

Henna Karppinen

## **B2B-myyntiprosessin kehittäminen digitaalisten palveluiden myynnissä**

## **B2B-myyntiprosessin kehittäminen digitaalisten palveluiden myynnissä**

Henna Karppinen  
Opinnäytetyö  
Kevät 2022  
Liiketalous  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Myynti & markkinointi

---

Tekijä: Henna Karppinen

Opinnäytetyön nimi: B2B-myyntiprosessin kehittäminen digitaalisten palveluiden myynnissä

Työn ohjaaja: Jonna-Riikka Kurtti

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2022

Sivumäärä: 34

---

Tämän opinnäytetyön aiheena on B2B-myyntiprosessin kehittäminen digitaalisten palveluiden myynnissä. Työn toimeksiantajayritys SEOSEON on keskittynyt SaaS-palvelu monday.com B2B-myyntiin. Työn tavoitteena on tutkia yrityksen nykyistä myyntiprosessia ja löytää sieltä kehityskohteita ja sitä kautta lisätä kauppojen määrää.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttiin kattavasti B2B-myyntiin, myyntiprosessin vaiheisiin ja digitaalisten palveluiden myyntiin. Työn alussa esitellään SaaS-palvelut sekä monday.com -palvelu. Teoreettisen viitekehysten avulla oli tarkoitus luoda ymmärrystä tutkimuksen analysointia varten. Empiriaosuus toteutettiin työssä puolistrukturoituna teemahaastatteluna sekä olemassa olevan myyntiprosessiin kuuluvan tuotedemon tallenteen analysointina.

Haastatteluiden avulla saatiin selkeä kuva SEOSEONin myyntiprosessista ja heidän tavoitteistaan. Myyntiprosessi on SEOSEONilla johdonmukainen ja jokainen vaihe on tarkasti määritelty. Näin voitiin päätellä myyjien haastatteluista, joissa vastaukset kysymyksiin olivat keskenään linjassa. Lisäksi haastateltiin yhtä SEOSEONin yritysasiakasta. Tästä saatiin asiakasnäkökulmaa yrityksen myynnin toteuttamisesta. Asiakas oli ollut erityisen tyytyväinen SEOSEONIN myynnin ammattitaitoon ja aitoon haluun luoda kumppanuussuhteita. Haastattelussa selvisi, että SEOSEON oli antanut motivoituneen ja palvelualttiin vaikutelman ja ollut ketterä sekä toiminut asiakkaan tarpeiden mukaan joustavasti. Lopuksi käsitellään tutkimuksen johtopäätöksiä ja mahdollisia myynninedistämistoimia.

---

Software-as-a-Service, Yritysmyynti, Myynti, Pilvipalvelut, SaaS, SaaS-pilvipalvelut, Myyntiprosessi, Palveluiden myynti, Digitaalisten palveluiden myynti

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration, Option of sales and marketing

---

Author: Henna Karppinen  
Title of thesis: Developing B2B sales process in digital services  
Supervisor: Jonna-Riikka Kurtti  
Term and year when the thesis was submitted: Spring 2022  
Number of pages: 34

---

The aim of this bachelor thesis is to study the sales process of SEOSEON and to find improvement possibilities in it. The aim was also to study organizational buying behaviour and the aspects affecting organizations buying decision. Objective is that SEOSEON gets a clear sight of in which area they need improvements and what they need to do to get more successful sales negotiations ending up with closing deals. The theoretical framework of reference consists of sales process and selling digital services especially SaaS.

The study was qualitative study, and the research were done with phone interviews and Teams meetings and analysing a prior recorded sales presentation with a demonstration of the use of monday.com. Interviews for both customer and employees, contained half structured questions with a possibility for interviewed person to share experiences for they own point of view. These interviews were theme interviews and had approximately 10 to 15 questions about related sales funnel and sales processes. These interviews were recorded and then analysed afterwards for this thesis only.

These interviews were successful to determine SEOSEON's sales procedure. Sales executives on SEOSEON have done very standardized and high-quality work with sales processes. Interview with SEOSEON's current customer showed that SEOSEON has very friendly and co-operating touch on B2B selling where sales executives really want to create long term customer relationships rather than just a quick sale. In the final chapter there is personal summary and conclusion about the thesis, and recommendations for SEOSEON on what it can develop on the sales process.

---

Software-as-a-Service, B2B Sales, Sales, Cloud Services, SaaS, SaaS cloud computing, Sales of digital services

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Aiheen valinta ja rajaus .....	6
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet.....	6
1.3	Toimeksiantajan esittely .....	7
1.4	SaaS-palvelut ja monday.com .....	7
2	B2B-MYYNTI JA MYYNTIPROSESSIN VAIHEET .....	9
2.1	B2B-myynti.....	9
2.2	Palveluiden myynti .....	11
2.3	Myyntiprosessi.....	14
2.3.1	Myyntikeskustelun avaus .....	16
2.3.2	Tarvekartoitus .....	17
2.3.3	Vastalauseet .....	19
2.3.4	Kaupan päättäminen .....	20
2.3.5	Jälkihoito.....	20
3	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	22
3.1	Tutkimusongelma .....	22
3.2	Tutkimusmenetelmä .....	22
3.3	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.....	23
3.4	Tutkimuksen tulokset.....	23
4	SEOSEONIN NYKYINEN MYYNTIPROSESSI JA SEN KEHITYSKOhteet .....	25
5	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	31
	LÄHTEET.....	33

# 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan B2B-myyntiprosessin kehittämistä digitaalisten palveluiden myynnissä. Työssä keskitytään SaaS-palveluita myyvän yrityksen B2B-myyntiprosessin kehittämiseen ja organisaatioiden ostopäätökseen vaikuttavien tekijöiden kartoittamiseen. Tavoitteena on kartoittaa toimeksiantajayritys SEOSEONin myyntiprosessin vaiheet ja mahdollisuuksia näiden vaiheiden kehittämiseen. Tutkimuksen tulosten avulla pyritään kasvattamaan onnistuneesti päätettyjen kauppojen osuutta käydyistä myyntineuvotteluista.

## 1.1 Aiheen valinta ja rajaus

Valitsin tämän aiheen opinnäytetyölleni, sillä aihe oli hyödyllinen niin toimeksiantajayritykselle kuin minullekin, sillä tulen aloittamaan työt toimeksiantajayrityksessä valmistumiseni jälkeen. Tutkimusta tehdessä opin samalla, kuinka tulen menestymään tulevassa työssäni mahdollisimman hyvin sekä kehitän yrityksen myyntiprosessia niin, että onnistuneiden kauppojen osuus kasvaisi. Tutkimuksessa myyntiprosessia tarkastellaan yritystenvälisen kaupankäynnin näkökulmasta. B2B-SaaS-myyntillä tarkoitetaan myyntiä, jossa yritys myy toiselle yritykselle pilvipohjaista palveluaan. Työn ulkopuolelle on rajattu B2C- eli kuluttajapuolen myynti. Toimeksiantajayritys tarjoaa yrityksille myös muita palveluita, kuten esimerkiksi hakukoneoptimointia ja Google-mainontaa. Tässä työssä keskitytään kuitenkin SaaS-palveluiden, joista tarkemmin monday.com -alustan ja tämän ympärille rakentuvien asiantuntijapalveluiden myyntiin tulevan toimenkuvani mukaan.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Tavoitteena tässä opinnäytetyössä on tutustua toimeksiantajayrityksen myyntiprosessiin ja löytää siitä mahdollisia kehityskohteita sekä lisätä onnistuneiden kauppojen osuutta käydyistä myyntikeskusteluista. Oma oppimistavoitteeni on lisätä tietämystäni SaaS-palveluista, digitaalisten palveluiden myynnistä ja B2B-myyntiprosessista kehittääkseni kykyäni myydä menestyksekkäästi kyseisiä palveluita tulevassa työssäni.

### 1.3 Toimeksiantajan esittely

Työn toimeksiantaja on vuonna 2014 perustettu digitoimisto SEOSEON. SEOSEON on erikoistunut datavetoiseen digitaaliseen mainontaan ja toimintaprosessien optimointiin yritysorganisaatioissa sekä SaaS-palveluiden markkinointiin, konsultointiin ja myyntiin Suomessa sekä Pohjoismaissa. Toimeksiantajayrityksen tavoitteena on auttaa yrityksiä tunnistamaan suurimmat kasvun kipukohdat ja taklaamaan ne modernien ratkaisujen avulla. SaaS-palvelu monday.comin ja siihen liittyvien palveluiden myynti on osa SEOSEONin palvelukokonaisuuksia. (SEOSEON a 2022.)

SEOSEON on monday.com -työnhallintaohjelmiston ainoa virallinen kumppani Suomessa ja heillä on reilu 200 asiakasta Suomessa tähän ohjelmistoon liittyen. Näille asiakkaille SEOSEON tarjoaa muun muassa asiakastukea, työkulun suunnittelua, koulutusta ja erilaisten integraatioiden toteutuksia. (Haastattelu 2 2022.)

### 1.4 SaaS-palvelut ja monday.com

Pilvipalvelut ovat palveluntarjoajan IT-resurssien, kuten ohjelmistojen tai palvelujen tarjoamista asiakkaille internetin välityksellä. Pilvipalveluiden yhteydessä puhutaan yleensä pilvipalveluarkkitehtuurin kolmesta kerroksesta: Infrastrukturi palveluna eli Infrastructure as a Service (IaaS), sovellusalusta palveluna eli Platform as a Service (PaaS) ja sovellukset palveluna eli Software as a Service (SaaS). Infrastrukturi (IaaS) luo pohjan palvelualustalle (PaaS). Tälle pohjalle voidaan sitten rakentaa sovelluksia (SaaS). (Salo 2010, 16, 22.) SaaS-liiketoimintamallissa myyjä tarjoaa sovellusapplikaation, IT-infrastruktuurin ja kaikki tarvittavat tukipalvelut palvelun käyttäjille sähköisesti internetissä. Sovelluksen omistamisen, asentamisen, ylläpidon ja päivittämisen sijaan yritys ostaa sovellukset sekä palvelut palveluntarjoajalta käyttöönsä vain, mikäli se tarvitsee niitä. Tämä toimintamalli alentaa yritysten ohjelmistoihin käyttämää rahamäärää sekä poistaa yritykseltä vaivannäön, mikä kului omien sisäisten IT-järjestelmien ja ohjelmistojen päivittämiseen. SaaS-palveluita voivat esimerkiksi olla sisällönhallinnan, kommunikoinnin, yhteistyön, toimisto-ohjelmien, asiakassuhteiden hallinnan, tilaus-toimitusketjun hallinnan ja digitaalisen sisällön tuottamisen työkalut sekä toiminnanohjauksen järjestelmät. (Salo 2010, 29–31.)

