalostetaan palvelukonseptiksi; minkälaista palvelua idea merkitsee kuluttajan tai asiakasyrityksen näkökulmasta katsottuna. Seuraavaksi tarkastellaan valittujen ideoiden kannattavuus pidemmällä aikavälillä. Kun palvelukonsepti on todettu hyväksi myös taloudellisen tarkastelun jälkeen, on investoitava tarvittaviin asioihin. Näitä ovat tietojärjestelmät, laitteet ja palveluun liittyviin näkyvät elementit, kuten esitteet. Investointien jälkeen on koemarkkinoinnin vuoro ennen viimeistä, lanseerausvaihetta. Kaupallistamisvaiheeseen kuuluu sisäinen markkinointi yrityksen kaikille työntekijöille ja sen jälkeen siitä tiedotetaan asiakkaita markkinointiviestinnän keinoin.

”Erilaisuus tarkoittaa sitä, ettei ole samanlainen. Ainutlaatuinen yritys on ainoa lajissaan. Sinun on siis etsittävä jotakin, joka erottaa sinut kilpailijoistasi. Sinun on kuitenkin ymmärrettävä, ettei erilaisuutesi tarvitse välttämättä liittyä itse tuotteeseen.” (Trout & Hafren 2003, 90.)

Palvelutapa antaa tietoisien, suunnitellun, tavoitteellisen ja yhtenäisen muodon tutuille käytännön palvelutehtäville. Onnistuessaan se on omintakeinen ja oivallinen väline kilpailijoista erottautumiseen, ja samankaltaistaa asiakaskokemuksen riippumatta siitä, mikä toimipiste tai kuka henkilöistä palvelun tuottaa ja toimittaa. Palvelutapa puuttuu siihen, miten asioita tehdään ja sen tavoitteena on entistä sitoutuneempi asiakas. Lisäksi palvelutapa täydentää teknistä ammattiosaamista. Palvelutapa tuo

pysyvää, vaikeasti kopioitavaa kilpailuetua ja yhdenmukaistaa yrityksen jakelijoiden, alihankkijoiden ja oman toiminnan asiakkaan silmissä. Palvelutapa on jokapäiväinen toimintatapa ja käytännön toimintamalli. Se muodostuu lopullisesti vasta, kun asiakaskontaktissa olevat ihmiset koulutetaan ja perehdytetään yrityksen palvelutapaan ja he alkavat toteuttaa sitä käytännössä. (Rekola 2007, 9).

Palveluiden innovoinnin ja kehittämisen prosessi alkaa yleensä alustavalla ongelmien analysoinnilla ja liiketoiminnan ymmärryksen saavuttamisella. Onko mm. asiakkaiden keskuudessa tai liiketoiminta-alueella tapahtunut muutoksia. Näihin tietoihin perustuen, yrityksen strategiaa kehitetään, jotta palveluilla voidaan esiin tulleisiin asioihin vastata. Organisaatiolle on tärkeätä esittää selkeä visio yrityksen tavoitteista ja strategioista. Palveluihin keskittyvä strategia vaikuttaa organisaation asenteisiin ja kulttuuriin, koska arvoa luodaan asiakkaille palveluiden avulla. Oleellista on tietää yrityksen tämän hetkinen tilanne ja toimintamalli, ketkä ovat asiakkaat, mitä asiakkaille tarjotaan ja kuinka yritys on nykyiseen tilanteeseen tullut. Lisäksi on tärkeätä ymmärtää kuinka kannattavaa nykyinen toiminta on, kuin yritys toimii suhteessa kilpailijoihin ja mitkä ovat yrityksen pääasialliset osaamiset ja vahvuudet. Palveluiden kehittäminen perustuu pohjimmiltaan asiakkaiden vaatimusten ja markkinoiden trendien muutoksiin. Asiakkaiden ymmärtäminen on kriittistä, koska asiakkaat ja heidän päätökset ovat yrityksen kaikkien tulojen taustalla. (Ojapalo 2009, 216-219).

4.4. Palvelumuotoilu osana palveluiden konseptointia

Perinteisemmän palvelujen kehittämisen rinnalle on tullut uusi ala, jota nimitetään palvelumuotoiluksi. Palvelumuotoilu on osa tuotekehitysprosessia, jossa painopiste on siirtynyt uusien ideoiden muokkaamiseen asiakkaiden kanssa tehdyn luovan työn pohjalta. Ideat kuvataan visuaalisesti: kuvakertomuksien, videoiden tai piirrosten avulla. Tällä tavoin palvelun kehittäjiä on helppo ymmärtää, mistä palvelussa on kysymys (Miettinen, 2011, 21).

Niin kuin Keinonen ja Jääskö (2003, 19) tuovat esiin, tuotesuunnittelu on totuttu liittämään tuotteiden valmistukseen. Tuotteet täyttävät käyttäjien tarpeita ja niiden vaihdannan varaan rakentuu liiketoimintaa. Suunnittelu on tuotantoa tukevaa toimintaa, joka palvelee yhteiskunnan hyvinvointia luovaa hyödykkeiden ja palveluiden tuotantoa.

Teoksessa *Innovative Conceptual Design: Theory & Application of Parameter Analysis*, Kroll, Kondoor & Jansson (2001, 5), esittävät että teollinen muotoilu koostuu aina jossain muodossa seuraavanlaisista vaiheista:

1. Tarpeiden tunnistamiseen ja analysoinnin vaihe
2. Vaihe, jossa luodaan uusia ideoita tarpeiden tyydyttämiseksi
3. Toimet, joiden avulla konsepti muokataan tuotteeksi tai ratkaisuksi
4. Vaihe, jossa yksityiskohdat viimeistellään

Palveluiden muotoiluun liittyy vahvasti samansuuntaisia vaiheita. Miettisen (2001, 33) kirjassa esitetyssä Magerin palvelumuotoilun prosessissa on myös neljä vaihetta:

1. Palveluratkaisujen tutkiminen – tunnistetaan palvelujärjestelmään vaikuttavia tekijöitä, käyttäjien tarpeet ja kokemukset palvelusta. Tämän tiedon arviointi muodostaa pohjan seuraavalle vaiheelle
2. Uusien ratkaisujen luominen – vaiheessa tuotetaan ideoita ja tehdään yhteissuunnittelua käyttäjien kanssa parhaan mahdollisen palveluratkaisun tuottamiseksi.
3. Arviointi-vaiheessa käytetään palvelusta tehtyjä koemalleja ja arvioidaan niitä käyttäjien hyväksi olemassa olevaa strategiaa, palveluportfoliota (-valikoimaa) sekä toteutetaan asiakastutkimusta, jossa haetaan tietoa mahdollisen palvelun käyttämisestä.
4. Toteutus-vaiheessa testattu palvelu viedään käytäntöön. Tässä vaaditaan organisaation prosessien tuntemusta, koulutusta ja mahdollisesti erilaisia IT-ratkaisuja.

The Guardian lehden internetsivujen palvelumuotoilua esittelevässä Experience matters –artikkelissa Gaynor Aaltonen(2010) muotoilee, että itse tuotteen ohella palvelu on se mikä erottaa kilpailijat toisistaan. Hän jatkaa samassa artikkelissa että palvelumuotoilu (eng. service design tai design for service) on suhteellisen uusi tiedonala, mikä vastaa kysymykseen millainen pitää asiakaskokemuksen olla. Kotlerin ja Kellerin (2005, 402) näkemyksen mukaan palvelu on mikä tahansa aineeton toiminto tai hyöty, mikä voidaan tarjota asiakkaalle ilman että se johtaa minkään omistusoikeuteen.

Koskisen (2009, 22) näkemyksen mukaan palvelumuotoilu on osa organisaationallista brändin ja palvelubrändin kehittämistä ja se koostuu seuraavanlaisista asioista:

- Palvelumuotoilun ympäristö liittyy kommunikaatioon sen monissa muodoissa
- Palvelumuotoilun prosessin ovat yhteydessä eri kommunikaatiomateriaaleihin(internet-sivut, esitteet ja muuta markkinointimateriaalit)
- Henkilökunnan kommunikaatioosaamisen kehittäminen (henkilökohtaiset kommunikaatiotaidot, pukeutuminen jne.)

5 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA TAVOITTEELLISEN LIIKETOIMINNAN PERUSTANA

5.1. Liiketoimintasuunnitelman tarve

Monet uudet liiketoiminnot epäonnistuvat ensimmäisten 3-5 vuoden aikana. Useat eri asiat ovat vaikuttamassa siihen että, menestystä ei saavuteta. Varsinkin aloittavien yritysten osalta, yhtenä syynä siihen on liiketoimintasuunnitelman puuttuminen. Liiketoimintasuunnitelma (eng. business plan) palvelee moniin tärkeisiin asioihin sekä aloittavan että olemassa olevan yrityksen osalta. Ensinnäkin se ohjaa kuinka yritys toimii lanseerauksen ja markkinoille tulon jälkeen. Toiseksi liiketoimintasuunnitelmaan on kirjattu strategiat kuinka yritykselle asetetut tavoitteet tullaan saavuttamaan ja kuinka kehitystä tullaan mittaamaan. Ja lopuksi liiketoimintasuunnitelmaa voidaan käyttää pankkien ja potentiaalisten investoijien vakuuttamiseksi. Näiden syiden takia liiketoimintasuunnitelma on uuden yrityksen tärkein dokumentti. (Sellars 2009, 4).

Liiketoimintasuunnitelman tärkeys heijastuu selvästi sekä yrityksen myyntijohtoon että myynnin henkilöstöön. Myyntijohtajan on helpompi johtaa organisaatiotaan ja organisaation on helpompi ymmärtää esimiästään ja yrityksen tavoitteita, kun toiminta nojaa voimassa olevaan liiketoimintasuunnitelmaan, jossa tärkeät strategiat on kirjattuna. Viitaten Rouneen ja Joki-Korpelan (2008, 52) teoksessa esitettyihin näkemyksiin. Strategiavalinnat ohjaavat tuotekehitystä, tuotannon kehittämistä ja ennen kaikkea asiakasohjautuvuutta ja jakelukanavavalintoja. Ilman kohderyhmävalintoja ja avainasiakkaiden tunnistamista myynti ajelehtii mahdollisuudesta toiseen ja tuhlaa omia ja koko organisaation resursseja. Kun strategiset ja kohdeasiakasvalinnat ovat kaikkien ymmärtämät ja hyväksymät, myyntiorganisaatio näkee ja valitsee selkeästi erilliset projektimahdollisuudet osa yrityksen strategiaa, joka konkretisoituu loogisena myyntiprosessina.

Sellarsin (2009, 4) näkemyksen mukaan liiketoimintasuunnitelma koostuu kuudesta osiosta:

1. Toimintojen tiivistelmä
2. Tilanneanalyysi
3. Organisaation suunnitelma
4. Markkinointisuunnitelma
5. Taloudellinen suunnitelma
6. Edellisiä tukevista dokumenteista

Toimintojen tiivistelmässä esitellään yleiskatsaus yrityksen liiketoiminnoista. Tilanneanalyysissä käydään läpi liiketoiminnan ala ja analysoidaan kilpailijat, jotka voivat olla vaikuttamassa yrityksen toimintaa. Organisaation suunnitelmassa kuvataan yrityksen organisaation rakenne, henkilöstö, sijainti ja tilat, jotka tarvitaan. Markkinointisuunnitelmassa esitellään yrityksen tarjoamat tuotteet ja

palvelut. Se myös sisältää hinnoittelu- ja jakelustrategiat sekä sen kuinka yritys markkinoi. Taloudelliseen suunnitelmaan määritellään taloudelliset faktorit, kuten tulot ja menot sekä kannattavuuslaskelmat. Siinä esitellään myös yrityksen omistussuhteet. Liiketoimintasuunnitelman viimeisessä osiossa on dokumentoituneena mm. organisaatiokaavio, tilinpäätökseen liittyviä asioita ja lähteet, joihin on liiketoimintasuunnitelman muissa osiossa viitattu.

Kun liiketoimintasuunnitelmaan on kirjattu kaikki oleelliset yrityksen toimintoihin liittyvät asiat, kuten kaupalliset päämäärät, pystyy myynnin johto tekemään omaa suunnittelutyötään paremmin, mikä sitten pitää onnistua jalkauttamaan myyntihenkilöstön tehtäviksi. Niin kuin Noonan (1998, 179) esittää, että laadukas suunnittelu on yksi tärkeimmistä myyntijohdon tehtävistä ja se pitää sisällään mm. tavoitteiden asettamisen ja tulosten seuraamisen.