Tässä opinnäytteessä keskitytään erityisesti monday.com työkaluun SaaS-palveluna ja kyseisen työkalun sekä siihen liittyvien asiantuntijapalveluiden myyntiin. Monday.com on visuaalinen,

helppokäyttöinen ja monipuolinen työnhallinnan työkalu. Sen avulla työntekijät ja tiimit suunnittelevat, organisoivat, toteuttavat ja seuraavat päivittäisiä sekä pidemmän aikavälin tehtäviä ja projekteja. Työkalulla onnistuu muun muassa markkinoinnin tehtävien, työnkulun, resursoinnin ja projektien koordinointi. Monday.com tuo kaikki yrityksen tehtävät samalle alustalle, sillä siinä on monipuoliset integraatiot muihin yrityksen ohjelmistoihin. Se tehostaa tiimityöskentelyä ja yrityksen sisäistä viestintää. Työkalun avulla automatisoidaan rutiinitehtävät ja siten yrityksen työntekijöiltä säästyy aikaa olennaisiin tehtäviin. (SEOSEON b 2022.)

SaaS-palveluita myyvän yrityksen on tärkeää löytää itselleen sopiva, tuloksia tuottava myyntimalli, joka on kustannustehokas. Erilaisia myyntimalleja ovat itsepalvelumalli, transaktionaalinen myyntimalli ja enterprise-malli. Näitä malleja on kuitenkin myös mahdollista yhdistellä. Itsepalvelumalli perustuu markkinointiin ja siihen, että potentiaaliset asiakkaat itse löytävät yrityksen verkkosivuille ja palvelun käyttäjiksi. Tämä myyntimalli tapahtuu korkealla volyyymilla ja perustuu matalaan hintatasoon. Enterprise-malli keskittyy monimutkaisempiin tuotteisiin, arvokkaimpiin sitoutuneisiin asiakkaisiin ja rahallisesti isoihin kumppanuuksiin. Enterprise-mallin tuote on täydellisesti asiakkaan tarpeiden mukaan luotu ratkaisu. Tämän mallin ostoprosessi edellyttää myyjältä korkeaa asiantuntijuutta ja panostusta jokaista yksittäistä asiakasta kohtaan. Kun SaaS-liiketoimintaan otetaan mukaan asiantuntijapalveluita, henkilökohtaista myyntityötä ja asiakaskohtaista räätälöintiä, itse SaaS-tuotteen myynti yksistään ei ole enää kaupankäynnin keskiössä vaan ennemminkin sen ympärille rakennetut asiantuntijapalvelut. Transaktionaalinen myyntimalli on välimalli itsepalvelumallista ja enterprise-mallista. Tässä mallissa yhdistyy henkilökohtainen myyntityö sekä automatiikka. Haasteena tässä mallissa on kustannustehokkuuteen ja korkeaan myyntivolyyymiin yltäminen henkilötyön ollessa korkea kuluerä yritykselle. (York 2012, 4–6.)

Näistä myyntimalleista SEOSEON keskittyy eniten enterprise-asiakkuuksiin, mutta he räätälöivät palvelupakettien sisältöä asiakkuuksien mukaan. Heillä on saatavilla pienemmille kumppanuuksille huokeampia ja vähemmän henkilökohtaista myyntityötä sekä räätälöintiä sisältäviä palvelupaketteja sekä isoille asiakkuuksille henkilökohtaiseksi räätälöityä palvelua täysin heille sopivalla palvelutarjoomalla. (Haastattelu 1.)



## 2 B2B-MYYNTI JA MYYNTIPROSESSIN VAIHEET

Tässä kappaleessa käsitellään B2B-myyntiä, myyntiprosessin vaiheita ja teoriaa palveluiden sekä digitaalisten palveluiden myynnin näkökulmasta. Haastatteluissa on hyödynnetty tässä kappaleessa esitettyä teoriapohjaa ja tutkimuksen tuloksissa teoriapohjan perusteella on vertailtu SEOSEONin myyntiprosessia aiemmin tutkittuun teoriaan ideaalista myyntiprosessista.

### 2.1 B2B-myynti

Ilmaisu B2B (Business to Business) tarkoittaa yritysten välisiä osto- ja myyntiprosesseja (Evans, 459). Niissä kontakti, neuvottelu ja ratkaisu syntyvät yritysten edustajien välillä (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 138).

Päätöksentekoon B2B-kaupankäynnissä osallistuu useita henkilöitä ja jotkut heistä voivat olla ammattiostajia. Ostotiimin jäsenillä on monenlaisia rooleja ja he osallistuvat ostopäätösprosessiin sen eri vaiheissa. Aloitteentekijä havaitsee tarpeen ja voi olla myös tuotteen käyttäjä, eli se joka työssään tarvitsee kyseistä palvelua. Vaikuttaja osallistuu asiantuntijana päätöksentekoon vertaillessaan eri vaihtoehtoja. Päätäjä tekee ostopäätöksen, vaikkei hänellä välttämättä ole virallista auktoriteettia päätöksentekoon. Hänen mielipiteensä merkitsee kuitenkin kaikkein eniten ostopäätöstä tehtäessä. Ostaja huolehtii ostoprosessin toimivuudesta, yksityiskohdista ja vertailee esimerkiksi eri toimittajia. Portinvartijat valvovat tiedonkulkua. He voivat olla esimerkiksi sihteerejä tai assistentteja, jotka keräävät tietoja myyjiltä ja sopivat tapaamisia. B2B-myyjän on erittäin tärkeää tunnistaa ostotiimiin kuuluvat henkilöt ja näiden roolit. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2014, luku 6.1.2.)

B2B-kaupassa asiakas ostaa palveluita yrityksen käyttöön, jolloin rationaalinen ja järkisyillä perusteltu ekonominen päätöksenteko on keskiössä kuluttajapuolen tunnepohjaisempien ratkaisujen sijaan. B2B-ostoprosessi on yleensä muodollinen ja pitkäkestoinen. Päätöstä tehtäessä yritykset pyrkivät löytämään sellaisen ratkaisun, jolla on paras kokonaishyöty ja, joka täyttää heidän tarpeensa parhaiten. Usein halutaan myös varautua tulevaan ja varmistua siitä, että jatkossakin kyseinen palvelu saataisiin hoidettua saman yrityksen kautta eli, että toimittaja pystyy vastaamaan

tulevaisuudessa yrityksen muuttuviin tarpeisiin. Laatu ja luotettavuus ovat korostetun suuressa roolissa B2B-markkinoilla, sillä asiakasyrityksen on voitava luottaa palvelun toimivuuteen ja ongelmatilanteissa ripeään avun saamiseen. Yksittäiset ostot ovat merkittäviä ja kokoluokaltaan suuria B2B-kaupankäynnissä. B2B-kauppaa tekevillä yrityksillä on usein yksittäisiä ostajia vähemmän kuin kuluttajamarkkinoilla toimivilla yrityksillä. (Puusa ym. 2014, luku 6.1.2.)

Vaikka yritysasiakkailla ostopäätöksissä korostuukin rationaalisuus, kauppaa käyvät silti ihmiset, joten henkilökohtaisten syiden vaikutusta päätöksentekoon ei sovi kuitenkaan täysin sivuuttaa. Lisäksi tunteilla ja sosiaalisilla tekijöillä voi olla vaikutusta myös yritysostajien päätöksiin. Yrityskaupankäynnissä myös tiedonhaun merkitys on korostunut, joten myyjän roolikin on muuttunut digitalisaation myötä myös yrityskaupassa. (Puusa ym. 2014, luku 6.1.2.)

Yrityksen on tärkeää linkittää oma myyntiprosessi asiakkaan ostoprosessiin. Myyntiprosessin eteneminen on riippuvainen siitä, kuinka akuutiksi asiakas kokee projektinsa. Myyjän tulee olla tarkkaavainen havaitakseen asiakkaan huolet ostoprosessin oikeissa vaiheissa. Myyjä ei saa kiirehtiä prosessia, jottei asiakas peräänny, muttei myyjän kannata myöskään hidastella liikaa tai toinen kilpailija vie asiakkaan. (Roune, Bristow & Terho 2011, 98–99.)

B2B-palveluiden ostoprosessin vaiheet ovat tarpeiden tunnistaminen, tiedon hankinta, palvelun toimittajan valinta ja toimittajan suorituksen arviointi. Tarpeiden tunnistamisen vaiheessa määritellään ongelma ja analysoidaan ongelman ratkaisemisen vaihtoehtoja itse tekemisen ja ulkopuolelta ostamisen väliltä. Tässä vaiheessa luodaan spesifikaatioita eli yksityiskohtaisia vaatimuksia, jotka ostettavan palvelun tulee täyttää. Kun tarve on tunnistettu, aletaan vertailla tarjolla olevia vaihtoehtoja tarpeen täyttämiseksi. Tässä vaiheessa tarkastellaan muilta saatuja suosituksia, omia kontakteja ja yritysesityksiä sekä muuta saatavilla olevaa tietoa. Parhaan vaihtoehdon löydettyä on ostopäätöksen tekemisen aika. Organisaation ostopäätökseen eli halutun palvelun toimittajan valintaan vaikuttavia elementtejä ovat muun muassa omat kokemukset, kustannukset, maine, sijainti, referenssit ja koko. Ostopäätöksen jälkeen arvioidaan tyytyväisyyttä ratkaisuun arvioimalla esimerkiksi työnlaatua, kommunikaatiota, aikataulun pitämistä, joustavuutta sekä luotettavuutta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 42.)

Digitalisoitumisen myötä asiakkaan ostoprosessi alkaa yhä useammin itsenäisesti verkossa vaihtoehtoja vertaillen. Ensimmäinen kohtaaminen ostajan ja myyjän välillä tapahtuukin näinä päivinä usein hakukoneen, verkkosisältöjen tai sosiaalisen median kautta. Valtaosa

ostopäätöksentekijöistä suorittaa yli puolet tiedonhaustaan verkossa ennen ostopäätöstä. Myyjän tulee kyetä vaikuttamaan ostajiin aikaisemmassa vaiheessa ostoprosessia, jottei päädyttäisi tilanteeseen, jossa ostaja on määrittänyt täysin itsenäisesti tarpeensa ja kysyy myyjältä vain hinnan vertailukohdaksi. Yritysten tulee tarjota asiakkaan ostopäätöstä tukevaa tietoa jo asiakkaan ostoprosessin tiedonhakuvaiheessa. Digitaalinen sisällöntuotanto, joka avustaa asiakasta ostopäätösprosessissa on nykypäivän yritykselle tärkeä. Sellainen sisältö toimii, joka vastaa asiakkaan päässä pyöriviin kysymyksiin juuri siinä ostoprosessin vaiheessa missä asiakas on sillä hetkellä. Asiakkaan ostoprosessin ensimmäisessä vaiheessa eli vaiheessa, jossa asiakkaalle herää tietoisuus tarpeesta, toimii esimerkiksi tutkimukset, raportit ja webinaarit sekä koulutukset. Seuraavassa vaiheessa asiakkaan vertaillessa vaihtoehtoja sisältönä toimivat muun muassa vaihtoehtojen vertailuraportit ja ”How to” -oppaat. Valintavaiheessa toimivat tuotedemot ja koekäyttö sekä case-esimerkit. Asiakkuuden aloittamisen vaiheessa asiakasta hyödyttää asiakkaille suunnatut webinaarit tuotteesta ja vinkit tuotteen käyttöön liittyen. Asiakkuuksien hoidon vaiheessa toimivaa sisältöä ovat esimerkiksi blogisisällöt ja uutiskirjeet. Viimeisessä vaiheessa eli suosittelevaiheessa voidaan esitellä asiakkaiden case-esimerkkejä webinaareissa tai muissa sisällöissä. (Kennert & Leino 2020, 41,42, 44, 45.)