Liiketoimintasuunnitelma voidaan tehdä uuden, aloittavan yrityksen lisäksi myös olemassa olevalle yritykselle. Joko siksi, että sen toiminnot muuttuu merkittävästi tai jos yritys aloittaa jotain uutta liiketoimintaa missä se ei ole varsinaisesti ollut aikaisemmin mukana tai jos yrityksen toiminnot kaipaavat muuten vaan kirkastamista ja selkeyttämistä. Riippuen tehtävän liiketoimintasuunnitelman taustoista, sen luonne ja sisältö on kulloinkin erilainen, jotta se antaa juuri tarvittavat vastaukset. Päärakenteet pysyvät kuitenkin melko samanlaisina.

5.2. Liiketoimintasuunnitelman rakenne

Finch (2010, 17), on listannut asiat, jotka kannattavat käsitellä liiketoimintasuunnitelmassa jos olemassa oleva yritys lähtee tavoittelemaan menestystä sille uudelle, mutta olemassa olevalle liiketoiminta-alueelle:

- Markkinan taustat ja mahdollisuudet
- Miksi yritys on erilainen
- Yrityksen johtoryhmä
- Operatiiviset yksityiskohdat
- Ehdotukset ja aikomukset
- Ennusteet
- Investoinneista hyötyminen

Finchin (2010, 17) näkemyksen mukaan, pitää pystyä selkeästi hahmottamaan kuinka markkinat toimivat, jotta kaikki väärinkäsitykset voidaan välttää. Sitten pitää vakuuttaa kaikki tarvittavat tahot sillä, että yritys tulee todella menestymään ja tarjoaa jotain erilaista mitä markkinoilla jo on. Nämä asiat täydentyvät vahvalla johtoryhmällä, joka tietää miten markkinat toimivat ja miten yrityksen innovaatiot ja strategiat mahdollistavat menestymisen. Varsinkin mahdollisille investoijille, pitää esittää vahva idea, ennusteet ja laskelmat kuinka investointi alkaa tuottamaan. Operatiivisten yksityiskohtien lisäksi

liiketoimintasuunnitelma sisältää tiedot asiakkaita, tuotteista, jakelukanavista ja kaikista tarvittavista järjestelmistä.

Berry (2006) tuo artikkelissaan esiin useita syitä miksi liiketoimintasuunnitelma kannattaa tehdä. Hän mm. kirjoittaa, että hyvä johtaminen vaatii tarkkojen tavoitteiden määrittämistä ja niiden seuranta. Lisäksi hän pitää tärkeänä, että strategia, painopistealueet ja toimintojen väliaskeleet pitää saattaa kaikkien tarvittavien henkilöiden tietoon, jotta he ymmärtävät mitä on tai pitäisi olla tapahtumassa. Samansuuntaisia mielipiteitä Klein (2008) nostaa esiin. Hän on sitä mieltä, että kaikki yritykset tarvitsevat liiketoimintasuunnitelman, siitä huolimatta onko yritys tai yrittäjä etsimässä sijoittajaa tai hakemassa lainaa. Liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen auttaa ymmärtämään, että onko yrityksen idea toteutettavissa ja se myös rakentaa kartan yrityksen tulevaisuudelle. Ilman liiketoimintasuunnitelmaa yritys ajelehtii, koska sillä ei ole selkeää suuntaa ja mittareita, joilla kehitystä mitattaisiin. Ward (2002) pitää liiketoimintasuunnitelman tekemistä sen takia tärkeänä, että sen avulla yritystä pystytään johtamaan, koska nähdään onko suunnitelmaan määritellyt tavoitteet saavutettu, mitä muutoksia pitää mahdollisesti tehdä tai pitääkö yrityksen ottaa konkreettinen uusi suunta.

Liiketoimintasuunnitelma auttaa yritystä kehittämään omaa suoritustaan ja selkeyttämään toimintojaan sekä oman organisaation ja muiden sidosryhmien näkökulmista. Finch(2010, 124) nostaa esiin viisi asiaa, jotka kehittyvät liiketoimintasuunnitelman avulla:

- Strateginen suuntaus
- Suorituskyvyn hallinta
- Suorituskyvyn mittaaminen
- Koordinointi ja kontrollointi
- Kommunikaatio
- Voimaantuminen

Kun liiketoimintasuunnitelmaan määritelty strateginen suuntaus pitää sisällään esimerkiksi toimialan ja tavoiteltavien asiakkaiden määritelmiä eli segmentointiperiaatteita, sillä on suora vaikutus myynnin onnistumiseen. Samaa mieltä ovat myös Nieminen & Tomperi (2008, 77), jotka kuvaavat asiakassegmentointia seuraavalla tavalla: Segmentoinnin tarkoituksena on auttaa myyntiä oman tarjoomansa määrittelyssä ja sen kohdentamisessa, asemoinnissa kullekin asiakasryhmälle. Asiakassegmentointi auttaa myyjää ja myynnin johtoa näkemään ympärillä olevat markkinat kokonaisuutena, jolloin myös oman yrityksen sijoittuminen markkinoilla kirkastuu. Lisäksi myynnin johto pystyy tämän avulla määrittelemään tarvittavat resurssien ja toimintojen määrät sekä niiden suuntaamiset ja kohdentamiset, jotta yrityksen tuote- ja palveluratkaisut osataan kohdistaa oikein.

Finchin (2010, 124-125) strategisen suuntauksen avaamisella liiketoimintasuunnitelmassa, strategia saadaan vietyä käytäntöön. Suorituskyvyn hallinnan avulla varmistetaan se, että kaikki yrityksen henkilöt ajattelevat asioista samalla tavalla ja toimivat samojen

tavoitteiden mukaisesti. Lisäksi sen avulla voidaan määritellä henkilöstölle yksilölliset tavoitteet. On tärkeää että liiketoimintasuunnitelma sisältää selkeät ja mitattavissa olevat tavoitteet. Liiketoimintasuunnitelman avulla yritys voi mitata asetettujen tavoitteiden saavuttamisen onnistumista sekä kokonaisuuden, että pienempien osa-alueiden osalta. Hyvin tehty liiketoimintasuunnitelma auttaa myös parantamaan yrityksen sisäistä kommunikointia, koska kaikki tavoitteet, strategiat ja roolit ovat henkilöstölle selkeät. Lisäksi yrityksen henkilöstön tietoon jalkautettu liiketoimintasuunnitelma on erittäin voimakas motivaattori. Sen avulla henkilöstö sitoutuu paremmin ja he kokevat olevansa merkityksellisiä yritykselle. Saman suuntaisia ajatuksia liiketoimintasuunnitelman tärkeydestä nostaa esiin Hawk (1997, 189) kirjoittamalla artikkelissaan, että liiketoimintasuunnitelma on dokumentti, jonka tarkoituksena on määrittää liiketoiminnan kannattavuus ja saada sijoittajat ja avaintyöntekijät kiinnostumaan.

Donaldson (2007, 133) jakaa myynnin ennusteet kolmeen osaan. Osa 1. on yleiset myyntiennusteet (eng. company sales forecast), jotka määrittävät yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät huomioon ottaen. Osa 2. myyntibudjetti (eng. sales budget) pitää toimialan mahdollistamat tai rajoittamat myyntiluvut, joiden määrittelyssä otetaan huomioon kilpailijoiden vaikutukset sekä yrityksen menneet, nykyiset ja tulevaisuuden toiminnot. Osa 3. on myyntitavoitteet (eng. sales target), joka jaetaan myynnille yksilö- tai ryhmätason päämääriksi. Myynninjohdolisesta näkökulmasta näiden tasojen 1. ja 2. yrityksen tavoitteiden tietäminen, jotka on liiketoimintasuunnitelmassa määritelty, on oleellisen tärkeitä, jotta myyntitavoitteet voidaan myyjille yksilöllisesti erotella ja niiden toteutumista seurata.

Liiketoimintasuunnitelman tekemiset tärkeyttä ei voi ylikorostaa. Katsomalla puolueettomasti yrityksen liiketoimintaa, voidaan tunnistaa heikkoudet ja vahvuudet sekä osoittaa tarpeet, joita muuten ei välttämättä tunnistettaisi. Mahdollisuudet pystytään paikantamaan ja tekemään tarvittavat suunnitelmat yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Liiketoimintasuunnitelma auttaa myös näkemään ongelmat, ennen kuin ne kasvavat liian suuriksi ja niiden aiheuttajat saadaan selville. (Bangs 2002, 1).

Pinsonin (2004, 2) mielestä kaikki yritykset hyötyvät liiketoimintasuunnitelman tekemisestä, koska se:

1. **Toimii yrityksen liiketoimintojen ohjenuorana.** Kaikista tärkein suu liiketoimintasuunnitelman tekemiselle on rakentaa ohjeet, joita seurataan yrityksen tai tietyn liiketoiminta-alan koko elinkaaren ajan. Koska liiketoimintasuunnitelma palvelee pitkää ajanjaksoa, ja jotta siitä saadaan arvoa, niin sitä tulee päivittää tarvittaessa.
2. **Toimii dokumenttina taloudellisille asioille.** Liiketoimintasuunnitelma tarvitaan aina, jos yritys hakee rahoitusta. Siihen kirjataan yksityiskohdat, kuinka investoinnit tuottavat yrityksen saavutettua tavoitteet.

3. Toimii taustana mahdolliselle kansainvälistymiselle.

Nykypäivän teknologiat sekä tavaroiden ja palveluiden helpompi kuljettaminen ulkomaille, antavat mahdollisuuden laajentua melko helposti myös kansainvälisille markkinoille.

Pinson (2004, 2) jatkaa vielä, että suurin syy liiketoimintojen epäonnistumiselle on suunnitelmallisuuden puuttuminen. Joten yritysten menestyminen nojaa hyvään, tavoitteellisen liiketoimintasuunnitelmaan. Pinsonin mielipiteeseen viitaten liiketoimintasuunnitelman tekeminen on äärimmäisen tärkeää varsinkin aloittavalle yritykselle, mutta myös jo toimivalle yritykselle, mikäli siihen on vähänkään tarvetta ja sitä ei aikaisemmin ole tehty. Lähdeaineiston perusteella ulkomaisessa ja suomalaisessa kirjallisuudessa on paljon yhteneväisyyksiä hyvän liiketoimintasuunnitelman sisällön osalta. Ruuskan, Karjalaisen & Johnssonin (2001, 5) näkemyksen perusteella liiketoimintasuunnitelman sisältönä on normaalisti:

- Yrityksen lähtötilanteen kuvaus ja analysointi
- Markkinoiden ja kilpailutilanteen kuvaus ja analysointi
- Yrityksen tavoitteet ja strategia
- Yrityksen eri toimintojen järjestelyt ja kehittämissuunnitelmat
- Taloudelliset laskelmat
- Tulevaisuuden riskien ja mahdollisuuksien arviointi

Liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä on hyvä ottaa huomioon Ruuskan ym. (2001, 5) havainto siitä, että suunnitelman lähtökohta on markkinakeskeinen ja sen laatiminen edellyttää huomion suuntaamista myös yrityksen ulkopuolelle, markkina- ja kilpailutiedon hankintaa. Kun tietämys toimintaympäristöstä ja sen muutoksista on selkiytynyt, yrityksen tavoitteet ja strategia suhteutetaan siihen.

Maailma ja kilpailu yrityksen ympärillä muuttuu jatkuvasti. Sen takia yrityksen tulee tarkastella liiketoimintasuunnitelman sisältöä ja tarvittaessa uudistaa sitä, jotta kilpailukyky ja kannattavuus säilyy. Sjöholm (2010, 34) esittelee dynaamisen liiketoimintamallin (eng. dynamic business model), joka ei varsinaisesti ole liiketoimintasuunnitelma, vaan dynaaminen liiketoimintamalli, joka määrittää yrityksen tavan harjoittaa kilpailukykyistä ja kannattavaa liiketoimintaa, hyödyntäen ketterästi liiketoimintainnovaatioita, tuottaen näin tarpeellisen uudistumisen ja differoitumisen. Myös Schneider (1998, 32) korostaa liiketoimintasuunnitelman tarkastelun ja uudistamisen merkitystä vertaamalla liiketoimintasuunnitelmaa operatiiviseen budjettiin – sitä pitää huolellisesti tarkastella, jotta yrityksen kannattavuus, menestyminen ja kehittyminen toteutuu siten, kuten on odotettu.