## 2.2 Palveluiden myynti

Palvelulla voidaan tarkoittaa henkilökohtaista palvelua tai palvelua tuotteena tai tarjoamana. Miltei mistä vain tuotteesta voidaan tehdä palvelu, kun sitä pyritään mukauttamaan yksilökohtaisesti asiakkaalle sopivaksi. Palvelulle on esitetty seuraavanlainen määritelmä:

Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuuina asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palveluyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa (Grönroos & Tillman 2009, 76–77).

Palvelut ovat arvoa tukevia prosesseja, joissa yrityksen resurssit ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa niin, että ne edistävät arvon syntymistä asiakkaiden päivittäisiin prosesseihin ja toimintoihin. Tätä kutsutaan palvelulogiikaksi. Asiakas osallistuu näihin vuorovaikutteisiin prosesseihin sekä yhtenä resurssina, että käyttäjänä ja näin yritykset sekä asiakkaat luovat arvoa

yhdessä. Liiketoiminnan logiikkana palvelulogiikka tarkoittaa sitä, että yritys ei jätä asiakasta yksin tarjoamiensa tuotteiden kanssa, vaan yritys ottaa vastuun asiakkaiden prosessien ja päivittäisten toimintojen tukemisesta sopivilla palveluprosesseilla. (Grönroos & Tillman 2009, 82–83.)

Palveluiden ollessa monimutkaisia, palveluiden laatukin on mutkikas asia. Palvelujen johtamisen malleja kehitettäessä on oleellista ymmärtää asiakkaiden odotukset, ja se mitä he arvioivat palvelunlaatua tarkastellessaan. Kun tiedetään, millaisena asiakkaat kokevat palvelun ominaisuuksien laadun, on mahdollista tutkia asiakkaiden tyytyväisyyttä tiettyyn palveluun tavallisten asiakastyytyväisyystutkimusten avulla. (Grönroos & Tillman 2009, 98.)

”Laatu on mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan.” (Grönroos & Tillman 2009, 100.)

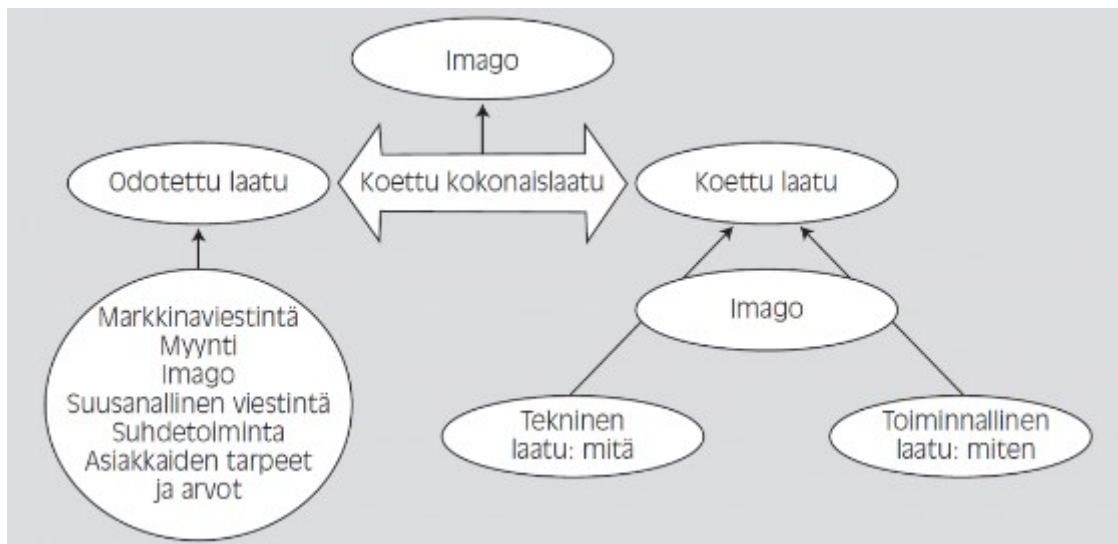
Asiakkaan kokemalla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta, tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Asiakkaille on tärkeää se, mitä he saavat vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa, ja tällä on suuri merkitys palvelun laatua arvioitaessa. Yritykset ajattelevat usein, että tässä on kyse toimitetun palvelun kokonaislaadusta. Kuitenkin tosiasiallisesti kyseessä on yksi laadun ulottuvuus eli palveluntuotantoprosessin lopputuloksen tekninen laatu, joka jää asiakkaalle, kun ostajan ja myyjän välinen vuorovaikutus ovat ohi. Teknisen laadun ulottuvuus ei pidä sisällään kaikkea asiakkaan kokemaa laatua, totuuden hetkiä eli sitä mitä on tapahtunut asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutuksessa osto- ja myyntiprosessin varrella. (Grönroos & Tillman 2009, 101.)

Asiakkaan mielikuvaan palvelun laadusta vaikuttaa siis myös se, miten hän saa palvelun ja millaisena hän kokee tuotanto- ja kulutusprosessin. Tämä toinen laadun ulottuvuus liittyy palveluntarjoajan toimintaan ja totuuden hetkien hallintaan. Tätä ulottuvuutta kutsutaan prosessin toiminnalliseksi laaduksi. Toiminnallisen laadun arvioiminen on monimutkaisempaa, kuin teknisen laadun. Asiakkaat kykenevät yleensä näkemään palveluyrityksen ja sen resurssit sekä toimintatavat ja prosessit. Tästä syystä yrityksen imago vaikuttaa myös voimakkaasti laadun kokemiseen palveluissa. Asiakkailla on taipumus antaa esimerkiksi pienet virheet anteeksi yritykselle, joista heillä on olemassa positiivinen mielikuva. Mikäli virheitä sattuu usein, yrityksen imago kärsii. Jos yrityksestä on huono mielikuva, virheet vaikuttavat suhteessa enemmän. Imago on siis ikään kuin laadun kokemisen suodatin. (Grönroos & Tillmann 2009, 102.)

Strategia, joka keskittyy vain tekniseen laatuun, on menestyksenkäs ainoastaan, mikäli kilpailijat eivät pysty vastaamaan yrityksen kehittämään tekniseen ratkaisuun. Nykyaikana tämä on hyvin harvinaista, sillä kilpailu on kovaa ja moni yritys yltää suunnilleen samalle tekniselle tasolle. Myöskin kilpailijat kykenevät tuomaan nykyaikana varsin nopealla tahdilla uusia ratkaisuja markkinoille, joten etulyöntiasema ei kestä kauaa, vaikka yritys olisikin onnistunut kehittämään ratkaisun, joka on ainoa laatuaan. Palveluprosessin lopputuloksen hyvä tekninen laatu on kuitenkin hyvän laadun edellytys, mutta se ei yksinään riitä. Teknisen laadun pitää olla hyväksyttävällä tasolla. Hyväksyttävä taso riippuu yrityksen strategiasta sekä asiakkaiden tarpeiden ja odotusten tasosta. Kun lopputulos on riittävän hyvä, teknisen laadun merkitys hälvenee. Teknisen laadun ollessa hyvä, mutta toiminnallisen laadun puuttuessa, palvelua ei koeta hyvänä. Kun kilpailevilla yrityksillä on suunnilleen samantasoisen lopputulos, erot tehdään palveluprosessin toiminnallisesta laadusta. Tässä tapauksessa yritykset kilpailevat palveluprosesseillaan ja niiden toiminnallisella laadulla, kuitenkin teknistä laatua unohtamatta, sillä mikäli tekninen laatu heikkenee, niin myös kokonaiskäsitys palvelun laadusta heikkenee. (Grönroos & Tillman 2009, 104–105.)

Koettu palvelun laatu ei kuitenkaan perustu pelkästään näihin laatu-ulottuvuuksiin liittyviin kokemuksiin. Laatu riippuu useista tekijöistä: viestinnästä, imagosta ja asiakkaan tarpeista. Koettua kokonaislaatua ei määrää siis laadun tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus vaan odotetun ja koetun laadun välinen kuilu. Koetun palvelun laadun mallin mukaisesti asiakkaan odotukset vaikuttavat ratkaisevasti heidän kokemaan laatuun. Mikäli palveluntarjoaja lupaa liioja, eikä kykene yltämään näihin lupauksiin, koettu laatu on heikompi, kuin mitä se olisi, jos odotukset olisivat olleet sopusoinnussa laadun tason kanssa, vaikka laadun taso olisi tismalleen yhtä korkea. Markkinoinnissa onkin siis aina parempi luvata liian vähän, kuin liikaa, näin asiakkaalla on mahdollisuus yllättyä positiivisesti. (Grönroos & Tillman 2009, 105–106.)

Alla olevassa kuviossa on esitetty, miten koettuun palvelun kokonaislaatuun vaikuttavat perinteisiin markkinointitoimiin liittyvät laadun kokemukset, asiakkaan odotusten suhde koettuun laatuun, imago ja tekninen laatu sekä palvelun toiminnallinen laatu.



Kuvio 1. Koettu kokonaislaatu (Grönroos & Tillman 2020.)

Digitaalinen liiketoiminta on kovan kilpailun ja taloudellisen sekä tuotekehityksellisen epävarmuuden alla kamppailua. Kun liiketoiminnassa liikkuvatkin bitit tavaroiden sijaan, kauppa kansainvälistyy välittömästi ja kilpailun painetta tulee joka suunnalta. Digitaalinen liiketoiminta vaatii yritykseltä täyttä panosta, merkittävää joustamista ja sitoutumiskykyä. Se vaatii täyden sitoutumisen, jotta yritys voi pärjätä nopean kehityksen mukana kiristyvässä kansainvälisessä kilpailussa. (Ruokonen 2016, 216–217.) Ratkaisuliiketoiminnassa pyritään löytämään asiakkaalle kokonaisvaltainen ratkaisu, jonka toteuttaminen tapahtuu myyjän ja asiakkaan yhteistyössä. Ratkaisuliiketoiminta edellyttää asiakkaan ostoprosessin ja haasteiden syvällistä ymmärtämistä sekä tiedostamattomien tarpeiden havaitsemista. (Parvinen 2013, 277.)