5.3. Liiketoimintasuunnitelman toteuttaminen

Tähän opinnäytetyöhön sisältyy liiketoimintasuunnitelma, joka tehdään Helo Oy:n todellisiin tarpeisiin. Liiketoimintasuunnitelma sisältää

toimeksiantajan puolelta salassa pidettävää informaatiota. Sen takia liiketoimintasuunnitelma on otettu opinnäytetyön teoreettisesta osuudesta erilleen ei julkiseksi -osaksi. Opinnäytetyöhön liittyvä liiketoimintasuunnitelman rakenne noudattaa Ruuskan, Karjalaisen & Johnssonin (2001, 133) perusrunkoa toimivalle yritykselle:

- 1 Tiivistelmä
- 2 Lähtökohtatilanne
 - 2.1 Tuotteet ja markkinointi
 - 2.2 Tuotekehitys
 - 2.3 Tuotanto
 - 2.4 Omistus, organisaatio ja henkilöstö
- 3 Toimintaympäristö ja sen kehysnäkökulmat
 - 3.1 Toimialan kehitys
 - 3.2 Kysyntä, asiakkaat
 - 3.3 Kilpailu
- 4 Visio ja päätavoitteet
- 5 Liikeidea ja strategia
- 6 Markkinointisuunnitelma
 - 6.1 Myyntitavoitteet
 - 6.2 Markkinoinnin kehittäminen
 - 6.3 Markkinoinnin kilpailukeinojen kehittäminen
 - 6.3.1 Tuotteet ja palvelut
 - 6.3.2 Hinnoittelu ja myyntiehdot
 - 6.3.3 Myyntikanavat
 - 6.3.4 Viestintä
- 7 Tuotekehityssuunnitelma
(palvelutuotteiden kehitys)
 - 7.1 Tuotekehityksen organisointi
 - 7.2 Nykyisten tuotteiden/palveluiden kehittäminen
 - 7.3 Uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen
 - 7.4 (Tuotteiden suojaus)
- 8 Tuotantosuunnitelma
(palvelujen tuottaminen)
 - 8.1 Tuotannon kehittäminen
 - 8.2 Tuotantopuitteiden ja tuotantoprosessin kehittäminen
 - 8.3 Investoinnit
 - 8.4 Tuotannon ohjauksen ja seurannan kehittäminen
- 9 Henkilöstösuunnitelma
 - 9.1 Organisaation kehittäminen
 - 9.2 Henkilöstön kehittäminen
 - 9.3 Palkkauksen ja työmotivaation kehittäminen

10 Taloussuunnitelma

10.1 Seurannan kehittäminen

10.2 Ennusteet

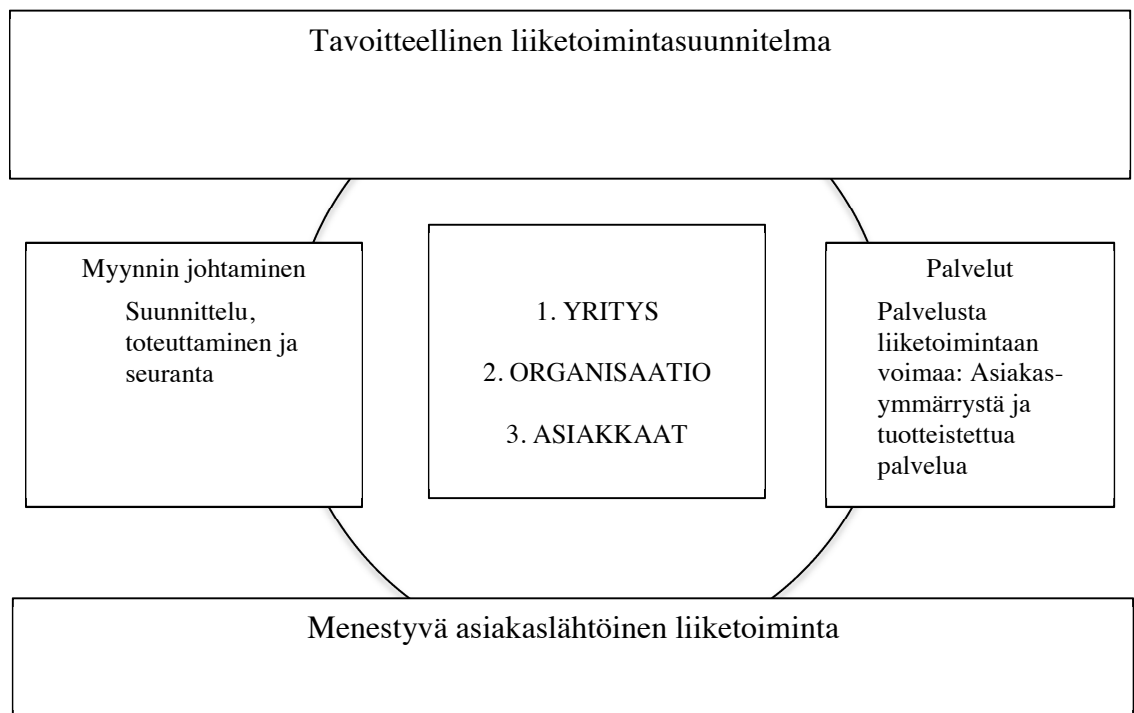
11 Riskien arviointi

12 Liitteet

Kuvio 14. Liiketoimintasuunnitelman perusrunko toimivalle yritykselle. (Ruuska ym. 2001, 133).

6 OPINNÄYTETYÖN VIITEKEHYS

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan myynnin johtamisen merkitystä asiakaslähtöisen liiketoimintasuunnitelman mukaisien tavoitteiden saavuttamisessa. Tarkoituksena on myös selvittää myyntistrategian ja myyntimallien avulla saavutettavaa myyntitoimintojen kirkastamista ja niiden avulla toteutuvaa menestystä. Opinnäytetyö käsittelee lisäksi tuotteistettujen palveluiden merkitystä kilpailukyvyn parantumiseen ja toiminnan laajentumismahdollisuuksiin menestyväksi liiketoiminnaksi, verrattuna perinteisten teollisuusyritysten tuotokeskeisen lähestymistapaan.



Kuvio 14. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.

Opinnäytetyön viitekehysten keskiö muodostuu kolmesta osasta: 1. yrityksestä, 2. organisaatiosta ja henkilöstöstä ja 3. asiakkaista. Opinnäytetyössä perehdytään siihen minkälainen tavoitetila, sidos, yhteinen ymmärrys ja toimenpiteet näiden osien yksilölliselle ja yhteiselle menestykselle tarvitaan.