### 2.3 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi alkaa potentiaalisten asiakkaiden tunnistamisesta, tätä seuraa asiakkaan kontaktointi, myyntineuvottelu, sopimuksen syntyminen ja asiakkuuden jälkihoito. Myyntineuvottelu voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin: avaus, tarvekartoitus, ratkaisun esittäminen, asiakkaan huolenaiheiden ja vastaväitteiden käsittely, hinnan perustelu, kaupan päättäminen, asiakkaiden jälkihoito ja lisämyynti. (Hänti ym. 2016, 134.) Seuraavien alaotsikoiden alla käsitellään tarkemmin näitä vaiheita.

Prospektointi eli potentiaalisten asiakkaiden tunnistaminen on myyntiprosessin ensimmäinen vaihe. Tässä vaiheessa yritys keskittyy potentiaaliseksi tunnistetun kohderyhmän rakentamiseen.

Tarkoituksena on minimoida tulokseton työ ja kohdistaa myynnin resurssit oikeisiin asiakkaisiin. Tässä vaiheessa on siis olennaista esittää kysymys ”Mihin kohderyhmään meidän ei kannata kohdistaa myyntitoimenpiteitämme?” Tällä pyritään varmistamaan, että potentiaalisimmat ostajat saavat riittävästi huomiota ja palvelua. Kennerin ja Leinon mukaan yritysten ongelmat saada kauppvoja tehdyksi johtuu usein huonosta prospektoinnista, kun resursseja käytetään yrityksiin, joiden kaupallinen potentiaali on pieni, tarve puutteellinen tai ajoitus huono. Siispä ennen aktiivisen kontaktoinnin aloittamista yrityksellä tulisi olla yhdessä läpikäyty prospektointisuunnitelma, joka vastaa kysymyksiin siitä, mistä yritys löytää kiinnostavia kontaktoitavia, mitkä yritykset ja toimialat ovat heille potentiaalisia, minkälaisia päättäjiä on kannattavaa lähestyä kyseisessä yrityksessä, milloin ja miten heitä kannattaa lähestyä sekä, onko kyseinen päättäjä varmasti tavoittelemisen arvoinen? (Kenner & Leino 2020, 59–61.)

Jotta myyntiä tulee, täytyy myynnin toimenpiteet olla suunnattu oikeisiin yrityksiin, oikeille ostajapersoonille, oikeaan aikaan. Ideaalin asiakasprofiilin määrittely kannattaa aloittaa otollisen yrityksen tunnistamisesta datan ja demograafien perusteella. Kriteereitä, joita voidaan tarkastella ovat esimerkiksi tietyt toimialat, taloudelliset tunnusluvut, yrityksen kokoluokka tai maantieteellinen sijainti. Myyjän on tärkeää tunnistaa erilaisten signaalien avulla oikea ajoitus myynnille ja asiakkaan kontaktoinnille. On kaksi ajoitusluokkaa, jotka myyjän kannattaa tunnistaa: reaktiivisia triggereitä, jotka perustuvat asiakkaan toimintaan sekä proaktiivisia signaaleja, jotka liittyvät enemmän myyjän omaan proaktiiviseen toimintaan. Proaktiiviset signaalit toimivat heräteinä myyjälle lisätä yrityksiä prospektilistoille tarkempaan tarkasteluun ja kontaktoitaviksi. Proaktiivisia signaaleja ovat esimerkiksi uusien toimipisteiden avaaminen, merkittävät muutokset henkilöstössä, yrityskaupat sekä muutokset taloudellisissa tunnusluvuissa. Reaktiivisia triggereitä ovat yrityksen vierailu kotisivuilla tai LinkedInissä, verkkosivustolla olevan oppaan lataaminen sekä yhteydenottopyynnöt ja muut viestit. Reaktiivisiin triggereihin myyjän tulisi reagoida välittömästi. Myyjän on järkevää perehtyä myös olemassa olevien asiakkaiden kannattavuuselementteihin sekä ominaispiirteisiin, mikä vahvistaa ajankäyttöä oikeanlaisiin elementteihin. (Kenner & Leino 2020, 63–69.)

Kenner ja Leino ovat luoneet myyjälle seuraavanlaisen viiden elementin viikkosuunnitelman, jossa on huomioitu jättää aikaa myös prospektoinnille. Tällaisella viikkosuunnitelmalla varmistetaan, että työviikkoon mahtuu riittävästi aikaa liikevaihtoa tuottavalle toiminnalle, mutta myös tärkeälle myyntityötä pohjustavalle suunnittelulle. Ilman tällaista suunnittelua kiireisimmät asiat vievät helposti kaiken ajan ja myyntiä tukeva toiminta jää taka-alalle tai kokonaan hoitamatta.

1. Tärkeimmät ja kiireellisimmät asiat heti aamulla
2. Tarjoukset ja lupauksen pitäminen
3. Prospektointi ja suunnittelu 30 minuuttia päivässä
4. Asiakkaiden seuraaminen ja keskustelu heidän kanssaan
5. Tulosta tekevät aktiviteetit kuten tapaamiset, tapahtumat ja verkkoneuvottelut. (Kenner & Leino 2020, 77–78.)

Prospektoinnin jälkeen seuraa yhteydenotto asiakkaaseen. Uusien, ennalta tuntemattomien asiakkaiden kontaktointia puhelimitse kutsutaan kylmiksi puheluiksi. Kylmät puhelut saatetaan kokea inhottaviksi, sillä asiakas ei tiedä ennalta, että olet soittamassa, eikä sitä, että kuka olet ja miksi soitat. Tässä vaiheessa myyjä saatetaan kokea työnteon keskeyttäväksi häiriköksi. Onnistuneesta uusasiakashankintapuhelun aloituksesta on saatu tutkittua tietoa ja niissä on huomattu toistuvan seuraava kaava keskustelun avaukselle: Selkeä ja napakka esittely, kerro kuka olet ja mistä yrityksestä soitat, kuulumisten kysyminen ja syyn kertominen siihen miksi olet yhteydessä. Ensikontaktista tulee tehdä aito, lämminhenkinen ja välittävä. Kenner ja Leino ovat esitelleet seuraavan kaavan, jonka ovat havainneet toimivaksi rungoksi ensikontaktille:

1. Valmistautuminen. Perehdy huolellisesti asiakkaan liiketoimintaan ja saa käsitys siitä, miten pystyt asiakasta auttamaan.
2. Avaus. Kerro kuka olet, mistä tulet ja miksi kontaktoit juuri kyseistä henkilöä.
3. Syy. Kerro miksi olet asiakkaaseen yhteydessä.
4. Yritys. Kerro mitä yrityksesi tekee ja missä olette erityisen hyviä. Käytä referenssejä.
5. Näkemys. Kerro missä voitte auttaa asiakasta menestymään paremmin.
6. Ehdotus. Ehdota konkreettisia vaihtoehtoja jatkosta. Sovi tapaaminen.
7. Pyri välttämään tuotteiden tai palveluiden myyntiä ensimmäisellä kerralla, kun kohtaat asiakkaan. Myy asiakkaalle syy kuunnella. (Kenner & Leino 2020, 86–91.)

### **2.3.1 Myyntikeskustelun avaus**

Ensivaikutelma on ratkaisevassa roolissa myyntikeskustelussa. Ihmiset tekevät huomaamattaan pitkälle meneviä päätelmiä tapaamastaan henkilöstä jo ensimmäisten hetkien aikana. Tämän



vuoksi myyjien on erityisen tärkeää panostaa ensivaikutelmaan ja miettiä, kuinka hän lähestyy asiakasta ja millaisia ilmaisuja sekä eleitä käyttää. Myyjän on tärkeää saada herätettyä asiakkaan luottamus ja löytää yhteinen sävel yhteistyölle. Ensimmäisellä tapaamiskerralla myyjä myy asiakkaalle ensin itsensä ja yrityksensä, sitten vasta palvelun ja lopuksi hinnan, johdattaen asiakkaan hankintapäätökseen. Kauppa voi syntyä ainoastaan, mikäli asiakas kokee myyjän luotettavaksi. (Hänti ym. 2016, 134–135.)

Luottamuksen rakentamiseksi on tärkeää, että myyjä hoitaa asiat niin kuin on sovittu. Pieniltäkin tuntuvat yksityiskohdat ovat merkittäviä luottamuksen rakentamisen kannalta. Esimerkiksi, jos myyjä ei osaa vastata johonkin asiakkaan kysymykseen ja lupaa palata tietyn ajan kuluessa, on hänen tehtävä tällä tavoin. Luottamusta herättäviä tekijöitä ovat täsmällisyys, avoimuus, rehellisyys ja aitous. Myyjän aktiivinen yhteydenpito auttaa luomaan asiakkaalle vaikutelman, että asiakas on aidosti tärkeä ja myyjä on motivoitunut auttamaan asiakasta parhaimman osaamisensa mukaan. Asiantuntijuus on myös tärkeässä roolissa luottamusta rakennettaessa, sillä se antaa asiakkaalle vaikutelman, että hän saa arvoa myös myyjän kanssa käytävien keskustelujen myötä. Kun myyjä onnistuu keskustelemaan vakuuttavasti käsiteltävästä aihealueesta, toimialasta, asiakasyrityksen haasteista ja oman yrityksensä tarjoamista ratkaisuksista, luottamus kasvaa. Asiakkaiden on helpompaa tehdä kauppaa sellaisten ihmisten kanssa, jotka koetaan samankaltaisiksi itsensä kanssa. Tästä syystä yhteisten kiinnostuksenkohteiden tai harrastusten löytäminen auttaa luomaan hyviä puheenaiheita ja luomaan yhteyden uuden ihmisen kanssa. Luottamuksen rakentaminen alkaa siitä, että myyjä esittelee itsensä, kättelee ja katsoo asiakasta silmiin. Myyntikeskustelun avauksen onnistuessa asiakkaan ja myyjän välille on syntynyt niin paljon luottamusta, että asiakas on valmis tarvekartoituksen aikana kertomaan tarkkoja tietoja yrityksestä, jolloin myyjän on helppo löytää paras mahdollinen ratkaisu asiakkaan tilanteeseen. (Hänti ym. 2016, 135–136.)

### **2.3.2 Tarvekartoitus**

Tarvekartoituksen aikana myyjä kartoittaa asiakkaan tarpeen tekemällä kysymyksiä asiakkaan tilanteesta. Sen tavoitteena on ymmärtää asiakkaan nykytilanne, mahdolliset haasteet ja ongelmat sekä saada käsitys asiakkaan ostoprosessista. Tarvekartoituksessa myyjä pyrkii saamaan selville asiakkaan ongelman ja sen, miten asiakas hoitaa asiaa tällä hetkellä sekä sen minkälaisen ratkaisun hän halua löytää. On tutkittu, että kyselevät myyjät menestyvät, sillä he saavat selville

sen, millainen kukin asiakas on ja millaiset tarpeet sekä valintakriteerit tällä on. (Hänti ym. 2016, 138–140.)

Ammattitaitoinen myyjä saa nostettua tarvekartoituksessa esiin myös asiakkaan tiedostamattomia tarpeita, jolloin asiakkaan odotukset voivat jopa ylittyä tulosten parantuessa. Asiakkaalla ei välttämättä ole itsellään tiedossa perimmäistä syytä haasteisiinsa, mikä voi johtua puutteellisista tiedoista tarjolla olevia ratkaisuja kohtaan. Hyvän kyselytekniikan avulla myyjä saa selkeytettyä ongelman ytimen myös asiakkaalle itselleen. Onnistuneessa tarvekartoituksessa asiakas oivaltaa tarpeensa ja sanoo ääneen siihen liittyviä asioita, niitä asioita, joita myyjä haluaa kuulla. Näin asiakas saadaan itse argumentoimaan myyjän ratkaisun puolesta. Kun myyjä hyödyntää tämän argumentointivaiheessa, on myönteinen päätös kaupalle pohjustettu parhaalla mahdollisella tavalla. Tarvekartoitukseen kannattaa rakentaa oma kysymyspatteristo, josta voi poimia kuhunkin tilanteeseen sopivat kysymykset. (Hänti ym. 2016, 130–140.)

Tarvekartoituksessa on monesti hyvä lähteä liikkeelle avoimista kysymyksistä ja niiden jälkeen voi siirtyä johdatteleviin kysymyksiin, jotka kohdistavat asiakkaan huomion myyjän haluamiin asioihin. Johdattelevien kysymysten vaarana on keskustelun ohjautuminen vääriin asioihin, joten on tärkeää varmistaa tarkistuskysymyksillä, että asia on ymmärretty oikein. Yksi vaihtoehto on myös aloittaa tarvekartoitus faktakysymyksillä, joihin asiakkaan on helppo vastata. Kuitenkaan aikaa ei kannata tuhlaa sellaisiin kysymyksiin, joihin myyjä voi löytää tiedon yrityksen kotisivuilta. Asiakasyrityksen kehityssuunnasta ei yleensä löydy tietoa kotisivuilta, joten se on tärkeää ottaa selville, jolloin on mahdollisuus tuoda asiakkaalle lisäarvoa myös tulevaan liiketoimintaan. Kun myyjä on päässyt kärryille faktoista, voi hän siirtyä tunnekysymyksiin, jotka auttavat saamaan käsityksen asiakkaan arvomaailmasta ja ymmärtämään tämän tunnepohjaisia valintakriteereitä. Yksi mahdollinen strategia on myös kyllä-vastausten hakeminen, jolloin myyjä pyrkii saamaan asiakkaan vastaamaan aina myöntävästi kaupan päätöstä ehdottavaan kysymykseen asti. Ammattisanaston käytössä tulee olla tarkkana, sillä jos asiakas ei ymmärrä kunnolla kysymystä, vastaus jää saamatta. Kuitenkin, jos asiakas itse käyttää ammattitermejä voi myyjäkin niitä käyttää osoittaakseen olevansa alan asiantuntija. (Hänti ym. 2016, 140–143.)

Ratkaisun esittäminen tapahtuu tiivistämällä tarvekartoituksessa ilmenneet tarpeet ja tarjoamalla ratkaisu niin, että se tuntuu asiakkaasta juuri hänen tarpeidensa kohtaamiselta. On tärkeää osata valita asiakkaalle juuri hänelle parhaiten sopivat argumentit. Hyvä myyjä tuntee edustamansa ratkaisun ominaisuudet, edut ja hyödyt suhteessa kilpaileviin ratkaisuihin. Myyntiesittelyä

suunniteltaessa on syytä muistaa, että asiakas ostaa nimenomaan etuja ja hyötyjä pelkkien ominaisuuksien sijaan. Esittelyssä voi hyödyntää OEH-analyysiä. Esittelyssä voi hyödyntää myös myyjän argumenttipankkia, johon on koottu oman ratkaisun OEH-analyysi sekä kilpailijan ratkaisujen vastaavat. Tämän avulla myyjä pystyy valitsemaan ne argumentit, jotka vastaavat parhaiten asiakkaan tarpeita ja, joissa yritys päihittää kilpailijat. Yritysassiakkaat käyttävät valintaperusteina usein taloudellisuutta, turvallisuutta ja varmuutta, joten myyjän on hyvä osata esittää myös määrällisiä argumentteja ja lukuja, jotka korostavat esimerkiksi tehokkuutta tai tuottavuutta, kuten esimerkiksi kustannus-hyöty-analyysi tai sijoitetun pääoman tuotto, ROI. (Hänti ym. 2016, 145–148.)

### **2.3.3 Vastalauseet**

Myyntiesityksen aikana tai sen lopuksi on hyvä kysyä asiakkaalta, onko siihen mennessä ilmennyt kysymyksiä tai epäilyksen aiheita. Tällä pyritään tekemään päätöksenteko helpoksi. Myyjän on hyvä suhtautua vastaväitteisiin tilaisuutena antaa lisätietoa ratkaisustaan tai palvelustaan ja siten kääntää vastaväite syyksi ostaa ratkaisu. Joskus asiakas ei kehtaa tuoda ilmi epäilyksiään, mutta ne tulee kuitenkin saada selville. Tässä voi hyödyntää esimerkiksi aiemmissa myyntineuvotteluissa esiin nousseita epäilyksiä ja tarjoamalla vastauksia niihin jo etukäteen. Vastaväitteet on syytä aina huomioda, sillä vähättelemällä niitä myyjä saa aikaan epäluotettavan vaikutelman. (Hänti ym. 2016, 149–152.)

Hinnan perusteleminen on oleellinen osa myyntikeskustelua, mutta myyjän on syytä pyrkiä hinnan käsittelyyn vasta sitten kun ratkaisun arvo on tehty asiakkaalle selväksi ja muut asiat on sovittu. Myyjän ei ole syytä muuttaa hintaa ilman, että muuttaisi myös jotain muuta kaupan ehtoa. Vakava suhtautuminen hintaan antaa asiakkaalle kuvan, että palvelu on hintansa veroinen. Alennuslinjalle ei kannata lähteä, sillä asiakkaat tottuvat alennuksiin ja vaativat niitä myös jatkossa. Tässä on tärkeää huomata myös, että joskus hinta saattaa tuntua jopa myyjästä itsestään hyvin korkealta. Niinpä tärkeintä onkin ensin saada myyjä itse uskomaan tuotteen arvoon. Hinta eritellään osiin sen mukaan, mistä se muodostuu. Myyjän tehtävä on tuoda esiin lisäarvoa tuottavat tekijät ja avata asiakkaalle ymmärrettävästi, mitä kaikkea hinnalla saa. Näin myyjä myy pelkän hinnan sijaan asiakkaalle tärkeitä hyötyjä. Mikäli hinta edelleen vaikuttaa esteeltä, hintaa voi perustella esimerkiksi investoinnin takaisinmaksuajalla ja asiakkaan parantuneina prosesseina. Mikäli

päädytään ehdottamaan asiakkaalle edullisempaa vaihtoehtoa, tällöin tehdään selväksi, että myös ominaisuudet ja hyödyt ovat pienemmät verrattuna kalliimpaan vaihtoehtoon. Mikäli tarjolla olevien kilpailijoiden ratkaisut eivät juurikaan eroa toisistaan, päätös tehdään hinnan perusteella. Jotta erotutaan kilpailijoista, on tärkeää olla luova ja pystyä tarjoamaan uusia ja erilaisia ratkaisuja. (Hänti ym. 2016, 154.)

#### **2.3.4 Kaupan päättäminen**

Kaupantekotilanteen ohjaaminen siihen pisteeseen, että asiakas päätyy kertomaan mielipiteensä tarjottavasta ratkaisusta ja valmiutensa tuotteen ostamiseen on tärkeä tehtävä myyjälle. Mikäli valmiutta palvelun ostamiseen ei löydy, on otettava askel taaksepäin ja käsiteltävä mahdollisia kieltäytymisen syitä. Asiakas täytyy saada uskomaan, että tarjottava palvelu ratkaisee hänen ongelmansa. Myyntineuvottelun kuluessa tulee tarkkailla asiakkaan osoittamia ostosignaaleja, joita voivat olla esimerkiksi kyselyt maksuehdoista tai takuusta. Myyjän tehtävä kaupantekohetkellä on rohkaista asiakasta ostamaan käyttämällä erilaisia houkuttimia ja kiireentuntua. Ostotilanne on asiakkaalle aina riski ja myyjän tehtäväksi jää tämän epävarmuuden tunteen kokemisen minimoiminen. Asiakasta saattaa arveluttaa muiden hyvien vaihtoehtojen hylkääminen ja se, että onko tämä vaihtoehto nyt varmasti paras mahdollinen. Myyjän kannattaa myös kysyä asiakkaalta hyötyjä, joita hän henkilökohtaisesti saa kaupan onnistuessa. Näitä voivat olla esimerkiksi kiitos ja arvostus kollegoilta ja esihenkilöltä. Kaupan päättämistyylejä on monenlaisia ja ne tulee sovittaa asiakkaan persoonaan sopivaksi. Mikäli kauppa ei toteudukaan, tulee muistaa olla ystävällinen ja tarjota apua sekä palvelua asiakkaan ollessa siihen valmis myöhemmin. Tulee antaa vaikutelma, että asiakas on tervetullut ottamaan yhteyttä myöhemmin uudelleen, mikäli tilanne muuttuu. (Hänti ym. 2016, 155–158.)

#### **2.3.5 Jälkihoito**

Kaupan päättämisen jälkeen asiakas siirtyy vaiheeseen, jossa hän etsii vahvistusta tekemälleen päätökselle. Myyjän on oleellista olla asiakkaaseen yhteydessä tässä vaiheessa ja vahvistaa asiakkaan tunnetta siitä, että hän on tehnyt oikean ratkaisun. Asiakkaaseen kannattaa pyrkiä luomaan sellainen suhde, että tätä voi kysyä suosittelijaksi. Reklamaatioihin on syytä reagoida huolellisesti luottamusta rakentaen ja ne kannattaa ennemmin hoitaa tarpeettoman hyvin kuin liian huonosti, sillä pettynyt asiakas kertoo huonosta kokemuksestaan useammalle kuin tyytyväinen

asiakas omastaan. Asiakassuhteen syntymisen jälkeen myyjä huolehtii asiakkaasta ja pitää tämän puolia organisaatiossaan. Myyjä pitää huolen, että asiakas saa sen mitä on luvattu (Hänti ym. 2016, 158–159.)