Asiakaslähtöisyys ja -keskeisyys, asiakkaan ilahduttaminen, käyttäjäkokemus, ja käyttäjäystävällisyys ovat asioita, joista on muodostunut viime vuosien mantramainen käsite monille liiketoiminnolle. Nämä termit pitävät käytännössä sisällään ne tärkeät tavoitteet, joiden saavuttamisella yritys kykenee muodostamaan kilpailukykyä. Mutta nämä tavoitteet saavutetaan harvoin ja trendikkäistä fraaseista jää vain merkityksetön slogan markkinoinnin käyttöön. Normaalisti asiakaslähtöiset strategiat epäonnistuvat, koska markkinointi- ja kehitysosastot unohtavat mikä on pohjimmiltaan asiakkaalle tärkeää. Yrityksien, jotka eivät halua kilpailla pelkästään hinnalla, täytyy löytää ne

asiat jotka ovat oikeasti tärkeitä asiakkaalle ja mitä aukkoa asiakas on tuotteella todella täyttämässä. (Kumar & Whitney 2007, 46).

Markkinoinnin toimintaratkaisujen perustaksi on yrityksen tehtävä kunkin markkina-alueen sisällä tiukka asiakaskohderyhmän valinta, määrittely ja kohderyhmän tyyppiominaisuuksien kuvaus. Tämä segmentoinniksi kutsuttu toiminta on perusta muiden markkinoinnillisten ratkaisujen toteutukselle. Niinpä segmentoinnin huolellinen ja tarkka toteutus sekä tehdyissä ratkaisuissa onnistuminen toimivat edellytyksinä kaikille segmentoinnin päälle rakennettaville markkinointiratkaisuille. Segmentoinnin tavoitteena on löytää ja valita yrityksen resursseihin ja osaamiseen parhaat liiketaloudellisen tuloksen mahdollistavat kohderyhmät eli segmentit joille tarjota ja markkinointi kohdistetaan. (Rope 2005, 153).

Viitaten Grundyn (2003, 5) mielipiteeseen yritysstrategioista. Strategia on paljon käytetty, mutta myös useasti väärinymmärretty yrityksen johdollinen konsepti. Sen haastavuuteen liittyy myös täytäntöönpano ja muutoksen hallinta. Monet hyvät strategiat epäonnistuvat, koska niiden käyttöönotto ei ole onnistunut eikä niinkään sen takia, että strategia ei olisi riittävän päättäväinen. Kirjallisuudessa strategiaa määritellään usealla eri tavalla, mutta Grundyn (2003,5) kuvaus kertoo siitä mielestäni hyvin: ”Kehittyä taloudellisesti ja kannattavasti nykytilanteesta, sinne missä tulevaisuudessa haluaa kilpailukykyisenä olla”.

Yhä koveneva kilpailu ja kasvavat asiakkaiden vaatimukset rationaalisemmat ostotottumukset pakottavat yritykset kehittämään tehokkaita myyntistrategioita ja -malleja sekä tuomaan asiakkaille arvoa mm. panostamalla palveluihin fyysisen ydintuotteen kiinnostavuuden lisäämiseksi. Niiden merkitys korostuu varsinkin silloin, kun yritys on siirtymässä kasvuvaiheesta toiseen. Tämä asian avaa ja perustelee Coletti & Fiss (2001, 10) seuraavasti. Useimpien yritysten kasvusykli noudattaa neliportaista rakennetta:

1. Käynnistys (eng. start-up),
2. Volyymin kasvu (eng. volume growth),
3. Markkinaosuuden kasvu (eng. market share growth) ja optimointi (eng. optimization).

Jokaisessa vaiheessa myyntiorganisaation rooli täytyy muuttua vastaamaan tarvetta ja sen henkilöiden täytyy mukautua uusiin olosuhteisiin. Yrityksen osaaminen kehittyy järjestelmällisesti ja minkään kasvusyklin vaihetta ei voi ohittaa.

Myynnin johtaminen on kokonaisvaltainen toiminto, jossa täytyy laaja-alaisesti ymmärtää yrityksen tavoitteet ja strategiat ja olla myös mukana kehittämässä niitä. Myynnin johdon vastuulla on jalkauttaa suunnitellut strategiat käytäntöön ja sitouttaa myyntiorganisaatio toimivaan tavoitteiden mukaisesti. Dynaamisesti mukautuva liiketoimintasuunnitelma on tärkeä työkalu, jonka avulla voidaan jatkuvasti arvioida yrityksen tilanne suhteessa tulevaisuuden tavoitteisiin.

Oli kyseessä joko aloittava pienyritys tai pitkään markkinoilla ollut suurempi konserni liiketoimintasuunnitelman olemassa olon tarve on ilmeinen myynnin johtamisen selkeyttämisen perustana.

LÄHTEET

Painetut:

Bangs, David H. 2002. *Business Planning Guide: Creating a winning Plan for Success*. Chicago, IL, USA: Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company.

Bennett, Greg. 2006. *Consultative Closing: Simple Steps That Build Relationships and Win Even the Toughest Sale*. Saranac Lake, NY, USA: AMACOM Books.

Beren, Norris L. 1995. Solution-oriented selling. *American Agent & Broker*. Vol. 67, No. 9. 1995, 22.

Bergström, Seija ja Leppänen Anja. 2007. *Markkinoinnin maailma*. 8., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Canada, Dick. 2001. *24 Sales Traps and How to Avoid Them: Recognizing the Pitfalls that Mislead Even the Best Performers*. New York, NY, USA: AMACOM Books.

Cerasale, Mark, Stone, Merlin. 2004. *Business Solutions on Demand: Creating Customer Value at the Speed of Light*. London, GPR: Kogan Page Ltd.

Cheverton, Peter. 2002. *How Come You Can't Identify Your Key Customers?: The Essential Guide to Key Account Management*. London, GPR: Kogan Page Ltd.

Chunawalla, S.A.. 2009. *Sales Management with Personal Selling - Salesmanship*. Mumbai, IND: Global Media.

Chunawalla, S.A.. 2009. *Product Management*. Mumbai, IND: Global Media.

Colletti, Jerome A. & Fiss, Mary S. 2001. *Compensating New Sales Roles: How to Design Rewards That Work in Today's Selling Environment*. Saranac Lake, NY, USA: AMACOM Books.

Dalrymble, Douglas J & Cron, William L. 1998. *Sales Management – concepts and cases*. 6th edition. New York: John Wiley & Sons.

Donaldson, Bill. 2007. *Sales Management: Principles, Process and Practice*. New York: Palgrave Macmillan.

Farber, Berry. 2003. *Selling Added Value: A Few tips*. CRN; The Newsweekly for Builders of Technology Solutions. No 1028. 2003, 14.

Foster, Jack. 2011. An Alternate View of Consultative Selling. *Agency Sales*. Vol 41, no. 4. 2011, 14.