### **3 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

Tässä kappaleessa käsitellään tarkemmin tutkimuksen päätutkimuskysymystä, tutkimusongelmaa ja tutkimuksen toteutustapaa perusteluineen. Tutkimus tehdään tietoperustan pohjalta ja sen avulla pyritään selvittämään SEOSEONin myyntiprosessin kehityskohtia sekä niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaatioiden ostopäätökseen.

#### **3.1 Tutkimusongelma**

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys on ”Kuinka SEOSEONin myyntiprosessia voidaan kehittää?” Lisäksi pyritään vastaamaan kysymykseen ”Mitkä tekijät vaikuttavat organisaatioiden ostopäätökseen digitaalisten palveluiden B2B-myyntissä. Työssä kartoitetaan SEOSEONin myyntiprosessin vaiheet, myyntiprosessin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ja mahdollisuuksia näiden vaiheiden kehittämiseen. Työn avulla pyritään kasvattamaan onnistuneiden kauppojen määrää.

#### **3.2 Tutkimusmenetelmä**

Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Haastattelu toteutettiin haastattelemalla kahta toimeksiantajayrityksen myyjää sekä yhtä asiakasorganisaation edustajaa. Haastattelun kysymysten avulla pyrittiin saamaan selkeämpi ymmärrys siitä, mitkä tekijät vaikuttavat organisaatioiden ostopäätökseen ja minkälaiseksi asiakasorganisaatio on kokenut SEOSEONin myyntiprosessin. Tutkimukseen kerättiin aineistoa myös analysoimalla nauhoitettu myyntikeskustelun demo, jossa palvelua esitellään asiakkaalle. Otokoko on rajattu tällä tavoin ajallisten resurssien vuoksi aikataulun ollessa hyvin tiukka.

Tässä tutkimuksessa käytetty menetelmä laadullisen aineiston keräämiseen on puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen ennalta määriteltyjen teemojen ja niiden mukaan tehtyjen kysymysten avulla. Käsiteltävät teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn, ylempänä esitettyyn teoriaan. Haastattelija voi teemahaastattelussa itse määritellä kyseiseen kohtaamiseen parhaiten sopivan tavan esittää

kysymykset ja tarpeen vaatiessa tarkentaa tai syventää niitä tilanteen mukaan esimerkiksi haastateltavan antamien vastusten pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.) Analyysimuotona tässä laadullisessa tutkimuksessa on käytetty teorialähtöistä analyysia. Teorialähtöisessä analyysissa nojaututaan valmiiseen aikaisemman tiedon pohjalta luotuun teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110.)

Tässä tutkimuksessa haastattelu on toteutettu tutkimuksen tekijän laatiman haastattelurungon pohjalta teemahaastattelun ohjeistuksen mukaisesti. Tutkimuksen menetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, jotta saadaan laaja ja syvä ymmärrys tutkittavasta aiheesta. Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, sillä se mahdollistaa vastausten sekä kysymysten täydentämisen sekä muokkaamisen haastattelun aikana haastateltavan vastausten mukaisesti.

### **3.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti**

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimus on pätevä, ja että sillä on onnistuttu mittaamaan sitä mitä sillä on ollut tarkoituskin mitata. Tutkimuksen reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa sitä, että mittaustulokset ovat toistettavissa ja ettei mittaustulokset ole sattumanvaraisia. (Hirsjärvi ym. 2004, 216). Tässä tutkimuksessa tutkimuksen reliabiliteetti on huomioitu siten, että ulkopuoliset henkilöt vertaisarvioivat tutkimusprosessin toteutumisen. Tutkimuksen tulokset rakentuvat vankalle pohjalle, eli yllä olevaan teoriapohjaan, joka jo valmiiksi tiedetään tutkittavasta aiheesta.

### **3.4 Tutkimuksen tulokset**

Tutkimus osoitti, että SEOSEONin käytännön myyntiprosessi ja myyjien hyväksi kokemat keinot kohtaavat alan kirjallisuuden kanssa. SEOSEONilla on hyvä ja tehokas myyntiprosessi. Kaikkien haastateltavien vastaukset olivat linjassa keskenään. Merkittävimmiä kehityskohteiksi SEOSEONin ostoprosessissa nousi prospektointi ja asiakkaan kontaktointi niin, että myyntineuvotteluun saataisiin jo alusta asti mukaan oikeat henkilöt, eli ne, joilla on päätösvalta. Toinen kehityskohde on tarkempi ostajapersoonan määrittely. Kun ostajapersoonaa on erittäin tarkkaan määritetty, myös oikeiden henkilöiden tavoittaminen on helpompaa. Kolmas kehityskohde

on ostopäätöksen tekeminen asiakkaalle helpommaksi siten, että SEOSEONista olisi helpommin yritystietoja saatavilla luotettavuuden varmistamiseksi. Organisaatioiden ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä, joiden merkitys korostui asiakasorganisaation haastattelussa, olivat luotettavuus, joustavuus, motivaatio, palvelualltius sekä kumppanuushenkisyys.



## 4 SEOSEONIN NYKYINEN MYYNTIPROSESSI JA SEN KEHITYSKOHEET

Tutkimuksessa kartoitettiin haastatteluiden sekä nauhoitetun tuotedemon analysoinnin avulla SEOSEONin myyntiprosessin vaiheita. Tässä kappaleessa tarkastellaan, kuinka heidän nykyinen myyntiprosessinsa etenee ja mitä keinoja hyödynnetään missäkin myyntiprosessin vaiheessa.

SEOSEONin myyntiprosessin ensimmäisessä vaiheessa potentiaalisia asiakkaita kartoitetaan esimerkiksi tarkastelemalla monday.com kokeiluversion tilaajia ja selvittämällä, miksi he ovat ottaneet kokeiluversion käyttöön. Prospektointia tehdään myös markkinatutkimusta tekemällä, eli tutustumalla erilaisten yritysten taloustietoihin, henkilömääriin ja eri aloilla toimiviin yrityksiin, jonka jälkeen segmentoidaan kerättyä dataa. Kun on määritetty ne yritykset, joita halutaan kontaktoida, pyritään löytämään ne henkilöt, joilla on päätösvalta näissä yrityksissä. Asiakkaiden tavoittamiseen käytetään myös digitaalista ja maksettua mainontaa kuten hakukonemainontaa ja LinkedInia. SEOSEON hyödyntää myös hakukoneoptimointia ja tuottaa sisältöä omille verkkosivuilleen ja pyrkii sitä kautta saamaan orgaanista liikennettä verkkosivuilleen. Tämän jälkeen pyritään konvertoimaan tätä liikennettä prospekteiksi ja viemään näitä myyntiprosessissa eteenpäin. SEOSEON hyödyntää myös perinteistä asiakashankintaa soittamalla suoraan prospektille pyrkien sopimaan kartoitustapaamisen. (Haastattelut 1 & 2 2022.)

Myyntikeskusteluun myyjät valmistautuvat selvittämällä yrityksen taustatiedot kunnolla sekä tutustumalla yrityksen toimintaan ja toimialaan sekä sen henkilön rooliin, jonka kanssa myyntineuvottelua käydään. Myyntiprosessin myyntikeskustelut voidaan hoitaa esimerkiksi niin, että alussa pidetään lyhyt esittely, jossa kerrotaan mistä palvelussa on kyse ja sitten pyritään saamaan tietoa siitä, mihin ongelmiin prospekti etsii ratkaisuja. Tämän lyhyen esittelyn jälkeen pyritään sopimaan seuraava puhelu tarvekartoitusta varten, jossa kartoitetaan tarkemmin asiakkaan tilanne, tarpeet ja ongelmat. Kun asiakkaan ongelmat ovat selvillä, voidaan alkaa selvittää, miten näitä ongelmia voitaisiin alkaa ratkoa ja voisiko monday.com olla ratkaisu niihin. Tulisiko sen avulla esimerkiksi enemmän myyntiä tai säästettäisiinkö sen avulla esimerkiksi tietyn verran työtunteja viikossa. Monday.com -ohjelmiston omassa koulutuksessa käydään läpi erilaisia kysymyksiä, mitä myyjät voivat hyödyntää. Näitä kysymyksiä ovat esimerkiksi:

1. Miksi monday.com voisi soveltua kyseiselle asiakkaalle?
2. Minkälaisia prosesseja heillä on?

3. Minkälaisia kipupisteitä organisaatiolla on?
4. Millaisia ohjelmistoja heillä on tällä hetkellä käytössä?
5. Paljonko ohjelmistolla on käyttäjiä, paljonko on eri tiimejä ja kuinka nämä tiimit kommunikoivat keskenään?

Myyntikeskusteluissa käytetään paljon avoimia kysymyksiä ja vältetään kysymyksiä, joihin voi vastata kyllä tai ei. Kyllä ja ei -vastauksista on vaikea johdatella lisäkysymyksiä. Ajatuksena SEOSEONilla on, että arvoa luodaan asiakkaan kanssa yhdessä, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että yritys on asiakkaan puolella ja pyrkii löytämään sellaisia ratkaisuja asioihin, jotka helpottavat asiakkaan päivittäistä työntekoa. Myyjän tulee muistaa kuunnella asiakasta tarkkaan, kysellä ja poimia sellaisia juttua, joista voi tehdä lisäkysymyksiä, kuitenkin asiakasta painostamatta. On myös oleellista kartoittaa asiakkaan lähtötilanne, eli mitä ohjelmistoja heillä on tällä hetkellä käytössä ja miten työ on organisoitu. (Haastattelut 1 & 2 2022.)

Tarvekartoituksen jälkeen yritys suunnittelee asiakkaalle mahdollisen tuotedemon, hänen omiin tarpeisiinsa räätälöitynä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tuotedemossa pyritään näyttämään asiakkaalle juuri hänen ongelmaansa ratkaisu ja havainnollistamaan, kuinka he saavat tuotteesta parhaan hyödyn. Tuotedemoon pyritään saamaan mukaan ne henkilöt, jotka tekevät myös lopullisen ostopäätöksen. Mitä enemmän henkilöitä osallistuu demoon niin sitä parempi. Korkeampi määrä osallistujia kertoo myös prospektin sitoutuneisuudesta. Kun osallistujia on useampi, niin sitä enemmän tulee kysymyksiä, joihin SEOSEON voi vastata. Tällöin asiakkaiden huoliin vastaaminen hoituu samalla ja poistetaan epävarmuuksia, jotka tuotteessa asiakasta mietityttävät. Tämä helpottaa prospektin päätöksentekoprosessia. Demossa käydään läpi, miten tietyn yrityksen ongelmakohtaan voisi hoitaa monday.com avulla ja simuloidaan sitä millainen tilanne heillä tällä hetkellä, on ja miltä se näyttäisi siirrettynä monday.com -alustalle. (Haastattelut 1 & 2 2022.)