Finch, Brian. 2010. *Creating Success: How to Write a Business Plan* (3rd Edition). London, GPR: Kogan Page Ltd.

Finne, Sami & Kokkonen, Tuomas. 1998. *Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju*. Helsinki: WSOY.

Finne, Sami & Kokkonen, Tuomas. 1998. *ECR-asiakaslähtöinen tarjontaketjun hallinta*. Helsinki: WSOY.

Galbraith, Jay R., Kates, Amy. 2008. *Designing Your Organization: Using the STAR Model to Solve 5 Critical Design Challenges*. Hoboken, NJ, USA: Jossey-Bass.

Grundy, Tony. 2003. *Gurus on Business Strategy*. London, GBR. Thorogood Publishing.

Hatten, Kenneth J. & Rosenthal, Stephen R. 2001. *Reaching for the Knowledge Edge: How to Know What Corporation Seeks, Shares & Uses Knowledge for Strategic Advantage*. Saranac Lake, NY. USA: AMACON Books.

Haapanen, Mikko & Vepsäläinen, Ari P.J. 1999. *Asiakkaan läpimurto*. Toim. Anu Bask. Espoo: ELC Finland Oy.

Hanan, Mack. 2003. *Consultative Selling: The Hanan Formula for High-Margin Sales at High Levels*. Saranac Lake, NY, USA: AMACON Books.

Hawk, Ken. 1997. 10 weeks to a business plan. *Catalog Age*. Vol. 14. No.7. 1997, 189.

Jaakkola, E., Orava, M., & Varjonen, V. 2009. *Palveluiden tuotteistamisesta kilpailuetua – opas yrityksille*. 4. Painos. Helsinki: Tekes.

Jobber, David & Lancaster, Geoff. 2003. *Selling and Sales Management*. Sixth Edition 2003. London, GBR: Pearson Education.

Kaario, K., Pennanen, R., & Storbacka, K., & Mäkinen, H-L. (Toim.) 2004. *Arvomyynnillä kasvuun*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kamensky, Mika. 2000. *Strateginen johtaminen*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kaplan, Robert S & Norton, David P. 2004. *Strategia kartat – aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Karlöf, Bengt. 1998. *Strategia – suunnitelmasta toteutukseen*. Helsinki: WSOY.

Karlöf, Bengt. 2004. Strategian rakentaminen – sisältö ja välineet. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Keinonen, Turkka & Jääskö, Vesa. 2004. Tuotekonseptointi. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Kempeners, Marion A. 1999. Designing account management organizations. The Journal of Business & Industrial Marketing vol. 14, no. 4. 1999, 310.

Kiander, Tuula & Kaski, Satu. 2007. Minä johtajana – itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kinnunen, Ritva. 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Kind, Mike. 2007. Secrets to Solution Selling. Printing Impression. Vol. 49. No. 9. 2007, 49.

Kotler, Philip & Kevin, Keller. 2005. Marketing Management. Upper Sadle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Kroll, E., Condoor, S.S., & Jansson, D.G. 2001. Innovative Conceptual Design : Theory & Application of Parameter Analysis. Port Chester, NY, USA: Cambridge University Press.

Kumar, Vijay & Whitney, Patrick. 2007. Daily life, not markets: customer-centered design. Teoksessa Liedtka, Jaenne Martin & Roger Ogilvie, D.T. (toim.) Journal of Business Strategy, Volume 28, Issue 4: Design and Business. Bradford, GBR: Emerald Group Publishing Ltd, 46.

Laine, Petteri. 2008. Myynnin anatomia – anna asiakkaan ostaa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lainema, M., Lahdenpää, M. & Puolakka, P. 2001. Strategisen johtamisen arena ja horisontti. Helsinki: WSOY.

Mantyla, Karen. 1995. Consultative Sales Power: Achieving Continuous Success. Menlo Park, CA, USA: Course Technology Crisp.

Mathur, U.C. 2008. Sales Management. Delhi: New Age International.

Marone, Mark, & Lunsford, Seleste. 2005. Strategies That Win Sales: Best Practices of the World's Leading Organizations. Chigaco: Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company.

Mehta, Jogender. 2008. Advertising, Marketing and Sales Management. Jaibur, IND: Global Media.

Miettinen, Satu(toim.). 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus ry,

- Savonia ammattikorkeakoulu, Kuopion muotoiluakatemia. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Nieminen, Timo & Tomperi, Sari. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOY.
- Noonan, Cris. 1998. Sales Management. Oxford, GBR: Butterworth Heinemann.
- Normann, Richard. 1991. Service Management – Strategy and Leadership in Service Business. 2. Painos. New York: John Wiley & Sons.
- Ojasalo, Katri. 2009. Business and Design Competences in Service Innovation and Development. The Business review, Cambridge. Vol. 13. No. 1. 2009, 216.
- Patel, B.K. 2010. Fundamentals of Customer – Focused Management. Delhi, IND: Global Media.
- Pesonen, Hanna-Leena & Lehtonen Jaakko & Toskala, Antero. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Pitkänen, Raimo. 2006. Parasta palvelua. Helsinki: WSOY.
- Pinson, Linda. 2004. Anatomy of a Business Plan: A Step-by-Step Guide to Building a Business and Securing Your Company's Future (6th Edition). Chicago, IL, USA: Dearborn, A Kaplan Professional Company.
- Pitts, Robert A & Lei, David. 1996. Strategic Management – Building and Sustaining Competitive Advantage. St. Paul: West Publishing Company.
- Raab, Gerhard, Ajami, Riad A, Gargeya, Vidyananya B & Goddard, Jason. 2008. Customer Relationship Management: A Global Perspective. Hampshire, England: Gower Publishing Limited.
- Raatikainen, Leena. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Reilly, Tom. 2002. Be a champion of your solution. Industrial Distribution; Vol. 91. No. 5. 2002, 62.
- Reinboth, Camilla. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Rekola, Katri. 2007. Palvelutapa teollisuuden kilpailukeinona. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Rissanen, Tapio. 2005. Yrittäjän käsikirja 2005 – hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.
- Schneider, Thomas W. 1998. Building a business plan. Journal of Property Management. Vol 63. No. 6. 1998, 30.