Myyntineuvottelussa on tärkeää tuoda mahdollisimman selkeästi esille ne hyödyt, joita palvelun käyttö asiakkaalle tuottaisi. Neuvottelua varten voidaan rakentaa esimerkkitapaus, jossa voidaan laskea jokin konkreettinen esimerkki kustannuksista ja/tai tehokkuudesta, kuten työntekijöiden määrä, tuntipalkat, heiltä kuluneet työtunnit ja säästetty työaika, mikäli palvelu otetaan käyttöön. Esimerkin avulla voidaan näyttää työajan säästämisestä saatava kustannusten säästö sekä parantunut tuottavuus ja sen myötä parantunut tulos. Konkreettisina hyötyinä voidaan tuoda esille

esimerkiksi, että monday.com -työkalun avulla pystyy suunnittelemaan työtä pitkälle aikavälille ja suunnitelmallisuus lisää myös tuloksellisuutta. (Haastattelut 1 & 2 2022.)

Asiakkaalta on hyvä kysyä, että onko heillä muita vaihtoehtoja harkinnassa. Sen jälkeen pyritään esittelemään oman palvelun ominaisuudet ja toiminnallisuudet, joilla päihitetään kilpailijat. Eli jos asiakas kertoo, että heillä on tällä hetkellä käytössä tai harkinnassa kilpaileva ohjelmisto, niin myyjä voi vastata, että tuntee kyseisen palvelun, mutta siitä puuttuvat tietyt ominaisuudet. Myyjän tulee myös tuntea kilpailijat sen verran hyvin, että tietää miksi asiakkaan kannattaisi valita juuri monday.com ja SEOSEONin konsultointipalvelut kilpailijan sijaan. Tähän voidaan vaikuttaa myös lisäpalveluilla, kuten teoriaosuudessa jo todettiin. On tärkeää tehdä palvelusta ehjä ja hyvä kokonaisuus, josta asiakkaalle käy selväksi palvelun tuottama lisäarvo. Olennaista on myöskin se, että mikäli asiakas valitsee palvelun, niin hän ei jää sen järjestelmän kanssa yksin vaan saa SEOSEONilta apua. (Haastattelut 1 & 2 2022.)

SEOSEONin yleisimmin kohtaamia vastalauseita on muutosvastaisuus ja se, ettei asiakkaat halua lähteä päivittämään nykyistä systeemiä tai sen käyttöönotto koetaan vaikeaksi. Yleiset vastalauseet liittyvät käyttöönottoon liittyviin kysymyksiin ja siihen, miten kyseinen palvelu saadaan implementoitua juuri kyseisen asiakkaan organisaatiossa. Toinen yleinen vastalause on myös hinta. Haastateltava myyjä ajatteli asian kuitenkin niin, että mikäli hinta on ainoa argumentti, niin silloin myyntiprosessi ei ole mennyt hyvin, ja palvelun lisäarvoa ei ole pystytty tuomaan selkeästi esille. Joskus asiakkaat voivat myös jumiutua tiettyihin ominaisuuksiin, jotka kenties puuttuvat monday.comista ja joita on jossain toisessa vaihtoehdossa. Silloin on hyvä ohjata keskustelu siihen, että ei kannata keskittyä yksittäisiin ominaisuuksiin vaan kokonaisuuteen ja siihen, kuinka heidän ongelmansa saadaan ratkaistua. Vastalauseista kannattaa kääntää keskustelu siihen, että mikä asiakkaan ongelma olikaan ja miten se ratkaistaan sekä mitkä ovat palvelun konkreettiset hyödyt asiakkaalle eli esimerkiksi ajan säästö tai rahallinen säästö. SEOSEON haluaa myös varmistua siitä, että palvelua käytetään oikealla tavalla, jotta asiakas saa siitä kaiken hyödyn irti. Tämän takia se tarjoaa tukea ja konsulttipalveluita palvelun käyttöönoton avuksi. Kaikki asiakkaat eivät tukea edes tarvitse, mutta sekin poistaa ostamisen esteenä olevaa epävarmuutta, kun asiakas tietää, että apua on saatavilla, mikäli sitä tarvitaan. Myyntikeskustelussa on hyvä mainita myös, että käyttöönotto ei vie yritykseltä paljoa aikaa, kun heidän ei tarvitse tehdä prosessin suunnittelua, vaan tarjolla on ”avaimet käteen” -tyyppinen palvelu, joka hoidetaan heidän puolestaan. (Haastattelut 1 & 2.)

Demon jälkeen tehdään mahdollisesti tarjous konsultointityöstä. Tilanteesta riippuen tarjoukseen lasketaan mukaan konsultointityö, jossa on arvioitu tuntimäärä ja hinta tai pelkät monday.com lisenssit ilman lisäpalveluita. Kaupan päättämisen keinoista kysyttäessä haastatteluissa kävi ilmi, että ostopäätöksen vauhdittaminen ja kiireentunnon luominen keinoina voivat tuntua teennäisiltä, kun asiakkaat, joiden kanssa kauppaa käydään ovat myös ammattilaisia. Tällöin ”turhat” alennukset myyntikeinona paistavat läpi. SEOSEONin myyjillä ei ole tapana antaa alennuksia ilman syytä, mutta joissain tilanteissa on mahdollista tehdä tarjous, jolla pyritään nopeuttamaan asiakkaan päätöksentekoa. Kaupan lukkoon lyömistä voidaan vauhdittaa esimerkiksi tarjoamalla veloituksetta konsulttityötä tai muuta parempaa tarjousta, mikäli sopimus saadaan tehtyä ennen tiettyä päivää. Mikäli asiakas ei saa tarjousta kuitattua tarjouksen päättymiseen mennessä, niin tällöin hän ei enää saa mahdollisia tarjoukseen kuuluneita etuja hyödynnettyä. Mikäli asiakkaalla ei ole tiedossa aikataulua ohjelmiston käyttöönotolle tai ostoprosessilleen tai hän kertoo sen hyvin epämääräisesti, niin silloin myyjän kannattaa yrittää tehdä asiakkaan puolesta aikataulu ja sopia se hänen kanssaan. Tällöin aikataulu olisi olemassa asian edistämiseksi eikä se pääse unohtumaan ja myyntiprosessi roikkumaan keskeneräisenä. Näin myyntiprosessin kestoa saadaan lyhennettyä sekä vähennettyä keskeytyneitä myyntiprosesseja SEOSEONin osalta. Mitä vähemmän myyntiprosesseja keskeytyy, sitä vähemmän myös myynnin resursseja menee hukkaan. (Haastattelut 1 & 2 2022.)

Jälkihoitoa palvelun ostamisen jälkeen SEOSEON hoitaa esimerkiksi kysymällä asiakkailta, miten on mennyt monday.com -järjestelmän kanssa kuukauden päästä palvelun käyttöönotosta. Kaikille lähetetään uutiskirje monday.com uusista päivityksistä ja niissä kehoitetaan olemaan yhteydessä sekä osallistumaan webinaareihin. Isompien asiakkuuksien kanssa järjestetään keskusteluita esimerkiksi kvartaaleittain, jossa keskitytään palvelun käytön tehostamiseen ja päivittämiseen. Asiakkaiden kanssa pyritään käymään läpi heidän mahdollisia ongelmiaan ja tavoitteitaan ja sitten mietitään ratkaisuja näihin. Joka tapauksessa SEOSEON pyrkii olemaan läsnä ja aktiivisesti yhteydessä asiakkaisiin sekä muistuttamaan, että tukea on tarjolla. On tärkeää, että asiakas ei koe jääneensä yksin palvelun kanssa. (Haastattelut 1 & 2 2022.)

Myyjien haastatteluiden perusteella suurimpia haasteita SEOSEONin myyntiprosessissa on se, että myyntineuvotteluihin saataisiin alusta alkaen mukaan oikeat ihmiset eli ne, joilla lopulta on päätösvalta. Jos neuvotteluita joudutaan käymään monen välikäden kautta, riski väärinymmärrykseen kasvaa, eikä viesti välttämättä välity oikein johdolle asti, että mistä palvelussa oikeastaan onkaan kyse. (Haastattelut 1 & 2 2022.)

Tähän tutkimukseen kuului myös olemassa olevan demon tallenteen analyysi, jossa SEOSEONin myyjä esittelee monday.com -tuotetta asiakkaalle ja pitää sen käytöstä demon. Yhteiskesto tällä demolla on noin 30 minuuttia. Tätä tutkimusta varten tuota demoa ja sen aikana tapahtuvaa myyntineuvottelua analysoitiin. Demossa myyjä esittelee ohjelmistoa hyvin ja teoriapohjassa toimivaksi todettujen keinojen avulla. Myyjä suosittelee asiakkaalle kattavampaa enterprise-versiota kuin huomaamatta, asiakkaan painottaessa yksityisyysasetusten ja kirjautumisdatojen tärkeyttä, joihin tuo versio tuo enemmän muokattavuutta. Myyjä myös reagoi vastalauseisiin kumoamalla ne ja esittelemällä asiakkaan tilanteeseen toimivan ratkaisun. Esimerkiksi tässä tapaamisessa asiakas on huolissaan työmäärästä, joka syntyy, jos henkilöitä pitää lisäillä manuaalisesti jokaiseen tehtävään työnhallinnan alustalla. Tähän myyjä tarttuu kertomalla tallennettavista malleista ja mahdollisuudesta toistuihin aikataulutettuihin tapahtumiin, joissa on mukana tietyt ihmiset. Tilanteessa, jossa myyjä ei osaa vastata asiakkaan kysymykseen, hän hoitaa sen esimerkillisesti ja kertoo kirjoittavansa asian ylös ja palaavansa asiaan otettua siitä selvää. Asiakas kysyy myös mahdollisuutta pidentää ilmaista kokeiluversiona 30 päivää lisää testatakseen sitä tiimensä kanssa. Tämänkin kysymyksen myyjä hoitaa mallikkaasti selittämällä, että ohjelmiston käytön oppii nopeasti ja kertomalla, että kokeilu-aikaa voidaan jatkaa viikolla lisää ja perustelemalla myös, että se on asiakkaan tiiminkin kannalta paras ratkaisu, kun prosessia ei pidennä vaan uusi alusta päästään oppimaan kerralla. Tähän opetteluun myyjä myös tarjoaa apuaan. Lopuksi myyjä ehdottaa uutta tapaamista viikon päähän ja sopii sinne kellonajan ja päivämäärän. Näin myyjä pääsee kartoittamaan, kuinka asiakkaalla on sujunut kokeiluversion kanssa ja varmistaa samalla, ettei asiakas unohda asiaa. (Haastattelut 1 & 2 2022.)