- Sherlekar, S.A & Gordon, E. 2010. Marketing Management. Mumbai, IND: Global Media.
- Sjöholm, Harri. 2010. Dynaamisen ja innovatiivisen liiketoimintamallin suunnittelu. Tampere: Swot Consulting Finland Oy.
- Rope, Timo ja Pöllänen, Jouni. 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. 4. Painos. Helsinki: WSOY.
- Rope, Timo. 1999. Lanseerausmarkkinointi. Porvoo: WSOY.
- Rope, Timo. 2005. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Rope, Timo. 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. Helsinki: Infor Oy.
- Rosenthal, Michael. 2011. Selling Value. Training vol. 48. No. 1. 2011, 116.
- Roune, Timo & Joki-Korpela, Eero. 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. Helsinki: Readme.fi Oy.
- Rubanovitsch, Mika D & Aalto, Elina 2008 Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Libris Oy.
- Rubanovitsch, Mika D & Valorinta, Ville. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Helsinki: Oy Imperial Sales Ab.
- Ruuska, Markku & Karjalainen, Lasse & Johnsson, Raoul. 2001. Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma – Business plan. Työkirja. 5. uudistettu painos. Kuopio: Finnvera Oyj.
- Sellars, David. 2009. Business Plan Project: A Step-by-Step Guide to Writing a Business Plan. New York, NY, USA: Business Expert Press.
- Sipilä, Jorma. 1998. Asiantuntija ja asiakas – myymmekö tunteja vai tulosta. Porvoo: WSOY.
- Sipilä, Jorma. 1996. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.
- Sounio, Lisa. 2010. Brändikäs. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Storbacka, K., Korkman, O., Mattinen, H. & Westerlund M. 2001. RED Tee asiakkuudesta kokemus. Porvoo: WSOY.
- Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tikkanen, H., Aspara, J. & Parvinen, P. 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Helsinki: Talentum Media Oy.

- Timonen, Arto. 2001. Category Management. Helsinki: WSOY.
- Trout, Jack & Hafren, Gustav. 2003. Erilaistu tai kuole. Jyväskylä: Edita Publishing Oy.
- Vahvaselkä, Irma. 2004. Asiantuntijan myyntitaito – onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.
- Van Der Kar, E.A.M. & Verbraeck, A. 2008. Designing Mobile Service Systems (2nd Edition). Amsterdam, NLD: IOS Press.
- Välimää, V., Kankkunen, M., Lagerroos, O. & Lehtinen, M. Tuotekehitys – asiakastarpeesta tuotteeksi. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Äyväri, A., Suvanto, P. & Vitikainen, M. 1995. Markkinoidu palveluja. Helsinki: WSOY
- Zoltners, A.A., Sinha, P. & Zoltners G.A. 2001. Complete Guide to Accelerating Sales Force Performance: How to Get More Sales from Your Sales Force. Saranac Lake, NY, USA: AMACOM Books.
- Zoltners, A.A., Sinha, P. & Lorimer S.E. 2009. Building a Winning Sales Force: Powerful Strategies for Driving High Performance. Saranac Lake, NY, USA: AMACOM Books.
- Whalley, Andy., Headon, Ian & O’Conor, Darren. 2001. Obtaining and Retaining Customers. Broadstairs, Kent, GBR: Scitech Educational
- Whittington, Richard. 2001. What is Strategy – and does it matter? London, GBR: Thomson Learning.
- Wreden, Nick. 2005. Profitbrand: How to Increase the Profitability, Accountability and Sustainability of Brands. London, GBR: Kogan Page Ltd.

Elektroniset

- Aaltonen, Gaynor. 2010. Experience Matters.
<http://www.guardian.co.uk/service-design/introduction>. Viitattu 29.12.2011.
- Berry, Tim. 2006. 15 Reasons You Need a Business Plan.
<http://www.entrepreneur.com/article/83818>. Viitattu 20.02.2012.
- Jackson, Harry K. & Formand, Normand L. 1998. Fulfilling Customer Needs: A Practical Guide to Capacity Management, Saatavissa Goolge Books –tietokannassa:
http://books.google.fi/books?id=uZt9jdGOKuYC&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false Viitattu 15.1.2012.

Järvinen, Pekka T. 2012. Asiakaslähtöinen toimintastrategia. <http://www.balentor.fi/news/18/31/Asiakaslaehtoeinen-toimintastrategia/> Viitattu 14.1.2012.

Kaakinen, Teemu. 2012. Ratkaisumyynti – Asiakkaan tarpeiden huomioiminen tuloksekkaan myynnin perustana. <http://www.balentor.fi/news/21/33/Ratkaisumyynti-Asiakkaan-tarpeiden-huomioiminen-tuloksekkaan-myyntin-perustana/>. Viitattu 14.1.2012.

Klein, Karen E. 2008. Do You Really Need a Business Plan? http://www.businessweek.com/smallbiz/content/mar2008/sb20080312_587399.htm. Viitattu 20.02.2012.

Koskinen, Jari. (2009). Service design – Perspectives on turning-points in desing. Saatavissa pdf-tiedostona osoitteessa: <http://www.service-design-network.org/content/service-design-perspectives-turning-points-design>. Viitattu 1.3.2012.

Mercuri Urval. 2012. Työpaikkailmoitus. Myyntijohtaja Parma Oy:lle. <http://www.mercuriurval.com/fi/Countries/Suomi/Tyopaikat-ja-ura/Tyopaikkailmoitus/?ad=14964>. Viitattu 27.02.2012

Raulo, Mikko. 2010. Palvelumuotoilu auttaa ymmärtämään asiakasta. Teknootti News, asiakaslehti. Jyväskylä Innovation Oy 2010, 19. http://www.jklinnovation.fi/default/media/jkl_innovation_www/tiedostot_fi/esitteet_ja_julkaisut/asiakaslehti_teknootti_news_2010?_EVIAMEDIA_PATH_DOWNLOAD. Viitattu 21.12.2011.

Soni, Ameeta & Coher, Harriet. 2004. Succesfully launching your product: Getting it right. Teoksessa Growth Strategies, 263. Saatavissa Ebrary-tietokannassa: http://site.ebrary.com/lib/hamk/docDetail.action?adv.x=1&_amp;d=all&_amp;f00=all&_amp;f01=&_amp;f02=&_amp;hitsPerPage=500&_amp;p00=growth+strategies&_amp;p01=&_amp;p02=&_amp;page=1&_amp;id=10149887 Viitattu 15.1.2012.

Ward, Susan. Why You Need To Write A Business Plan – 5. Reasons For Writing A Business Plan. <http://sbinfocanada.about.com/cs/businessplans/a/bizplanwhy.htm>. Viitattu 20.02.2011.