Osana tutkimusta haastateltiin myös SEOSEONin asiakasta. Häneltä kysyttiin kysymyksiä SEOSEONin myyntiprosessiin liittyen, sekä B2B-kaupankäyntiin ostajan näkökulmasta. Haastateltava koki suurimman painoarvon ostopäätöstä tehtäessä olevan sillä, että kumppanin palvelu sopii yrityksen tarpeisiin. Tärkeää on se, että tarjottu palvelu ratkaisee heidän ongelmansa ja se, että palveluntarjoaja ymmärtää heidän liiketoimintaansa ja on valmis näkemään vaivaa oppiakseen siitä. Muita tekijöitä, joilla on korkea painoarvo palveluntarjoajan valinnassa ovat hänen mielestään yrityksen luotettavuus, ikä, asiakaspalveluhalukkuus sekä se, että tulee hyvin juttuun myyjän kanssa. Myyjä koetaan luotettavaksi, kun on paneutunut, viitseliäs ja rehdisti sanoo mitä ei pysty toimittamaan ja mihin hänellä ei ole ratkaisua. Kumppanuushenkinen myyjä, jonka kanssa yhdessä ratkotaan ongelmia herättää asiakkaassa luottamusta eli se, että myyjä ei pyri vain myymään palvelua vaan enemmin kumppanuutta. Hinta ei tämän asiakkaan mukaan ole

kärjessä oleva prioriteetti palvelun valinnassa. Syy, miksi haastateltava yritys valitsi SEOSEONin palvelun oli se, että SEOSEON sopii yhteen heidän arvokriteeristönsä kanssa. SEOSEONista on välittynyt aito kiinnostus ja halu ymmärtää asiakasta. SEOSEONin toimintakulttuuri, nopeus ja ketteryys olivat tehneet vaikutuksen asiakkaaseen. Ostopäätökseen vaikutti myös yhteyshenkilön persoona, asiantuntijatausta ja välittynyt aito osaaminen. Päätöksentekoprosessissa oli ollut mukana johtajatasoisen henkilöt sekä ulkopuolinen konsultti. Pääosin kaikki olivat olleet mukana päätöksentekoprosessin alusta loppuun. (Haastattelu 3 2022.) Teoriapohjan ja tehtyjen haastatteluiden perusteella, sillä on varmasti ollut positiivinen vaikutus myyntineuvottelun lopputulokseen, että päätöksentekijät ovat olleet mukana jo aikaisessa vaiheessa myyntiprosessia.

Haastateltavan asiakkaan mielestä koettuun palvelunlaatuun vaikuttaa se, että asiat hoituvat niin kuin on sovittu. Lisäksi merkittäviä tekijöitä ovat palveluntarjoajan ongelmanratkaisukyky, joustavuus ja halu ratkoa asioita. Myös numeraalinen evidenssi lisää päätöksentekokyvykkyyttä hänen mielestään. Epävarmuustekijäksi ja ostopäätöstä hidastavaksi tekijäksi asiakas nimesi yrityksen sijainnin ulkomailla ja yritystietojen vaikean saavuttamisen niiden puuttuessa suomalaisesta yritysrekisteristä. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut päätökseen, mutta asiakkaan piti nähdä vaivaa, kysellä ja selvittää taustoja enemmän varmistaakseen yrityksen luotettavuuden. (Haastattelu 3 2022.)

## 5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen avulla onnistuttiin mittaamaan sitä, mitä sillä oli tarkoituskin mitata, eli se on validi. Tutkimuksen avulla saatiin selville SEOSEONin myyntiprosessin vaiheet ja aineiston analyysin avulla pyrittiin löytämään mahdollisuuksia näiden vaiheiden kehittämiseen. Tutkimuksessa esiin nousseita asioita voidaan hyödyntää myös muiden yritysten myyntiprosessin kehittämiseen. Se on sekä hyödynnettävissä alalla yleisesti, että erityisesti digitaalisia palveluita myyvien yritysten myyntiprosessia kehitettäessä. Haastatteluissa ja demon nauhoitteessa kävi ilmi, että SEOSEONin myyntiprosessin vaiheet vastasivat teoriapohjan keinoja hyvin, eli SEOSEONin myyntiprosessi on laadukkaasti toteutettu.

SEOSEONin suurimpana haasteena myyntiprosessissa ollut oikeiden ihmisten tavoittaminen heti myyntineuvottelujen alkuun on hiukan haastava asia muuttaa, sillä se riippuu paljon asiakasorganisaatioiden toimintatavoista ja työntekijöiden rooleista yrityksessä. SEOSEON voi pyrkiä kartoittamaan tarkemmin sen, ketkä kussakin yrityksessä vastaavat päätöksenteosta ja pyrkiä olemaan suoraan yhteydessä heihin. Lopulta se jää kuitenkin asiakasorganisaation käsiin, kuka heiltä hoitaa ostoihin liittyvät tapaamiset ja millainen ostoryhmä heillä on. Toki SEOSEON voi toivoa, että organisaatiosta osallistuisi mahdollisimman suuri joukko ihmisiä läpi ostoprosessin ja näin ollen myös ne, joilla on päätöksentekovalta, olisivat mukana alusta alkaen. Tätä toivetta kannattaa perustella asiakkaan saamalla hyödyllä ja väärinkäsitysten välttämällä. Tavoiteltua kohderyhmää voisi esimerkiksi pyrkiä tavoittamaan messuilla ja täten saada itseään yritysten päätöksentekijöiden tietoisuuteen. Toisena toimintasuosituksena on tarttua haastatellun asiakkaan mainitsemaan yritystietojen vaikeaan saavutettavuuteen niin, että asiakkaan kokemaa riskin määrää saadaan vähennettyä, jolloin ostopäätös on helpompi tehdä.

SEOSEONilla on erilaisia ostajapersoonia ja prospektoinnin tueksi niitä voisi määritellä eri aloille tarkemmin. Tämä auttaisi myyjien esiin tuomassa haasteessa tavoittaa ja saada mukaan oikeat henkilöt jo myyntiprosessin alkuvaiheen keskusteluihin. Kun SEOSEON onnistuu määrittelemään ostajapersoonansa tarkasti, niitä on myös helpompi kartoittaa ja saada sitä kautta mukaan ne oikeat henkilöt. Kun ostajapersoonat ovat tiedossa, on myös helpompi luoda sellaista sisältöä, joka vetää puoleensa oikeanlaisia asiakkaita. Kun tuotettu sisältö vetoaa asiakkaaseen ja hän on jo perehtynyt sisältöön, hän on valmiimpi osallistumaan mahdolliseen myyntineuvotteluun, sekä myös tekemään ostopäätöksen. Ostajapersoonien tarkka määrittäminen auttaa myös ymmärtämään

asiakasta vieläkin paremmin. Haastattelussa kävi ilmi, että SEOSEONin unelma-asiakas on yritys, jossa on yli 50 työntekijää. Erityisesti SEOSEON:ia kiinnostavat teknologiayritykset ja startupit, jotka ovat skaalaamassa liiketoimintaansa ja levittymässä maailmalle, palkaten runsaasti lisää työntekijöitä. SEOSEON pyrkii keskittymään näihin suurempiin asiakkuuksiin. Näiden tekijöiden pohjalta voisi alkaa kehittää ostajapersoonia. Ostajapersoonien kuvauksiin olisi hyvä lisätä myös kunkin ostajapersoonan asema yrityksessä tarkasti. Tällöin myynnin toimia voitaisiin alun alkaen suunnata näille tietyssä asemassa oleville henkilöille.

Työ oli opettavainen ja sain siitä paljon hyödyllisiä oppeja tulevaan työelämään myynnin parissa ja ymmärrän nyt paremmin SaaS-liiketoimintaa. Opin myyntiprosessista ja palveluiden myynnistä paljon uutta. Työtä tehdessäni pääsin myös tutustumaan syvällisemmin monday.com -alustaan ja toimeksiantajayritys SEOSEONin toimintaan. Lisäksi kehitin tutkimuksentekotaitoja ja projektityöskentelyä. Tulen hyödyntämään saamiani oppeja roolissani B2B-palvelumyynnin parissa. Haasteita kohtasin erityisesti projektinhallinnan osalta tiukassa aikataulussa.

Uskon, että SEOSEON saa uutta näkökulmaa myyntiprosessiinsa tämän työn myötä. Työ on hyödynnettävissä myös muiden yritysten myyntiprosessin kehittämiseen niin samalla alalla kuin muillakin aloilla.



## LÄHTEET

Evans, Martin, Jamal, Ahmad & Foxall, Gordon 2009. Consumer Behaviour. Second Edition. Chichester: Wiley.

Grönroos, Christian & Tillman, Maarit 2009. Palveluiden Johtaminen Ja Markkinointi. Helsinki: WSOY.

Haastattelu 1 2022. SEOSEON. Myyjä Y. Videohaastattelu 2.6.2022.

Haastattelu 2 2022. SEOSEON. Myyjä Z. Videohaastattelu 2.6.2022.

Haastattelu 3 2022. Asiakasorganisaatio X:n edustaja. Puhelinhaastattelu 6.6.2022

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hänti, Sirpa, Kairisto-Mertanen, Liisa & Kock, Heidi 2016. Oivaltava Myyntityö: Asiakkaana Organisaatio. Helsinki: Edita.

Kenner, Kert & Leino, Sani 2020. #Myyntikirja: menesty uuden ajan B2B-myyntissä. Helsinki: Alma Talent.

Ojasalo, Jukka & Ojasalo, Katri 2010. B-to-b-palvelujen Markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Parvinen, Petri 2013. Myyntipsykologia: Näin meille myydään. Jyväskylä: Docendo.

Puusa, Anu, Reijonen, Helen, Juuti, Pauli & Laukkanen Tommi 2014. Akatemiasta Markkinapaikalle: Johtaminen Ja Markkinointi Aikansa Kuvina. 4. uudistettu painos. Helsinki: Talentum. Hakupäivä 20.7.2022.

Roune, Timo, Bristow, John & Terho, Harri 2011. Selling Results Solutions. Helsinki: Talentum.

Ruokonen, Mika 2016. Biteistä Bisnestä! Digitaalisen liiketoiminnan käsikirja. Jyväskylä: Docendo.

Salo, Immo 2010. Cloud computing palvelut verkossa. Jyväskylä: Docendo.

SEOSEON a 2022. SEOSEON EUROPE S.L. Keitä me olemme? Hakupäivä 27.5.2022.

<https://seoseon.fi/yritys/>

SEOSEON b 2022. monday.com projektinhallinta-työkalu & Work OS. Hakupäivä 27.5.2022.

<https://seoseon.fi/tyokalut/monday/>

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

York, Joel 2012. SaaS Sales Models, Strategic and Organizational Choices. Chaotic Flow.

Hakupäivä 27.5.2022. <http://chaotic-flow.com/media/saas-sales-models.pdf>

Kuva:

Grönroos, Christian & Tillman, Maarit 2020. Kuvio. Koettu kokonaislaatu. Palveluiden Johtaminen Ja Markkinointi. Helsinki: WSOY. Hakupäivä 26.7.2022.